ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

# PRACE NAUKOWE

T.22

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

## Quo vadis?

praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

(2) 2013

Wałbrzych 2013

ISSN 2084-2686

T. 22
(2) 2013

# PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# *ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE*
# *Quo vadis?*

Praca zbiorowa pod redakcją

**Rafała Krupskiego**

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ
prof. zw. dr hab. inż. Rafała Krupskiego

RECENZENT NAUKOWY
dr hab. Beata Skowron-Grabowska, prof. P.Cz

RADA PROGRAMOWA
Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
Członkowie:
- prof. WWSZiP 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

KOMITET REDAKCYJNY
prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
dr Estera Piwoni-Krzeszowska
dr inż. Katarzyna Piórkowska

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
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 2013*
*Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.*

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

# SPIS TREŚCI


Rafał Krupski
**Wstęp** ..... **7**

Bogdan Nogalski
**Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich** ..... **9**

Tadeusz Gospodarek
**Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia** ..... **23**

Katarzyna Piórkowska
**Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych** ..... **37**

Andrzej Kaleta
**Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana** ..... **47**

Cezary Suszyński
**O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego** ..... **53**

Jan Lichtarski
**Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa** ..... **65**

Jerzy Niemczyk
**Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej** ..... **77**

Andrzej Szplit
**Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego** ..... **85**

Rafał Krupski
**Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia** ..... **93**

Jarosław Karpacz
**Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego** ..... **105**

Karolina Mazur
**Wpływ ujęć behawioralnych na zarządzanie strategiczne – kierunek rozwoju** ..... **119**

Ewa Stańczyk-Hugiet
**Przeżyje najlepiej dostosowany** ..... **131**

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski
**Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego** ..... **141**

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
**Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje** ..... **159**

Wojciech Dyduch
**Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?** ..... **177**

Maria Romanowska
**Pespektywy rozwoju analizy strategicznej** ..... **197**

Agnieszka Sopińska, Wioletta Jakubowska
**Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu** ..... **205**

Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz
**Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego** ..... **223**

Wojciech Czakon
**Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne** ..... **237**

Kazimierz Perechuda, Wojciech Cieśliński, Iwona Chomiak-Orsa
**Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw** ..... **247**

Anna Wójcik-Karpacz
**Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego** ..... **261**

Izabela Konieczna
**Model biznesowy – kwestia definicji i komponentów** ..... **273**

Adam Jabłoński
**Modele zrównoważonego biznesu – miejsce i rola w koncepcji zarządzania strategicznego** ..... **283**

Zbigniew Matyjas
**Rola i wpływ sektora na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa** ..... **297**

Dorota Jelonek
**Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego** ..... **309**

Janusz Strużyna
**Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)** ..... **321**

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Mariusz Bratnicki
**Architektura organizacyjna z perspektywy partnerstwa publiczno-społecznego** ..... **343**

Robert Wysocki
**Strategiczne zarządzanie projektami w sektorze publicznym – strategia portfela projektów** ..... **383**

Włodzimierz Rudny
**Współtworzenie wartości z klientem a strategia firmy** ..... **395**

# Wstęp

Zarządzanie strategiczne jest specyficzną dyscypliną naukową. Zajmuje się podejmowaniem ważnych decyzji, których skutki organizacja odczuwa wiele lat później. W warunkach narastającej turbulencji otoczenia i w związku z tym niepewności decyzyjnej organizacji, komplikują się: znaczenie, rola, cele, funkcje tej nauki w kontekście jej praktycznej użyteczności. Z jednej strony niewiara w skuteczność zwłaszcza planowania strategicznego, z drugiej – brak alternatyw dla podejmowania decyzji długookresowych, w praktyce jak na razie skutkuje w praktyce gospodarczej skróceniem horyzontu tego planowania. W tej sytuacji wielkim wyzwaniem dla teorii zarządzania strategicznego jest rozwój alternatywnych metod planowania strategicznego, uwzględniających wspomniany kontekst niepewności decyzyjnej. Wydaje się, że to jednocześnie powinno wyznaczać główny kierunek rozwoju zarządzania strategicznego.

Rozwój metod planowania strategicznego jest uwarunkowany rozwojem ontologii, epistemologii i aksjologii, dlatego też ważny jest rozwój teorii zarządzania strategicznego w ogóle. Celem tej publikacji jest prezentacja wielu wątków tej teorii z akcentem na jej rozwój. Część prezentowanych zagadnień nawiązuje do różnych, ogólnych teorii deskryptywnych i usiłuje je zaadoptować dla potrzeb rozwoju teorii zarządzania strategicznego. Część zagadnień nawiązuje ścisłych związków z teoriami ekonomicznymi *sensu stricto*. Inne dotyczą już bardziej szczegółowych problemów: orientacji strategicznej, strategii zasobowych, analizy strategicznej, a także: organizacji sieciowej, modeli biznesu, aplikacji Internetu, zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywania potencjału klientów, wykorzystywania idei zarządzania strategicznego w sektorze publicznym. W 29 rozdziałach ich autorzy starają się nakreślić bardziej ogólne i szczegółowe kierunki rozwoju zarządzania strategicznego, nie tyle podważając klasykę, co wierząc, że jej uzupełnianie jest konieczne wraz ze wzrostem złożoności i nieprzewidywalności otoczenia organizacji.

*Rafał Krupski*

Wałbrzych, koniec lutego 2013 roku

Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

# Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich

## WSTĘP

*Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, to tytuł kolejnej, już 15-tej konferencji naukowej organizowanej przez prof. R. Krupskiego i Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu. Podstawowym jej celem jest identyfikacja podstawowych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego oraz próba określenia o jakie zagadnienia powinny być rozszerzane klasyczne ujęcia dyscypliny. Szczegółowym celem tego spotkania naukowego jest poszukiwanie odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

- po pierwsze – jakie nowe zagadnienia powinny być przedmiotem eksploracji naukowej zarządzania strategicznego?,
- po drugie – jakie klasyczne zagadnienia zarządzania strategicznego wymagają redefiniowania i nowego podejścia metodologicznego?

Wszystkie dotychczas organizowane przez prof. R. Krupskiego i Szkołę spotkania naukowe, poświęconej były różnorodnym aspektom[1] zarządzania strategicznego. Różnorodność dotychczasowej dyskutowanej na owych spotkaniach tematyki, świadczy z jednej strony o bogactwie i złożoności same-

[1] Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego [1999]; Metody zarządzania strategicznego [2000]; Zarządzanie strategiczne, stan i perspektywy rozwoju [2001]; Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje [2002]; Zarządzanie strategiczne; problemy teorii i praktyki [2003]; Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego, nowe koncepcje zarządzania [2004]; Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm [2005]; Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe [2006]; Planowanie strategiczne w warunkach niepewności [2007]; Zarządzanie strategiczne: podstawowe problemy [2008]; Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań [2009]; Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji [2010]; Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego [2011]; Metody badań problemów zarządzania strategicznego [2012]; Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? [2013].

go zagadnienia i obszaru jakim jest zarządzanie strategiczne, z drugiej zaś, że zagadnienie zarządzanie strategiczne jako obszar poznania naukowego i praktyki działania stanowi niekończącą się opowieść, ciągle dostarczająca nowych fascynacji, odkryć, teorii, metod oraz wyzwań.

Niniejszy artykuł wpisuję się w proponowaną tematykę obrad. Jego celem jest określenie na podstawie obserwacji zachowań środowiska akademickiego oraz awansowych procesów rozwoju naukowego, głównie na stopień naukowy doktora habilitowanego;

- po pierwsze – stanu badań problemów z zakresu zarządzania strategicznego, oraz
- po drugie – podejmowanych w różnych ośrodkach akademickich Polski ciekawych inicjatyw poznawczo-metodycznych określających perspektywy i wiodące [ze względów poznawczych i aplikacyjnych] w przyszłości szczegółowych tematów, zagadnień.

## 1. CO SIĘ ROBI – STAN BADAŃ PROBLEMÓW Z ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Problematyka zarządzania traktowana jako swoista, interdyscyplinarna i rozwijająca się wiedza oraz dyscyplina naukowa, wśród pracowników naukowych i badaczy chcących uzyskać stopień naukowy doktora habilitowanego – jak pokazują badania[2] – cieszy się niezmiennym znaczeniem i zainteresowaniem poznawczym. Ilustrację tego procesu przedstawiono w tabeli 1.

Z danych tabeli 1 wynika, że zainteresowanie problematyką zarządzania w procedurach uzyskiwania stopnia naukowego doktora habilitowanego jest mniej więcej stałe i utrzymuje się na zbliżonych [przez cały czas] poziomie ok. 30 proc. ogółu zgłaszanych – w dziedzinie nauk ekonomicznych – wniosków habilitacyjnych. Oznacza to, iż rocznie zgłaszanych jest w ramach dziedziny nauk ekonomicznych średnio 99 wniosków, zaś w naukach o zarządzaniu ok. 30. Interesującym, a jednocześnie zastanawiającym może wydawać się fakt, iż w roku 2012, w ramach tzw. nowej procedury [postępowania habilitacyjnego] w stosunku do ogółu zgłaszanych wniosków, więcej niż połowę [56,76 proc.] zgłaszanych wniosków, stanowiły wnioski z zakresu problematyki dotyczącej nauk o zarządzaniu. W praktyce prowadzonych postępowań okazało się, że znaczna część owych wniosków w sensie dorobku naukowego nie spełniała zapisów art. 16 ust. 1 znowelizowanej

[2] Badania obejmują okres lat 2007 – 2012 i opierają się na zgłoszonych do CKdsSiT wnioskach związanych z uzyskaniem stopnia naukowego doktora habilitowanego, zarówno w ramach starej [przewód habilitacyjny], jak i nowej [postępowanie habilitacyjne] procedury. Niniejszymi badaniami nie objęto tematyki realizowanych rozpraw doktorskich z uwagi na ich znaczne rozproszenie i koszty dostępu do bazy danych [OPI], ani tematyki postępowań o tytuł profesora. Te ostatnie nie są na posiedzeniach dla członków CKdsSiT opisywane w tak dokładny sposób jak wnioski habilitacyjne. Z jednej strony utrudnia to śledzenie tematyki tych postępowań, z drugiej zaś liczba wniosków profesorskich jest stosunkowo niewielką i stanowi najczęściej kontynuacje dotychczasowego [zbudowanego wokół habilitacji] problemowego i tematycznego profilu zainteresowań naukowych kandydata.

*ustawy o stopniach naukowych …*, i zakończyła się wynikami negatywnymi. Przeprowadzane rozmowy z kandydatami do stopnia naukowego, którzy uzyskali negatywne oceny komisji habilitacyjnej i w konsekwencji rady naukowe uczelni, odmówiły im nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego, wskazywały na swoistą łatwość - z uwagi na interdyscyplinarność, czy niedojrzałość metodologiczną tej dyscypliny [stosowane metody badawcze] - uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego w tej dyscyplinie, jako przesłankę uruchamiania procedury habilitacyjnej. Przesłanka ta okazała się fałszywą, bowiem recenzenci bardzo precyzyjnie identyfikowali niedostatki merytoryczne i metodyczne w zgłaszanym przez kandydatów do oceny dorobku naukowym. Można to dokładnie prześledzić, bowiem recenzje z tych, a także innych postępowań są – po zakończeniu ich – jawnymi i zamieszanymi na stronach CKdsSiT. Sprawa oczywiście jest szerszą, nie dotyczy tylko prac i dorobku naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu, ale także dyscyplin ekonomia oraz finanse. Na marginesie należy wspomnieć, że Sekcja Nauk Ekonomicznych CKdsSiT miała najwięcej odmów nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego [ponad 50 proc.], przy średniej pozostałych sześciu sekcji kształtującej się na poziomie 15 – 20 proc.

**Tabela 1. Liczba wniosków habilitacyjnych z dyscypliny nauki o zarządzaniu na tle ogółu wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauk ekonomicznych**

| Okres/rok | Procedura habilitacyjna | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauki ekonomiczne | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu | Udział procentowy |
|---|---|---|---|---|
| 2007 | Stara | 70 | 21 | 30,00 |
| 2008 | Stara | 91 | 30 | 32,97 |
| 2009 | Stara | 82 | 23 | 28,05 |
| 2010 | Stara | 93 | 29 | 31,18 |
| 2011 | Stara | 100 | 26 | 26,00 |
| | ***Nowa*** | *10* | *2* | *20,00* |
| | Razem | 110 | 28 | 25,45 |
| 2012 | Stara | 111 | 26 | 23,42 |
| | ***Nowa*** | *37* | *21* | *56,76* |
| | Razem | 148 | 47 | 31,76 |
| **Razem [2007-2012]** | **Stara/Nowa** | **594** | **178** | **29,97** |

Źródło: opracowanie własne.

Na tle ogółu zgłaszanych wniosków habilitacyjnych z dyscypliny nauki o zarządzaniu, warto prześledzić jakim zainteresowaniem badaczy cieszy się problematyka z zakresu zarządzania strategicznego[3] [patrz tabela 2], rozumianego z jednej strony jako *procesu* informacyjno-decyzyjny, który – z drugiej strony – jest wspomagany *funkcjami* planowania, organizacji, motywacji i kontroli[4]. Zakres merytoryczny zarządzania strategicznego [można te zagadnienia potraktować jako subdyscyplinę], obejmuje problemy dotyczące rozstrzygania o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego, konkurencyjnego – tj. zasobów. Merytorycznie zarządzanie strategiczne jest zorientowane z jednej strony na działalność globalną [rozumianą jako całościową działalność gospodarczą, lub wyrażającą orientację światową], z drugiej zaś, na szczególnie newralgiczne sfery działalności, które ze względu na swoją wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla całego przedsiębiorstwa [dotyczą one podstawowych dziedzin jej aktywności oraz wyodrębnionych w niej strategicznych jednostek]. Specyfika problematyki zarządzania strategicznego polega na tym, że jest ono formowane na trzech poziomach; na poziomie przedsiębiorstwa, na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych [SJG], w odniesieniu do sektora działalności, oraz na poziomie funkcjonalnym przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych SJG. Takie rozmieszczenie problemowe powoduje, iż zakres merytoryczny pola zainteresowań i oddziaływania zarządzania strategicznego staje się dość szeroki w sensie poznawczym [tj. identyfikacji, diagnozowania, projektowania, itp.], implementacyjnym [analiza strategiczna, czy formułowanie strategii zarządzania] oraz instytucjonalnym [organizacje gospodarcze – przedsiębiorstwo/a, pozostałe instytucje i inne organizacje].

Z badań i obserwacji wynika [tab.2], iż problematyka zarządzania strategicznego rozumiana ex definitione [jak wyżej] jest problematyką popularną wśród polskich badaczy. Szerokość zagadnień jakie składają się na ową problematykę, pozwala każdemu znaleźć ciekawe pole badań i obserwacji rzeczywistości. Znajduje to odzwierciedlenie w liczbie zgłaszanych wniosków habilitacyjnych. Połowa z nich koncentruje się na tych zagadnieniach, średnio jest ich rocznie ok. 15, na średnio zgłaszanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu 30 wniosków. Na uwagę zasługują dwa fakty. Pierwszy z nich dotyczy swoistego falowania koncentracji i zainteresowania badaniami i problematyką zarządzania strategicznego w zgłaszanej pod ocenę liczbie wniosków; od 9 do 16, a nawet [jednorazowo w roku 2012] do 23. Drugi z nich – w ostatnich dwóch latach – wskazuje, iż w ramach nowej procedury habilitacyjnej problematyka ta, jak dotychczas nie cieszy się nadmiarem zainteresowań kandydatów do stopnia naukowego doktora habilitowanego.

[3] Przyjmuje się, że zarządzanie strategiczne jako obszar badawczy liczy sobie dopiero trzydzieści lat.

[4] Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, ss. 11-12.

**Tabela 2. Liczba wniosków habilitacyjnych poświęconych tematyce zarządzania strategicznego na tle ogółu wniosków habilitacyjnych z dyscypliny nauki o zarządzaniu**

| Okres/rok | Procedura habilitacyjna | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauki ekonomiczne | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu | Udział procentowy |
|---|---|---|---|---|
| 2007 | Stara | 21 | 14 | 66,67 |
| 2008 | Stara | 30 | 15 | 50,00 |
| 2009 | Stara | 23 | 9 | 39,13 |
| 2010 | Stara | 29 | 13 | 44,83 |
| 2011 | Stara | 26 | 14 | 53,85 |
| | ***Nowa*** | *2* | *1* | *50,00* |
| | Razem | 28 | 15 | 53,57 |
| 2012 | Stara | 26 | 16 | 61,54 |
| | ***Nowa*** | *21* | *7* | *33,33* |
| | Razem | 47 | 23 | 48,94 |
| **Razem [2007-2012]** | **Stara/Nowa** | **178** | **89** | **50,00** |

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując zainteresowanie problematyką zarządzania strategicznego na tle ogólnej problematyki z jaka kandydaci występują w procesie awansowym na stopień naukowy doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych, widać [por. tabela 3], iż problematyka zarządzania strategicznego stanowi ważną część ontologii i epistemologii dziedziny nauki ekonomiczne, a w związku z tym istotną część procesu poznawczego i budowania teorii, procesu badań empirycznych i poznawania istniejącej rzeczywistości oraz procesu budowania i kształtowania[projektowania] przyszłości.

Z danych tabeli 3 wynika, że problematyka zarządzania strategicznego podejmowana w badaniach awansowych, zawarta jest w 15 proc. zgłaszanych wniosków. Biorąc pod uwagę bardzo duże zróżnicowanie zagadnień składających się na dziedzinę nauk ekonomicznych i jej cztery dyscypliny [ekonomia, finanse, nauki o zarządzaniu, towaroznawstwo] oraz pięć obszarów [ekonomia, finanse, nauki o zarządzaniu, towaroznawstwo i geografia ekonomiczna], koncentracja w procesach awansowych aż 15 proc wniosków na problematyce zarządzania strategicznego świadczy, iż we współczesnej nauce i gospodarce, problematyka ta posiada charakter wiodący pod względem realizowanych procesów poznawczych i naukowo-twórczych. Wynika to niewątpliwie [patrz definicja opisująca zakres merytoryczny zarządzania strategicznego] z szerokości i złożoności zagadnień nań składających się, interdyscyplinarnego ich charakteru, a także nacisku i potrzeby praktyki

gospodarczej ogłaszającej zapotrzebowanie na nowoczesne koncepcje i rozwiązania. Owe cechy charakteryzują swoistą enigmatyczność zarządzania strategicznego. Można je uznać zarówno za silną, jak i słabą stronę jej popularności i dalszego rozwoju. I nad tą sugestią/stwierdzeniem należy się poważnie zastanowić.

**Tabela 3. Liczba wniosków habilitacyjnych poświęconych tematyce zarządzania strategicznego na tle ogółu wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauk ekonomicznych**

| Okres/rok | Procedura habilitacyjna | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauki ekonomiczne | Liczba zgłoszonych wniosków habilitacyjnych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu | Udział procentowy |
|---|---|---|---|---|
| 2007 | Stara | 70 | 14 | 20,00 |
| 2008 | Stara | 91 | 15 | 16,48 |
| 2009 | Stara | 82 | 9 | 11,11 |
| 2010 | Stara | 93 | 13 | 13,98 |
| 2011 | Stara | 100 | 14 | 14,00 |
| | ***Nowa*** | *10* | *1* | *10,00* |
| | Razem | 110 | 15 | 13,64 |
| 2012 | Stara | 111 | 16 | 14,41 |
| | ***Nowa*** | *37* | *7* | *18,92* |
| | Razem | 148 | 23 | 15,54 |
| **Razem [2007-2012]** | **Stara/Nowa** | **594** | **89** | **14,98** |

Źródło: opracowanie własne.

## 2. CO SIĘ ROBI – MAPA DROGOWA OŚRODKÓW I BADANYCH PROBLEMÓW Z ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Problematykę zarządzania strategicznego – w świetle przedstawionych badań statystycznych – uznać należy za atrakcyjną i stosunkowo istotnie i silnie obecną w polskiej przestrzeni prowadzonych badań naukowych, a także wspierania praktyki gospodarczej. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na dwa zagadnienia:

- pierwsze z nich dotyczy ośrodków naukowych i tego kto zajmują się [jako priorytetem] w swoich badaniach i publikacjach problematyką zarządzania strategicznego;

- drugie zaś dotyczy wiodących aspektów i głównych zagadnień jakie w analizowanych wyżej procedurach i ośrodkach były przedmiotem zainteresowania naukowo – poznawczego oraz praktycznego.

Syntezę odpowiedzi na postawione pytania zamieszczono w tabeli 4. Może ona rodzić pewne wątpliwości, niemniej autor starał się – na podstawie posiadanego doświadczenia i prowadzonych obserwacji – w miarę wiernie przedstawić środowisko zajmujące się problematyką zarządzania strategicznego, jako swoistego priorytetu w prowadzonej działalności naukowej i dydaktycznej. Oczywiście w wielu uczelniach – zgodnie z programami studiów - prowadzona jest dydaktyka dotycząca tych zagadnień. Ten aspekt nie był jednak priorytetem w sporządzaniu zestawienia zamieszczonego w tabeli 4.

**Tabela 4. Ośrodki naukowe, kluczowi przedstawiciele oraz najważniejsza problematyka z zakresu zarządzania strategicznego jaka się zajmują – ujęcie geograficzne**

| Ośrodki naukowe | Liderzy | Nowi badacze | Zakres merytorycznego zainteresowania [problematyka] zarządzania strategicznego, głownie od strony prowadzonych badań naukowych |
|---|---|---|---|
| **Szczecin** [USz; ZPSzB] | dr hab. A. Zelek; prof. W. Janasz; dr hab. A. Lozano Platonoff | dr hab. E. Rudawska; dr hab. E. Frąckiewicz; dr hab. J. Wiśniewska; dr hab. K. Janasz; dr hab. E. Niedzielski | zarządzanie strategiczne, kryzysowe, ekonomia menedżerska; innowacje i procesy zarządzania nimi; zarządzanie relacjami i wartością; strategiczne zarządzanie marketingowe z wykorzystywaniem NTIT; strategie rozwoju przedsiębiorstw i przemysłu; przedsiębiorstwa a rynek globalny; prywatyzacja i restrukturyzacja; strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim; transfer technologii w podmiotach gospodarczych; grupy kapitałowe; fuzje i przejęcia; zarządzanie dynamiczne; organizacyjne uczenie się; organizacje uczące się; współpraca między podmiotami gospodarczymi; zarządzanie innowacjami |
| **Gdańsk** [UG; PG] | prof. B. Nogalski dr hab. J. Rybicki; prof. J. Bieliński | dr hab. K. Leja; dr hab. M. Geryk | zarządzanie wartością firmy, restrukturyzacja i przekształcenia własnościowe, zarządzanie zmianą strategiczną, projektowanie strategii, zarządzanie organizacjami wielopodmiotowymi, problematyka nadzoru właścicielskiego i corporate governace, strategiczne zarządzanie kulturą, wiedzą i zzl; analizy strategiczne przedsiębiorstwa, portfelowe i sektorowe; instrumenty zarządzania strategicznego; zarządzanie strategiczne ujmowane sektorowo; strategiczne zarządzanie wiedzą i jej instytucjami [uczelniami]; społeczna odpowiedzialność uczelni |
| **Olsztyn** [UWM] | dr hab. R. Walkowiak; dr hab. M. Juchnowicz | dr hab. M. Mroziewski; dr A. Kozłowski | strategiczne zzl; strategie inwestycyjne; innowacyjność i zarządzanie innowacjami; integracja przedsiębiorstw; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Białystok** [UwB; PB] | | dr hab. B. Plawgo; dr hab. J. Paszkowski | strategiczne współdziałanie przedsiębiorstw – organizacje klastrowe; zarządzanie konkurencyjnością, innowacyjnością i wiedzą; strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim; problematyka restrukturyzacji |
| **Bydgoszcz** [UT-P] | prof. R. Karaszewski | dr I. Posadzińska | Internacjonalizacja i konkurencyjność – ujęcia sektorowe; strategicznie rozumiana społeczna odpowiedzialność |
| **Toruń** [UMK, WSB] | prof. J.M. Stankiewicz; dr hab. W. Popławski; dr hab. B. Godziszewski | dr hab. Aldona Glińska-Neweś; dr hab. M. Zastempowski; dr hab. A. Sudolska | zarządzanie strategiczne, zarządzanie konkurencyjnością, zarządzanie wiedzą i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, przywództwo w środowisku globalnego biznesu, doskonałość biznesowa (organizacyjna) przedsiębiorstw, pozytywny potencjał organizacji; zarządzanie innowacyjnością, polityka przemysłowa i strategiczne współdziałanie przedsiębiorstw, zasoby niematerialne w budowaniu przewagi konkurencyjnej |
| **Poznań** [UEP] | prof. K. Krzakiewicz; prof. E. Urbanowska-Sojkin; dr hab. P. Banaszyk; prof. M. Gorynia | dr hab. Sz. Cyfert; dr hab. R. Śliwiński; dr hab. D. Nowak; dr J. Polowczyk; dr hab. Z. Waśkowski; dr J. Światowiec-Szczepańska | strategie przedsiębiorstw; zarządzanie antykryzysowe; stosunki przedsiębiorstw z otoczeniem biznesowym; granice organizacji; marketing strategiczny; strategiczna kooperacja i współdziałanie przedsiębiorstw; wybory strategiczne przedsiębiorstw; strategie rozwoju i konkurowania; systemy informacyjne wspomagające zarządzanie strategiczne; ryzyko w zarządzaniu strategicznym; ryzyko partnerstwa strategicznego; metody dostosowywania się podmiotów w perspektywie strategicznej do warunków działania; sieci i współpraca strategiczna; odnowa strategiczna; strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym; strategie inwestorów zagranicznych w Polsce, internacjonalizacja; ekonomii ewolucyjnej z zarządzaniu strategicznym |
| **Zielona Góra** [UZ] | | dr hab. K. Mazur | ujęcia zasobowe – zasoby relacyjne i niematerialne; strategiczne zarządzanie MSP |
| **Wrocław** [UEW; PWr; WWSZiP; WSB] | prof. R. Krupski; dr hab. A. Kaleta; prof. B. Olszewska; prof. M. Moszkowicz; prof. Z. Malara | dr hab. J. Niemczyk; dr hab. E. Stańczyk-Hugiet; dr hab. G. Bełz; dr hab. M. Stor; dr hab. M. Morawski; dr hab. E. Tabaszewska; dr hab. Cz. Zając; dr hab. K. Łobos | metody i strategie zarządzania, modele biznesowe, relacje międzyorganizacyjne; strategiczne zarządzanie wiedzą; teoria i praktyka zarządzania strategicznego; strategie marketingowe; nadzór korporacyjny; strategiczne zzl; fuzje i przejęcia; procesy restrukturyzacyjne; odnowa strategiczna; procesy innowacyjne; przedsiębiorczość; społeczna odpowiedzialność biznesu; zrównoważony rozwój; strategiczne zzl |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Opole** [UO; PO] | **?** | | |
| **Katowice** [UEK; PŚl; GWSH] | prof. J. Rokita; prof. M. Bratnicki; prof. J. Strużyna; prof. J. Stachowicz; dr hab. J. Pyka | dr hab. W. Czakon; dr hab. W. Dyduch; dr hab. A. Stachowicz-Stanusch; dr hab. J. Brzóska; dr hab. M. Pichlak | dynamika procesów zarządzania; rozwój i strategie zarządzania; powiązania kapitałowe; relacje i więzi międzyorganizacyjne; koopetycja; reorientacja strategiczna; przedsiębiorczość; organizacyjna w kontekście sprzeczności kapitału społecznego; przedsiębiorczy rozwój i zmiany strategiczne; przywództwo przedsiębiorcze; nadzór korporacyjny; strategiczne kształtowanie kapitału; strategiczne zzl; zarządzanie strategiczne w ujęciu sektorowym; zmiany modelu przedsiębiorstwa; zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi; klastry i innowacyjne sieci współpracy; modele biznesowe; zarządzanie innowacjami w ujęciu strategicznym i sektorowym |
| **Kraków** [UEK; UJ; AGH] | prof. A. Stabryła; prof. M. Lisiński; dr hab. J. Czekaj; dr hab. Cz. Mesjasz; prof. J. Teczke; prof. A. Pocztowski | dr hab. D. Lewicka; dr hab. M. Jabłoński | strategii rozwoju organizacji; działalność globalna przedsiębiorstwa; strategiczne zarządzanie wiedzą; kompetencje strategicznych firm i ich strategii funkcjonalnych; metodologii formułowania i wdrażania strategii; przedsiębiorstwa/organizacji non-profit; zasoby niematerialne w zarządzaniu strategicznym organizacją; strategie zarządzania; metodologia i metody zarządzania strategicznego; nadzór korporacyjny; zarządzanie międzynarodowe; strategiczne zzl; kultura organizacyjna w ujęciu strategicznym |
| **Rzeszów** [UR; PR] | **?** | | |
| **Lublin** [UMCS; PL] | prof. E. Bojar dr hab. A. Sitko-Lutek; dr hab. A. Rakowska | dr hab. A. Zarębska | strategiczne współdziałanie przedsiębiorstw – organizacje klastrowe; strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi [kompetencje menedżerskie]; zarządzanie wartościami niematerialnymi [tożsamość organizacji] |
| **Siedlce** [UP-H] | **?** | | |
| **Kielce** [UJK; PŚ] | dr hab. J. Karpacz | dr hab. E. Grzegorzewska-Ramocka; dr A. Wójcik-Karpacz | odnowa strategiczna; przedsiębiorczość strategiczna i konkurencyjność; zdolności relacyjne; współdziałanie przedsiębiorstw; marketing strategiczny; |
| **Częstochowa** [PCz] | prof. R. Krupski | | metody i strategie zarządzania, relacje międzyorganizacyjne; strategiczne zarządzanie wiedzą; teoria i praktyka zarządzania strategicznego; |

| **Radom** [PR] | **?** | | |
|---|---|---|---|
| **Łódź** [UMK; PŁ; SAN] | prof. J. Jeżak; prof. S. Lachiewicz; prof. A. Pomykalski; prof. S. Rudolf; prof. Ł. Sułkowski | dr hab. A. Zakrzewska-Bielawska; | teoretyczne i metodologiczne podstawy zarządzania strategicznego a ekonomiczne teorie firmy; ład korporacyjny; konkurencyjność; strategiczny rozwój firm rodzinnych; rozwój przedsiębiorstwa [cykl życia organizacji]; zarządzanie w spółkach kapitałowych, holdingach i koncernach; decentralizacja zarządzania i partycypacja pracowników; alianse strategiczne, fuzje i konsolidacje przedsiębiorstw, struktury sieciowe; restrukturyzacja przedsiębiorstw i sektorów gospodarczych; zarządzanie w sytuacjach kryzysowych; zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie; przekształcenia własnościowe; innowacje; społeczne uwarunkowania zarządzania strategicznego; metodologia zarządzania strategicznego; nadzór własnościowy i korporacyjny; strategie rozwoju spółek kapitałowych |
| **Warszawa** [SGH; ALK; UW] | prof. M. Romanowska; prof. C. Suszyński; prof. A.K. Koźmiński; prof. K. Obłój; prof. S. Borkowska; dr hab. K. Poznańska | dr hab. A. Sopinska; dr hab. J. Cygler; G. Lesniak-Łebkowska; dr P. Wachowiak M. Witek-Hajduk; S. Łobejko; dr hab. K. Majchrzak; dr hab. B. Jamka; dr T. Rostkowski; dr hab. D. Jemielniak; dr hab. D. Latusek-Jurczak; dr hab. B. Glinka | strategie polskich przedsiębiorstw i ich ewolucja [w ujęciu przedsiębiorstwa i sektora] restrukturyzacja i zjawiska kryzysowe; fuzje i przejęcia; strategiczna ewolucja struktur działalności gospodarczej przedsiębiorstw [powstawanie i ewolucja grup kapitałowych]; strategiczne zarządzanie wiedzą [kapitałem intelektualnym]; alianse i współdziałanie gospodarcze; tworzenie powiązań sieciowych; strategie przedsiębiorstw na poziomie sieci; tworzenie i zarządzanie relacjami kooperencyjnymi; budowanie i realizacja strategii organizacji w wymiarze ponadnarodowym; strategie konkurencji i rozwoju; nowoczesne modele biznesowe; struktury modułowe i sieciowe; konkurencyjność przedsiębiorstwa; analiza strategiczna i metody portfelowe; dywersyfikacja internacjonalizacja przedsiębiorstw; zrównoważony rozwój; SOB; strategiczne zzl; zarządzanie sieciami; zarządzanie wartością w ujęciu sektorowym; zarządzanie międzyorganizacyjne; internacjonalizacja; praca oparta na wiedzy; zarządzanie międzyorganizacyjne; zarządzanie międzynarodowe; instytucjonalne otoczenie biznesu; konkurencja; przedsiębiorczość; strategiczna analiza organizacji; strategie organizacji; strategiczne zarządzanie kulturą |

Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pierwsze pytanie warto zauważyć, że:

- dotychczas ważne i kluczowe dla tej problematyki ośrodki naukowe nadal zajmują liczącą się pozycję na mapie polskiej nauki,
- w ocenianym okresie ośrodki te z różną intensywnością rozwijały swój potencjał kadrowy, jedne szybciej, drugie wolniej, wskazano to w kolumnie „nowi badacze",
- udało się zlokalizować nowe ośrodki naukowe, które w swych badaniach nawiązują do szeroko rozumianych zagadnień zarządzania strategicznego; są to ośrodek szczeciński [głównie Uniwersytet Szczeciński], białostocki [Uniwersytet w Białymstoku]; olsztyński [Uniwersytet Warmińsko Mazurski], bydgoski [Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy], zielonogórski [Uniwersytet Zielonogórski], lubelski [Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej i Politechniki Lubelskiej], kielecki [Uniwersytet Jana Kochanowskiego],
- niestety należy także wskazać na ośrodki naukowe, w których nie udało się zlokalizować badaczy zajmujących się [w sensie prowadzonych badań naukowych] problematyką zarządzania strategicznego; są to ośrodki: opolski, rzeszowski, siedlecki oraz radomski.
- W odpowiedzi na drugie pytanie należy stwierdzić, że:
- wielkość ośrodków naukowych z uwagi na posiadany przez nie potencjał badawczo-naukowy, pozwala im na rozpatrywanie szerokiego, niemal pełnego spektrum problemów należących do subdyscypliny zarządzanie strategiczne,
- widać też, że niektóre z tych ośrodków starają się być dla niektórych wybranych problemów ośrodkami wiodącymi, fakt ten zaznaczono m.in. w kolumnie „liderzy".

Reasumując – można stwierdzić, że środowisko liczących się badaczy tej problematyki [liderzy – zidentyfikowano 48 osób] jest mniej więcej constans, natomiast w okresie ostatnich sześciu latach uległo znacznemu powiększeniu o 52 doktorów habilitowanych lub doktorów będących blisko uzyskania habilitacji zajmujących się – jako główną problematyką swoich badań – zarządzaniem strategicznym. Tak więc identyfikowalne liczące się środowisko liczy ok. 100 osób.

## PODSUMOWANIE

W zakończeniu warto zwrócić na uwagę na nowe, możliwie że wiodące [ze względów poznawczych i aplikacyjnych] dla przyszłości subdyscypliny zarządzanie strategiczne tematy, czy zagadnienia. Jak wskazano w opisie zakresu tematycznego, zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu mocno osadzoną w realiach współczesnych przedsiębiorstw i gospodarki. Rosnące znaczenie zarządzania strategicznego wynika z jego zdolności do integrowania wiedzy z różnych obszarów, a przede wszystkim

ekonomii, finansów, marketingu, socjologii i psychologii. Zarządzanie strategiczne można uznać za multiparadygmatyczny obszar wiedzy wymagający różnych teoretycznych perspektyw badawczych.

Nauki o zarządzaniu, w tym problematyka, obszar i metody badawcze zarządzania strategicznego ulegają ciągłej ewolucji. Myślę, że nowe problemy merytoryczno-metodologiczne na przyszłość w dużym stopniu wyznaczać mogą zarówno ekonomia behawioralna[5], jak i teoria firmy. Ta pierwsza [tworząc środowisko ewolucyjne przedsiębiorstwa, zmiany w teorii konkurowania, ewolucji przywództwa strategicznego, czy wyjaśnianiu kreowania wartości przedsiębiorstwa] stanowi ważną podstawę teoretyczną do dalszego rozwoju zarządzania strategicznego, ponieważ najważniejszą częścią zasobów przedsiębiorstwa są ludzie.

## LITERATURA:

[1] Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

[2] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

## STRESZCZENIE

**Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich**

Celem artykułu jest określenie na podstawie obserwacji zachowań środowiska akademickiego oraz awansowych procesów rozwoju naukowego, głównie na stopień naukowy doktora habilitowanego, stanu badań problemów z zakresu zarządzania strategicznego, oraz podejmowanych w różnych ośrodkach akademickich Polski ciekawych inicjatyw poznawczo-metodycznych określających perspektywy i wiodące [ze względów poznawczych i aplikacyjnych] w przyszłości szczegółowych tematów, zagadnień dotyczących zarządzania strategicznego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, zachowania akademickie

[5] Szerzej patrz: J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012. Wiodącą w tej rozprawie hipotezą jest stwierdzenie, *że ekonomia behawioralna ma coraz większy wpływ na ewolucję teorii zarządzania strategicznego* [s. 9].

## SUMMARY

**The state and development perspectives of strategic management issues in Polish academic centers**

The purpose of this article is to determine on the basis of observing the behavior of academics and scientific development processes, mainly for post-doctoral degree (habilitation degree), the state of research problems in the areas of strategic management and carried out in various centers of Polish academic cognitive interesting initiatives – defining methodological perspectives and leading for cognitive reasons and application in the future, specific topics, issues relating to strategic management.

**Keywords:** strategic management, academic behavior

Tadeusz Gospodarek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia

Kryzys 2008-2012 dość brutalnie potraktował zarządzanie strategiczne w jego kształcie prezentowanym przez większość tzw. „szkół strategii" [1], wywodzących się z metodologii studium przypadku[2]. Można przyjąć, że generalizacja udanych uogólnień strategicznych do formy teorii deskryptywnej się nie powiodła[3,4,5]. Możliwości osiągnięcia zakładanego wyniku strategicznego na wiele sposobów, brak jednoznacznych definicji wartości, użyteczności oraz funkcji celu, a ponadto znaczący udział kontyngencji[4,6], subiektywizmu w budowaniu kryteriów aksjologicznych[7,8,9] nie ułatwia zagadnień związanych z prognozowaniem, a wręcz wskazuje na brak sensowności jego uniwersalizacji. Na dodatek przyspieszenie zmienności otoczenia[10,4] oraz coraz bardziej znaczący udział informacji w procesach kreowania wartości[11], przy powszechności zachowań behawioralnych konsumenta powodu-

[1] K. Obłój, *Strategia organizacji*, wyd. II., Warszawa: PWE, 2007.
[2] R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 4th Ed, SAGE Publications Inc., 2008.
[3] B. De Wit, R. Meyer, R. Meyer, *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Cre-ate Competitive Advantage*, 3rd Ed., Hempshire: Cengage Learning, 2010.; (Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez studiowanie paradoksów, Warszawa: PWE, 2007),
[4] T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2012.
[5] M. Morgan, R.E. Levitt, W.A. Malek, *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2008.
[6] M. Swanson, P. Bowen, A.W. Phillips, D. Gallup, D. Lynes, *Contingency Planning Guide for Federal Information Systems*, Washington; NIST Special Publication 800-34 Rev. 1, 2010.
[7] C.N. Pitelis, *A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March* (1963) and Penrose(1959), Organization Science; Vol. 18, No. 3, pp. 478-490.
[8] H.A. Simon (1982), *Models of bounded rationality*, Cambridge, MA: MIT Press.
[9] D. Kahneman (2003), *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*, In T. Frangsmyr (Ed.), Les Prix Nobel 2002 [Nobel Prizes 2002]. Stockholm, Sweden: Almquist & Wiksell International.
[10] R. Krupski, (red. i współautor), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
[11] T. Gospodarek, *Imperative of Optimization in Innovative Custom-fit*, [in] Global Business and Economics Anthology, vol. 6 No. 2, (2012) w druku.

je, że strategia w jej klasycznym znaczeniu przestaje mieć znaczenie nie tylko praktyczne ale również poznawcze. Coraz wyższy poziom wartości informacji zawartej w produktach i usługach[4,11] powoduje, że definicja użyteczności zasobów klasy VRIN[4,12] staje się rozmyta pomiędzy pierwotną funkcjonalnością, szeroko pojętymi technologiami informacyjnymi oraz wizjonerstwem przyszłych zastosowań. Ma to istotny wpływ na zachowania rynkowe i preferencje konsumentów, dążących do wyższego poziomu customizacji oraz specjalizacji funkcjonalnej[11]. Ponadto, preferencje zamożnego konsumenta są coraz mocniej powiązane z emocjami oraz potrzebami wyższego rzędu, co powoduje że branding, channel connect oraz komunikacja społeczna[13,14] kreują popyt w większym stopniu niż prakseologia i ergonomia[15]. Stąd tworzenie strategii rynkowych bardziej zaczyna wymagać wizjonerstwa i zaangażowania konsumenta w procesy projektowania dóbr coraz bardziej zindywidualizowanych, niż poszukiwań kwantyfikatorów ilościowych i planów długoterminowych, a dodatkowo silnie zależy od położenia geopolitycznego[11].

Obserwacja najbardziej aktualnych, światowych trendów w literaturze przedmiotu wskazuje wyraźnie na kierunki badawcze powiązane ze strategiami okresu transformacji i kryzysu, z rozwojem teorii zasobowej oraz budowaniem strategii wspomagających kluczowe procesy biznesowe, jak: ochrona własności intelektualnej i kluczowych kompetencji, redukcji ryzyka, realizacji polityki bezpieczeństwa informacyjnego, realizacji polityki marketingu, w szczególności kreowania marki i angażowania klienta w procesy wytwórcze i kastomizacji, sieciowania i łańcuchów dostaw, strategii logistycznych i nowych metod wytwarzania, strategii informacyjnych, etc. Takie kierunki badań umożliwiają lepsze dopasowanie prognoz oraz metodologii z tym związanych do wymagań współczesnego biznesu, opartego w coraz większym stopniu na informacji i wiedzy. Widać wyraźnie wzrost wagi aspektów prakseologicznych i użyteczności w teorii zarządzania strategicznego. Na tym tle, coraz bardziej istotnym problemem staje się zdefiniowanie grupy przedmiotów zarządzania strategicznego oraz podmiotów, których strategie dotyczą (sieć, system, łańcuch dostaw, organizacja…). Można również zauważyć zmniejszenie zainteresowanie metodologią tworzenia i planowania strategii, na rzecz jej skutecznego wdrażania, pomiaru oraz elastyczności reagowania z wykorzystaniem sprzężeń zwrotnych[5,16].

Niniejsza praca stanowi kontynuację rozważań filozoficznych nad perspektywą ontologiczną w zarządzani[17,4]. Jej celem jest przedstawienie nowego spojrzenia na akceptowalne w dniu dzisiejszym przedmioty i podmioty

[12] T. Gospodarek, *Użyteczność i aspekty behawioralne w modelu RBV*, [w:] R. Krupski red. *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2011, s. 59-83.

[13] [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx].

[14] [http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.asp].

[15] [http://www.millwardbrown.com/Sites/Changing_Channels/AdReaction.aspx].

[16] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.

[17] T. Gospodarek, *Perspektywa ontologiczna w zarządzaniu*, Przegląd filozoficzny, 12, (2012) w druku.

strategii, wywodzącego się z zasad ontologii oraz konieczności uwzględnienie w teorii zarządzania strategicznego aspektów związanych z udziałem informatyki w procesach biznesowych oraz zmian kulturowych w obszarze konsumpcji wynikających z szerokiego uczestnictwa społeczeństw w rewolucji informacyjnej i wymianie informacji na niespotykaną dotychczas skalę.

## 1. CZY MOŻNA ZARZĄDZAĆ PSEM? O PRZEDMIOCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Co jest przedmiotem zarządzania strategicznego. Większość badaczy odpowie – organizacja, sieć, zasoby, procesy, etc. Ale w kontekście argumentów przedstawionych we wstępie, taka odpowiedź nie wydaje się być satysfakcjonująca. Bardziej odpowiednim obiektem stanowiącym przedmiot zarządzania jest system generujący wartość[4]. Można jednak zadać szereg zapytań wynikających z możliwości określenia innych obiektów powiązanych bezpośrednio lub pośrednio z zarządzaniem strategicznym. Np.: czy marka, stanowiąca zasób klasy VRIN[18] podlega procesom zarządzania strategicznego? Albo, czy ryzyko, jako zjawisko biznesowe podlega procesom zarządzania? A odpowiedzi nie są jednoznaczne, bo zależą od przyjętego punktu widzenia oraz kontekstu. Te kwestie prowadzą do wniosku, że *przedmiotem zarządzania strategicznego może być dowolna ontologia wydzielona z systemu generującego wartość, posiadająca zbiór cech ją charakteryzujących i dla której zdefiniowano strategię*. A zatem, można domniemywać, że dla takich ontologii należy zdefiniować strategie rozwoju w czasie i prognozę opisu stanu. Jest to, moim zdaniem, warunek klasyfikacji przedmiotów podlegających zarządzaniu strategicznemu. Jednakże takie byty, jak: ryzyko, wiedza, informacja, bezpieczeństwo czy marka zawierają się w nadrzędnej ontologii kontekstowej, jaką stanowi organizacja lub system, co rodzi kwestię: *czy reprezentacje konceptualne rozwoju w czasie subontologii należących do danej ontologii nadrzędnej, będą całościowo zawarte w jej strategii, o ile taka istnieje*? Otóż obserwacje strategii rozwoju organizacji wskazują, że większość z nich pomija kwestie szczegółowe, za-

[18] VRIN – Określone, kluczowe zasoby organizacji niezbędne do wdrożenia strategii kreowania wartości przez organizacje. Są one scharakteryzowane przez cztery cechy:
1. VALUABLE – Zasoby muszą umożliwić wdrożenie strategii kreującej wartość, albo poprzez przewagę konkurencyjną albo redukcję słabości. Istotnym jest że inwestycja w zasoby musi być niższa niż NPV po określonym czasie, a IRR musi być większa niż zakładane dyskonto.
2. RARE – Unikatowość zasobu wartościowana jego cechą rynkową, jako generującego stosowny NPV oraz pozycję rynkową organizacji. Taka unikatowość jest szczególnie widoczna przez zewnętrznego obserwatora (wycena akcji).
3. IN-IMITABLE – Jeżeli jakiś zasób kontrolowany przez organizację stanowi źródło jej przewagi konkurencyjnej, wówczas ta przewaga będzie trwała do momentu do którego konkurenci nie będą w stanie wytworzyć imitacji zasobu. (Czasami trudno jest ustalić skąd pochodzi przewaga, zwłaszcza gdy wymiana kapitałowa organizacji oparta jest na wiedzy).
4. NON-SUBSTITUTABLE – Nawet jeżeli zasób unikatowy nie jest imitowalny, istnieje zawsze ryzyko znalezienia rozwiązań alternatywnych i możliwość zastąpienia go. Stąd utrudnienia naśladownictwa przez konkurencję stanowią istotny aspekt funkcjonowania organizacji.

warte w bardziej dokładnych strategiach operacyjnych i taktycznych. Uogólnia to wprawdzie prognozę ale ogranicza jej precyzję oraz spłyca możliwości oszacowania wpływu kluczowych relacji z otoczeniem na stan ontologii w czasie. Co więcej, nie uwzględnia możliwości transformacji bytu w stan niebytu, co w okresie kryzysu jest zjawiskiem nader częstym. Czy podmiot gospodarczy w stanie sieciowania lub podziału na części jest dalej tym samym podmiotem? Co się wówczas dzieje ze strategią?

Czy można zarządzać psem? Oto jest pytanie natury hylemorficznej. Pies jest ontologią uposażoną w zbiór cech, mogących podlegać zmianie wskutek świadomego działania człowieka. Jest też systemem w sensie biologicznym, a dodatkowo stanowi pewną wartość oraz użyteczność dla swoich właścicieli. Może być psem pracującym w roli ratownika, czy policjanta, stanowiąc element zasobu organizacji i tym samym subontologię w niej zawartą. A zatem nie powinno być przeciwwskazań do napisania strategii rozwoju psa Burka i traktowania sprawy w ujęciu nauk o zarządzaniu. Tylko co ze strategią gdy Burek padnie na służbie? Czy zwłoki Burka to dalej pies i podlega istniejącej strategii, czy wówczas strategia również przestanie istnieć? A może strategia pozostanie ale wymieni się jej przedmiot na psa Azora?

Mało kto, pisząc prace metodologiczne z zakresu zarządzania zastanawia się nad kwestią bytu i sposobu bytowania przedmiotu i podmiotu. Spotyka się zatem prace o cechach ontycznych jakiegoś bytu relacyjnego, nazywając je zasobami lub czymś tam jeszcze, opisywanych najlepiej w parasolowym „ujęciu systemowym" (rozumianym dość opatrznie, jako wszechstronnym lub skomplikowanym), co wprawdzie nie jest dopuszczalne metodologicznie ale funkcjonuje i jest wspierane przez różne grupy uczonych. Zdrowy rozsądek pragmatyka podpowiada, że należy w tym miejscu powołać się na zasadę brzytwy Ockhama[19] – *nie mnożyć bytów bez sensu*, zwłaszcza takich, które służą jedynie osłabieniu znaczenia pewnych, udanych uogólnień, z takim trudem budowanych przez nauki społeczne. Dotyczy to głównie problemu powoływania nowych bytów abstrakcyjnych, które poza metaforycznym rzutowaniem kognitywnym[20], powiązanym z semantycznym znaczeniem danego pojęcia, nie pozwalają na wyodrębnienie dobrych cech ontycznych, umożliwiających zdefiniowanie stanu danej ontologii abstrakcyjnej oraz metod pomiaru słabo zmiennych w czasie, dla celów porównawczych. Ale z pewnością pożądane będą nowe ontologie zbliżające podmiot poznający do budowania prawd akceptowalnych o przedmiocie strategii, oraz te, umożliwiające budowanie falsyfikacji istniejących sądów o faktach[4,21].

W tym kontekście należy postawić zasadniczy problem ontologiczny – *czym wyróżniać się będzie zarządzanie strategiczne od operacyjnego lub taktycznego*, w odniesieniu do pewnych cech ontycznych przedmiotu zarządzania? Nie ma w tej kwestii ostrych ustaleń ani kryteriów epistemicznych.

---

[19] B. Dupre, *50 teorii filozofii które powinieneś znać*, Warszawa: PWN, 2008.

[20] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1980.; (*Metafory w naszym życiu*" Warszawa: PWN 1988).

[21] J. Watkins, *Science and Scepticism*, London: Hutchinson, 1985.; (*Nauka a sceptycyzm*, PWN Warszawa, 1989).

Pozostaje przyjąć pewne racjonalnie zasadne ustalenia jakościowe i odrzucić logikę dwustanową w budowaniu zbiorów cech charakteryzujących byt. Następujące desygnaty wydają się być najbardziej charakterystyczne:

1. Dłuższy horyzont czasowy skutków podejmowanych decyzji,
2. Istnienie koncepcji celu spisanych w formie strategii,
3. Ciągłość w czasie zmienności parametrów stanu przedmiotu zarządzani,
4. Własność Markowa procesu decyzyjnego (następstwo czasowe w podprzedziałach),
5. Możliwość kontroli stanu za pomocą stałych w czasie metod pomiaru,
6. Rozmycie kryteriów aksjologicznych i stosowanie wnioskowania rozmytego,
7. Subiektywizm i ograniczona racjonalność oceny,
8. Wielość sposobów realizacji funkcji celu,
9. Optymalność celu w sensie systemowym, autoadaptacja i samorefleksja,
10. Złożoność procesów decyzyjnych.

Powyższe umożliwia postawienie określonych warunków dla formułowania strategii, wśród których najważniejszym jest prawidłowy wybór przedmiotu strategii, zbiór cech ontycznych służących do opisania stanu przedmiotu, funkcji celu i powiązanych z nią kwantyfikatorów oraz kryteriów aksjologicznych oceny. W ten sposób strategia nabiera cech prognozy stanu przedmiotu ocenianego przez podmiot formułujący ją na podstawie wiedzy bieżącej i przeszłej, za pomocą metod pomiarowych *stałych w czasie*. Ale dodatkowo wyłaniają się kierunki badań związane z cechami ontycznymi zarządzania strategicznego, w tym: kryteriów oceny w kategoriach aksjologicznych, następstw czasowych decyzji, metod kwantyfikacji i oszacowań położenia systemu, struktury zarządzania, konstrukcji systemu podmiotowego, etc.

## 2. STRATEGIE UŻYTECZNE

Nie jest tajemnicą, że większość strategii opracowywanych pozostaje w fazie koncepcji i nigdy nie doczekuje się realizacji. Wynika to najczęściej ze zbytniej ogólności dokumentu, zbyt szerokiego zakresu celów, zbyt odległego horyzontu czasowego, słabej kwantyfikacji rezultatu oraz braku łączności pomiędzy fazą projektowania oraz wdrożenia[5,16]. Najbardziej spektakularną porażką strategiczną ubiegłego roku w Polsce jest Plan Informatyzacji Państwa na lata 2011-2015 „E-państwo", która to strategia musi zo-

stać porzucona i wymieniona na nową koncepcję E-państwo 2.0[22], ponieważ popełniono fundamentalne błędy przy tworzeniu koncepcji.

Jeżeli spojrzeć na potrzeby biznesu, to okazuje się, że strategia rozwoju przedsiębiorstwa X w miejscowości Y może nie mieć głębszego sensu ponieważ:

1. Organizacja jest zbyt mała aby prognozować dla niej horyzont kilkuletni rozwoju,
2. Organizacja nie jest jednorodna i jest silnie zorientowana rynkowo (na okazje),
3. Organizacja działa poza siecią i łańcuchem dostaw w szybkozmiennym otoczeniu,
4. Działalność ma charakter deterministyczny (zasobowy, monotematyczny),
5. Działalność określona jest przez charakter stochastyczny zmiennych środowiskowych.

Należy zauważyć, że obserwowane na rynku zjawiska, wzrostu znaczenia informacji w procesach biznesowych i produktach, wpływu wiedzy ukrytej na zachowania rynkowe, behawioralne aspekty zachowań decydentów oraz procesy wirtualizacji biznesu powodują konieczność tworzenia dokumentacji planistyczno-prognostycznej, umożliwiającej wdrażanie mechanizmów optymalizacyjnych i reorientacji prowadzonej działalności na zasadach ciągłej autoadaptacji do warunków dyktowanych przez otoczenie. Stąd wynika pożądalność rynkowa opracowań taktycznych typu:

- Polityka + strategia zarządzania ryzykiem,
- Polityka + strategia ochrony informacji,
- Polityka rachunkowości + strategia podatkowa,
- Polityka + strategia zatrudnienia,
- Polityka + strategia marki,

Ponadto w krajowym prawodawstwie, tym ustawowym i tym quasi formalnym, tworzenie różnorakich strategii jest obowiązkiem z mocy prawa. W tej kategorii powstały i powstają strategie rozwoju krajowe, regionalne, sektorowe oraz lokalne, wynikające z potrzeb organizacji rządowych (strategia przeciw wykluczeniu, strategia ochrony środowiska, etc.). W większości są to dokumenty standaryzowane, a metodyka ich tworzenia jest bardzo dobrze opisana i sprawdzona praktycznie, oparta głównie na metodologii macierzy logicznej LFA[23]. Charakterystyczną cechą tych dokumentów jest ich zmien-

[22] [http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/04/MAC-Panstwo-2-0-Nowy-start-dla-e-administracji-4-2012_raport_web.pdf].

[23] T. Gospodarek, *Metoda LFA przy tworzeniu strategii powiatu*, Samorząd terytorialny, nr 12, (2007), 20-31.

ność związana z kadencyjnością władzy. Różnice pomiędzy strategiami organizacji komercyjnych i rządowych można przestawić, jak w tabeli 1.

**Tabela 1. Charakterystyka strategii użytkowych**

| Charakterystyka | Strategie sfery publicznej | Strategie sfery prywatnej |
|---|---|---|
| Cel tworzenia | Strategie tworzone głównie dla użytku zewnętrznego (wymóg władzy nadrzędnej lub prawa). | Strategie tworzone głównie dla użytku wewnętrznego (wyznaczają kierunki) |
| Postrzeganie strategii | Strategie postrzegane jako narzędzie dla ustalania normatywnych i politycznych celów | Strategie postrzegane jako narzędzie dla ustalenia celów ekonomicznych |
| Horyzont czasowy | Zgodny z okresem budżetowania UE lub planowania centralnego. | Okres planowanej zmiany strategicznej dynamicznie ustalany przez otoczenie |
| Formułowane cele | Dominacja politycznie określonych celów i relacji | Dominacja ekonomicznych i nastawionych na zysk celów i relacji |
| Dostęp do dokumentu | Otwarty dostęp do strategii | Ograniczony dostęp do strategii |
| Formuła tworzenia | Strategie tworzone przy szerokim partnerstwie | Strategie tworzone przy ograniczonym partnerstwie |
| Konstrukcja strategii | Konstrukcja strategii ma charakter polityczny | Konstrukcja strategii ma charakter techniczny |
| Spójność planowania i wdrażania | Sformułowania strategiczne i struktura wdrażania niekoniecznie są zbieżne | Sformułowania strategiczne i struktura wdrażania są zbieżne |
| Układ logiczny | Układ podporządkowany wymogom formalnym | Układ służący zarządzaniu |

Z tabeli 1 wynikają następujące zdania uogólniające:

- Problematyka naukowa z zakresu zarządzania strategicznego ma ograniczone zastosowanie w przypadku sfery publicznej, a jego główny sens odnosi się do badań nad autoadaptacją i samorefleksją systemów społecznych.
- W przypadku sfery prywatnej użyteczność strategii stanowi nadrzędną charakterystykę jej konstrukcji oraz ograniczenie zakresu prognozy do wybranych aspektów kluczowych procesów oraz zasobów.

- W każdym przypadku strategia służy definiowaniu mierzalnych celów i sposobów optymalizacji oraz ciągłej gotowości autoadaptacji podmiotu.
- Horyzont czasowy strategii użytecznej jest ograniczony zdolnością przewidywania skutków zmian otoczenia.

Można zauważyć, że ograniczenie zakresu strategii jest działaniem porządkującym, ułatwiając procesy wdrożenia oraz formułowania strategii ogólniejszych.

## 3. AKTUALNE KIERUNKI ROZWOJU, A ONTOLOGIA

Należy zauważyć, że nauki społeczne, w szczególności nauki o zarządzaniu nie kierują się ściśle naukowym podejściem do zagadnień prawdy lub zupełności zbiorów zdań tworzących teorię. Bardzo istotnym aspektem budowania wiedzy pożądanej jest moda i siła przebicia się danej koncepcji na rynku[24]. Nie jest również tajemnicą, że Polska w tej kwestii nie występuje na pozycji lidera, choćby z tego powodu, że w grupie 100 najcenniejszych marek na świecie nie ma ani jednej polskiej[13,14]. Dlaczego, zatem mielibyśmy wzbudzać zainteresowanie koncepcjami zarządzania z Polski rodem? Fakt, że uniknęliśmy ostrości kryzysu 2008-2012 dzięki alienacji naszej gospodarki od procesów globalizacji. Fakt, że przez brak spełnienia warunków konwergencji, szczęśliwie nie jesteśmy w strefie Euro. Ale to chyba nie jest powodem ani do wielkiej chwały ani do stwierdzenia, że to dzięki dobremu zarządzaniu ów stan osiągnięto, zwłaszcza że wszystko może się już w roku 2013 zmienić. Można jednak zauważyć, że to lokalny rynek nas uratował, a na nim – nasze lokalne zarządzanie, odpowiednie tu i teraz, a nie w USA, Japonii czy też sieciach globalnych. A to skłania do refleksji, że nie zawsze metody przejęte z zewnątrz będą właściwe do stosowania w Polsce i odwrotnie. Podobnie z empirią badań naukowych. Możemy obserwować co się dzieje za oceanem ale dla badań polskich przedsiębiorstw ma się to nijak. Co innego rozprawy teoretyczne i uogólniające. Tu możemy wymieniać wiedzę i tworzyć nowe, czego przykładami byli np. T. Kotarbiński i R. Ingarden.

Nastał jednak czas na przemiany ekonomiczne, które muszą nastąpić w związku z coraz głębszym poziomem rewolucji informacyjnej. Ich źródłem nie będą jednak ani nasze, rodzime opracowania naukowe ani nasze produkty oparte na wiedzy, ale standardy, technologia i wiedza zaimportowana z Zachodu. Nie jest również tajemnicą, że krajowe kursy MBA oraz publikacje w polskojęzycznych wydawnictwach będą powszechnie lekceważone na świecie, dopóki nie uzyskają wsparcia z jakiejś, poważnej instytucji, otwierającej salony i przede wszystkim gwarantujących zatrudnienie absolwenta, typu: London Business School, Harvard Business School, Sage Publishers,

[24] T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011.

Strategic Management Society, etc. To również rzutuje na sytuację naszych nauk o zarządzaniu, w szczególności tym strategicznym.

Analizując ostatnie doniesienia literaturowe za rok 2012 i na rok 2013, można wskazać następujące grupy zagadnień znajdujących się na topie zainteresowań głównych ośrodków naukowych z zakresu zarządzania strategicznego[25].

1. Strategie przemiany,
2. Zarządzanie strategiczne w okresie kryzysu,
3. Strategia i zrównoważony rozwój,
4. Zarządzanie systemami złożonymi,
5. Ukryte przepływy wiedzy i odchylenia w strategiach,
6. Zasoby w zarządzaniu strategicznym,
7. Behawioralne aspekty zarządzania strategicznego,
8. Informacja, kastomizacja i innowacyjność,
9. Przywództwo i kontyngencja,
10. Metodologia badań.

Tematyka powyższych badań jest bardzo ogólna i powstaje konieczność określenia ciągów ontologicznych, związanych z przedmiotem badań. Dla przykładu „zasoby w zarządzaniu" mogą generować następujący ciąg: *organizacja (byt konceptualny) ⊃ zbiór zasobów niematerialnych (byt konceptualny) ⊃ zasoby informacyjne (byt konceptualny) ⊃ wiedza (byt konceptualny)*. W ciągu tym istnieje szereg relacji inkluzji określonych w zbiorze bytów niefizycznych. Uwzględnienie zasobów materialnych prowadzi do ciągów relacyjnych, przenoszących byt realny do jego reprezentacji konceptualnej, co do której można następnie prowadzić analizą ontyczną (jak bytuje i czym jest uposażona). Analizując, bowiem dwa byty pozostające względem siebie jako reprezentacje izomorficzne, np. proces wystawienia faktury (ontologia realna) i jego mapowanie na workflow (ontologia relacyjna konceptualna) możemy rozważać ich zmiany w czasie oraz różnice uposażeń ontycznych.

[25] Strategic Management Society,
Konferencja 2012 Praga tematy [http://prague.strategicmanagement.net/call_for_proposals.php].
Konferencja 2013 Glasgow, [http://glasgow.strategicmanagement.net/call_for_proposals.php].
Konferencja 2013 Atlanta [http://prague.strategicmanagement.net/call_for_proposals.php].
Konferencja 2014 Tel Awiw [http://telaviv.strategicmanagement.net/call_for_proposals.php].
British Academy of Management –
Konferencja 2012 program [http://www.bam.ac.uk/sites/bam.ac.uk/files/BAM_2012_Programme_0.pdf].
Konferencja 2013 [http://www.bam.ac.uk/sites/bam.ac.uk/files/BAM_CallForPapers2013.pdf].
McKinsey Qerterly III i IV, 2012 [http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx].
Journal of Management, 2012 i Styczeń 2013; [http://jom.sagepub.com/content/by/year].
Harvard Business Review, 2012, [http://hbr.org] oraz [http://www.hbrp.pl] (wersja polska).

Takie określenie tematyki badań umożliwia przynajmniej spójność konceptualną i budowanie wiedzy pozbawionej niepewności znaczeniowej[4,17]. Jednocześnie wynika stąd rozróżnienie cechy ontycznej od jej bytu, który jest przez nią charakteryzowany, np. jakość i towar ale nie jakość i proces (proces wysokiej jakości nie ma sensu znaczeniowego). Tym samym zarządzanie cechą może nie mieć sensu. Stąd sens badań ontologicznych nad przedmiotami zarządzania strategicznego i poszukiwaniu relacji z epistemologią (budowaniem wiedzy) oraz aksjologią (tworzeniem kryteriów oceny).

Na koniec niejako warto przedstawić systematykę ujęć ontologicznych dla zarządzania[17]. Można rozważać sześć zasadniczych koncepcji ontologii, posiadają znaczenie bazowe dla definiowania przedmiotów nauk o zarządzaniu[26].

1. Ontologia jako „pierwsza filozofia", najbardziej ogólna i abstrakcyjna. Jej przedmiotem poznania jest byt, jego najogólniejsze własności, sposoby istnienia oraz jego uposażenie. Odpowiada na pytanie: co oznacza w odniesieniu do bytu określenie „jest", „istnieje", „bytuje"?
2. Ogólna teoria świata realnego. Rozumienie struktury bytu od środka (np. struktury organizacja). Przedmiotem badań staje się rozróżnienie zjawisk i rzeczywistości. Pytanie ontologiczne może w tym przypadku brzmieć: jaka jest struktura organizacji?
3. Ontologia zjawisk supranaturalnych, stanowiących dopełnienie zjawisk naturalnych, np. intuicji, olśnienia, emocji. Jest ona niezależna od pomiaru oraz nauki. Występuje w sferze metafizycznej abstrakcji, podobnie jak liczba pi. Pytanie zasadnicze wiąże się np. z jak zarządzać pod wpływem emocji, wizji, etc albo czym jest wiedza ukryta?
4. Zdroworozsądkowe sądy o świecie, wyrażane w języku potocznym. Służy opisaniu wszelkich bytów w zrozumiałym języku uznawanych za istniejące przez zdrowy rozsądek. Pytanie brzmi: czym jest coś co stanowi podmiot sądu? Czy metafora kognitywna może prowadzić do uznania bytu relacyjnego?
5. Ontologia jako aspekt filozofii świadomości ludzkiej, ujmujący sposoby istnienia i natury bytu abstrakcyjnego z perspektywy jego uświadomienia. Wszelki byt staje się wówczas konstruktem konceptualnym świadomości orzekającego. Występuje tu ważny element odwzorowania bytu rzeczywistego na ontologię uświadomienia bytu. Tym samym wprowadza reprezentację świadomościową, stanowiącą izomorfizm bytu realnego i abstrakcyjnego. Pytanie zasadnicze: czym jest reprezentacja formalna organizacji?
6. Ontologia w sensie analizy lingwistycznej lub logicznej znaczenia pojęć i wyrażeń językowych, służących do scharakteryzowania wszelkiego bytu i sposobu jego istnienia. Produktem rozważań będzie język, umożliwiający poprawne i logiczne wypowiadanie sądów o wszelkim, możli-

[26] W. Sady, *Wstęp do ontologii*, e-Book [http://pl.scribd.com/doc/8220989/Wojciech-Sady-Wstp-Do-Ontologii] (2008).

wym bycie (np. arystotelejski układ 9 sposobów bytowania rzeczy: ilość, wielość, wielkość, jakość, relacja, czas, przestrzeń, położenie, posiadanie, czynność, doznawanie).

Powyższe wydaje się być logiczną strukturą, umożliwiającą precyzyjne określenie bytów w naukach o zarządzaniu oraz wyraźne ustalenie co może być przedmiotem i podmiotem zarządzania (w tym strategicznego). A to umożliwia zbudowanie lepszej struktury nauki. Stąd rozważania ontologiczne powinny znaleźć swoje miejsce w rozwoju wiedzy na temat zarządzania strategicznego.

## LITERATURA:


[1] De Wit B., Meyer R., Meyer R., *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, 3rd Ed., Hempshire: Cengage Learning, 2010.; (*Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez studiowanie paradoksów*, Warszawa: PWE, 2007).

[2] Dupre B., *50 teorii filozofii które powinieneś znać*, Warszawa: PWN, 2008.

[3] Gospodarek T., *Metoda LFA przy tworzeniu strategii powiatu*, Samorząd terytorialny, nr 12, (2007), 20-31.

[4] Gospodarek T., *Imperative of Optimization in Innovative Custom-fit*, [in] Global Business and Economics Anthology, vol. 6 No. 2, (2012) w druku.

[5] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2012.

[6] Gospodarek T., *Perspektywa ontologiczna w zarządzaniu*, Przegląd filozoficzny, 12, (2012) w druku.

[7] Gospodarek T., *Użyteczność i aspekty behawioralne w modelu RBV*, [w:] R. Krupski red. *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2011, s. 59-83.

[8] Kahneman D. (2003), *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*, In T. Frangsmyr (Ed.), Les Prix Nobel 2002 [Nobel Prizes 2002]. Stockholm, Sweden: Almquist & Wiksell International.

[9] Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.

[10] Krupski R. (red. i współautor), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*", PWE, Warszawa 2005.

[11] Lakoff, G., Johnson M., *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1980.; (*Metafory w naszym życiu,* Warszawa: PWN 1988).

[12] Morgan M., Levitt R.E., Malek W.A., *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2008.

[13] Obłój K., *Strategia organizacji*, wyd. II., Warszawa, PWE, 2007.

[14] Pitelis, C.N., *A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March(1963) and Penrose(1959)*, Organization Science; Vol. 18, No. 3, pp. 478-490.

[15] Sady W. „Wstęp do ontologii", e-Book [http://pl.scribd.com/doc/8220989/Wojciech-Sady-Wstp-Do-Ontologii] (2008).

[16] Sedláček T., *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011.

[17] Simon, H.A. (1982), *Models of bounded rationality*, Cambridge, MA: MIT Press.

[18] Swanson M., Bowen P., Phillips A.W., Gallup D., Lynes D., *Contingency Planning Guide for Federal Information Systems*, Washington; NIST Special Publication 800-34 Rev. 1, 2010.

[19] Watkins J., *Science and Skepticism*, London: Hutchinson, 1985.; (*Nauka a sceptycyzm*, PWN Warszawa, 1989).

[20] Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods.*, 4th Ed, SAGE Publications Inc., 2008.

## STRESZCZENIE

**Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia**

W pracy opisano kierunki rozwoju zarządzania strategicznego wynikające z analizy tematyki konferencyjnej oraz artykułów czasopism najbardziej istotnych organizacji światowych. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom fundamentów ontologicznych wiedzy na temat zarządzania oraz kierunków badawczych stąd wynikających. Wskazano na konieczność przewidywania zmian przedmiotu strategii użytecznych i skrócenia horyzontu czasowego wizji strategicznej, wiążąc to z wpływem nowych oddziaływań informacji na produkty i zachowania klienta.

**Słowa kluczowe**: rozwój, metodologia, strategia, ontologia, prognoza, zarządzanie,

## SUMMARY

**Directions in the Development of a Strategic Management. The Ontological Perspective**

Some possibile directions of development of strategic management derived from analysis of scopes of the most important conferences and articles of the best recognized organizations all over the World were discussed in this paper. Special attention on the ontological base of knowledge related to management and research aspects the most interesting worldwide was paid. It was concluded that sometimes a subject of the strategy must be changed, and this fact should be predicted during a planning process. The influence of information on products and preferences of customers requires shortening of time horizon of the useful strategic vision.

Katarzyna Piórkowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych

*„…Umysł swój zwróciłem ku temu, by mądrze wybadać*
*I prześledzić wszystko, co dzieje się pod niebem…*
*…Przyłożyłem się do zgłębienia mądrości i głupoty.*
*I pojąłem, że to także jest gonitwą za wiatrem.*
*Bo gdzie wiele mądrości, tam wiele goryczy,*
*A kto pomnaża wiedzę, pomnaża i cierpienie…"*
*(z pierwszego rozdziału Księgi Koheleta)*

## WSTĘP

W zarządzaniu strategicznym zrodziło się i wciąż pojawia się wiele koncepcji, kierunków badań oraz dyscyplin związanych z zarządzaniem. Wraz z dynamiką rozwoju teorii zarządzania strategicznego zmienia się postrzeganie struktur, w tym społecznych – od statycznego zbioru atrybutów po dynamiczne związki pomiędzy aktorami. Wiele koncepcji znajduje się w fazie rozwoju i wymaga weryfikacji (chociażby zintegrowania). Niemniej jednak wydaje się, iż „f*ormułowanie „wielkich teorii" czy po prostu teorii, ustawiczne ponawianie pytań o prawidłowości rządzące zjawiskami (…), to warunek konieczny rozwoju każdej dyscypliny naukowej, zaczyn fermentu, katalizator nowych pomysłów teoretycznych i badawczych, a nie przedwczesna dewiacja od arbitralnie przyjętych założeń, których konsekwencje stoją w niezgodzie z rzeczywistym przebiegiem zdarzeń w obszarze nauki*" [Manterys, Mucha 2009, s. 15]. Wstępujące generacje teoretyków i badaczy powinny poszukiwać własnej drogi w drodze krytyki i rewizji dotychczasowych ustaleń, chociażby ze względu na fakt, że poddawanie krytyce ukazuje ograniczenia. Celem artykułu jest ukazanie zarządzania strategicznego jako

nauki społecznej w świetle krytyki, typów nauk oraz odmienności metodologicznych.

## 1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO NAUKA SPOŁECZNA– KILKA SŁÓW KRYTYKI

Jedno z pytań, jakie nasuwa się w odniesieniu do ograniczeń zarządzania strategicznego jako nauki, dotyczy społecznej (głównie poprzez pryzmat praktyki gospodarczej) percepcji zarządzania strategicznego. Wydaje się, że pomimo licznych prób utylitaryzacji wniosków badawczych, zarządzanie strategiczne, z jednej strony, ciągle wymaga stosowania hermeneutyki, co niewątpliwie utrudnia implementacje rozwiązań w praktyce – niektórzy posądzają zarządzanie strategiczne o fetyszyzm teorii (ten w rozumieniu Pierre'a Bourdieu) uznając je za literaturoznawstwo nieprzyczyniające się do rozumienia praktyki społecznej i gospodarczej. Z drugiej jednak strony, wiele ustaleń ma charakter ateoretyczny, co z kolei budzi zastrzeżenia w kontekście popularyzacji rezultatów. Niejednokrotnie dokonuje się prób egzegezy *post factum* zachodzących zmian w paradygmatach a nie korzysta się w pełni z kumulowania wiedzy kodyfikowanej w ramach paradygmatów - klasycy niewątpliwie pełnią fundamentalną funkcję w sferze nauki. Oczywiście, rozwijanie klasycznych teorii rodzi wątpliwości, ale jest stosowane. Jeden z głównych problemów metodologicznych, tkwiących w interdyscyplinarnym charakterze zarządzania jako nauki społecznej, dotyczy rozróżnienia paradygmatycznego i możliwości dostosowania postępowania badawczego do danego paradygmatu, z tego względu, że nauki społeczne uznawane są za wieloparadygmatyczne lub przedparadygmatyczne (w przypadku nauki przedparadygmatycznej mówi się o niedojrzałości metodologicznej danej dziedziny wiedzy). Dany paradygmat, przyjęty zazwyczaj mocą konsensusu, może ulec przemianom prowadzącym do zmian w nauce, co potwierdza, że rozwój nauki nie jest procesem ciągłym, lecz ciągło – skokowym, ponieważ nauka wykazuje cechę adaptacyjności i pojawienie się anomalii jest często zapowiedzią kryzysu i upadku danego paradygmatu. Paradygmatów rozumienia zjawisk społecznych jest kilka, na przykład: wczesny pozytywizm A. Comte'a i wynikający z niego istotny nurt filozofii nauki – krytyczny racjonalizm K. Poppera oraz później H. Alberta i P. Feyerabenda, teoria krytyczna[1], strukturalizm, teoria konfliktu, teoria wymiany, symboliczny interakcjonizm, naturalizm, etnometodologia, teoria ugruntowana, etnografia. Specyfika nauk społecznych polega na relatywizmie poznawczym – jednym z postulatów nurtu postmodernistycznego w nauce. Nauki przyrodnicze natomiast zakładają istnienie obiektywnej rzeczywistości. Wieloaspektowość, złożoność i interdyscyplinarność nauki organizacji i zarządzania, wynikająca między innymi z rosnącej turbulencji i entropii otoczenia, nakreśla trudność w przyjęciu paradygmatu, dlatego też postuluje się łączenie teorii opisujących różne dziedziny organizacji i zarządzania, wraz

[1] Teoria krytyczna oraz krytyczny racjonalizm stanowią polemikę o pozytywizm w socjologii niemieckiej. Szerzej zob.: [Tillmann 2002, s. 22 – 26].

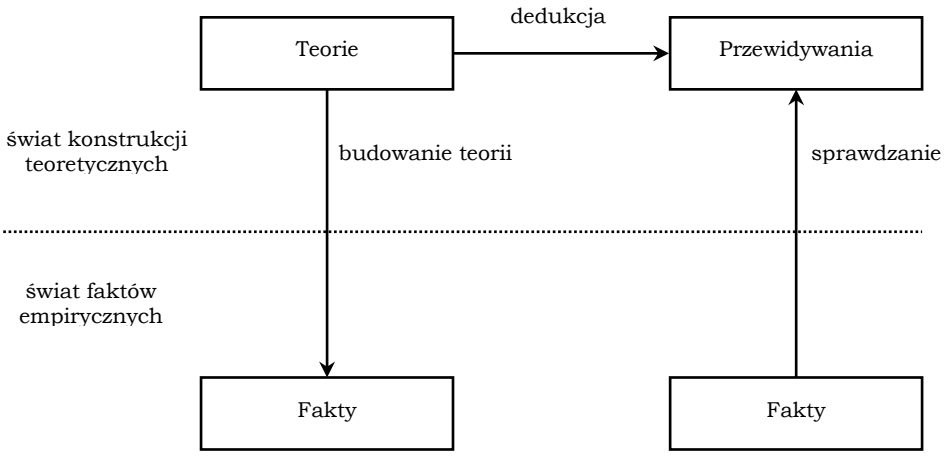
z połączeniem metod ilościowych i jakościowych badania zjawisk. Wysoka kultura metodologiczna, dobry warsztat, płodne badania empiryczne, których rezultaty znajdują zastosowanie w praktyce powinny być inspirowane teorią zarządzania strategicznego i odwrotnie.

Istotny problem rysuje się również w sferze konstytuowania przedmiotu zarządzania strategicznego i namnażania, często niepotrzebnie, jego bytów. Prawdą jest, że „*przedmiotem zarządzania strategicznego może być dowolna ontologia wydzielona z systemu generującego wartość, posiadająca zbiór cech ją charakteryzujących i dla której zdefiniowano strategię*", ale niewątpliwie nie należy „*mnożyć bytów bez sensu, zwłaszcza takich, które służą jedynie osłabieniu znaczenia pewnych, udanych uogólnień, z takim trudem budowanych przez nauki społeczne*" [Gospodarek 2013]. Różne założenia mogą być pożyteczne, ale trzeba umieć z nich zrezygnować, gdy przeczy im doświadczenie rzeczywistości. Ze względu na charakter zarządzania strategicznego oraz wielorakość jego aktualnych i potencjonalnych przedmiotów, dochodzi często do zatarcia granic pomiędzy zarządzaniem strategicznym a innymi naukami społecznymi. Co więcej, niejednokrotnie próbuje się eksplorować wpływ poszczególnych kategorii na siebie gdzie każda z kategorii może stanowić przedmiot innej nauki społecznej. Przykładowo, badając wpływ postaw i zachowań społecznych na charakter strategii organizacji – strategia stanowi cechę ontyczną organizacji, element zarządzania strategicznego (nauka społeczna: zarządzanie), natomiast postawy i zachowania stanowią cechę ontyczną jednostki (nauka nie przyrodnicza oraz nie humanistyczna: psychologia[2]). Dopóki dziedzina teorii nie zostanie wyraźnie określona (przy pomocy aksjomatyzacji czy też jej charakterystycznych pojęć), jej twierdzenia są błędnie zaliczane do innej dziedziny, co zdecydowanie zniekształca ich treść.

## 2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE A TYPY NAUK I ICH ODMIENNOŚCI METODOLOGICZNE

Problematyka metodologiczna to nic innego, jak pewien fragment klasycznej problematyki teoriopoznawczej [Wójcicki 1974, s. 10], gdzie proces poznania naukowego przedstawiany jest najczęściej w postaci czteroogniwowego łańcucha: fakty, teoria, przewidywanie, fakty (rys.1) [Brzeziński 2003, s. 34]. Termin „nauka" z jednej strony jest odnoszony do określonego systemu czynności badawczych, rodzaju procesu badawczego (procesu zdobywania wiedzy, procesu badania), z drugiej, stosuje się go do odpowiedniego zbioru założeń badań naukowych oraz ich rezultatów (intelektualnych produktów) wyrażonych w postaci zdań i stanowiących wiedzę naukową [Brzeziński 2003, s. 15, 33, Pabis 1985, s. 12].

[2] Psychologia nie jest nauką przyrodniczą ze względu na intencjonalność stanów i czynności psychicznych (w świecie przyrody występują tylko związki przyczynowe). Psychologia nie jest również nauką humanistyczną, ponieważ zajmuje się czynnościami intencjonalnymi a nie ich wytworami. Zob.: [Grobler 2006, s, 239-250].




**Rysunek 1. Schemat poznania naukowego**

Źródło: [Brzeziński 2003, s. 34, za: Such, 1973, s. 169].

Nauka „rodzi się z dążenia do uzyskania wyjaśnień systematycznych, a równocześnie podlegających kontroli w oparciu o dane, i właśnie specyficznym celem nauki jest organizacja i klasyfikacja wiedzy w oparciu o zasady wyjaśniające. Mówiąc dokładniej, nauki dążą do odkrycia i sformułowania w ogólnych terminach warunków, w jakich zachodzą zdarzenia różnego typu, przy czym ustalenie takich warunków determinujących jest wyjaśnieniem odpowiednich zdarzeń" [Nagel 1970, s. 13]. Wyszczególnia się trzy podstawowe funkcje nauki: deskryptywną, eksplanacyjną i prognostyczną [Brzeziński 2003, s. 33].

Wśród typów nauk mających istotne, wydaje się, znaczenie dla zrozumienia istoty zarządzania strategicznego jako nauki znajdują się: nauki dedukcyjne *versus* empiryczne, nauki przyrodnicze *versus* społeczne (naturalizm *versus* antynaturalizm, indywidualizm metodologiczny *versus* holizm), a także nauki nomotetyczne *versus* idiograficzne.

Charakterystyczne dla nauk dedukcyjnych jest to, że nowe zdania uzyskuje się za pomocą reguł wnioskowania dedukcyjnego z aksjomatów bądź twierdzeń pierwotnych. Nie stosuje się tutaj (poza korzyściami heurystycznymi i dydaktycznymi) eksperymentów i obserwacji w celu uzasadnienia twierdzeń. W naukach empirycznych nowe zdania są wywnioskowane dedukcyjnie ze zbioru zdań prawdziwych lub indukcyjnie jako uogólnienia zdań obserwacyjnych, będących rezultatami przeprowadzonych pomiarów. Inaczej mówiąc, nauka empiryczna jest systemem praw, twierdzeń i sprawdzonych hipotez, zawierającym i tworzącym wiedzę naukową o rzeczywistości materialnej [Pabis 1985, s. 12 – 13; Grobler 2006, s. 210]. Do nauk empirycznych (aposteriorycznych, indukcyjnych) zalicza się nauki społeczne (m.in.: ekonomia, socjologia, psychologia, antropologia, etnografia, geogra-

fia, historia, prawoznawstwo, prawo, politologia) oraz przyrodnicze (m.in.: fizyka, chemia, biologia, astronomia). Do nauk dedukcyjnych (aprioryczn-ych, arbitralnych, dowolnych) zalicza się nauki matematyczne oraz logikę formalną[3]. Zarządzanie strategiczne stanowi więc *par excellence* naukę empiryczną, więc powinno wymagać się, aby dostarczało ono środków do trafnych przewidywań zjawisk. Różne podejścia metodologiczne są również stosowane w naukach przyrodniczych (*Naturwissenschaften*) i społecznych (*Geisteswissenschaften*). Wobec zjawisk przyrodniczych zajmowane jest najczęściej stanowisko zewnętrznego i niezaangażowanego obserwatora. Natomiast w przypadku zjawisk społecznych (będących również domeną zarządzania strategicznego) występuje możliwość zrozumienia zjawisk poprzez uczestnictwo w nich i ich zrozumienie. W obrębie tego podziału nauk toczą się spory pomiędzy przedstawicielami naturalizmu i antynaturalizmu. Zgodnie z nurtem naturalizmu, zasadniczym celem nauki jest odkrywanie praw sprawdzalnych empirycznie. Jest to metodologia charakterystyczna dla nauk przyrodniczych, ale przedstawiciele naturalizmu traktują je jako uniwersalne[4] i stosują również do nauk społecznych. Jeżeli dana nauka społeczna (np. zarządzanie strategiczne) nie spełnia wymogów metodologicznych uniwersalizmu, uznaje się, że jest na niższym poziomie rozwoju niż nauki przyrodnicze. A jeżeli nie spełnia kryterium falsyfikowalności K. Poppera[5] staje się psedonauką. K. Popper proponując teorię trzech światów dokonał próby syntezy naturalizmu i antynaturalizmu, jednakże nie odbiegł od wymogu falsyfikowalności dla nauk społecznych. Dopiero D. Papineau pogodził przeciwstawne tendencje metodologiczne [zob.: Papineau 1978]. Podział na naturalizm i antynaturalizm nie pokrywa się z podziałem na indywidualizm metodologiczny i holizm. Zgodnie z założeniami indywidualizmu metodologicznego, zjawiska społeczne są wypadkową indywidualnych motywów. Według stanowiska holistycznego[6], dostarczającego najogólniejszej perspektywy metodologicznej, przyczyny zjawisk społecznych tkwią w przyczynach społecznych (nie indywidualnych). W indywidu-

[3] Można spotkać się ze stanowiskiem, iż matematyka i logika są naukami empirycznymi. J.S. Mill uważał, że aksjomaty matematyczne powinny najpierw wyprowadzone metodą indukcji i abstrakcji z doświadczenia, aby można było później stosować metodę dedukcyjną (psychologizm Milla, relatywizm gatunkowy, antropocentryzm). Podobieństwa metodologiczne między matematyką a naukami empirycznymi prowadzą do odnawiania się empiryzmu w filozofii matematyki.

[4] Przykładowo J.S. Mill uważa, że ludzkie zachowanie podlega wyjaśnianiu przyczynowemu tak samo jak zjawiska przyrody a przyczynami określonego działania są ludzkie pragnienia i mniemania. Odpiera to jedno z założeń antynaturalizmu stanowiące o tym, że procesy społeczne są tak złożone, że przewidywanie ludzkich zachowań jest niemożliwe (zachowania podlegają ludzkiej woli).

[5] Kryterium falsyfikacji Poppera jest również nazywane kryterium demarkacji-weryfikowalności według Koła Wiedeńskiego. Podstawą naukowego krytycyzmu K. Poppera było odrzucenie metod indukcyjnych i przyjęcie metody hipotetyczno – dedukcyjnej, opierającej się w głównej mierze na falsyfikacji hipotez (tzw. kryterium wywrotności) – według K. Poppera, oznaką naukowej wartości hipotez była możliwość ujawnienia ich fałszu w obliczu niekwestionowanych faktów. W krytycznym racjonalizmie uwaga skierowana jest przede wszystkim na przekaz i analizę obserwowalnych faktów, zdarzeń i stanów rzeczy [Tillmann 2005, s. 22]. Do koncepcji tej odwołuje się przykładowo behawiorystyczna teoria uczenia się czy strukturalno – funkcjonalna teoria ról.

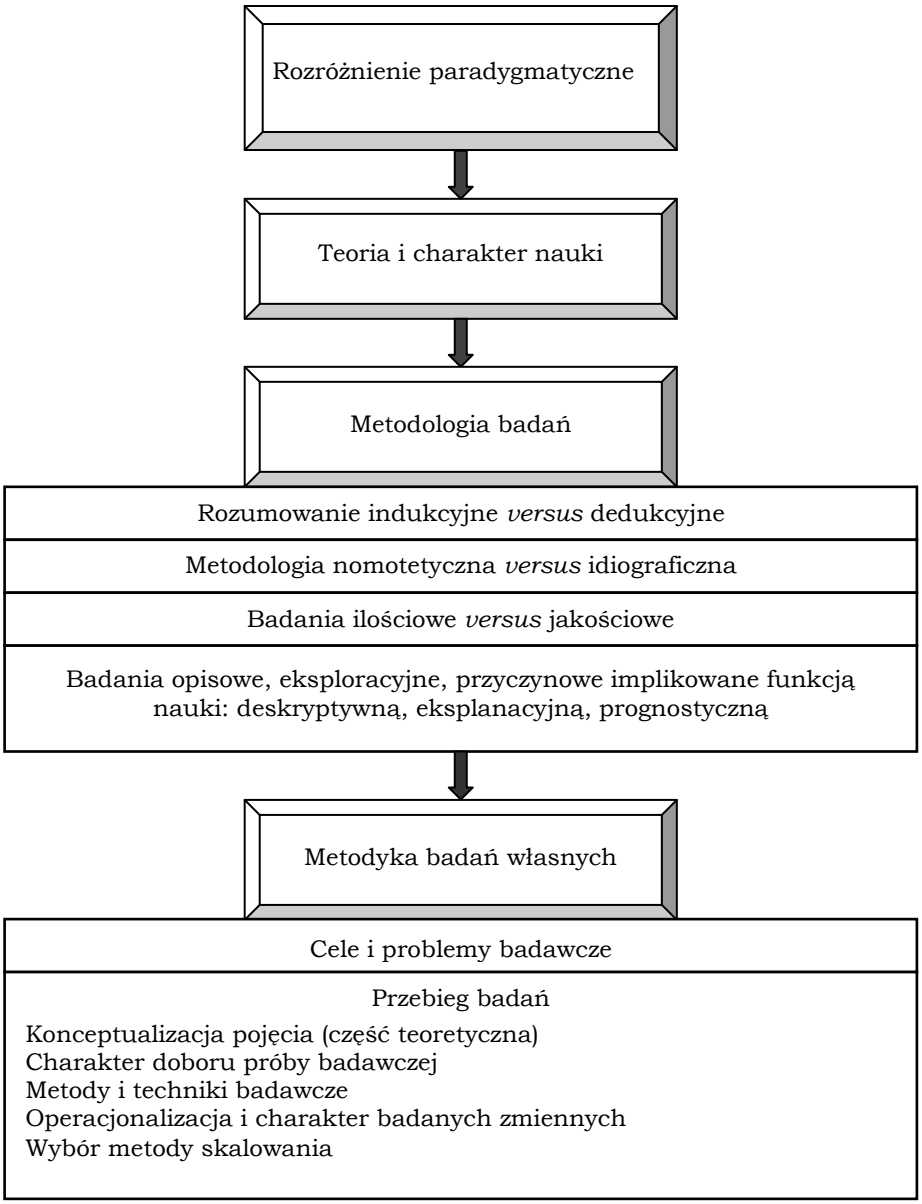
[6] Holizm nazywany jest również socjologizmem. Zob.: [Durkheim 1968].

alizmie stosowane jest wyjaśnianie intencjonalne (preferencje jednostek), natomiast w holizmie zjawiska społeczne mają wyjaśnienie funkcjonalne. Funkcjonalizm nawiązuje do kanonów nauk przyrodniczych, jednakże, przy założeniu, że zarówno wyjaśnianie funkcjonalne, jak i intencjonalne jest formą wyjaśniania przyczynowego oraz przy założeniu, że są podporządkowane zasadzie wnioskowania do najlepszego wyjaśniania, można stwierdzić, że formy wyjaśniania w naukach społecznych i przyrodniczych są podobne. Najogólniej rzecz ujmując nauki nomotetyczne to nauki formułujące prawa a nauki idiograficzne to nauki opisowe. Niektóre nauki przyrodnicze są idiograficzne: na przykład astronomia, geografia, elementy zoologii. Psychologia, socjologia i ekonomia formułują prawa. A zarządzanie (w tym zarządzanie strategiczne)? Wydaje się, że nomotetyczność i idiograficzność tej nauki trudno od siebie oddzielić, ponieważ zarządzanie charakteryzuje się przecież interdyscyplinarnością[7]. Podsumowując rozważania na temat zarządzania strategicznego w świetle typów nauk i ich odmienności metodologicznych, można stwierdzić, że *„nie istnieje po prostu <<obiektywna>> analiza naukowa (...) <<zjawisk społecznych>>, niezależna od swoistych <<jednostronnych>> punktów widzenia, wedle których, jawnie bądź milcząco, świadomie lub nieświadomie, wybiera się te zjawiska jako przedmiot badania, analizuje je, przedstawia i szereguje. Przyczyną tego jest specyfika celu poznawczego każdej pracy w dziedzinie nauk społecznych (...)*" [*Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów* 2006, s. 130]. Własną propozycję metodologiczną postępowania badawczego w zarządzaniu strategicznym prezentuje rys. 2.

## PODSUMOWANIE

Kierunki myślenia strategicznego rozwijają się podążając, wydaje się, w kierunku innowacji czy też systemowych innowacji, niezbędnych w erze nagłych i radykalnych zmian. Problemem pozostaje czy wstępujące koncepcje będą mieć szansę predestynować do miana teorii, chociażby średniego zasięgu w ujęcia mertonowskim. Antidotum wydaje się być: stosowanie permanentnej weryfikacji poszczególnych koncepcji, ustawiczne ponawianie pytań o prawidłowości, ustawiczne próby wyjaśniania zjawisk, weryfikowanie warsztatu metodologicznego poszczególnych paradygmatów, właściwe konstytuowanie przedmiotu zarządzania strategicznego i koncepcji, dyscyplin w nich zawartych, korzystanie z interdyscyplinarności nauk społecznych i łączenie warsztatów podejścia indukcyjnego i dedukcyjnego – oczywiście przy założeniu wysokiej kultury metodologicznej i metodycznej.

[7] Podział na nauki nomotetyczne i idiograficzne nie jest klasyfikacją (to typologia).




**Rysunek 2. Schemat postępowania badawczego w badaniach w zarządzaniu strategicznym.**

Źródło: opracowanie własne.

## LITERATURA:

[1] Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[2] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

[3] Durkheim E., *Zasady metody socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1968 (tłum. J. Szacki).

[4] Gospodarek T., *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologi*a, [w:] R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2013.

[5] Grobler A., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.

[6] Lenartowicz P. SJ, Koszteyn J., *Wprowadzenie do filozofii*, Petrus, Kraków 2012.

[7] Manterys A., Mucha J., *Nowe perspektywy teorii socjologicznej. Punkt widzenia 2009r.*, [w:] *Nowe perspektywy teorii socjologicznej. Wybór tekstów*, A. Manterys, J. Mucha (red.), Zakład Wydawniczy „Nomos", Kraków 2009.

[8] Pabis S., *Metodologia i metody nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.

[9] Papineau D., *For Science in the Social Sciences*, New York 1978.

[10] Popper K.R., *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[11] Such J., *Problemy weryfikacji wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975.

[12] Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.

[13] Śpiewak P. (red.), *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[14] Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[15] Woleński J., *Epistemologia. Poznanie. Prawda. Wiedza. Realizm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[16] Wójcicki R., *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974.

## STRESZCZENIE

**Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych**

W artykule przedstawiono zarządzanie strategiczne jako naukę (naukę społeczną), zwrócono uwagę na ograniczenia zarządzania strategicznego jako nauki, odniesiono zarządzanie strategiczne do wybranych typów nauk oraz do ich odmienności metodologicznych. Zaproponowano również schemat postępowania badawczego w badaniach w zarządzaniu strategicznym.

**Słowa kluczowe**: zarządzanie strategiczne, nauka, nauki społeczne, metodologia, zarządzanie, postawy

## SUMMARY

**Strategic management in the context of the types of science and the sciences' methodological differences**

The article presents strategic management as science (social science) as well as the limitations of strategic management as the science were taken into consideration. Additionally, strategic management was referred to the selected types of science and to the methodological differences of the sciences. The scheme of research proceedings in the research of strategic management was proposed.

**Keywords**: strategic management, science, social sciences, methodology, management, attitudes

Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana

## WSTĘP

W zarządzaniu strategicznym, podobnie jak w innych dziedzinach nauk o zarządzaniu, wyraźnie wykształciły się dwa przeciwstawne nurty. Jeden ukierunkowany jest na zrozumienie rzeczywistości i formułowanie na tej podstawie uogólnień i teorii. Drugi nastawiony jest na projektowanie rozwiązań usprawniających praktykę gospodarczą a w tym przypadku formułowanie propozycji ułatwiających zarządzanie rozwojem organizacji. Pierwszy nurt badawczy oceniany bywa przez sceptyków jako mało pragmatyczny, drugi jako mało naukowy. W efekcie trudno dziś ocenić gdzie kształtuje się przyszłość zarządzania strategicznego jako nauki z założenia stającej na pograniczu teorii i praktyki.

Celem niniejszego opracowania jest ocena perspektyw wiązania teorii z pragmatyzmem w zarządzaniu strategicznym w sposób najkorzystniejszy dla rozwoju tej dyscypliny naukowej.

Artykuł z założenia ma charakter eseju prezentującego subiektywną opinię autora w sposób być może kontrowersyjny i nie do końca pogłębiony. Ambicją jest raczej sprowokowanie do dyskusji na jak się wydaje istotny temat aniżeli dogłębne systematyzowanie nurtów i podejść badawczych w zarządzaniu strategicznym i prognozowanie na tej podstawie tendencji rozwojowych.

## 1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO NAUKA TEORETYCZNA

Zarządzanie strategiczne może aspirować i bez wątpienia w znacznym stopniu aspiruje do roli „pełnoprawnej nauki" bazującej na badaniach podstawowych, naukowych teoriach sytuowanej na równi z teoretyczną fizyką,

matematyką czy psychologią. Jej sens polega w tym wypadku na rozpoznaniu prawidłowości w gospodarce i ich uogólnieniu w postaci teorii.

Ambicją takiego podejścia naukowego jest zrozumienie rzeczywistości, „tłumaczenie" świata, poszerzanie horyzontów intelektualnych bez podkreślania bezpośredniej wartości aplikacyjnej tego typu wiedzy. W odniesieniu do zarządzania strategicznego oznaczać to może rozpoznanie popularności stosowania różnego rodzaju strategii, efektów ich wykorzystania, być może w podziale na różne kategorie przedsiębiorstw czy warunki ich wprowadzania. Równie interesującym obiektem badań mogą być prawidłowości obrazujące wykorzystanie różnych narzędzi czy metod zarządzania strategicznego, ich korelacji z wynikami ekonomicznymi, tendencjami rozwojowymi organizacji itp. Odkrycia naukowe w powyższych bądź podobnych obszarach stanowią bezspornie cenną wiedzę umożliwiającą uogólnianie obserwacji, służącej formułowaniu teorii wyjaśniających prawidłowości zarządzania strategicznego. Ostatecznym kryterium oceny ich wartości jest wiarygodność odkrywanych reguł, a w miarę możliwości nowatorstwo dokonywanych spostrzeżeń.

Metody charakterystyczne dla tego typu podejścia naukowego to badania na dużych próbach, przy zapewnieniu ich reprezentatywności. Do opracowywania uzyskiwanych wyników angażowane być muszą profesjonalne metody analizy statystycznej, bez których nie można zapewnić wiarygodności wnioskowania. Chęć docierania do sedna problemów, wymóg dogłębności prowadzonych analiz implikuje często zawężenie problemów badawczych, ścisłą specjalizację badań choć nie zamyka to drogi do badań o szerszym, bardziej interdyscyplinarnym wymiarze.

Miejscem realizacji powyższych prac naukowych są w pierwszym rzędzie ośrodki uniwersyteckie. Prace zakrojone na dużą skalę są czasochłonne, wymagają w związku z tym złożonych zespołów badawczych, często interdyscyplinarnych reprezentujących różne instytucje. Cenne jest ich umiędzynarodowienie. Co interesujące, znaczący udział w tego typu badaniach mają też czołowe firmy consultingowe. Wydaje się, że ich motywacją do prowadzenia tego typu prac jest chęć tworzenia wiedzy o charakterze podstawowym stanowiącej inspirację dla rozwiązań stosowanych o typowo komercyjnym charakterze. Sytuacja ta przypomina zaangażowanie dużych koncernów przemysłowych w badania podstawowe stanowiące punkt wyjścia dla innowacji i innych badań stosowanych.

Rezultatem powyższych prac badawczych są artykuły naukowe publikowane w czołowych światowych żurnalach naukowych typu: „Long Range Planningczy Strategic Management Journal". Ich liczba jest ściśle ograniczona, nawet w skali globalnej. Wymogi merytoryczne i formalne stosowane przez redakcje są wysokie. To w nich koncentruje się najbardziej elitarna wiedza z zakresu teorii zarządzania strategicznego.

Wyniki badań o mniejszej randze prezentowane są w żurnalach naukowych mniejszego zasięgu, często o lokalnym charakterze. Co ważne osiągnięcia w powyższych sferach stanowią kluczowe czynniki sukcesu warunkujące kariery akademickie we współczesnych ośrodkach uniwersyteckich.

Adresatem i ostatecznym weryfikatorem wartości powyższych prac jest środowisko naukowe. Ceniona jest przede wszystkim wartość naukowa dokonywanych odkryć, wkład w rozwój nauki, doniosłość wyrażana wpływem na prace naukowe innych badaczy.

## 2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO NAUKA STOSOWANA

Idea przewodnia koncepcji zarządzania strategicznego jako nauki stosowanej to przede wszystkim projektowanie rozwiązań usprawniających procesy tworzenia i realizacji strategii. Nadrzędnym zadaniem tego typu działań naukowych jest na tyle dogłębne rozpoznanie praktyki gospodarczej by możliwe było sformułowanie koncepcji jej usprawniania. W zarządzaniu strategicznym chodzi przede wszystkim o zaproponowanie recept pozwalających na wybór takich strategii, które zapewnią sukces oraz takich metod i procedur zarządzania strategicznego, które umożliwią efektywniejsze kierowanie rozwojem organizacji.

Miarą sukcesu tego typu propozycji naukowych jest ich adekwatność do potrzeb praktyki gospodarczej i nowatorstwo. Jeśli odpowiedzą na rzeczywiste problemy i sformułują trafne koncepcje ich rozwiązania, które sprawdzą się choćby w wybranych, stosujących je przedsiębiorstwach to już można mówić o ich sukcesie.

Ambicją twórców takich koncepcji jest nie tyle poznanie czy zrozumienie świata gospodarki, ale tylko takie jego poznanie, które pozwoli na skuteczne rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. Punkt ciężkości przesuwa się w tym wypadku od poznawczej funkcji nauki ku jej zadaniom instrumentalnym i aplikacyjnym.

Metody badawcze charakterystyczne dla tego typu podejścia naukowego nie muszą być ukierunkowane na wszechstronne czy kompleksowe rozpoznanie rzeczywistości. Wystarczy wiedza „punktowa", wybiórcza, ale za to dogłębna. Kluczowe znaczenie ma w tym wypadku analiza dobrych praktyk celem ich krytycznej oceny i ewentualnego uogólnienia bądź upowszechnienia. Cenna może być też nauka na błędach organizacji, która może być inspiracją dla projektowania rozwiązań skutecznych.

Skutecznym rozwiązaniem badawczym jest w tym wypadku studium przypadków dobieranych celowo, raczej ilustrujących wybrane problemy niż obrazujących rzeczywistość gospodarczą w całej jej złożoności. W prezentacji stawianych tez wartościowe są nawet pojedyncze przykłady ilustrujące ich adekwatność dla praktyki gospodarczej.

Twórcom koncepcji Strategicznej Karty Wyników, Strategii Błękitnego Oceanu, Koncepcji Tajemniczych Mistrzów czy 5 Sił Konkurencji nie przeszkadza brak potwierdzenia wartości ich propozycji na dużych, reprezentatywnych próbach badawczych. Kluczowe jest nowatorstwo spojrzenia na praktykę gospodarczą i przekonanie o praktycznej przydatności formułowanych idei.

Źródłem koncepcji tego typu są pojedyncze osoby (np. M.E. Porter, P.F. Drucker, P. Senge, H. Simon), czasem pary twórców (np. R.S. Kaplan i D.P. Norton, J. Collins i J.L. Porras, G. Hamel i C.K. Prahalad, W. Chan

Kim i R. Mouborgne). Autorzy reprezentują czołowe, światowe uniwersytety, ale jednocześnie ściśle powiązani bywają z firmami consultingowymi. Ich wspólną cechą są duże doświadczenia doradcze i w związku z tym ścisła współpraca z praktyką gospodarczą. Koncepcje mają charakter stricte autorski, spersonalizowany gdyż ich kreowanie nie wymaga szkół naukowych ani rozbudowanych zespołów badawczych.

Miejscem i sposobem prezentacji powyższych idei są opracowania w formie publicystycznej czy popularno-naukowej (nierzadko o wręcz poradnikowym charakterze). Studiowanie miesięczników typu Harvard Business Review czy książek P.F. Druckera bądź G. Hamela nie wymaga wyrafinowanego warsztatu naukowego, Ich adresatem nie jest bowiem hermetyczne środowisko nauki, ale znacznie szersze grono czytelników, ze szczególnym wyeksponowaniem praktyków gospodarczych. Kryterium oceny jakości powyższych dzieł jest to w jakim stopniu zainspirują one teoretyków i praktyków do nowych kierunków myślenia. Ostatecznym potwierdzeniem ich wartości jest jednak możliwość praktycznego zastosowania przedłożonych propozycji a w szczególności praktyczne efekty ich wdrożenia. Wartość stricte naukowa rozumiana jako ścisłe i dogłębne rozpoznanie prawidłowości rządzących światem gospodarki ma w tym wypadku drugorzędne znaczenie.

## 3. ZALEŻNOŚCI MIĘDZY TEORETYCZNYM I STOSOWANYM PODEJŚCIEM DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Współistnienie dwóch, w dużym stopniu rozbieżnych nurtów prowokuje do ich rywalizacji i w efekcie do rozstrzygania, który z nich jest bardziej wartościowy. W sytuacji, gdy dotyczy to nauki kluczowe staje się stwierdzenie, który ma wyższą wartość naukową. Ważna jest zarówno pozycja w świecie współczesnej nauki jak i perspektywa rozwoju i rola w nauce przyszłości. Prowadzi to wprost do dyskredytowania rangi naukowej nurtów zarządzania strategicznego uznanych za konkurencyjne.

W szczególności patrząc z perspektywy klasycznych wymogów nauk o zarządzaniu bardzo łatwo jest kwestionować „naukowość" tzw. stosowanego nurtu zarządzania strategicznego. Osiągnięcia z tego zakresu można traktować jako publicystykę ze względu na brak wyrafinowanego warsztatu naukowego i popularno-naukową formę. Podważać można naukową wartość przykładów używanych do ilustrowania prezentowanych koncepcji skądinąd słusznie twierdząc iż nie są one wiarygodną metodą opisu świata. Równie przekonująca może być opinia wskazująca, iż brak statystycznego zweryfikowania stosowanych hipotez dyskredytuje ich obiektywną, naukową wiarygodność.

Akceptacja powyższych zastrzeżeń prowadzi wprost do uznania, że „prawdziwa nauka zarządzania strategicznego" powstaje jedynie w uniwersyteckich zespołach badawczych, a jedynym miejscem weryfikacji jej wyników są publikacje w czołowych naukowych żurnalach ekonomicznych. Badania i rozwiązania stosowane stanowią w tym wypadku mniej warto-

ściową otoczkę jedynej autentycznie naukowej teorii zarządzania strategicznego skupionej na badaniach podstawowych. To oznacza, iż najbardziej popularne dzieła Druckera, Hamela, Portera, Senge a, Collinsa przestają się zaliczać do dorobku autentycznej nauki, stając się co najwyżej dorobkiem popularyzatorskim.

Znacznie trudniej, zwłaszcza przy zachowaniu pryncypiów naukowych, podważać wartość dorobku naukowego teorii zarządzania strategicznego z perspektywy nauk stosowanych, ale i takie stanowisko jest możliwe. Można postawić fundamentalne pytanie o wartość poznawczą prowadzonych badań skoro wciąż nie wiemy jakie strategie są skuteczniejsze od innych i w jakich sytuacjach się sprawdzają. Równie niesatysfakcjonująca jest wiedza o tym jakie modele zarządzania strategicznego zwiększają szansę na sukces i w jakim stopniu. Skoro badania nie dostarczyły odpowiedzi na tak podstawowe pytania to trudno docenić wartość poznawczą drugorzędnych prawidłowości choćby zostały rozpoznane ze 100% wiarygodnością.

Mimo wieloletniego rozwoju teorii zarządzania strategicznego w oparciu o coraz głębsze rozpoznanie rzeczywistości wciąż zadziwiająco niewiele wiemy o mechanizmach kształtowania rozwoju organizacji, o warunkach ich skuteczności, efektywności. Nie jesteśmy nawet pewni czy długofalowe zarządzanie rozwojem jest w ogóle możliwe. Można to uznać za okoliczność dyskwalifikującą wartość poznawczą teorii zarządzania strategicznego bez względu na ich subiektywne oceny formułowane w hermetycznym świecie nauki.

W kontekście powyższych opinii wydaje się, że przeciwstawienie w naukach o zarządzaniu badań podstawowych i stosowanych, nurtu teoretycznego i pragmatycznego nie służy rozwojowi. Niekorzystne wydaje się wyznaczanie jednej, jedynie słusznej koncepcji rozwoju naukowego, wykluczanie części badań poza ów nurt wiodący.

Na przykładzie zarządzania strategicznego widać szczególnie wyraziście, że najkorzystniejszą podstawą rozwoju naukowego jest różnorodność podejść. W nauce zajmującej się zarządzaniem długofalowym rozwojem organizacji zadaniem podstawowym jest wypracowanie koncepcji usprawniających te procesy w praktyce gospodarczej. Korzystne w tym względzie jest możliwie wszechstronne i wiarygodne rozpoznanie prawidłowości rządzących praktyką gospodarczą. Tego typu wiedza podstawowa jest z jednej strony bezpośrednią i bezcenną podstawą dla projektowania koncepcji wdrożeniowych, a z drugiej strony może wprost inspirować praktyków zarządzania strategicznego do doskonalenia ich działań.

Równocześnie propozycje wywodzące się z pragmatycznego nurtu zarządzania strategicznego mogą wprost trafiać do praktyki gospodarczej a ich efekty mogą być przedmiotem uogólniających badań podstawowych. Zarazem koncepcje tworzone na podstawie wybiórczej obserwacji rzeczywistości mogą inspirować hipotezy badawcze zachęcające do naukowej weryfikacji na reprezentatywnych próbach badawczych.

W takim ujęciu naukę zarządzania strategicznego współtworzą teoretyczne i stosowane nurty badawcze, współistniejące na równych prawach i wzajemne się dopełniające i inspirujące. Jedynym kryterium oceny ich poziomu naukowego jest ich zdolność trafnego opisywania praktyki w za-

kresie zarządzania strategicznego i praktyczna przydatność proponowanych rozwiązań.

## PODSUMOWANIE

Przyszłość zarządzania strategicznego zależy od zdolności połączenia badań podstawowych ze stosowanymi. Nie oznacza to rzecz jasna, że tego typu połączenie możliwe jest w poszczególnych projektach naukowych z założenia wyspecjalizowanych i przez to jednostronnych. Kluczem do sukcesu jest uniknięcie dyskryminacji któregokolwiek z tych nurtów, uznanie ich za równoprawne z punktu widzenia rozwoju naukowego. Tylko wówczas możliwy będzie satysfakcjonujący efekt synergii pomiędzy nimi.

## STRESZCZENIE

**Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana**

Artykuł pt. „Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana" dotyczy próby powiązania nurtu teoretycznego i pragmatycznego w nauce zarządzania strategicznego. Badania podstawowe służą w tym przypadku rozpoznaniu prawidłowości w zakresie rozwoju organizacji i metod zarządzania tym procesem. Z kolei badania stosowane skupiają się na propozycjach usprawniania mechanizmów rozwojowych. Kluczowe dla przyszłości zarządzania strategicznego jest równorzędne korzystanie z dorobku obu nurtów badawczych i doprowadzenie do ich dopełniania się.

## SUMMARY

**Strategic management – theoretical or applied science**

"Strategic management – theoretical or applied science" paper presents an attempt to link a theoretical and pragmatic approach in the discipline of strategic management. The fundamental theoretical research is aimed in this case at recognising nature of the organisational development and management methods of the process. On the other hand, the applied approach concentrates more on improvement recommendations for the mechanisms of this development. It is key for the future of strategic management to treat work of both approaches equivalently and complementary.

Cezary Suszyński
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego

## WSTĘP

Tytułowa problematyka, pojawiająca się ostatnimi czasy częściej, aczkolwiek niekoniecznie wyraziście, jest kwestię zasługującą niewątpliwie na głębszą, wspartą badaniami analizę. Poniższy tekst nie rości sobie takich ambicji. Świadczy o tym chociażby świadome sformułowanie tytułu w postaci bliższej esejowi niż tekstowi naukowemu. Dalsza prezentacja to dość swobodna, warsztatowo eklektyczna próba hipotetycznego wskazania na ekonomizację strategii i zarządzania strategicznego jako możliwą tendencję kształtującą przyszłe oblicze tego istotnego fragmentu zarządzania. Uznając sformułowanie tytułu jako jednocześnie tezę opracowania, tudzież czerpiąc z różnych wątków pojawiających się przy okazji środowiskowych spotkań i dyskusji (konferencje), za główny cel przyjęto **zasygnalizowanie trzech zazębiających się aspektów ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego** oraz towarzyszących im ważniejszych pytań i wątpliwości, jakimi wydają się być:

- **Istota tytułowego zjawiska**
  - Jakie są korzenie i czego dotyczy, na czym polega ekonomizacja strategii i zarządzania strategicznego?
- **Uwarunkowania i przesłanki ekonomizacji zarządzania strategicznego**
  - Czy i co sprawia, że ekonomizacja mogłaby ewentualnie głębiej kształtować oblicze zarządzania strategicznego w przyszłości?
- **Ważniejsze przejawy ekonomizacji**

- Jakie są postaci (przykłady), obszary występowania wspomnianej ekonomizacji?

## 1. ISTOTA EKONOMIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Wstępna refleksja nad istotą ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego w sposób naturalny i nieunikniony prowadzi do historycznych korzeni związku ekonomii z zarządzaniem, sięgających narodzin nauk o zarządzaniu. Powstanie i wyodrębnienie naukowego zarządzania jednoznacznie wskazuje, iż od zarania tej dyscypliny towarzyszyło jej **dążenie do sformalizowanego określenia podstaw bieżącej (operacyjnej) i długofalowej (strategicznej) działalności kierownictwa przedsiębiorstwa, a ściślej – jej analizy i syntezy na gruncie ekonomicznym**. Przyjmuje się wprawdzie, że praźródłem inspiracji dla zarządzania były nauki techniczne[1], tym niemniej gros treści prac pionierów naukowego zarządzania i różnych jego odłamów (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber) dotyczyło przedsiębiorstwa produkcyjnego przez łączyło się również z wnikliwą znajomością ekonomicznych fundamentów XIX wiecznego przemysłu.

Przechodząc do czasów bardziej współczesnych, kojarzonych przez wielu z rozdzielaniem, czy wręcz przeciwstawianiem sobie ekonomii i nauk o zarządzaniu, warto przypomnieć, że nie kto inny tylko sam M.E. Porter, w przedmowie do klasycznej już pracy *Strategia konkurencji* pisał, że „genezą tej książki były moje badania nad ekonomiką przemysłu"[2]. Niezbywalny kontekst ekonomiczny można też znaleźć w wielu z rozlicznych definicji strategii przedsiębiorstwa. Przykładowo, A. Chandler pisze przy tej okazji m.in. o „zastosowaniu odpowiednich działań służących alokacji środków niezbędnych do realizacji zadań"[3], zaś K. Andrews – o „definiowaniu działalności którą przedsiębiorstwo prowadzi, lub powinno prowadzić i tego czym jest lub powinno być samo przedsiębiorstwo"[4]. Na rodzimym gruncie, również w formule ścisłego osadzenia i konkretnych odniesień (kategorii) ekonomicznych, można odczytywać stwierdzenie K. Obłója, który pisząc o niezmienności tworzywa strategii podkreśla, iż „trzeba bowiem mieć niezbędne aktywa, redukować koszty, sprawnie planować w średnim okresie

[1] Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 9. (Za: Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 57. Autor drugiej z przywoływanych pozycji zaraz po naukach technicznych umieszcza ekonomię jako „drugi obszar wpływu na nauki o zarządzaniu" (tamże, s. 57).

[2] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 9. Dodatkowo można zauważyć, iż również już na wstępie, określając adresatów książki, M.E. Porter jako pierwszych wskazuje praktyków – „kierowników dążących do zwiększenia efektywności ich przedsiębiorstw" (s. 14). Ostatnie stwierdzenie nie pozostawia wątpliwości co do ekonomicznej wymowy dzieła uważanego powszechnie za jeden z kamieni milowych w rozwoju zarządzania strategicznego.

[3] A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press 1962, s. 13.

[4] K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin 1971, s. 9.

oraz rozumieć ogromne znaczenie reputacji i silnych marek na rynku, którym rządzi nadmiar i pełna swoboda wyboru"[5].

Przywołanie kolejnych przykładów ścisłego wiązania strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego z materią ekonomiczną nie nastręcza problemów. Co więcej, niezależnie od dyskusji, jaką zwyczajowo budzą powyższe oraz podobne odniesienia i cytaty, można przyjąć, że owe związki mają charakter wręcz organiczny i immanentny. Nie jest to konstatacja odkrywcza, a raczej odświerzająca podstawową prawdę, jak też rodząca kolejne istotne pytanie: Jeśli związki strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego z ekonomią są tak naturalne i głębokie, to co sprawia, że zasadnymi są rozważania, a może nawet badania nad charakterem tych relacji, ewentualnymi tendencjami je kształtującymi? Z jednej strony, można by lapidarnie stwierdzić, że odpowiedź jest już po części w samym pytaniu, a głównym argumentem pozostaje właśnie złożoność i ranga sygnalizowanych zależności. Z drugiej strony, istnieje współczesna, zobiektywizowana rzeczywistość ukazująca poznawcze i aplikacyjne wymiary związku między materią ekonomiczną i zarządzaniem strategicznym, a także szerszy kontekst tych relacji. Tak same wymiary, jak i niemniej ważny kontekst awizowanych relacji warte są przybliżenia przy określania istoty ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego.

Kontekst tytułowych związków wynika z bogactwa efektów ewolucyjnego procesu rozwoju zarządzania, w tym zwłaszcza zarządzania strategicznego, prowadzącego do wykształcenia się złożonej praktyki, jak również zrębów subdyscypliny naukowej. Stają się one podstawą postępującego usamodzielniania się zarządzania, ale rodzą również niekoniecznie korzystne skutki uboczne. Jednym z nich jest zauważalna tendencja do dystansowania się części środowiska, głównie badaczy-teoretyków zarządzania, względem materii ekonomicznej, przy czym ów dystans miałby znamionować epistemologiczną dojrzałość nauk o zarządzaniu, zasadność do ich pełnego usamodzielnienia rozumianego jako wydzielenie z grupy nauk ekonomicznych[6]. W tle takiego podejścia co jakiś czas pojawiają się na gruncie zarządzania strategicznego propozycje, ujęcia, modele oderwane w swojej konstrukcji od opisywanej przez nie biznesowej rzeczywistości, dla której ostatnią instancją wciąż pozostają obiektywne prawa ekonomii. Czy niewątpliwe ograniczenia i niedoskonałości ekonomii zawężanej głównie do ujęcia neoklasycznego, powodujące m.in. selektywne i eklektyczne sięganie na gruncie zarządzania do cennego dorobku innych, nierzadko dalece odległych od niej dyscyplin i teorii, jest wystarczającym argumentem na rzecz ignorowania ekonomicznego reżimu jako reliktu przeszłości utożsamianej głównie z modelem konkurencji doskonałej, czy koncepcją *homo-oeconomicus*? Niczego nie ujmując wielu nośnym i błyskotliwym koncepcjom zarządzania strategicznego warto zauważyć, iż ich **ekonomizacja oznacza często swoistą „próbę ognia", przywrócenie zarządzaniu jego naturalnych właściwości, tożsamych z głębiej ukrytą naturą złożonej materii i proble-**

[5] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002 (okładka).

[6] Szereg inspirujących uwag na ten temat można znaleźć w pracy: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

**mów, które ma rozwiązywać zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw**. Istotą ekonomizacji w tym przypadku jest nic innego niż wprowadzanie właściwych punktów odniesienia, elementów weryfikujących praktycznie i osadzających zarządzanie, strategie przedsiębiorstw w perspektywie efektywności, skuteczności i innych kluczowych wyznaczników działalności gospodarczej.

Odnośnie do sygnalizowanych wcześniej wymiarów, w jakich można postrzegać istotę ekonomizacji zarządzania strategicznego, to należałoby w tym miejscy wskazać przynajmniej dwa podstawowe.

Pierwszy z nich to **wymiar merytoryczny**. Wyrasta on gruncie fundamentalnej prawdy, iż przeważający zakres treści określających proces zarządzania ma charakter *stricte* ekonomiczny, lub też odwołują się one w większym lub mniejszym stopniu do materii ekonomicznej. Z punktu widzenia tytułowej problematyki szczególnie istotne jest to, że ta materia jest żywa, plastyczna, stymulująca postęp w zarządzaniu strategicznym i w tym sensie przenikająca na trwałe do teorii i praktyki kształtowania rozwoju przedsiębiorstw. Jednym z w miarę świeżych przykładów jest chociażby coraz częstsze sięganie do wręcz uniwersalnej koncepcji kosztów transakcyjnych, wyraźnie zauważalna, rosnąca popularność dorobku ekonomii instytucjonalnej (R. Coase) i neoinstytucjonalnej (O. Williamson), który okazuje się bardzo inspirujący także na niwie zarządzania strategicznego. Innym przykładem nasycania zarządzania treściami wywodzącymi się z nurtu ekonomicznego jest przeżywające obecnie szczyty popularności i zainteresowania podejście zasobowe. Podstawy czołowej dzisiaj szkoły zarządzania strategicznego, zainicjowanej umownie artykułem J, Barneya w 1991 r., narodziły się już w latach 50. XX wieku, w pracach takich ekonomistów jak K.J. Arrow, czy E. Penrose, a główną ideę wywodzi się jeszcze od D. Ricardo[7].

Drugi wymiar związków wykazujących duży potencjał rozwoju i zwiększonego oddziaływania ekonomii na zarządzanie strategiczne w przyszłości to **wymiar metodologiczny**. Tak istotne podstawy realizacji celów poznawczych i celów praktycznych zarządzania strategicznego nigdy nie były jego silną stroną. Mimo wszystko wciąż skromny dorobek zarządzania jeśli chodzi o wykształcenie własnych metod badawczych, rozpowszechnianie się w to miejsce efemerycznych metafor, paradoksów, archetypów, czy wręcz posługiwanie się konkretnymi przypadkami jako wzorcami postępowania pozostawia daleko idący niedosyt warsztatowy[8], ale – co istotniejsze – ogranicza jego walory aplikacyjne. Procedury, algorytmy ekonomiczne, ich logika, zwartość stanowią wciąż atrakcyjny obszar do kreatywnego wykorzystania – np. od etapu analizy i planowania strategicznego poczynając, po etap weryfikacji efektów wdrożonej strategii.

---

[7] Patrz szerzej: T. Gospodarek, *Użyteczność oraz aspekty behawioralne w modelu RBV*; w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), Prace Naukowe WWSZP, Wałbrzych 2011.

[8] Patrz szerzej: Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, op. cit., s. 293 i nast. Na podobne ograniczenia w odniesieniu do szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym zwraca uwagę K. Obłój w pracy: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 96 i nast.

Podsumowując próbę określenia istoty współczesnej ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego należałoby podkreślić, iż **na co dzień mamy do czynienia z ciągłym, postępującym przenikaniem się treści i rozwiązań z obu tych obszarów**. Przesłanki i uwarunkowania tego przenikania stanowią kolejną ważna grupę zagadnień wymagających przybliżenia.

## 2. PRZESŁANKI I UWARUNKOWANIA EKONOMIZACJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Jednym ze sposobów prześledzenia tego obszaru pod kątem możliwej ekonomizacji zarządzania strategicznego w przyszłości jest umowne wydzielenie przesłanek i uwarunkowań o charakterze systemowym (perspektywa makro) oraz przesłanek i uwarunkowań na szczeblu przedsiębiorstw (perspektywa mikro). Z racji daleko idącego oddziaływania tych pierwszych na drugie gros dalszej uwagi poświęcono przesłankom i uwarunkowaniom o charakterze systemowym.

**Przesłanki i uwarunkowania o charakterze systemowym** mają szerokie pole recepcji, i wynikają zarówno z tendencji, rozwiązań o wyrazistym, jednoznacznym charakterze, jak też ze złożonego splotu zjawisk i procesów, w których bodźce przyczyniające się do ewentualnej ekonomizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw i zarządzania strategicznego stanowią jedną z wielu różnych charakterystyk określających owe zjawiska i procesy.

Przesłanką, a zarazem uwarunkowaniami zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, o wyraziście ekonomicznym (wręcz finansowym) charakterze są chociażby rozwój oraz upowszechnienie mechanizmów i instrumentów współczesnego rynku kapitałowego. Ich wpływ na formułowanie i wdrażanie strategii przedsiębiorstw oraz towarzyszące temu okoliczności (kwantyfikacja efektów, rachunek opłacalności) już stały się codzienną praktyką. Zarządzania zmianami i restrukturyzacja przedsiębiorstw postrzegane w formule opcji realnych to inny przykład ścisłego wiązania kwestii strategicznych z logiką i narzędziami ekonomii.

Wśród przesłanek i uwarunkowań ekonomizacji zarządzania strategicznego wynikających ze złożonych zjawisk i procesów należałoby wskazać przede wszystkim postępujące – nawet jeśli z różnymi problemami i zahamowaniem – otwarcie światowej gospodarki oraz zasadniczy przejaw tego procesu, jakim pozostaje globalizacja. W znacznym stopniu opiera się ona na uniformizacji różnych kategorii, w tym ważnych także w zarządzaniu przedsiębiorstwem, upowszechnianiu uniwersalnych, ogólnie czytelnych i jednoznacznych standardów prowadzenia działalności gospodarczej oraz uzyskiwanych w niej efektów. Kategorie ekonomiczne, takie jak zysk, koszty, rentowność, wartość dla akcjonariuszy są wciąż wśród najlepiej wypełniających funkcje globalnej porównywalności i weryfikacji zarówno wyników przedsiębiorstw, jak też i profesjonalizmu zarządzających nimi menedżerów. Nawet przyjmując, że proces globalizacji nie będzie już tak dynamiczny jak dotychczas, wpływ powyższych kategorii ekonomicznych na zarządzanie

strategiczne przedsiębiorstwem raczej będzie rósł niż malał. Przy tej okazji warto zauważyć jak dalece ważne stają się kategorie i wielkości ekonomiczne, ich stabilizując-weryfikujące funkcje w odniesieniu do samych przedsiębiorstw, ich działań i rozwoju, w warunkach napięć i kryzysów. Doświadczenia ostatniego światowego kryzysu, poczynając od „upomnienia się" o rzeczywistą (ekonomiczną!) wartość, po daleko idącą ingerencję ekonomiczną państwa w sferę ekonomii nie pozostawiają wątpliwości co do trwałej, a okresowo znacząco nasilającej się stymulacji ekonomicznej procesu zarządzania rozwojem przedsiębiorstw.

Identyfikacja przesłanek i uwarunkowań ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego **na szczeblu przedsiębiorstw** to zadanie wymagające badania różnych zbiorowości przedsiębiorstw celem sformułowania bardziej uprawomocnionych podstaw do wnioskowania i uogólnień w tym względzie. Nie trudno już na wstępie przewidzieć daleko idące zróżnicowanie ewentualnych wyników takich badań, w zależności od typu, wielkości, profilu, rodzaju i obszaru działalności przedsiębiorstw i innych podobnych wyznaczników. Na tym etapie rozważań można jedynie domniemywać, że takie procesy jak np. tworzenie wartości dla szerszego grona interesariuszy współczesnego przedsiębiorstw mogą już w niedalekiej przyszłości stanowić szerzej uwzględniany elementy ekonomizacji zarządzania strategicznego.

## 3. WAŻNIEJSZE PRZEJAWY EKONOMIZACJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Współczesne jak również prawdopodobne w przyszłości przejawy ekonomizacji zarządzania strategicznego dają się zaobserwować w działalności przedsiębiorstw, objawiają się w formie konstatacji i propozycji teoretycznych, jak również mają swoje odzwierciedlenie na płaszczyźnie edukacyjnej.

### 3.1. Działalność przedsiębiorstw

Empiryczne przejawy ekonomizacji zarządzania strategicznego występują w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, które w różny sposób starają się budować swoją przewagę konkurencyjną. Jednym z rozwiązań temu służących jest wdrażanie złożonych strategii zarządzania kosztami. Z analiz firmy doradczej KPMG wynika, iż w ostatnich latach wyraźnie zmieniły się priorytety zarządzania i zaczęto odchodzić od imperatywu wzrostu wiązanego głównie ze zwiększeniem przychodów przedsiębiorstwa na rzecz długofalowych, systematycznych działań optymalizujących koszty. Rozwiązania w tym względzie dalekie są od prostej, doraźnej redukcji kosztów i uwzględniają holistyczną perspektywę transformacji całego modelu biznesowego, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości przeobrażeń złożonego łańcucha

wartości[9]. Logika i tryb przedsięwzięć rozwojowych, podstawowe elementy działań nawiązują bezpośrednio do kanonów nowoczesnej ekonomii.

Innymi praktycznymi przykładami ekonomizacji zarządzania strategicznego w nawiązaniu do najnowszych zjawisk i tendencji są rozwiązania i strategie radykalnie zwiększające efektywność działalności przedsiębiorstw, wynikające z redefinicji ich modeli biznesowych na gruncie Internetu (powstawanie tzw. *business webs – b-webs*)[10], rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz towarzyszących im aplikacji. Do takich rozwiązań i strategii należą m.in.:

- *Crowdsourcing*, czyli wykorzystanie idei szerokiego udziału klientów we wspólnym rozwiązywaniu problemów i zadań przedsiębiorstwa (np. tworzenia nowego produktu)[11].
- Technologia *cloud computing* prowadząca m.in. do przełomu w dotychczas stosowanych rozwiązaniach z zakresu outsourcingu.
- Coraz częstsze wykorzystywanie ekonomii zakresu (*economy of scope*), tzw. *network effects*, pozwalających zwiększać przychody i redukować koszty nie tyle poprzez wzrost wielkości produkcji (ekonomia skali), co poprzez poszerzenie obszaru działalności, tworzenie dodatkowych możliwości sprzedaży (dźwignie biznesowe), wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.
- Wspólne tworzenie wartości (*value co-creation*), w którym to procesie konsumenci wraz ze swoim doświadczeniem, zaufaniem stają się kluczowym partnerem przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji. W strategiach opartych na idei wspólnego tworzenia wartości dodatkowe efekty ekonomiczne powstają poprzez[12]:
  - oszczędność czasu,
  - niższe koszty marketingu (badań, analizy rynku),
  - niższe koszty transakcyjne (Internet),
  - wyższą stopę zwrotu.

[9] J. Kalinowski, J. Karasek, *Biznesowe strategie na trudne czasy*, „Dziennik Gazeta Prawna", 26 listopada 2012, nr 229.

[10] D. Tapscott, D. Ticol, A. Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

[11] Patrz szerzej: 2000 W. Kaufman, w artykule pod wymownym tytułem *Crowdsourcing Turns Business on Its Head* podaje przykład niewielkiej firmy amerykańskiej RYZ, która projektując nowe obuwie sportowe zaangażowała do tego potencjalnych przyszłych użytkowników produktu. Wykorzystując media społecznościowe skrócono średni okres „od pomysłu do przemysłu" z 12 miesięcy do 6 tygodni, przy znaczących oszczędnościach na kosztach marketingu i kosztach ogólnozakładowych. Jednocześnie stworzono produkt o bardzo wysokim prawdopodobieństwie jego rynkowej akceptacji. W. Kaufman, *Crowdsourcing Turns Business on Its Head*, [http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=93495217], data pobrania 17 stycznia 2012.

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

### 3.2. Propozycje teoretyczne

Przejawy daleko idącego profilowania zarządzania strategicznego pod kątem powiązań z materią ekonomiczną można również znaleźć na gruncie wielu propozycji teoretycznych. Ponieważ zawierają one z reguły obszerne odniesienia do historii i teorii ekonomii, zasługują niewątpliwie na oddzielne, pogłębione zaprezentowanie. W tym miejscu warto jedynie zaawizować, jako reprezentatywną dla sygnalizowanego nurtu, propozycję postrzegania zarządzania strategicznego w kategoriach syntezy teorii przedsiębiorstwa. Taką propozycje przedstawiają M. Gorynia, B. Jankowska i R. Owczarzak, formułując następująca hipotezę: „Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina nauk ekonomicznych jest wynikiem i przykładem konwergencji ekonomii na poziomie mikro i nauk o zarządzaniu”[13]. W swoich wywodach autorzy m.in. potwierdzają ścisłe związki między obszarami zainteresowań ekonomii i nauk o zarządzaniu w odniesieniu do firmy, brak podstaw do przeciwstawiania ekonomii (mikro) i tych ostatnich. Podkreślają również iż trwałą właściwością zarządzania strategicznego było od momentu jego wykształcenia się, na które wpłynęły także koncepcje i nurty rozwijane w ramach ekonomii (np. teoria konkurencji, zagadnienia efektywności i optymalizacji), „zbliżenie do realiów życia gospodarczego”. Wśród wniosków istotnych z punktu widzenia tematyki niniejszych rozważań warto podkreślić stwierdzenie, iż „przesądzona jest w przyszłości dalsza integracja ujęć przedsiębiorstwa w ekonomii (ekonomicznych teoriach firmy) i w naukach o zarządzaniu”.

### 3.3. Płaszczyzna edukacyjna

Analizując różne przejawy nasycania zarządzania strategicznego podejściem i treściami ekonomicznymi nie sposób pominąć tak ważnej materii jaka stanowią pozycje edukacyjne, w szczególności – elementy kształcenia studentów na kierunku zarządzanie. W uniwersytetach amerykańskich wykładany jest przedmiot *Economics of Strategy*. We wstępie do jednego z tak zatytułowanych, obszernych podręczników do tego przedmiotu można znaleźć uwagi o potrzebie szukania kompromisu pomiędzy tradycyjna mikroekonomią i strategią zarządzania, jak również wskazanie zajęć z zakresu ekonomiki przemysłu oraz ekonomiki przedsiębiorstwa jako głównych przedmiotów wykorzystujących podręcznik z zakresy *Economics of Strategy*[14]. Praca obejmuje m.in. takie zagadnienia jak: ewolucja współczesnego przedsiębiorstwa, problem granic firmy, zagadnienie kosztów transakcyjnych w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, analiza przemysłu, strategiczne pozycjonowanie i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Całość ponad 600-stronicowego dzieła jest bogato ilustrowana praktycznymi przykładami, zadaniami, analizą przypadków. Rozbudowane elementy ekonomii w podręczniku zasadniczo poświęconym problematyce zarządzania

[13] M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” nr 5/2005, s. 595-619.
[14] D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, *Economics of Strategy*, John Willey & Sons, Inc., New York 2000, 2nd ed.

strategicznego występują w różnej postaci – jako treści merytoryczne (tekst główny i kontekst), elementy warsztatu (analizy), przykłady, odniesienia itp.

## PODSUMOWANIE

Ekonomizacja strategii i zarządzania strategicznego jako możliwa tendencja w przyszłej ewolucji tego ostatniego ma trwałe podstawy w immanentnych związkach ekonomii i zarządzania, manifestujących się na płaszczyźnie poznawczej i praktycznej. Meritum i elementy metodologii ekonomii są cenną inspiracja dla zarządzania, mogą też pełnić istotne funkcje w ocenie i weryfikacji procesu formułowania i realizacji strategii rozwojowych przedsiębiorstw. Współczesne przesłanki i uwarunkowania działalności gospodarczej, w szczególności rewolucja w zakresie technologii komunikacyjnych, otwierają cały szereg nowych możliwości interpretacji i wykorzystania dotychczasowych narzędzi ekonomicznych, jak też tworzą całkiem nowe perspektywy w tym względzie. Założeniu dalszego rozwoju kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, wykształcanie się jego nowego paradygmatu jako systemu otwartego, o zatartych granicach, czyni także pojawienie się nowych treści i reguł ekonomicznych, jak też ich przełożenie w obszar zarządzania strategicznego, dalece prawdopodobnym. Jedną z ważnych konsekwencji takich zdarzeń jest ich właściwe ukazanie w procesie kształcenia przyszłych menadżerów.

## LITERATURA:


[1] Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin 1971.

[2] Besanko D., Dranove D., Shanley M., *Economics of Strategy*, John Willey & Sons, Inc., New York 2000, 2nd ed.

[3] Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press 1962.

[4] Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista" nr 5/2005, s. 595-619.

[5] Gospodarek T., *Użyteczność oraz aspekty behawioralne w modelu RBV*; w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), Prace Naukowe WWSZP, Wałbrzych 2011.

[6] Kalinowski J., Karasek J., *Biznesowe strategie na trudne czasy*, „Dziennik Gazeta Prawna", 26 listopada 2012, nr 229.

[7] Kaufman W., *Crowdsourcing Turns Business on Its Head*, [http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=93495217], data pobrania17 stycznia 2012.

[8] Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996.

[9] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

[10] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[11] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

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

[13] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

[14] Sułkowski Ł, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

[15] Tapscott D., Ticol D., Lowy A., *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

## STRESZCZENIE

**O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego**

W opracowaniu skoncentrowano się na trzech aspektach ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego: istocie podejścia, jego przesłankach i uwarunkowaniach oraz ważniejszych przejawach. Istota ekonomizacji wiąże się z przywracaniem zarządzaniu jego naturalnych właściwości, tożsamych z głębiej ukrytą, ekonomiczną naturą złożonej materii i problemów, które ma rozwiązywać zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw. Przesłanki i uwarunkowania ekonomizacji mają charakter systemowy oraz występują na szczeblu przedsiębiorstw. Główne płaszczyzny przejawów ekonomizacji strategii i zarządzania strategicznego to działalność samych przedsiębiorstw, propozycje teoretyczne formułowane na styku różnych nauk i dyscyplin oraz płaszczyzna edukacyjna (kształcenie menadżerów na poziomie akademickim).

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzania strategiczne, ekonomizacja zarządzania.

## SUMMARY

**Economics of strategy and strategic management**

The paper is focused on the three aspects of economics of strategy and strategic management, i.e., the essence of economics of strategy, premisses and conditions of that approach, and evidences of its implementation. The

essence of economics of strategy refers to the economic nature of strategic management which is complex enough to soften economic aspects of development of the firm. Premises and conditions of expanding economics of strategy are inherited in the socio-economic system or/and can be examined on the level of the firm. Activity of the firm, theoretical ideas forged on the basis of an interdisciplinary approach and teaching programs for managers, including courses for students of management are the major areas of evidences of applied economics of strategy and strategic management.

**Keywords:** strategy, strategic management, economics of strategy.

Jan Lichtarski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa

## WSTĘP

Tytułowe kategorie przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa wykazują pokrewieństwo, nie tylko etymologiczne. Są też oznaczeniami realnych bytów (podmiotów), silnie i wielorako wzajemnie powiązanych. Są to jednocześnie kategorie pod wieloma względami różniące się. Interesującą i ważną dla wykazania takich różnic może być **perspektywa badania preferowanych typów strategii tych podmiotów, opierających się na układzie ich interesów i celów**. Ważność tej perspektywy wynika między innymi stąd, iż wykazanie różnic interesów, celów oraz strategii przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa rodzi pytanie o możliwości i sposoby zapobiegania ich destrukcyjnemu oddziaływaniu na, skąd inąd konieczną, koegzystencję tych podmiotów.

Moją główną intencją w tym opracowaniu jest właśnie rozpoznanie istoty owych różnic oraz podjęcie dyskusji nad ich konsekwencjami.

Już w tym miejscu warto zauważyć, iż podejmowany tu obszar problemowy wykazuje zbieżność z podstawowym dla *koncepcji menedżerskiej* w teorii przedsiębiorstwa problemem relacji właściciel – menedżer. W wyjaśnianiu mechanizmów kształtowania się tej relacji przydatne też mogą być elementy innych koncepcji teoretycznych, w szczególności *nurtu behawioralnego* i *teorii agencji*[1].

Punktem wyjścia rozważań nad powyższymi kwestiami powinno być zauważenie różnic w znaczeniach nadawanych kategoriom przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa oraz przyjęcie odpowiedniego stanowiska w tym względzie.

[1] Nieco szerzej na temat założeń tych nurtów zob. w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (red. J. Lichtarski), wydanie 7, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 27-49.

## 1. POJMOWANIE KATEGORII PRZEDSIĘBIORCY I PRZEDSIĘBIORSTWA

Obie te kategorie występują w literaturze, ale także w praktyce gospodarczej w różnych znaczeniach i ich „odcieniach". Dla pojęcia **przedsiębiorca** podstawowe są dwa **znaczenia: ekonomiczne i prawne**. To drugie wprowadzone do systemu prawnego przed kilkunastu laty, stosowane jest na oznaczenie (ogólną nazwę) podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą w sposób legalny i podlegającego w związku z tym obowiązkowi rejestracji w odpowiednim rejestrze (przedsiębiorców). Jest ono odpowiednikiem stosowanego we wcześniejszym kodeksie handlowym pojęcia kupiec rejestrowy. „Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą"[2].

Dużo wcześniejsze i zawierające w sobie dalece głębszą treść, jest **znaczenie ekonomiczne pojęcia przedsiębiorcy**, a ściślej wiązka znaczeń (i ich odcieni) o tym charakterze[3]. W ujęciach klasycznych przedsiębiorca to w szczególności (w różnych konfiguracjach tych cech):

- **właściciel kapitału**
- **podejmujący decyzję o jego gospodarczym zastosowaniu i**
- **dokonujący wyboru kierunku tego zastosowania w sferze działalności gospodarczej,**
- **tworzący i**
- **prowadzący** podmiot owej działalności, czyli- w jednym z możliwych znaczeń – **przedsiębiorstwo**
- **na własny rachunek i ryzyko** (kapitałowe, zawodowe)**,**
- **w warunkach swobody decyzyjnej,**
- **z wykorzystaniem mechanizmów konkurowania.**

Wielokierunkowy rozwój gospodarki rynkowej (jej instrumentów i mechanizmów) doprowadził do tego, iż ów klasyczny wizerunek przedsiębiorcy ulegał z czasem modyfikacjom, przy czym pojawianie się kolejnych jego postaci nie oznaczało eliminacji postaci wcześniejszych. I tak np.:

- przedsiębiorca właściciel kapitału zostaje zastąpiony (lub uzupełniony) przedsiębiorcą pozyskującym kapitał (na rynku), a jego ryzyko kapitałowe zostaje zastąpione ryzykiem zawodowym,
- role przedsiębiorcy założyciela i menedżera prowadzącego przedsiębiorstwo ulegają rozdzieleniu (pojawia się tzw. intraprzedsiębiorca),
- zmieniają się wykorzystywane instrumenty konkurowania.

[2] Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2010 nr 220 poz. 1447.
[3] Szerzej na ten temat zob. np. w: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Przykładowym, a zarazem bardzo wpływowym dla dalszego rozwoju teorii przedsiębiorczości i jej roli w rozwoju gospodarczym, wynikiem tych przeobrażeń jest schumpeterowski wizerunek przedsiębiorcy innowatora (z bardzo rozległym pojmowaniem procesów innowacyjnych, w tym technicznych, rynkowych, organizacyjnych, itd.).

Nie sposób tu nie dostrzec, iż główne kierunki zarysowanych przeobrażeń wiodą od pojmowania **przedsiębiorcy jako właściciela kapitału, tworzącego i prowadzącego przedsiębiorstwo** [co jest nie tylko archetypem przedsiębiorcy postrzeganego z perspektywy ekonomicznej, ale pozostaje ciągle żywą formą przedsiębiorczości realizowanej w najprostszej, jednoosobowej formie prawnej w mikro przedsiębiorstwach], w kilku kierunkach:

- **przedsiębiorcy „portfelowego", gracza na rynku kapitałowym, operującego gospodarczymi zastosowaniami kapitału,**
- **przedsiębiorcy założyciela przedsiębiorstwa** albo
- **menedżera-innowatora (współ)prowadzącego przedsiębiorstwo (w tym konkurującego i zapewniającego jego rozwój)**

Dla podanych tu czterech typów (ról) przedsiębiorcy i ich kombinacji warto będzie zastanowić się nad podstawowymi charakterystykami ich strategicznego myślenia i działania.

Nie mniej **złożone i wielorakie** jest **pojmowanie** drugiej z tytułowych kategorii, czyli **przedsiębiorstwa**. Także tu można mówić o różnych perspektywach oglądu tej kategorii, w tym w szczególności **prawnej**[4] i **ekonomicznej**.

W systemie prawa dominuje tzw. **przedmiotowe** ujmowanie przedsiębiorstwa, jako „zespołu składników niematerialnych i materialnych …"[5]. Tak widziane przedsiębiorstwo stanowi bazę zasobową dla prowadzenia przez przedsiębiorcę / menedżera działalności gospodarczej. Jest to jednak baza „wyzuta" z podmiotowości, niezdolna do generowania celów i kierunkowania działań na rzecz ich realizacji.

Odmienne od powyższego jest **funkcjonalne** znaczenie nadawane pojęciu przedsiębiorstwa, które można kojarzyć z samym (wielofunkcyjnym) procesem działalności gospodarczej (także definiowanej w systemie prawa)[6]. Prawnicy mówią tez o **podmiotowym** postrzeganiu przedsiębiorstwa, ale widzą je w objaśnionej wyżej prawnej kategorii przedsiębiorcy. Dla perspektywy ekonomicznej i zarządczej (menedżerskiej) powyższe podejścia i sposoby interpretowania znaczenia terminu przedsiębiorstwo, zwłaszcza stosowane odrębnie, są mało przydatne.

**W naukach ekonomicznych**, w tym zwłaszcza w ekonomii i naukach o zarządzaniu, znaczenia nadawane pojęciu **przedsiębiorstwo** (firma) są **kompozycją znaczeń: podmiotowego, przedmiotowego, funkcjonalnego**. Nie wchodząc w całe bogactwo ujęć, wśród których wiele ma również

[4] zob. np. Jerzy Supernat, *Pojęcie przedsiębiorstwa* Instytut Nauk Administracyjnych, Uniwersytet Wrocławski, [www.supernat.pl/wykłady/plik/i_37_2_Microsoft], dostęp 22.12.2013.
[5] Zob. *Kodeks cywilny*, Dz. U. z 1964 nr 16 poz. 93 z późniejszymi zmianami.
[6] Zob. *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. z 2010 nr 220 poz. 1447.

charakter wybiórczy, fragmentaryczny, jednostronny[7] można przyjąć, że **przedsiębiorstwo to określony podmiot (jednostka, byt, system, zespół ludzi, ...) utworzony i funkcjonujący w sferze działalności gospodarczej (gospodarujący), wykorzystujący dla osiągania określonych korzyści, zwłaszcza zarobkowych, określoną wiązkę zasobów**. Przymiot i wizerunek podmiotowości przedsiębiorstwa wynika tu raczej z jego odrębności techniczno produkcyjnej, majątkowej, organizacyjnej, niż z samego faktu rejestracji założyciela (nabywcy) tak pojmowanego przedsiębiorstwa w odpowiednim rejestrze przedsiębiorców i przysługującej mu z tego tytułu zdolności do występowania w stosunkach prawnych. Komponentem znaczenia przedmiotowego są wszystkie te fragmenty opisu przedsiębiorstwa, które odnoszą się do jego szeroko pojmowanych zasobów angażowanych do prowadzenia działalności gospodarczej oraz warunków i sposobów ich angażowania. Komponentem zaś znaczenia funkcjonalnego będzie wszystko to, do dotyczy systemu realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji i procesów. Taki będzie, ogólnie rzecz biorąc, sens (ekonomiczny) pojęcia przedsiębiorstwo w dalszym toku wywodu.

## 2. O INTERESACH, CELACH I STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTWA

Istotnym (dla postawionego na wstępie problemu) elementem przedsiębiorstwa postrzeganego z perspektywy nauk ekonomicznych są jego interesariusze, zwłaszcza ci najbardziej wpływowi, którzy artykułując swoje oczekiwania pod adresem przedsiębiorstwa uczestniczą w formowaniu układu przyjmowanych do realizacji celów, w tym celów strategicznych i służących ich osiąganiu kierunków działań, czyli strategii.

Wypracowana i realizowana strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową nacisków i wynikiem negocjacji owych, wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, wśród których jest miejsce dla właścicieli, menedżerów różnych szczebli zarządzania, szeregowych pracowników i ich reprezentantów, odbiorców, instytucji finansujących, dostawców, itd. Badaniem źródeł i mechanizmów zdobywania wpływów i ich wykorzystywania w procesach dochodzenia do kompromisów w kwestiach dotyczących celów i kierunków działań, w tym zwłaszcza strategicznych, zajmuje się *nurt behawioralny*, obecny w różnych dyscyplinach nauki, w tym w szczególności w socjologii, naukach ekonomicznych, naukach o polityce. Jedno z pierwotnych i kardynalnych założeń tego nurtu mówi o konfliktowości interesów stron zainteresowanych funkcjonowaniem i wynikami przedsiębiorstwa (interesariuszy), czego naturalnym następstwem jest konfliktowość ich celów. Oczywiści nie może ona być całkowita. Muszą istnieć płaszczyzny wspólnych interesów i celów, wokół których może dochodzić do zbliżenia stanowisk, zawierania koalicji, przyjmowania i realizacji uzgodnionych działań. Źródła wpływów interesariuszy (np. siła ekonomiczne, legitymizacja) i formy ich przejawiania się (np. poziom natarczywości) są oczywiście zróżnicowane

[7] Zob. np. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw,* PWE Warszawa 2009, s. 121 i nast.

i mogą być zmienne w czasie. Wszystko to powoduje, że kompozycje koalicyjnych ustaleń mają charakter sytuacyjny, mogą podlegać dynamicznym zmianom, są trudne do rozpoznawania i projekcji.

Oczywiście dla konkretnych okoliczności zewnętrznych (sytuacja społeczno gospodarcza i polityczna, uwarunkowania kulturowe, itd.) i wewnętrznych (ustrój prawno-organizacyjny, stosunki własnościowe, profesjonalizm menedżerów, postawy i zachowania personelu, kondycja finansowa, pozycja konkurencyjna, itd.) można i warto próbować kreślić scenariusze typowych tendencji w zakresie układu sił, sposobów i rezultatów ich ścierania się, co wyrażać się może między innymi w cechach charakterystycznych przyjmowanych i realizowanych strategii. Mogą one np. być zorientowane w większym lub mniejszym stopniu na interesariuszy wewnętrznych lub zewnętrznych, na wartości ekonomiczne (np. zyski) lub społeczne (CSR), na dłuższy lub krótszy horyzont czasowy, na wyższy lub niższy poziom ryzyka, na wysoki lub niski poziom innowacyjności i ekspansywności. Mogą oczywiście różnić się większym lub mniejszym nastawieniem na budowę potencjału elastyczności i konkurowania (w tym zasobów, kompetencji), na wykorzystywanie twardych lub miękkich czynników rozwoju, itp. itd.

Można, jak sądzę, sformułować tezę, wymagającą oczywiście potwierdzenia, że wraz z pogarszaniem się sytuacji społeczno gospodarczej (kazus kryzysu) mogą narastać tendencje do nastawienia zamiarów strategicznych na: interesariuszy wewnętrznych i uwzględnianie ich interesów natury społecznej (np. ochrona miejsc pracy),a w dalszej kolejności na ochronę interesu właścicielskiego, skracanie horyzontu czasowego projekcji strategicznej, obniżenie akceptowalnego poziomu ryzyka, obniżenie poziomu innowacyjności i ekspansywności, ograniczenie działań skierowanych na budowę potencjału elastyczności i konkurowania oraz na wykorzystywanie w tym celu czynników miękkich (wiedza, kapitał intelektualny).

Jawi się tu też pytanie, jaki może być wpływ na podstawowe charakterystyki wyborów strategicznych przedsiębiorstwa sytuacji zewnętrznej nie rozpoznawanej jako kryzysowa, lecz uznawanej współcześnie za typową, a określanej mianem „turbulentnego otoczenia"? Jest to sytuacja pod pewnymi względami zbliżona do sytuacji kryzysowej, a różniąca się głównie tym, że nie zawiera w sobie tak dużej dominacji czynników zagrażających egzystencji przedsiębiorstwa (wysoka pewność rozwoju sytuacji w niekorzystnym kierunku zostaje zastąpiona wysoką niepewnością co do kierunku rozwoju sytuacji). Ta jej właściwość powinna sprzyjać znaczącej redukcji towarzyszących wyborom strategicznym ograniczeń typowych dla sytuacji kryzysowej. Przy zachowaniu jednak części tych ograniczeń, krąg wpływowych interesariuszy i pole swobody wyboru strategicznego rozszerza się.

Z powyższego wywodu dość jasno wynika, iż strategia przedsiębiorstwa może być i często jest wynikiem ścierania się całego bogactwa bardzo zróżnicowanych oraz zmiennych interesów i racji. Im więcej w owym tyglu interesów i racji uda się znaleźć płaszczyzn zbieżności interesów i porozumienia, tym większe są szanse na budowę i realizację strategii zapewniających

rozwój przedsiębiorstwa, a przynajmniej jego trwanie. Kiedy owe płaszczyzny podlegają redukcji, strategiczne perspektywy trwania i rozwoju przedsiębiorstwa także ulegają pogorszeniu.

## 3. O WPŁYWIE PRZEDSIĘBIORCY I JEGO STRATEGII NA STRATEGIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

W gronie najbardziej wpływowych interesariuszy przedsiębiorstwa jest oczywiście miejsce dla przedsiębiorcy, przy czym, zgodnie z tym co zauważyłem wcześniej, nie jest ono jednoznacznie i raz na zawsze zdefiniowane. Role przedsiębiorcze mogą być skupione w osobie właściciela i jednocześnie menedżera przedsiębiorstwa, ale też mogą być rozdzielone między wpływowymi interesariuszami, głównie między właścicielem i menedżerami, a w skrajnych przypadkach mogą być niemal całkowicie ulokowane w grupie zawodowych menedżerów. Tu wkraczamy w obszar wyjaśnień dostarczanych przez *nurt menedżerski* teorii przedsiębiorstwa, koncentrujący się na badaniu i wyjaśnianiu sprzeczności interesów i celów, między właścicielami i menedżerami w warunkach rozdzielenia tych ról, niewątpliwie przenoszących się na decyzje i działania strategiczne w przedsiębiorstwach. Generalizując nieco można przyjąć, iż we wskazanej tu sytuacji, pozycję właściciela umacnia koncentracja własności, zaś rozproszenie własności osłabia ją, głównie na rzecz wzmocnienia pozycji menedżerów.

Wracając do kwestii **rozlokowania ról przedsiębiorczych**, można zauważyć, iż jest ono najbardziej klarowne w przypadku **skupienia własności i zarządzania** przedsiębiorstwem „w jednym ręku". Wtedy bowiem sytuacja sprzyja ulokowaniu w tym samym miejscu wszystkich elementów roli (ról) przedsiębiorcy. Jeśli nawet role te niosą w sobie sprzeczności rodzące konflikt, to rozgrywa się on w świadomości, a niekiedy może także z udziałem podświadomości, właściciela-menedżera. Jeśli np. właścicielskie dążenie do korzystania z dywidendy od zainwestowanego kapitału zderza się z menedżerskim dążeniem do inwestowania w rozwój przedsiębiorstwa i ekspansji rynkowej, to rozstrzygnięcie owej kolizji musi nastąpić u (przez) samego właściciela-menedżera. Sprzeczność i konflikt nie wypływa na światło dzienne, ale oczywiście może wpłynąć na tempo podejmowania decyzji, głównie strategicznych, na konsekwencję (determinację) w ich realizacji.

Uzewnętrznianiu sprzeczności i konfliktów w procesach wyborów strategicznych, z wszelkimi tego konsekwencjami, sprzyjają przypadki **rozdziału ról przedsiębiorczych**, będące jedną z konsekwencji rozdziału własności i zarządzania.

Jedną z typowych sytuacji może być wtedy **lokowanie się w osobie właściciela roli przedsiębiorcy-inwestora (portfelowego)**, który podejmuje decyzje kapitałowe (o kierunku, miejscu i czasie zaangażowania kapitału, o jego przemieszczaniu, o zagospodarowaniu wypracowanych nadwyżek, itd.). Sytuacja powyższa dotyczy głównie operacji kapitałowo właścicielskich w odniesieniu do już istniejących przedsiębiorstw.

Odmienna jest **kompozycja ról przedsiębiorczych typowych dla założyciela przedsiębiorstwa**. Tu może wchodzić w grę operowanie własnym kapitałem, ale także pozyskiwanie kapitału z otoczenia, a w szczególności dostrzeganie okazji, pozyskiwanie i kompletownie koniecznych dla ich wykorzystania zasobów. Bywa, że ten zestaw ról przedsiębiorczych (przedsiębiorcy seryjnego) staje się przedmiotem specjalizacji zawodowej osób o wybitnych predyspozycjach przedsiębiorczych, które po zrealizowaniu jednego przedsięwzięcia i oddaniu (utworzonego przedsiębiorstwa) w zarząd zawodowym menedżerom, przechodzą do realizacji następnego.

**Elementy roli przedsiębiorczej polegającej na** szeroko pojętej (schumpeterowskiej) **innowacyjności już istniejącego przedsiębiorstwa lokują się głównie w osobach prowadzących przedsiębiorstwo menedżerów**.

Jest dość oczywiste, że **między wyróżnionymi rolami przedsiębiorczymi zachodzi kolizja**, która może przejawiać się na różne sposoby, z różnymi konsekwencjami dla zachowań strategicznych.

**Przedsiębiorca inwestor** z natury rzeczy zainteresowany jest głównie korzyściami z zainwestowanego kapitału. Strategie inwestowania i czerpania owych korzyści mogą być jednak różne. W przypadkach upublicznienia obrotu tytułami własności prowadzących przedsiębiorstwa spółek strategia ta może np. skupiać się na krótkoterminowym wykorzystywaniu zmian kursów akcji i wypłat corocznej dywidendy. Dotyczy to głównie inwestorów o niskich udziałach we własności portfela akcji przedsiębiorstwa (drobnych akcjonariuszy lub udziałowców), których wpływ na obsadę kadrową kierownictwa przedsiębiorstw i jego decyzje jest niewielki. Może to także dotyczyć inwestorów instytucjonalnych, operujących powierzonymi (cudzymi) kapitałami, kiedy ich właściciele zainteresowani są krótkoterminowymi przyrostami ich wartości. Radykalnie odmienna strategia przedsiębiorcy inwestora polegać może na dążeniu do osiągania długoterminowych korzyści z zainwestowanego kapitału (zwrotem z kapitału) w postaci możliwie najkorzystniejszej kombinacji przychodów z corocznych dywidend i wzrostu cen akcji / udziałów w momencie ich sprzedaży. Dotyczy to głównie udziałowców strategicznych (dominujących lub wyłącznych), którzy mogą i chcą wywierać wpływ na obsadę kadrową rad nadzorczych, zarządów spółek i kierownictwa prowadzonych przez nie przedsiębiorstw, a następnie na decyzje gospodarcze, w tym przedsiębiorcze, tych gremiów (dotyczące procesów innowacyjnych i rozwojowych).

Na odrębne potraktowanie zasługuje typ **strategii przedsiębiorczej – przedsiębiorcy założyciela** przedsiębiorstwa. Może to być swoiste przedłużenie strategii inwestora właściciela (w przypadku operowania własnymi kapitałami) z dominacją motywu zarobkowego, ale może to być też zorientowana krótkoterminowo (na czas tworzenia przedsiębiorstwa, z zamiarem przekazania go następnie w ręce zawodowych menedżerów) strategia innowatora (proces założycielski spełnia bowiem wszystkie cechy procesu innowacyjnego) oparta na szerszym niż reprodukcja kapitału zestawie przesłanek (np. komercjalizacja nowoczesnych technologii, dostarczanie miejsc pracy, zaspokajanie potrzeby twórczości, itd. itp.).

Odmienne są preferencje i warunki ich realizacji towarzyszące tworzeniu i implementacji **strategii przedsiębiorcy – innowatora**, będącej głównie owocem starań menedżerów, jednakże zorientowanej bardziej niż w poprzednich przypadkach pluralistycznie. Ważną rolę odgrywają tu regulacje prawno-ustrojowe spółek kapitałowych[8], które dokonują w sposób ramowy rozdziału kompetencji decyzyjnych między organami właścicielskimi (zgromadzenie wspólników / akcjonariuszy)[9], a zarządami spółek i kierownictwami przedsiębiorstw (najczęściej na zasadzie unii personalnej funkcje te pełniona są przez te same osoby). Istotą tego rozdziału jest przyporządkowanie spraw i decyzji o wymiarze strategicznym organom właścicielskim, a spraw i decyzji operacyjnych, zarządom spółek. W praktyce funkcjonowania spółek i przedsiębiorstw trudno jednak mówić o jasności i czystości takiego rozdziału. Menedżerowie przedsiębiorstw i członkowie zarządów spółek, choćby korzystając ze swoich kompetencji menedżerskich oraz znajomości realiów prowadzonych przedsiębiorstw, nie tylko mogą, ale powinni wspierać decydentów właścicielskich (przez generowanie oraz uzasadnianie pomysłów, koncepcji i projektów działań strategicznych). Oczywiście są tego pewne ograniczenia, miedzy innymi wynikające z sygnalizowanej już odmienności interesów tych gremiów i towarzyszącej temu asymetrii informacji na korzyść menedżerów, co może skutkować naruszeniem uzasadnionego interesu właścicielskiego.

Wracając do kategorii: **strategia przedsiębiorcy** i **strategia przedsiębiorstwa** można, ze znacznym marginesem umowności, przyjąć, iż w opisywanych tu warunkach prawno organizacyjnych i własnościowych, ów **innowacyjny wymiar strategii przedsiębiorcy generowany głównie staraniem menedżerów**, uwzględniający ich interesy grupowe, ale także naciski innych grup interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa (nie wyłączając właścicieli), w istocie **może być traktowany jednocześnie jako strategia przedsiębiorstwa**.

Rozważania powyższe sygnalizują doniosły i – jak sądzę – ciągle żywy problem zarządzania przedsiębiorstwami (głównie zarządzania strategicznego) w warunkach rozdziału własności i zarządzania, polegający na potrzebie właściwego ukształtowania relacji miedzy wymienionymi grupami interesariuszy o spornych interesach (a niekiedy także w ramach tych grup, np. miedzy inwestorami strategicznymi i drobnymi), co nie jest łatwe.

Oczywiście kwestie dostrzegania i respektowania w wyborach strategicznych (przedsiębiorców, przedsiębiorstw) interesów grupowych można znacznie rozszerzać na pozostałych (a przynajmniej bardziej wpływowych) interesariuszy, co jest np. domeną koncepcji CSR (społecznej odpowiedzialności korporacji), co jednak wykracza poza zakreślone dla tego opracowania ramy przedmiotowe.

[8] Kodeks spółek handlowych.

[9] Pomijam tu świadomie, aby nie zamazywać obrazu problemu zasadniczego, kwestię pozycji rady nadzorczej.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzony w tym opracowaniu wywód pozwala na sformułowanie kilku końcowych uwag i wniosków. Oto one:

- Typ (charakterystyka) strategii przedsiębiorstwa jest w dużej mierze determinowany układem interesów i celów wpływowych interesariuszy.
- Układ ten bywa zwykle złożony i zmienny (dynamiczny), a zatem trudny do rozpoznawania. Oparte na nim strategie mają charakter sytuacyjny, nie poddają się łatwo standaryzacji.
- Do wiodących interesariuszy przedsiębiorstw należą niewątpliwie właściciele i menedżerowie, którzy są jednocześnie nosicielami ról przedsiębiorczych.
- Rozlokowanie ról przedsiębiorczych może być zróżnicowane. Jego pierwotnym modelem (archetypem) jest koncentracja tych ról w osobie właściciela – menedżera. W przypadkach rozdziału własności i zarządzania mogą kształtować się, rozlokowane w różnych proporcjach między właścicielami i menedżerami, różne konfiguracje ról przedsiębiorczych i właściwych im zachowań, w tym w szczególności: **przedsiębiorcy inwestora**, **przedsiębiorcy założyciela** i **przedsiębiorcy innowatora**.
- Rozlokowanie tych ról, w powiązaniu z siłą wpływu interesariuszy będących ich nosicieli (właścicieli, menedżerów), tworzy przesłanki dla zakresu oraz sposobu przenikania celów i inicjatyw przedsiębiorczych do strategii przedsiębiorstw.
- Silna pozycja właścicieli sprzyja orientowaniu strategii przedsiębiorstwa na realizację ich interesów i celów (głównie zarobkowych, dochodowych), a służy temu rola przedsiębiorcy – inwestora.
- Silna pozycja menedżerów, wchodzących w rolę przedsiębiorcy – innowatora, sprzyja orientowaniu strategii przedsiębiorstwa wokół ich grupowych interesów i celów (z uwzględnieniem w odpowiednich proporcjach nacisków innych grup interesariuszy).
- Zrównoważony układ sił w ramach omawianej relacji może sprzyjać orientowaniu strategii przedsiębiorstw wokół dążeń przedsiębiorców – założycieli.

Powyższy wywód stanowi też istotną przesłankę dla sformułowania tezy, iż pogłębione **rozpoznawanie, analizowanie oraz kształtowanie mechanizmów kreowania i implementacji strategii przedsiębiorstw wymaga uwzględniania relacji właścicielsko-menedżerskich i rozlokowania ról przedsiębiorczych**, co jednakże, w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, jest często pomijane.

## LITERATURA:

[1] *Kodeks cywilny*, Dz. U. z 1964 nr 16 poz. 93.

[2] *Kodeks spółek handlowych,* Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037.

[3] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie,* wydanie 7, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[4] Noga A., *Teorie przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 2009.

[5] Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

[6] Supernat J., *Pojęcie przedsiębiorstwa* Instytut Nauk Administracyjnych. Uniwersytet Wrocławski, [www.supernat.pl/wykłady/plik/i_37_2_Microsoft].

[7] *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. z 2010 nr 220 poz. 1447.

## STRESZCZENIE

**Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa**

Opracowanie poświęcone zostało zbadaniu relacji między strategią przedsiębiorcy i strategią przedsiębiorstwa. Konieczna okazała się w tym celu analiza semantyczna kategorii przedsiębiorca i przedsiębiorstwo, wskazanie na znaczenie układu interesów i celów interesariuszy dla kształtowania zachowań strategicznych oraz wskazanie na różne warianty rozlokowania ról przedsiębiorczych w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Następnie główna uwaga skierowana została na wykazanie wpływu rozlokowania ról przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach i siły wpływu poszczególnych grup interesariuszy (biorąc przy tym pod uwagę układ ich interesów i celów), na kształtowanie się orientacji strategicznych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, grupy interesów (interesariusze, stakeholders), strategia przedsiębiorstwa, strategia przedsiębiorcy.

## SUMMARY

**The Strategy of Entrepreneur and Corporate Strategy**

The goal of the paper is to examine the relationship between an individual strategy of entrepreneur and a corporate strategy. Semantic analysis of the terms entrepreneur and enterprise, indication of the importance of the interests and objectives of the stakeholders for the development of stra-

tegic behavior, as well as indication of the different possibilities of entrepreneurial roles location for the company were necessary for the purpose.

Next to that the main attention was directed to examine the impact of location of the entrepreneurial roles and particular stakeholders (taking into account their interests and goals) for the development of the strategic orientation of the company.

**Keywords:** entrepreneur, company, stakeholders, corporate strategy, strategy of entrepreneur.

Jerzy Niemczyk
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej

## WSTĘP

Bardzo trudno jest wyjaśnić słuchaczom kursów z zarządzania strategicznego sens zajmowania się szkołami, ujęciami, czy podejściami do strategii. Zdecydowana większość z nich nie widzi potrzeby zajmowania się „historią". Poszukują oni raczej prostych rozwiązań, problemów występujących tu i teraz. Także z tego powodu bardzo trudno jest dokonać systematyzacji, porządkowania czy zwykłej demarkacji w nauce o zarządzaniu strategicznym. Spośród wielu prób podejmowanych w zakresie klasyfikacji strategii najczęściej spotykamy się z propozycjami wyróżnienia jej podstawowych ujęć z perspektywy jednak historycznego rozwoju. Do najczęściej wymienianych szkół w zarządzaniu strategicznym zaliczamy:

- szkołę planistyczną,
- szkołę pozycyjną,
- szkołę behawioralną,
- szkołę ewolucyjną,
- szkołę zasobową.

Większość autorów nie tłumaczy, dlaczego przyjmuje takie klasyfikacje i co jest istotą takiego wyróżniania. Sam kontekst historyczny nie wyjaśnia bowiem wszystkiego. Co jest źródłem takiej zmiany? Jakie przesłanki są podstawą budowy nowego podejścia, a może już nowego paradygmatu.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie propozycji wykorzystania koncepcji renty ekonomicznej (pochodzącej z ekonomii) do wyjaśnienia istoty wyróżnionych w zarządzaniu strategicznym podejść. Ponadto

w pracy podjęta zostanie próba wskazania przyszłej renty, czyli prawdopodobnie przyszłej szkoły zarządzania strategicznego.

## 1. RENTA RICARDIAŃSKA I CHAMBERLINOWSKA JAKO DWIE PODSTAWOWE RENTY KREUJĄCE PARADYGMATY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

W okresie, od końca drugiej wojny światowej do dzisiaj w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić w zasadzie tylko trzy główne nurty myślenia strategicznego. Są to ujęcia: planistyczne, pozycyjne i zasobowe. Ujęcie planistyczne to okres pomiędzy właśnie drugą wojną światową, a rokiem 1974 będącym początkiem kryzysu naftowego lat 70. XX wieku. Drugie z ujęć, pozycyjne to okres pomiędzy 1974 r., a 1990 r. i trzecie to podejście zasobowe, czyli lata 1990-2010.

Te trzy podejścia są konstytuowane przez praktycznie dwa rodzaje renty. Pierwszą jest tzw. renta ricardiańska, inaczej zasobowa. Drugim rodzajem jest renta chamberlinowska, często nazywana nie do końca poprawnie monopolistyczną.

Najpopularniejszą rentą, najczęściej spotykaną w zarządzaniu strategicznym jest renta ricardiańska. Nawiązuje ona do prac klasyków ekonomii i wprost do idei renty gruntowej D. Ricardo. Jest to nadwyżka uzyskiwana z tytułu posiadania (wykorzystania) wartościowych i rzadkich zasobów. Zgodnie z istotą tej renty: im większy jest popyt na dany zasób materialny, tym wyższy będzie dochód właściciela zasobu (przy założeniu stałej podaży danego zasobu). Wysokość renty wynika zatem z wysokości popytu na dany zasób (kontekst rzadkości) i wysokości potencjalnej użyteczności danego zasobu. Odnosząc tę rentę do współczesnych zasobów rzeczowych, finansowych i także niematerialnych należy właśnie podkreślić, że ich właściciel ma prawo do dodatkowego dochodu z tytułu bycia właśnie właścicielem rzadkich zasobów i z tytułu ich oczekiwanej potencjalnej użyteczności. Według Austriaków (opisywanej w dalszej części rozdziału autorów koncepcji tzw. renty austriackiej) taka wiedza „o celach i środkach (która) jest z góry znana, a więc redukuje kwestię gospodarowania do ledwie technicznego problemu alokacji, maksymalizacji czy optymalizacji, w warunkach znanych ograniczeń" (Huerta de Soto, [mises.pl/blog/2006/03/09/280/]) nie jest wiedzą promującą rozwój.

Zatem firmy myślące tą perspektywą są skoncentrowane głównie na poszukiwaniu rzadkich zasobów, a potem na wydajnym lub oszczędnym ich wykorzystaniu. Powszechnie uznaje się, że ten typ renty dominował w okresie planistycznego ujęcia strategii i we wczesnej fazie ujęcia zasobowego. Podstawowa różnica dotyczyła innej orientacji na zasoby w obu podejściach. W ujęciu planistycznym były to zasoby rzeczowe wykorzystywane w kontekście wspomnianej klasycznej racjonalności, krzywej doświadczenia, a w ujęciu zasobowym: zasoby niematerialne postrzegane również z podobnych perspektyw ekonomii skali i zakresu. Przy czym należy pamiętać, że podejście zasobowe, w pierwszej fazie swojej ewolucji, korzystało

głównie z zasobów wiedzy (Knowledge Management). W kolejnej fazie były to zasoby związane z wizerunkiem i tożsamością organizacji (marka). Potem, wraz z rosnącą popularnością e-biznesu, a szczególnie nurtu związanego z e-globalizacją takim zasobami stały się aktywa niematerialne. Obecnie mocno eksploatowane są zasoby relacyjne, które wydaje się, że mogą przynależeć już do innej perspektywy analizy, tj. tej związanej z rentą relacyjną, sieciową itp.

Drugim szczególnym typem renty jest renta chamberlinowska. Potocznie definiuje się ją jako prawo do czerpania dochodu z tytułu zajmowania uprzywilejowanej pozycji w sektorze, w konsekwencji na rynku. Taka interpretacja tej renty jest dużym uproszczeniem. E. Chamberlin jest w ekonomii prekursorem badań nad monopolami i oligopolami. Efektem tych badań było potwierdzenie, że im większy jest udział danej firmy w rynku, tym większą ma ona marżę ponad koszt produkcji. Jednak teoria konkurencji monopolistycznej E. Chamberlina oznaczała również przejście do zupełnie innej perspektywy analizy rynków. Sprowadzało się to do „zwielokrotnienia liczby struktur rynkowych, które musi analizować ekonomia teoretyczna i na (wykazaniu, że) sprostanie wymaganiom zadowalającej efektywności rynku nie jest automatyczną konsekwencją danej formy konkurencji i że na temat dobrobytu i zalecanej polityki gospodarczej w warunkach konkurencji monopolistycznej i oligopolu nie można już wypowiadać się wyłącznie na podstawie tego, w jakim stopniu dana struktura rynkowa odbiega od standardów konkurencji doskonałej (Blaug, 1994, s. 404). Nie można więc analizować rynków według prostych zależności wynikających z cech konkurencji doskonałej. Wraz z rozwojem rynków i tym samym efektywności w mikro i makroskali źródłem konkurencyjności mogą być inne struktury, czy płaszczyzny konkurowania. Po części chamberlinowski (porterowski) sposób myślenia był powodem pojawienia się zarządzania strategicznego i wyłonienia w nim, obok występującej już w ujęciu planistycznym, strategii niskich kosztów (bliskiej ekonomii skali w ujęciu planistycznym) strategii wyróżniania i koncentracji. Te ostatnie strategie były właśnie próbą poszukiwania efektywności w innych przekrojach rynków.

Zrozumiał to znakomicie P. Porter opierając na tym całą swoją filozofię *industry analysis*. Co ciekawe swoją przełomową pracę napisał w wieku 33 lat. Jest on autorem wydawałoby się, że prostej w swej logice – metody pięciu sił. Jednak patrząc na tę metodę z perspektywy Chamberlina, należy uznać ją za przełomową o tyle, że wskazała ona inne źródła rentowności firmy, niż te właściwe dla ekonomii klasycznej. Porter przesunął analizę rentowności w sektorze, w konsekwencji analizę marż rynkowych, z analizy konkurencji i substytutów na poznanie siły dostawców, odbiorców i nowych oferentów. Szczególnym impulsem sprzyjającym szybkiej implementacji podejścia porterowskiego w praktyce zarządzania był kryzys naftowy 1974 r. Kryzys ten udowodnił, że opieranie się w kalkulacjach na długoterminowych prognozach i operowanie tylko kontekstem rzadkości i użyteczności zasobów, bez uwzględnienia wprost innych płaszczyzn konkurowania, może prowadzić donikąd. Znakomicie się w tę teorię wpisują również teorie konsolidacji rynków. Wprawdzie ich rodowód sięga wczesnej ekonomii, to

jednak dopiero u Portera znalazły swoje naukowe wyjaśnienie między innymi nisze rynkowe.

Wskazane renty, obejmują praktycznie cały współczesny dorobek zarządzania strategicznego. Wyraźnie odróżniają od siebie wymienione podejścia i jednoznacznie wskazują na związek generowanych dzięki nim strategii z realnym wymiarem sukcesu gospodarczego.

## 2. RENTA SCHUMPETEROWSKA I RENTA SIECIOWA JAKO PODSTAWY KREOWANIA WSPÓŁCZESNYCH PARADYGMATÓW W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Według części autorów podejście zasobowe dobiegło swojego kresu. Według innych, ewoluuje ono w kierunku podejść rozwijających zasoby relacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej.

W wielu pracach pisanych na przełomie XX wieku pojawiało się pojęcie *dynamic capabilities*. Autorzy tych prac wskazywali właśnie na dynamiczne zdolności jako przyszły budulec szkoły strategii. Jednak praktycznie do dzisiaj, w kontekście tego podejścia nie pojawiło się jednoznaczne pojęcie renty, które pozwoliłoby uznać to podejście za podstawę kreacji nowej logiki strategii. W przypadku podejść wcześniejszych, teoretycznie opisana renta stawała się taką podstawą tworzenia przestrzeni przez biznes i dla biznesu. Idea bowiem uprzednich rent konstytuowała politykę gospodarczą rządów, instytucjonalizowała wiele zachowań i wreszcie wyznaczała dominującą strategią działania biznesu. Dynamiczne zdolności nie stworzyły jeszcze instytucjonalnie „nowego ładu". Dlatego przedmiotem kolejnej części artykułu będą dwie renty, wśród których można upatrywać faworytów w konstrukcji nowego ładu strategicznego.

Pierwszą z tych rent jest renta schumpeterowska. Jest ona w swej najprostszej postaci nadwyżką powstającą w organizacji z tytułu innowacji, ale innowacji rozumianej bardzo szeroko jako pojawienie się „nowych towarów, nowej technologii, nowych źródeł podaży, nowych typów organizacji (...), która uderza nie w marżę zysku i wielkość produkcji istniejących firm, lecz w sumie w ich podstawy i samą ich egzystencję" (Schumpeter, 1995, s. XXV). Schumpeterowska innowacja oznacza, że istnieją wprawdzie społeczne i przyrodnicze uwarunkowania wpływające na zmiany parametrów ekonomicznego działania, lecz to nie one są główną siłą sprawczą w firmach. „Podstawowy bodziec wychodzi od nowych dóbr konsumpcyjnych, nowych rynków, nowych form przemysłowej organizacji, tworzonych przez kapitalistyczne przedsiębiorstwa" (Schumpeter, 1995, s. 104). W czasach J. Schumpetera takie stwierdzenie było rewolucyjne. Wprowadzało ono bowiem do analizy ekonomicznej pojęcie nierównowagi i kategorię postępu (technicznego).

Najważniejszym w dorobku naukowym J. Schumpetera jest teoria przedsiębiorczego działania. To od przedsiębiorczości zależy skala twórczej destrukcji. W tym kontekście rentę schumpeterowską można nazwać jako rentę innowacyjną, jako przedsiębiorczą, lub jako przedsiębiorczo-

innowacyjną. W pracach autorów, określanych w historii myśli ekonomicznej jako szkoła austriacka (Schumpeter też był Austriakiem) znajdujemy przede wszystkim formę renty przedsiębiorczej. Rentą przedsiębiorczą będzie taka renta, przy której aktorzy wykorzystują zasoby w nowy i różny sposób, ale tylko w taki sposób, gdy wartość, efekt tego wykorzystania nie jest znany z góry (Rumelt, 1997, pp. 137-158). Według przedstawiciela szkoły austriackiej L. Misesa „termin „przedsiębiorczy" (...) oznacza działającego człowieka widzianego jedynie w aspekcie niepewności nieodłącznie związanej z każdym działaniem" (Mises, 1978, s. 218). Z kolei S.A. Alvarez w artykule "Entrepreneurial rents and the theory of the firm" (Alvarez, 2007, pp.427-442) pisze o rencie powstającej w wyniku takiego zarządzania zasobami, które umożliwiłoby eksploatację nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie. Taki rodzaj renty w literaturze nazywany też jest rentą austriacką**.** Według J. Huerta de Soto „tym, co wyróżnia szkołę austriacką i przyniesie jej nieśmiertelną sławę jest fakt, że stworzyła ekonomiczną teorię działania, a nie teorię ekonomicznej równowagi czy braku działania". J. Huerta de Soto twierdzi, że „najważniejsze zarzuty Austriaków wobec neoklasycznej ekonomii to: koncentracja na stanach równowagi, w których ludzie mają pełną informację, ujmowanie w modelach najbardziej oczywistych zmiennych, a pomijanie innych, trudnych do empirycznego uchwycenia (wartości moralne, nawyki), a także rozwijanie formalizacji matematycznej ukrywającej prawdziwe związki przyczynowo-skutkowe" (Huerta de Soto, [mises.pl/blog/2006/03/09/280/]). W takiej postaci renta austriacka mogłaby spełniać wymóg prekursora nowego paradygmatu. Niestety, podobnie jak z filozofią zdolności dynamicznych, renta „austriacka" z trudem przebija się do decydentów gospodarek narodowych, a tylko to jest warunkiem jej internalizacji w postaci nowego ładu gospodarczego.

Kontrpropozycją jest renta sieciowa. Przy czym nie jest to renta odwołująca się bezpośrednio do zasobów relacyjnych, tutaj byłoby zbyt blisko do renty zasobowej, ale jest to renta wykorzystująca dorobek Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. Renta sieciowa jest rentą wynikającą z apriopriacji wartości powstającej w procesach kontraktowania. Przypomnieć należy, że NEI mieści się w głównym nurcie ekonomii (w przeciwieństwie do szkoły austriackiej) i podkreśla mocno znaczenie kontraktualnego podejścia do zachowań organizacji i do egzekwowania z tego tytułu określonej nadwyżki. Bazując na klasycznym dorobku ekonomii, przedstawiciele NEI podkreślają, że wpływ na decyzje przedsiębiorców, menedżerów, klientów i wielu innych interesariuszy organizacji i innych instytucji rynkowych mają szczególne ramy wyznaczone przez formalne i nieformalne instytucje rynku będące efektem implementacji teorii praw własności, kosztów transakcyjnych, czy agencji. Podejmowanie decyzji strategicznych nie będzie tu prostym zabiegiem polegającym na wyborze sposobów alokacji zasobów, ale procesem decyzyjnym uwikłanym w szeroki kontekst ekonomicznych, społecznych i psychologicznych wyborów. Czy jednak otoczenie firm, sieci przyjęło już takie formy instytucjonalne i takie formy oddziaływania? Z pewnością jeszcze nie, natomiast na pewno same firmy zrozumiały, że wartość powstaje także, a może przede wszystkim poprzez zawłaszczanie wartości tworzonych

przez innych. Przykładem są przecież: outsourcing, offshoring, franczyza, koopetycja i wiele innych „innowacyjnych" form współpracy i konkurencji.

## PODSUMOWANIE

Renty ekonomiczne są na dzień dzisiejszy jedną z niewielu propozycji skutecznej demarkacji szkół strategii, skutecznej z punktu widzenia teorii, ale i praktyki zarządzania strategicznego. Z perspektywy dnia dzisiejszego rzeczywiście można uznać, że renty: zasobowa i pozycyjna wyraźnie rozgraniczyły myślenie o strategii z perspektywy planu, pozycji i wiązki kompetencji. Trudniej deliberuje się o przyszłych rentach i przyszłych szkołach strategii. Tutaj odpowiedzi nie są już jednoznaczne. Ale takie cechy ma zawsze okres wyłaniania się nowego paradygmatu. Czy taką rentą mogłaby być renta austriacka? Jej zbyt liberalny charakter, wytrącający z rąk państwa wiele narzędzi władzy, jest mało popularny w kręgach decydentów polityki makroekonomicznej. Na przykład „Austriak" „Hayek był pewien, iż podważanie mechanizmu rynkowego prowadzi do nieefektywności, niewykorzystania zasobów i w końcu do utraty wolności. Keynes sądził natomiast, że przeciwnie, system rynkowy ma tendencję do funkcjonowania poniżej możliwości wynikających z zasobów i dlatego trzeba zwiększać popyt całkowity środkami fiskalnymi i monetarnymi, a rola państwa jest kluczowa" (Aleksandrowicz, 2012). I kto wygrał?

## LITERATURA:

[1] Aleksandrowicz P., (2012), *Keynes kontra Hayek*, [www.obserwatorfinansowy.pl] (dostęp 28.01.2013).

[2] Alvarez S.A., (2007), *Entrepreneurial rents and the theory of the firm*, Journal of Business Venturing, vol. 22, issue 3, May 2007, pp 427-442.

[3] Blaug M., (1994), *Teoria ekonomii*, PWN Warszawa.

[4] Huerta de Soto J., (2008), *Spór metodologiczny (Methodenstreit) Szkoły Austriackiej*, [www.mises.pl/280] (dostęp 20.01.2013).

[5] Rumelt R. P., (1997), *Towards a Strategic Theory of the Firm*. [in:] *Competitive Strategic Management*, (1977), (ed.) Lamb R. B., Prentice Hall New Jersey, [in:] Foss N. J., (1997), *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press.

[6] Schumpeter J., (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN Warszawa.

[7] von Mises L., (1990), *Money, Method, and the Market Process*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, s. 11.

[8] von Mises L., (2007), *Ludzkie działanie*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa, 2007, s. 218.

## STRESZCZENIE

**Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej**

Celem artykułu jest przeprowadzenie demarkacji ujęć zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej. Autor przedstawił tutaj dwie klasyczne renty ekonomiczne: zasobową i pozycyjną (ricardiańską i chamberlinowską) obecne już w opisywaniu strategii. W drugiej części pracy wskazano na dwie współczesne próby zdefiniowania przestrzeni biznesu z perspektyw renty innowacyjno-przedsiębiorczej i sieciowej (relacyjnej). W artykule wykorzystano więc dorobek ekonomii nauk o zarządzaniu. Artykuł jest w pewnym stopniu próbą znalezienia pewnych wspólnych cech łączących te zbiory wiedzy.

**Kluczowe słowa:** zarządzanie strategiczne, strategia, przewaga strategiczna, renta ekonomiczna.

## SUMMARY

**Economic Rent in Perspective of Main Strategic Management Paradigms**

The purpose of this article is to carry out demarcation shots of strategic management from the perspective of economic rent. The author presents two classic economic rents: resource and positional (Ricardian and Chamberlin). These rents are used at describing strategies. In the second part of the study the author pointed new propositions, contemporary attempts to define the business from a rent perspective. These are innovation and entrepreneurship rents and network rent (relational). The article connect the achievements of economics and management sciences. The article is an attempt to find some common features networking those two sets of knowledge.

Andrzej Szplit
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego

## WSTĘP

Nauki o zarządzaniu prezentują szeroki nurt badawczy, nie w pełni jednorodny metodologicznie, zawierający w sobie elementy naukowego poznania w układzie historycznym mające korzenie w teorii ekonomii neoklasycznej jak również w koncepcjach innych nauk. Wiele wskazuje jednak o tym, że zasadne staje się pytanie, czy zarządzanie nadąża z wyjaśnieniem rzeczywistości? Problem zawarty w tytule artykułu odnosi się do uwzględnienia bardziej elastycznego pojmowania paradygmatu zarządzania i nawiązania do interdyscyplinarnego jego charakteru. W artykule będzie określone wskazanie skutków współczesnych procesów w sferze zarządzania, w tym w odniesieniu do zjawisk kryzysowych. Celem stawianym przez autora jest identyfikacja czy i w jakim stopniu teorie ordo – ładu gospodarczego stwarzają podstawy do zmodyfikowania paradygmatu zarządzania.

Podstawową metodą jest analiza obejmująca literaturę przedmiotu (głównie niemiecką), jak też rezultaty badań prowadzonych przez różnych autorów. Artykuł jest kontynuacją szeregu publikacji autora w ramach obszaru „poszukiwanie ładu w naukach o zarządzaniu". Po publikacjach autora o wpływie Nowej Ekonomii Instytucjonalne na rozwój nauki o zarządzaniu, tym razem prezentowane są odniesienia do relacji paradygmatów zarządzania i teorii ordo z zasadniczym pytaniem: czego można się nauczyć w nauce o zarządzaniu od myśli ordo?. Jest to jedna z pierwszych publikacji na ten temat, więc autor chciałby wywołać dyskusję, która następnie mogłaby zaowocować pogłębionymi badaniami.

## 1. PARADYGMAT ZARZĄDZANIA WOBEC ZJAWISKA ZMIAN JAKOŚCIOWYCH

Inspiracją niniejszego artykułu był referat C. Suszyńskiego wygłoszony na konferencji naukowej organizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie[1] oraz monografie z zakresu podstaw metodologii badań w naukach o zarządzaniu[2] oraz epistemologii i metodologii zarządzania[3].

C. Suszyński zastanawia się, czy dotychczasowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, którego historyczne zręby, naznaczone tradycją poznania i wykute jeszcze na gruncie teorii neoklasycznej (A. Marshall) oraz praktycznych zaleceń protoplastów naukowego zarządzania (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber), wytrzymuje zderzenie ze współczesnymi realiami, czy też stoimy przed koniecznością sformułowania nowego paradygmatu przedsiębiorstwa[4]. Suszyński uważa, że XXI wiek i zmiany, które ze sobą niesie są tak znaczne, że wpływają na wcześniej sformułowane wzorce. Wymienia tu zmianę orientacji: od przedsiębiorstwa zorientowanego „ku sobie" do idei systemu otwartego. Jako przykład tego podaje rozwój technologii masowej komunikacji (IT), czego rezultatem jest nowy model biznesu, w którym dzisiejsze przedsiębiorstwo jawi się coraz częściej jako jednostka z zacierającymi się, trudnymi do jednoznacznej identyfikacji granicami, mogąca poszukiwać niezbędnych jej środków i kompetencji w praktycznie nieograniczonej, globalnej cyberprzestrzeni. Następstwem tego jest tendencja zmiany funkcjonowania przedsiębiorstwa fizycznie wyodrębnionego do przedsiębiorstwa wirtualnego. W takim przedsiębiorstwie wiodącą rolę aktywów materialnych będą zastępować kapitał intelektualny i wiedza. Suszyński dowodzi dalej, że w erze wspólnego kształtowania wartości i modeli biznesowych wokół Internetu zmieniają się też zasady kształtowania struktur organizacyjnych, jak i same struktury przedsiębiorstwa. Skutkuje to, co już przewidywał P. Drucker, że nadmiernie rozbudowane struktury organizacyjne hierarchiczne są zastępowane przez bardziej płaskie, elastyczne architektury biznesu zorientowane na zarządzanie wiedzą. Taka architektura koncentruje się raczej na ekonomii zakresu (economy of scope) aniżeli na ekonomii skali (economy of scale). Te bardziej płaskie struktury bez organizacyjnej hierarchii, bardziej odpowiednie w warunkach usieciowienia przedsiębiorstw, tworzą wyższy stopień organizacji systemu, zwany heterarchią[5]. W tych strukturach według Suszyńskiego akcenty zarządzania przesuwane są od rozkazodawstwa i kontroli do „miękkiego" zarządzania i otwartego przywództwa. Suszyński jest zdania, że należy odchodzić od wąsko ujętego interesu właścicieli-akcjonariuszy do przedsiębiorstwa zrów-

[1] C. Suszyński, *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami*, w: *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, (red) R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego E w Krakowie 2012.

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

[3] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa: PWE 2012.

[4] C. Suszyński, *W stronę...*, s. 15.

[5] C. Suszyński, *W stronę...*, s. 17.

noważonego rozwoju i perspektywy interesariuszy-internautów. To bardzo ważne spostrzeżenie, gdyż jest to próba wiązania rozwoju przedsiębiorstw z dążeniem do uwzględnienia kompleksowości zarządzania. Towarzyszy temu presja społeczna i oczekiwania wiązane ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, w równej mierze uwzględniającym komponenty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy(ekologiczny). Suszyński stawia więc pytanie: czy podstawowe wartości współczesnej organizacji, jeśli kiedykolwiek zostaną rozwinięte, uwzględnią ideę zrównoważonego wzrostu[6].Te i podobne pytania są kolejnym odzwierciedleniem i zarazem potwierdzeniem głębokich przeobrażeń dotychczasowego paradygmatu zarządzania. Ta konstatacja nasuwa szereg odniesień do teorii w naukach społecznych preferujących zrównoważony porządek. Jednym z takich kierunków są koncepcje teorii ordo – ładu gospodarczego.

## 2. CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ OD TEORII ORDO?

Jak już stwierdzono w niniejszym artykule zapoczątkowany w latach 2007/2008 i do dzisiaj trwający kryzys gospodarczy ma trzy współzależne wymiary – ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Kryzys gospodarki światowej znajduje swój odpowiednik w kryzysie nauki ekonomii, ale i w nauce o zarządzaniu. Kryzys gospodarki światowej splata się z kryzysem myślenia ekonomicznego w głęboki trudny do przezwyciężenia syndrom kryzysowy. Naukom o zarządzaniu potrzebne jest radykalne przejście od monizmu podejścia myślenia do pluralizmu oraz konkurencji idei wielu różnych kierunków myśli o gospodarce i zarządzaniu. Tym można tłumaczyć popularność Nowej Ekonomii Instytucjonalność w jej możliwości wpływania na rozwój nauk o zarządzaniu. Są nawet twierdzenia, że Nowa Ekonomia Instytucjonalna zdominuje nasze myślenie o zarządzaniu w XXI wieku. W ekonomicznej teorii zachowań jednostek gospodarujących istnieje zdolny do samodzielnego rozwoju program badawczy. W badaniach działań kolektywnych rosnącym zainteresowaniem cieszyła się ekonomia konstytucyjna, czy też ekonomia polityczna. Te programy badawcze, wraz z blisko spokrewnionymi programami szeroko rozumianej Nowej Ekonomii Instytucjonalnej staną się, prawie na pewno, bardziej dominujące w następnym stuleciu[7].Nowa Ekonomia Instytucjonalna próbuje uwzględniać zjawiska i problemy, które niesie ze sobą rozwój gospodarczy. Dostrzega potrzebę redukcji kosztów transakcyjnych, których narastanie w ostatnim czasie spowodowane zostało większą złożonością procesów gospodarczych. Nowa Ekonomia Instytucjonalna poświęca szczególnie wiele uwagi przedsiębiorstwu i tutaj proponowane zmiany są największe. Spowodowała ona bowiem przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy, oraz na jej relacje z otoczeniem. Istotę realizowanych zmian w przedsiębiorstwie trafnie określił

[6] C. Suszyńskii, *W stronę…*, s. 18.
[7] J. Buchanan, *Economics in the Post-Socialist Century*, w: J.W. Hey, ed., The Future of Economics, Blackwell, Oxford, 1992.

O.E. Williamson, którego zdaniem Nowa Ekonomia Instytucjonalna koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcją firmy jako struktury zarządzania[8]. Wskazuje się na pozytywny wpływ Nowej Ekonomii Instytucjonalne na rozwój nauk o zarządzaniu. S. Rudolf twierdzi, że trudno przecenić wpływ Nowej Ekonomii Instytucjonalnej 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 i asymetria informacji, oportunizm itp[9].

**Tabela 1. Kierunki myślenia neoliberalizmu**

| Nazwa kierunku | Główne zadania | Przedstawiciele |
|---|---|---|
| Tradycyjny neoliberalizn | Odnowa klasycznego liberalizmu<br>Spontaniczny rozwój ładu konkurencyjnego | Friedrich August von Hayek<br>Ludwig von Mises |
| Ordoliberalizm i społeczna gospodarka rynkowa | Ukształtowanie przez państwo ładu konkurencyjnego oraz w razie konieczności zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego | Franz Boehm<br>Walter Eucken<br>Ludwig Erhard<br>Wilhelm Roepke<br>Aleksander Ruestow |
| Neoliberalna ekonomia podażowa | Wzmocnienie strony podaży w gospodarce | Milton Friedman<br>Arthur Laufer<br>Ronald Reagan<br>Margaret Thatcher |

Źródło: P. Pysz, *Państwo...*, s. 40.

Wiele wskazuje na to, że także inne teorie, w tym teorie ordo, dotyczące zwłaszcza ładu gospodarczego mogą wspomóc rozmienieniu istoty i postaci współczesnego zarządzania w drodze do uzyskania statusu przedsiębiorstwa zrównoważonego rozwoju. Teorie ordo nawiązują w swojej nazwie do pojęcia „ordo". Znane było już w antycznej filozofii, a w średniowieczu definiowano je jako połączenie różnych elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. Wychodząc z pojęcia „ordo", twórcy ordoliberalizmu nie chcieli ograniczać się tylko do tego co cechowało tradycyjny liberalizm, tzn. walki o wolność jednostek gospodarujących i swobodne funkcjonowanie rynku. Uważano za konieczne uzupełnienia sztandarowej walki liberałów o wolność i wolny rynek, o politykę kształtowania przez państwo wolnościowego ładu gospodarczego[10]. W artykule poszukuje się odpowiedzi na

[8] O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 30.

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

[10] P. Pysz, *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE Warszawa 2005, s. 40.

pytanie, czego można nauczyć się dla sprostania ogromnym wyzwaniom stojącym przed nauką o zarządzaniu od teorii ordo, zaliczanych przez główny nurt teorii neoklasycznej do grupy tzw. heterodoksyjnych szkół myślenia ekonomicznego.

Dominująca w klasycznym liberalizmie destrukcja i likwidacja występujących w społeczeństwach gospodarujących różnorodnych ograniczeń wolności gospodarczej uzupełniona zostaje w teorii ordo o program pozytywny. Jest to program budowy ładu gospodarczego sprzyjającego racjonalnemu wykorzystaniu wolności i odpowiedzialności jednostek zarówno w ich własnym interesie, jak i w interesie podmiotów gospodarujących.

Ekonomia podobnie i nauki o zarządzaniu są naukami empirycznymi. Obok głównych ich zadań, do których zalicza się objaśnianie prawidłowości i tendencji gospodarowania, oczekuje się również pomocy podmiotom gospodarującym w rozwiązywaniu stojących przed nimi trudności. Obok funkcji wynikających z epistemologii, nauki te wypełniają funkcje aplikacyjne. To właśnie ordoliberałowie, głównie wywodzący się z tradycji niemieckiej szkoły historycznej traktują te nauki nie tylko jako czystą teorię, ale równocześnie jako nauki stosowane. Pysz przypomina, że w przedmowie do wydanego w roku 1952 dzieła Euckena Grungsaetze der Wirtschaftspolitik Edith Eucken pisze, iż jej zmarły mąż był zdania, że ekonomiści ponoszą odpowiedzialność wobec rzeczywistych problemów życia gospodarczego i powinni posiadać odwagę i siły niezbędne do ich rozważania nie jako intelektualnej sztuki dla sztuki, lecz takimi, jakimi są one w procesie gospodarowania. Nie brak też głosów, że nie należy przeceniać ani nie doceniać wpływu osiągnięć badawczych ekonomii i nauk zarządzania na gospodarowanie. Dosadnie to wyraził J. Wilkin, że ekonomia ma trzy wymiary: ekonomii pozytywnej, ekonomii normatywnej i sztuki ekonomii, z tym, że ekonomia głównego nurtu ten trzeci wymiar prawie całkowicie zagubiła[11]. Jako przykład sztuki ekonomii podaje się często dokonania kanclerza Republiki Federalnej Niemiec Ludwiga Erharda, o którym Hayek mówił, że posiadał nadzwyczajną intuicję w doborze tego co jest w danej sytuacji gospodarczej właściwe zarówno ze względu na cel, jak i doborze koniecznych dla jego realizacji środków, określając go jako talent wrodzony[12].

Teoretycy ordo nie odrzucając indywidualizmu jako metodologicznej dyrektywy dla ich sposobu myślenia o gospodarowaniu łączą go jednak z holizmem metodologicznym.

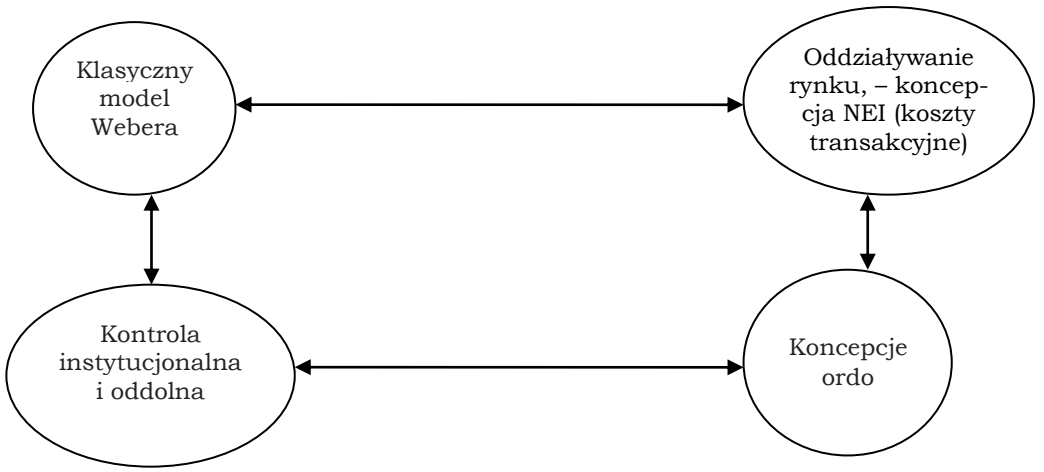
W teorii ordo oprócz materialnego zadania gospodarowania przedmiotem zainteresowania ich programów badawczych są nadrzędne wartości społeczne wolności jednostki ludzkiej i sprawiedliwości. Głównym zadaniem jest osiągnięcie ładu w procesie gospodarowania, gdyż według nich ład wywiera wpływ na przebieg gospodarowania, a gospodarowanie zwrotnie na ład.

Ekonomia może określać konceptualne podstawy polityki gospodarczej, definiując jej nadrzędne zadania, generalne zasady działania, stojące do jej

[11] J. Wilkin, *Czy współczesna ekonomia jest instrukcją obsługi mechanizmu gospodarczego?*, Ekonomista Warszawa 2012, nr 3, s. 379.
[12] G. Habermann, *Vision und Tat. Ein Ludwig Erhard Brevier*, Ott Verlag, Thun, 2000, s. 195.

realizacji instrumentarium. Wpływ tej nauki maleje przy transmisji tych zasad do zarządzania w określonych warunkach otoczenia, czasu, tradycji i kultury organizacyjnej. Twórcy ordo radzą posługiwanie się w fazie programowania sztuką intuicji i wyczuciem konkretnych warunków, w których przyszło działać. Eucken stwierdzał w związku z tym konieczność uwzględnienia obok pryncypiów polityki gospodarczej także konkretnego „historycznego momentu"[13]. To co utrudnia osiąganie ładu gospodarczego, a co za tym idzie zrównoważonego rozwoju podmiotów gospodarujących to zdaniem teoretyków ordo to dyskrecjonalna polityka gospodarcza. Jest ona zorientowana na odcinkowe i krótkookresowe ex post ingerencje w przebieg procesu gospodarowania i koncentrowanie się na szczegółach. Jest to z perspektywy ordo jedna z najistotniejszych przyczyn stopniowej utraty przez państwo kontroli nad wielkimi korporacjami[14].

Uważa się, że rozwój nauk o zarządzaniu winien czerpać w teorii ordo w tym zakresie, żeby umiejscawiać jej zasady tzn. zasady ładu gospodarczego w danym czasie i miejscu, a za jego pośrednictwem przy uwzględnieniu różnic kulturowych i społecznych doskonalić w procesie gospodarowania zdolności predykcyjne i aplikacyjne. W teorii ordo koncepcji ładu gospodarczego postuluje się, żeby ład doprowadził do przezwyciężenia istniejącego w zarządzaniu podmiotami gospodarującymi nieporządku, chaosu i anarchii. Sformułowane koncepcje ładu gospodarczego stanowionego Euckena oraz ładu spontanicznego von Hayeka wymagają w celu ich dalszego rozwoju empirycznej weryfikacji.




**Rysunek 1. Czterostronny model funkcjonowania działalności gospodarczej w procesie ładu gospodarczego**

Źródło: opracowanie własne.

[13] Konieczność tego kontekstu dostrzegają też inni autorzy. Por. B. Fiedor, *Kryzys gospodarczy a kryzys ekonomii jako nauki*, Ekonomista 2010, nr 4, s. 459-463.
[14] P. Pysz, *Państwo...,* s. 50.

Według autora można by uwzględnić docelowy model funkcjonowania działalności gospodarczej w relacji do rozważanej teorii ordo. Po pierwsze konieczne jest zapewnienie przejrzystości funkcjonowania podmiotów, tak aby wymagania były jasne i czytelne, a jednocześnie efekty działalności były przedmiotem oceny. Po drugie reagowanie na sygnały rynkowe przy czym pomocne mogą być narzędzia Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, głównie koszty transakcyjne Punktem wyjścia mógłby być klasyczny model Webera z jego koncepcjami kompetencji i odpowiedzialności. Uwieńczeniem modelu staje się uzyskanie ładu gospodarczego oraz w razie konieczności zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego.

Skuteczność przedstawionego modelu powinna być weryfikowana poprzez przeprowadzanie empirycznych badań rzeczywistego ładu gospodarczego wybranych przedsiębiorstw i procesów. Wydaje się, że badania te przeprowadzane w krajach postsocjalistycznych mogły by dać miarodajne rezultaty, zwłaszcza wobec procesów restrukturyzacyjnych.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań. W precyzyjnym określaniu paradygmatów współczesnego zarządzania pomagają inne nauki, do których można m.in. zaliczyć Nową Ekonomię Instytucjonalną i teorię ordo. Oznacza to, ż w najbliższych latach należy się liczyć z dalszym zacieśnieniem tych relacji. Konkluzja artykułu sprowadza do wniosku o potrzebie uwzględnienia w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych zasad teorii ordo, koncentrując się przede wszystkim na problematyce ładu gospodarczego. Wydaje się, że koegzystencja nauk o zarządzaniu i innych nauk, w tym teorii ordo ma długą jeszcze drogę przed sobą. Oba jednak ujęcia niewątpliwie przyczyniają się do doskonalenia zarządzania.

## LITERATURA:

[1] Buchanan J., *Economics in the Post-Socialist Century*, w: J.W. Hey, ed., The Future of Economics, Blackwell, Oxford, 1992.

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

[3] Fiedor B., *Kryzys gospodarczy a kryzys ekonomii jako nauki*, Warszawa „Ekonomista", nr 3, 2010.

[4] Habermann G., *Vision und Tat. Ein Ludwig Erhard Brevier*, Thun, Ott. Verlag 2000.

[5] Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, Warszawa PTE 2005.

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

[7] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa PWE 2012.

[8] Suszyński C., *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń i zarządzania zmianami*, w: *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, (red) R. Borowiecki i A. Jaki, Kraków Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2012.

[9] Wilkin J., *Czy współczesna ekonomia jest instrukcją obsługi mechanizmu gospodarczego?*, Warszawa „Ekonomista" 2012, nr 3.

[10] Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa WN PWN 1998.

## STRESZCZENIE

**Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego**

Nauki o zarządzaniu bardzo znacząco poszerzają obszar przedmiotu badań, poszukując jednocześnie immanentnych dla siebie metod badawczych, porządkując wiedzę o paradygmatach i prawach, czy też wiarygodnych prawidłowościach. Zarazem są lub mogą być w relacjach z innymi naukami i teoriami. Jedną z takich relacji są powiązania nauk o zarządzaniu z teoriami ordo. W artykule przedstawia się podstawy uwarunkowań paradygmatów współczesnego zarządzania w relacjach do teorii ordo.

**Słowa kluczowe**: paradygmat zarządzania, zrównoważony rozwój, ordo, nowa ekonomia instytucjonalna

## SUMMARY

**The Management paradigm and the ORDO theory of economic order**

Management Science widely extends the area of research subjects, at the same time searching for specific research methods, and organizing paradigms and knowledge of laws or regularities. It also is or may be related to other disciplines and theories. One of the links is the connection of Management Science and the ORDO theories. The article presents the conditions of modern management paradigms in relation to the ORDO theory.

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia

## WSTĘP

Z jednej strony podobno nie ma nic bardziej użytecznego niż dobra teoria. Z drugiej – na przykład w zarządzaniu, obserwuje się czasami nawet wrogie nastawienie do teorii, a w najlepszym przypadku – niechęć lub lekceważenie ze strony praktyków. Często brak korespondencji pomiędzy teorią a praktyką, wynika ze manieryzowanego języka nauki, hermetycznego, a przez to niezrozumiałego dla praktyki, zajmowanie się przez naukę problemami marginalnymi z punktu widzenia praktyki, przesadnie dużymi uogólnieniami, czyniącymi proponowane rozwiązania zbyt trywialnymi. Ostatecznie od lat obserwuje się rozdźwięk pomiędzy akademickim rygorem, a praktycznym znaczeniem badań, nazwany przez D. Latusek-Jurczak *rigor-relevance*[1]. Zmniejszenie luki w debacie *rigor-relevance* jest ważnym problemem, ponieważ nauki o zarządzaniu powstały z praktyki i tej praktyce mają służyć. Jednakże ich rozwój uwarunkowany jest nie tylko kolejno rozwiązywanymi, kolejno pojawiającymi się nowymi problemami praktyki, ale również powstawaniem określonych konstruktów teoretycznych, które mogą inspirować w sprzężeniu zwrotnym w generowaniu nowych koncepcji, a nawet teorii średniego zasięgu, a te z kolei do generowania nowych sposobów rozwiązywania starych i nowych problemów zarządzania. Celem więc tego artykułu jest przeanalizowanie potencjału inspiracyjnego dla zarzą-

[1] Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 46.

dzania strategicznego czterech teorii zmian wyselekcjonowanych z większego ich zbioru przez Van de Vena i Poola[2].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii zmian organizacji, np.: behawioralna teoria firmy Cyerta i Marcha[3], zmian ewolucyjnych Hannana i Freemana[4], społecznej psychologii organizowania Weicka[5], transformacji konfiguracji układu sił Mintzberga[6], cyklu życia Greinera[7] i wiele innych, już bardziej *sensu stricto* dotyczących zarządzania strategicznego, jak na przykład teoria strategicznego planowania zmian Andrewsa[8], Ansoffa[9], logicznego inkrementalizmu Quinna[10], strategii tworzenia uczącej się organizacji Senge'a[11], czy tworzenia strumieni innowacyjnych Tushmana, Andersona i O'Reilly'ego[12]. Jednakże to Van de Ven i Poole przeanalizowali ponad 20 różnych teorii zmian, daleko wykraczających poza nauki o zarządzaniu i zarekomendowali cztery z nich, jako swoiste ujęcia normatywne, stanowiące razem naukową bazę odniesienia w analizowaniu zmian i ich strategii w zarządzaniu. Wyodrębnione przez nich modele to: cyklu życia, teleologiczny, ewolucyjny i dialektyczny. Ich rozróżnienie dotyczy dwóch wymiarów: logiki zmiany oraz liczby jednostek, których dotyczy. W ramach tych wymiarów wyróżniają po dwie perspektywy: Pierwszy wymiar ma perspektywę deskryptywną i konstruktywną. W perspektywie deskryptywnej mutacje (zmiany ) są wyprowadzane od stanu początkowego i są jego pochodną. W perspektywie konstruktywnej generowane zmiany są nieograniczone stanem początkowym i mogą mieć nieograniczony zasięg (być oryginalne). Logika zmian może być przy tym deterministyczna lub probabilistyczna. W drugim wymiarze uwzględniono to, czy zmiany dotyczą jednej jednostki (organizacji), czy wielu (co najmniej dwóch). W systemowym ujęciu przedstawia to rysunek 1.

---

[2] W krajowej literaturze przedmiotu teorie te i ich aplikacyjność analizowali: W. Czakon, (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa,* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, J. Dąbrowski (2002/2003), *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania,* WSPiZ, Warszawa, Krzakiewicz K. (2012), *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji* [w:] Systemy i procesy zmian w zarządzaniu (red. A. Barabasz, G. Bełz ), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[3] Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm,* New Jersey, Prentice Hall.

[4] Hannan M.T., Freeman J. (1984), *Structural inertia and organizational change,* American Sociological Review, 49.

[5] Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing,* Reading, MA, Addison Wesley Publishing Company.

[6] Mintzberg H. (1984), *Power and organization life cycles,* Academy of Management Review, 9 (2).

[7] Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow,* Harvard Business Review, 50 (4).

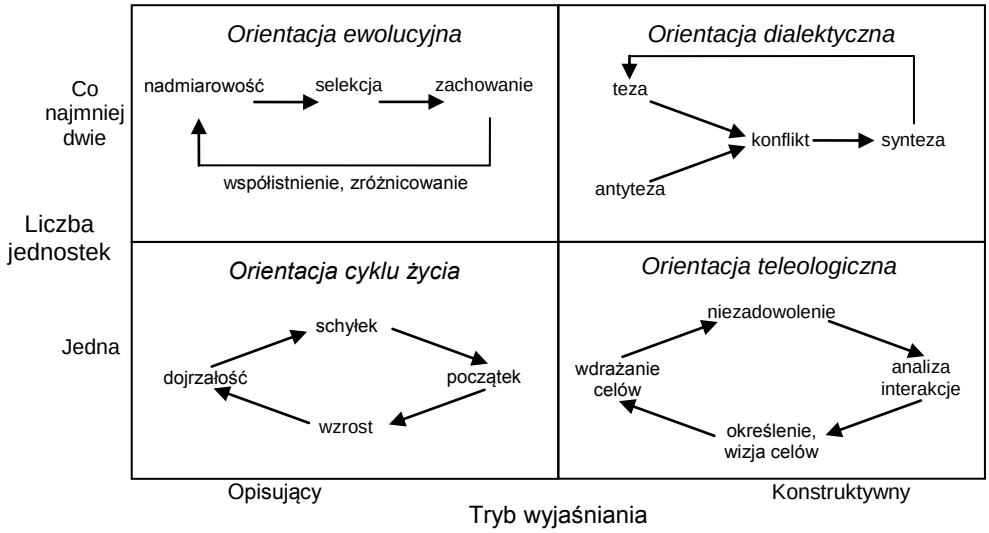
[8] Andrews K. (1987), *The Concept of Corporate Strategy,* Irwin, Homewood, IL.

[9] Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy,* New York, McGraw-Hill.

[10] Quinn J.B. (1980), Strategies for change: Logical incrementalism, Irwin, Homewood.

[11] Senge P.M. (1992), *Building Learning Organisation,* Journal of Quality and Participation, March.

[12] Tushman L.M., Anderson P.C., O'Reilly C. (1997), *Technology cycles, innovation streams and ambidextrous organisation: organization renewal through innovation streams and strategic change* [w:] Tushman L.M., Anderson P.C. (red.), *Managing strategic innovation and change*, New York, Oxford University Press.




**Rysunek 1. Teorie procesu zmian i rozwoju organizacyjnego**

Źródło : A.H. Van de Ven, M.S. Poole, *Explaining Development and Change in Organizations,* "The Academy of Management Review", 1995, Vol. 20 No 3.

## 1. CYKL ŻYCIA

Dla pojedynczej jednostki i z perspektywy deskryptywnej Van de Ven i Poole wyróżnili teorię cyklu życia. Wszystkie materialne byty wyłoniły się z otoczenia, trwają i rozwijają się w atmosferze walki i współpracy z określoną efektywnością, dzięki energii pobieranej z otoczenia, a następnie gwałtownie lub stopniowo odchodzą w niebyt, z powrotem do otoczenia. Ten uniwersalny cykl był z pewnością archetypem prekursorów teorii cyklu życia angielskiego filozofa i socjologa Herberta Spencera oraz Jeana Piegeta, szwajcarskiego psychologa, biologa, filozofa epistemologii. Ich teorie dały początek innym, bardziej szczegółowym teoriom w różnych dyscyplinach nauk społecznych, w tym w teorii organizacji i zarządzania, jak np.: cyklu życia wyrobu, rynku, technologii, sektora, organizacji, a nawet okazji. Generalnie teoria cyklu życia dotyczy zjawisk rozwoju obiektów biologicznych i społecznych. Opisuje proces zmian, który charakteryzuje się sekwencją stanów. Zmiany te zachodzą albo według określonego programu wewnętrznego (zawartego np. w kodzie genetycznym organizmów żywych, czy też przyjętego jako swoisty imperatyw rozwoju społecznych systemów rozmyślnych), a także pod wpływem otoczenia (np. wymuszanie instytucjonalne w systemach społecznych). Wyróżnione etapy tworzą swoistą trajektorię,

w której każdy następny etap jest determinowany poprzednim. Stan końcowy jest zwykle naturalnie, ściśle określony.

Znaczenie teorii cyklu życia (wyrobu, organizacji, sektora) jest nieocenione dla teorii zarządzania strategicznego. Po pierwsze ze względu na możliwość predykcji. W turbulentnych czasach, w których prawie niemożliwe są skuteczne prognozy, znajomość kolejności etapów cyklu życia, przez które „muszą" przejść wszystkie istniejące obiekty, jest wręcz nieoceniona. Cykle życia to swoiste atraktory chaotycznego świata, według których można się orientować w coraz bardziej nieprzewidywalnych warunkach. Po drugie w zarządzaniu strategicznym, a szczególnie w marketingowych egzemplifikacjach, każdemu etapowi, np. cyklu życia produktu są przypisywane określone normatywne strategie marketingowe. Strategie organizacji Miles'a i Snow'a są ściśle związane z etapami cyklów życia sektorów, w ramach których te organizacje działają. A to już jest duży wkład do teorii zarządzania strategicznego. Niektóre cykle życia wymagają dalszych badań (np. dotyczące cyklu życia okazji), inne jeszcze nie zostały odkryte i nie zostały określone w sensie bytów, których mają dotyczyć. I na tym według mnie polega potencjał inspiracyjny tej teorii dla zarządzania strategicznego.

## 2. TEORIA TELEOLOGICZNA

Szukając inspiracji w teorii teleologicznej dla rozwoju teorii zarządzania strategicznego, popadamy w tautologię. Nauki o zarządzaniu *in statu nascendi* są naukami teleologicznymi i trudno tu mówić o jakimś *novum.* Zarządzane organizacje są systemami rozmyślnymi, generującymi cele i przez nie wyrażające wolę, kierunek swojego rozwoju i stan który poprzez zmiany zamierzają osiągnąć. Można co najwyżej snuć rozważania o rodzajach celów, a nie o ich proweniencji. Orientacja teleologiczna ma dwie odmiany: planowana i wizjonerska oparta na zarządzaniu przez misję. Podejście teleologiczne zakłada scentralizowany model kreowania zmian. Generalnie, od dogmatu racjonalizacji decyzji w procesach myślenia i działania ekonomicznych społeczeństw, wprowadzonego przez Maxa Webera, charakterystycznego dla *homo sapiens,* poprzez teorię wyborów nieoptymalnych ale satysfakcjonujących Herberta Simona, po semikoherentne cele wprowadzone przez Eisenhardt, dla jakiegokolwiek ukierunkowanego rozwoju nawet w turbulentnym otoczeniu, teoria organizacji i zarządzania, a w jej ramach zarządzanie strategiczne, ujęcia teleologiczne miały niekwestionowany prymat w problematyce zmian organizacji (odmiennie jest tylko w behawioralnej teorii firm Cyerta i Marcha z 1963 roku, która zakłada istnienie sprzecznych celów członków organizacji i w efekcie odrzuca model racjonalnego podejmowania decyzji).

Generalnie model teleologiczny zakłada kreowanie zmian w organizacji, tak w sensie osiągnięcia określonego wizją stanu końcowego, jak i ewentualnie sekwencji stanów umożliwiających zrealizowanie tej wizji. Opisuje więc zmiany jako sekwencję formułowania celów, wdrażania ich w życie i ewentualnie ich modyfikowania adaptacyjnie związane z nieprzewidywalnym otoczeniem, uczeniem się organizacji, itp. Wszystkie podstawowe szko-

ły zarządzania strategicznego mają mniej czy bardziej wyeksponowany wątek teleologiczny. Najbardziej dotyczy to szkoły planistycznej i pozycjonowania uwagi na konkretność i kategorie, którymi opisuje się pożądaną przyszłość firmy. Trochę rozmyte, ale jednak dość wyraźne są ujęcia teleologiczne w szkole ewolucyjnej i w różnych odmianach szkoły zasobów[13]. Ewentualne inspiracje płynące z modelu teleologicznego teorii zmian dla zarządzania strategicznego mogą dotyczyć treści i elastyczności celów, zwłaszcza w kontekście turbulentnego, nieprzewidywalnego otoczenia (na przykład propozycja by formułować cele w kategoriach zasobów, a nie w kategoriach produktów, rynków i wyników finansowych, z nastawieniem na wykorzystywanie okazji – Krupski[14]).

## 3. TEORIA EWOLUCJI

Twórcami teorii ewolucji są Jean Baptiste de Lamarck, francuki przyrodnik, autor *Filozofii zoologii*, a przede wszystkim Charles Robert Darwin, angielski przyrodnik, który swe twórcze poglądy wyłożył w słynnym dziele *O powstawaniu gatunków* (1859). W encyklopedycznym skrócie wynika z niego, że wszystkie gatunki zwierząt pochodzą od poprzednich, a sam proces ewolucji jest konsekwencją tzw. doboru naturalnego. Samo zróżnicowanie występujące w naturze wytłumaczył ewolucyjnym dziedziczeniem, dzisiaj powiedzielibyśmy – modyfikacją genetyczną. Ewolucja więc opiera się według niego na organicznych mutacjach i doborze naturalnym. Z biegiem lat ewolucję opisywano jako procesy różnicowania i tworzenia nadmiarów, selekcji i utrwalania jednostek w populacji. Wiele z nich konkuruje o dostęp do ograniczonych zasobów w otoczeniu. Różnicowanie form postrzegane jest jako probabilistyczny proces tworzenia nowych istnień przez poprzednią generację. Do selekcji dochodzi przez konkurencję o zasoby między różnymi bytami, a utrwalanie dotyczy zachowań pasujących do otoczenia.

Teoria ewolucji w biologii, wywarła ogromny wpływ na rozwój różnych teorii w obrębie większości dyscyplin naukowych, od kosmologii począwszy (L. Smolin), na naukach społecznych, między innymi zarządzania skończywszy (H. Spencer). Profesor biologii i matematyki M.A. Nowak, współczesny guru od ilościowych ujęć mechanizmów ewolucji uważa, że klasyczną darwinowską teorię ewolucji należy uzupełnić o kooperację i niezbędną dla jej istnienia – konwersację. Według Nowaka stosującego wyrafinowane metody matematyczne, w tym teorię gier do wyjaśniania mechanizmów ewolucji, to właśnie współpraca, a nie walka, decyduje współcześnie o rozwoju zarówno społeczeństw, jak i organizmów żywych. Współcześnie za kluczowe kategorie teorii ewolucji przedsiębiorstwa uważa się: selekcję, adaptację

[13] Krupski R., *Szkoła zasobowa – znikające cele* [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka* (red. H. Bieniok i T. Kraśnicka), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2010, s. 66-76.

[14] Krupski R., *Teleologiczne rozterki na poziomie strategicznym* [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniami przyszłości* (red. A. Barabasz, G. Bełz ), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

oraz swoisty genotyp – zbiór rutyn organizacyjnych. Te ostatnie mają charakter: techniczny, marketingowy, inwestycyjny, dywersyfikacyjny, wiedzy oraz zmian innowacyjnych. Rutyny pod wpływem otoczenia, a głównie konkurencji, stopniowo ulegają zmianom: mutacyjnym, rekombinacyjnym, tranzycji i transpozycji. Zmiany rutyn powodują ewolucyjne zmiany granic przedsiębiorstwa. W efekcie więc adaptacja dotyczy rutyn. Wzrastają i rozwijają się te przedsiębiorstwa, które mają efektywne sposoby przekształcania rutyn. Te zaś, które ich nie mają odchodzą w niebyt w procesie selekcji naturalnej. Taką interpretację teorii ewolucji przedsiębiorstwa wprowadził i rozwinął S.G. Winter[15].

Wyodrębnienie rutyn organizacyjnych jako podstawowej kategorii ewolucji przedsiębiorstw, adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, a w szczególności wyborów strategicznych w kontekście zmian selekcji oraz przetrwania, przez Wintera – budzi pewne opory zwłaszcza w kontekście narastającej turbulencji otoczenia. Z drugiej strony, jeżeli rutyny te będą dotyczyć elastycznych zachowań, propozycja ta wydaje się interesująca. Do innych, ciekawych ujęć charakteryzujących przedsiębiorstwo ewolucyjne, należy stanowisko de Vita i Meyera, którzy opisują je trzema cechami: ciągłym doskonaleniem, uczeniem się i adaptacją[16], a nade wszystko ewolucyjny schemat powstawania i realizowania strategii w ramach koncepcji logicznego inkrementalizmu Quinna, akcentującą inercyjność zachowań organizacyjnych[17]. Według Quinna w warunkach niepewności trzeba opóźniać inicjujące decyzje, albo podejmować je na dużym poziomie ogólności, czekając na bardziej precyzyjne informacje. W krajowej literaturze interesujące rozważania na temat ewolucjonizmu w zarządzaniu przedstawił Ł. Sułkowski[18]. W zakresie zagadnień strategicznych dotyczą one: ewolucyjnych uwarunkowań planowania i strategii, gry społecznej, sprzężenia konkurencji i kooperacji oraz oparcia strategii na przedsiębiorczości i przywództwie.

Oceniając ostatecznie przydatność teorii ewolucji, jako inspirującej w budowaniu teorii planowania strategicznego, a w szczególności w zakresie wyborów strategicznych, niestety trzeba ją uznać jako niewielką. Wszystkie najważniejsze kategorie tej teorii, takie jak: adaptacja, konkurencja, kooperacja, a nawet rutyny organizacyjne, jako swoisty kod genetyczny, są od dawna używane i stosowane w teorii zarządzania strategicznego. Sama zaś idea w sensie ogólnych mechanizmów ewolucyjnych, została zawarta w jednej z podstawowych szkół zarządzania strategicznego – szkoły ewolucyjnej (inkrementalistów) Quinna, Mintzberga. Poza tym istnieją inne teorie, jeszcze bardziej ogólne, jak na przykład teoria złożoności, która w jej części zwanej CAS doskonale objaśnia mechanizmy adaptacyjne elementów zbioru, akcentując przy tym ich najbliższe otoczenie oraz wyłanianie się globalnych wzorców dla całej populacji, które z czasem również podlegają zmianom. Bardziej szczegółowe mechanizmy ujmowane przez teorię ewolucji, jak

[15] Winter S.G. (1987), *Natural Selection and Evolution* [w:] The New Polgrave of Economics, Vol. 2, Macmillan.
[16] de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii,* PWE, Warszawa, s. 135.
[17] Quinn J.B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin, Homewood.
[18] Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa 2010.

na przykład te, które są związane z powoływaniem do życia nowych bytów przez „składanie się" materiałów genetycznych, również specjalnie nie inspirują w zarządzaniu. Połączenie na przykład kodu genetycznego nowego menedżera z kodem genetycznym istniejącej organizacji, może generować interesujące rozwiązania w zakresie zarządzania, ale czy do tego potrzebna jest aż teoria ewolucji?

Generalnie, ani ogólne, ani szczegółowe mechanizmy ewolucji, ujawnione w jej klasycznej, biologicznej teorii, nie tworzą już specjalnego potencjału rozwoju teorii zarządzania strategicznego. Jednakże niektóre szczegółowe jej mechanizmy i to rozpatrywane nie jako w kontekście relacji pomiędzy bytami fizycznymi (organizacjami), ale pomiędzy alternatywnymi rozwiązaniami decyzyjnymi – budzą pewne nadzieje innowacyjności podejść w procesach wyborów strategicznych. Prześledźmy to w ostatniej, wyróżnionej tu teorii – dialektycznej, rozwiniętej przede wszystkim nie na gruncie nauk biologicznych, ale społecznych.

## 4. TEORIA DIALEKTYCZNA

Teoria dialektyczna powstała na gruncie nauk społecznych. Jej twórca Georg W.F. Hegel rozwinął myśl platońską, że istotą rzeczywistości i prawdy jest sprzeczność i to jest jednocześnie asumptem zmiany. Słynna triada: teza – antyteza – synteza, jest istotą zmian w filozoficznym rozumowaniu, ale też rzeczywistym mechanizmem zmian, mechanizmem rozwoju świata. Model dialektyczny zakłada, że zmiana (rozwój) następuje w wyniku konfrontacji sił o sprzecznych ideach, wartościach. Konfrontacja prowadzi do naruszenia równowagi między nimi i w konsekwencji do: albo uzyskania dominacji przez jedną z sił, albo do wykreowania nowego jakościowo bytu (albo materialnego, albo niematerialnego – np. idei), mającego cechy dwóch stron konfliktu. W krajowej literaturze przedmiotu, kreatorem i animatorem koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem poprzez wykorzystywanie różnych sprzeczności, współwystępowanie licznych antynomii i generalnie dialektyki zarządzania strategicznego – jest prof. M. Bratnicki. Zinterpretował pojęcia i zasady zespalania strategicznych sprzeczności. Zidentyfikował dziesięć etapów tworzących teoretyczną sekwencję w budowie strategii, z których pięć, to składniki systemu stabilnego, posiadających dużą zdolność do osiągania zadanych rezultatów (ogólnie sformułowana wizja rozwojowa, ekonomiczno-organizacyjne cele, planowanie przewagi konkurencyjnej, stabilizowanie zachowań konkurencyjnych oraz zintegrowana architektura organizacyjna). Pozostałe pięć jest konfiguracją charakterystyczną dla systemu chaotycznego, ze źle zdefiniowaną strukturą, której elementy zmieniają się losowo, ale mającą dużą zdolność do zmian i uczenia się (inicjatywy usamodzielnionych pracowników, praktyczne politykowanie stron mających konkretne, lokalne cele, wykorzystywanie nadarzających się okazji, destabilizowanie zachowań organizacyjnych oraz luźno zespolona architektura organizacyjna). Pierwszy zestaw nadaje przedsiębiorstwu porządek i jest gwarantem przetrwania. Drugi natomiast kreuje chaos, zapewnia elastyczność i jest warunkiem rozwoju. W modelu tym istotne jest współistnienie

wszystkich wyróżnionych elementów[19], a podstawowym zadaniem zarządzania strategicznego jest godzenie sprzeczności. Generalnie udowodnił, że zarządzanie sprzecznościami jest krytycznym czynnikiem powodzenia w gospodarce[20], a narzędziem jego realizacji jest zarządzanie na krawędzi chaosu z eksperymentowaniem poprzez wykorzystywanie okazji i uczeniem się[21].

Według mnie model dialektyczny, jako model o charakterze konstruktywnym, w zarządzaniu strategicznym może inspirować do generowania ciekawych koncepcji, koncepcji które bardziej niż klasyka pasują do rozwiązywania problemów coraz bardziej zróżnicowanego świata. Przykładem (nie wiadomo czy świadomego?) zastosowania dialektycznego myślenia, jest wykreowanie koopetycji (kooperencji), jako jednoczesnej konkurencji i współpracy. Jest to istotne *novum* w stosunku do klasycznych ujęć, choć możliwe do zaistnienia tylko na odpowiednio wysokim poziomie ogólności (np. w ujęciach podmiotowych). W analitycznych ujęciach przedmiotowych istnieje pełna rozdzielczość kategorii współpracy i rywalizacji. Jednakże świadomość, że jedna organizacja może z innymi jednocześnie współpracować w jednym obszarze, a konkurować w innych obszarach, jest z pewnością nową jakością ważną dla strategicznego rozwoju.

## 5. UJĘCIA ZASOBOWE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO INSPIROWANE TEORIĄ DIALEKTYCZNĄ

Konfrontacja tezy z antytezą i jej wynik – synteza, zależy w znacznym stopniu od języka opisu triady dialektycznej. Jeżeli będzie to język szkoły planistycznej, bądź pozycjonowania inkryminowana triada będzie miała postać:

**Teza:** podstawą rozwoju przedsiębiorstwa jest plan w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych,

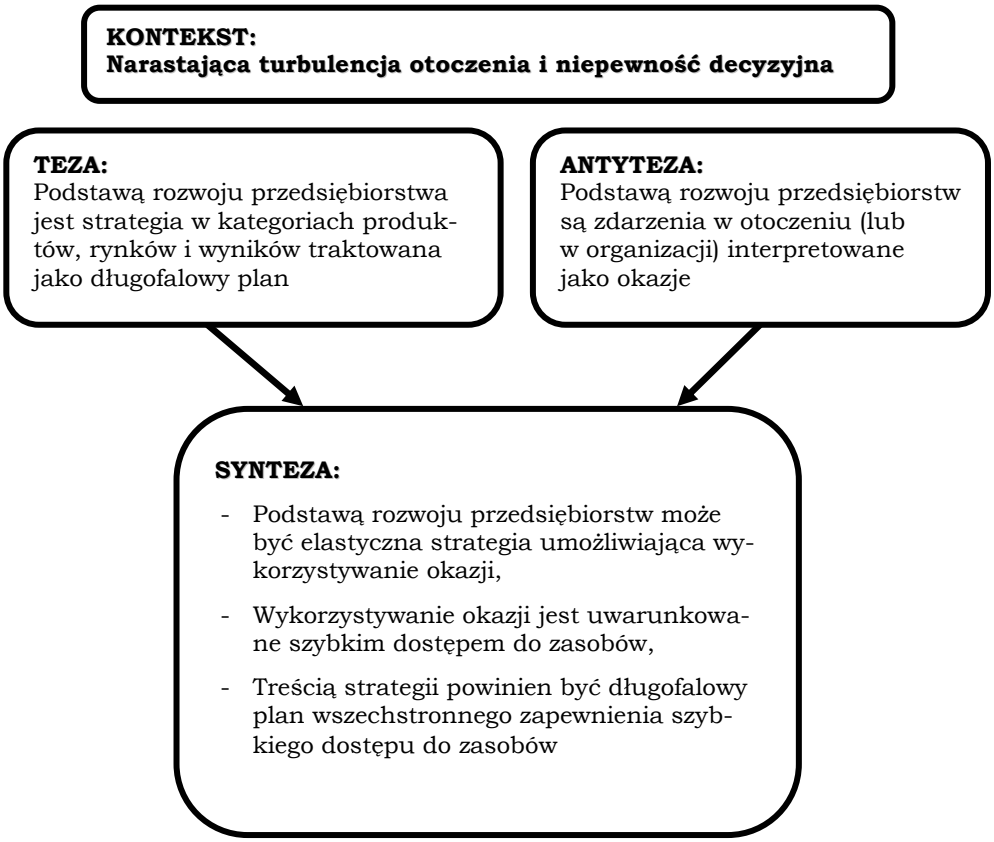
**Antyteza:** podstawą rozwoju przedsiębiorstwa są wykorzystywane okazje,

**Synteza:** podstawą rozwoju przedsiębiorstwa jest plan w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych oraz jego korekty spowodowane wykorzystywaniem okazji.

Inny wynik w postaci syntezy opisywanej konfrontacji w zakresie planowania strategicznego otrzymamy z perspektywy szkoły zasobowej. Synteza wynikająca z przeciwstawienia sobie rozwiązania polegającego na przyjęciu tezy: rozwój przedsiębiorstwa wynika z planu strategicznego wyrażonego w kategoriach produktów, rynków i wyników finansowych, z rozwiązaniem polegającym na przyjęciu antytezy: rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest wykorzystywaniem okazji z otoczenia (lub/i) wnętrza organizacji –

[19] Bratnicki M. (2001), *Dylematy I pułapki współczesnego zarządzania,* Wydawnictwa Gnome, Katowice, s.152-164.
[20] Jw. s. 47.
[21] Jw. s. 143.

przybiera postać implikacji prowadzącej ostatecznie do postawy endogenicznej, zasobowej (por. rys. 2.).




**Rysunek 2. Generowanie strategii wykorzystywania okazji w rozwoju organizacji z perspektywy szkoły zasobowej zarządzania strategicznego**

Źródło: Opracowanie własne, jako kolejna mutacja własnego pomysłu z: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009, s. 204 i 205.

Implikacja, o której mowa, ma następująca treść. Jakikolwiek plan strategiczny organizacji działającej w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu powinien być elastyczny. Niezależnie od wszystkiego jest to jednak plan z określonym imperatywem wykonalności (teza). Czy można w nim ująć nieznane okazje (antyteza)?. Nie można. Można jednak tworzyć sprzyjające warunki techniczne, finansowe i organizacyjne, dla wykorzystywania okazji. Treścią tych warunków są zasoby, bez których nie można byłoby wykorzystywać zidentyfikowanych okazji. Trzeba więc gromadzić określone zasoby, a w zasadzie tworzyć ich redundancje i/lub tworzyć potencjał

w zakresie dostępu do obcych, zewnętrznych ich źródeł. Ostatecznie więc syntezą opisywanej konfrontacji będzie strategia w języku zasobów, jak na rysunku 2.

## PODSUMOWANIE

Analiza czterech modeli zmian, które według Van de Vena i Poola najlepiej opisują zmiany, a tym samym są głównymi elementami teorii zmian, prowadzi do określonych wniosków:

1. Ich potencjał teoriotwórczy, ich „wartość inspiracyjna" dla zarządzania strategicznego jest dość ograniczona. Większość zagadnień, które wynikają z teorii zmian, została już historycznie wprowadzona do zarządzania strategicznego, niekoniecznie wprost z teorii zmian.
2. Największy potencjał teoriotwórczy dla zarządzania strategicznego ma w rozważanym kontekście model zmian eksponujący mechanizmy dialektyki. Zarządzanie rozwojem firm poprzez konfrontowanie ze sobą antynomicznych kategorii lub/i obiektów (jednostek) organizacyjnych, może prowadzić do nowych jakościowo rozwiązań. W artykule powołano się na takie nowe byty, jak koopetycja (kooperencja), a także na autorski model planowanego rozwoju przedsiębiorstwa poprzez okazje, w drodze tworzenia niezbędnych nadmiarów zasobów, głównie niematerialnych.
3. Potencjał teoriotwórczy modelu dialektycznego można według mnie wykorzystać do generowania koncepcji ścisłej integracji planowania strategicznego i operacyjnego. Praktyka gospodarcza, jak się wydaje, już wyprzedziła teorię w tym zakresie, stosując zintegrowane systemy zarządzania. Z własnych badań wynika, że horyzont planowania strategicznego zmniejszył się już w wielu wypadkach nieomal do poziomu operacyjnego.

## LITERATURA:

[1] Andrews K. (1987), *The Concept of Corporate Strategy,* Irwin, Homewood, IL.

[2] Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy,* New York, McGraw-Hill.

[3] Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania,* Wydawnictwa Gnome, Katowice.

[4] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa,* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

[5] Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm,* New Jersey, Prentice Hall.

[6] Dąbrowski J.(2002/2003), *Zmiany strategiczne w teorii praktyce zarządzania,* WSzPiZ, Warszawa.

[7] Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow,* Harvard Business Review, 50 (4).

[8] Hannan M.T., Freeman J. (1984), *Structural inertia and organizational change,* American Sociological Review, 49.

[9] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009, s. 204 i 205.

[10] Krupski R., *Szkoła zasobowa – znikające cele* [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka* (red. H. Bieniok i T. Kraśnicka), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2010, s. 66-76.

[11] Krupski R., *Teleologiczne rozterki na poziomie strategicznym* [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniami przyszłości* (red. A. Barabasz, G. Bełz), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[12] Krzakiewicz K. (2012), *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji* [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu* (red. A. Barabasz, G. Bełz), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[13] Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

[14] Mintzberg H. (1984), *Power and organization life cycles,* Academy of Management Review, 9 (2).

[15] Quinn J.B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism,* Irwin, Homewood.

[16] Senge P.M. (1992), *Building Learning Organisation,* Journal of Quality and Participation, March.

[17] Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina,* PWE, Warszawa 2010.

[18] Tushman L.M., Anderson P.C., O'Reilly C. (1997), *Technology cycles, innovation streams and ambidextrous organisation: organization renewal through innovation streams and strategic change* [w:] Tushman L. M., Anderson P.C. (red.), *Managing strategic innovation and change,* New York, Oxford University Press.

[19] Van de Ven, A. H. Poole M. S. (1995), *Explaining development and change in organizations,* Academy of Management Review.

[20] de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii,* PWE, Warszawa.

[21] Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing,* Reading, MA, Addison Wesley Publishing Company.

[22] Winter S.G. (1987), *Natural Selection and Evolution* [w:] The New Polgrave of Economics, Vol. 2, Macmillan.

## STRESZCZENIE

**Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia**

W artykule zidentyfikowano i przeanalizowano potencjał teoriotwórczy czterech bazowych modeli zmian Van de Vena i Poola w zakresie zarządzania strategicznego. Stwierdzono, że największy potencjał w tym zakresie ma teoria dialektyczna. Przestawiono wykorzystanie jej idei w uzasadnieniu zasobowego podejścia do generowania strategii, nastawionego na wykorzystywanie okazji.

**Słowa kluczowe**: teorie cyklu, teleologiczna, ewolucyjna, dialektyczna, zarządzanie strategiczne

## SUMMARY

**Theories of change in the theory of strategic management. The attempt of associating**

In the paper the potential of developing theory of four underlying models of changes by Van de Ven and Pool in the scope of strategic management was identified and analysed. It was said that the biggest potential in this area the dialectic theory had. The usage of this idea in justifying resource-based view to generate the strategy, which is focused on using occasions, was presented.

**Keywords**: theories of cycle: teleological, evolutionary, dialectic; strategic management

Jarosław Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego

## WSTĘP

Wzrastający dynamizm otoczenia popycha przedsiębiorstwa w kierunku osiągania swoich celów strategicznych w drodze kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Analiza literatury[1] dostarcza argumentów potwierdzających, że przedsiębiorstwa wchodzą częściej w relacje współdziałania w otoczeniu, które jest wysoce niepewne i nieustrukturalizowane niż czynią to w otoczeniu bardziej jednoznacznie ustrukturalizowanym i przewidywalnym. Podejmując decyzje o zaangażowaniu się w relacje przedsiębiorstwo niejako „z góry" godzi się na pewne ograniczenia niezależności w odniesieniu do swoich działań[2], ponieważ wspólnota realizacji celów lub celów nawzajem zgodnych wiąże się z ograniczeniami odczuwalnymi w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Układy kooperacyjne mogą się opierać na warunkach formalnych (tj. określonych sformalizowanymi umowami) i nieformalnych (kontaktach osobistych), czyli być wynikiem celowo i świadomie zawieranych porozumień, a także warunków, na jakich zachodzi koegzystencja z innymi podmiotami. Warto dodać, że relacje formalne podparte są umowami relatywnymi, które nie są wyodrębnione prawnie, przez co mogą być dowolnie kształtowane. Występują na ogół w formie

[1] Por. m. in. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[2] E. Stańczyk-Hugiet, *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regiony Łódzkiego" 2012, wydanie specjalne, s. 14.

umów zlecenia, np. o świadczenie usług. Relacje międzyorganizacyjne mogą występować bądź to w układzie pionowym, bądź poziomym[3].

Stopień zdeterminowania przedsiębiorstwa przez odbiorców, dostawców czy konkurentów stwarza mniejsze lub większe możliwości podejmowania przez niego niezależnych działań. Aktywność przedsiębiorstwa staje się zatem w pewnym zakresie uzależniona od wpływu pozostałych uczestników układów kooperacyjnych w których jest ono stroną.

Kieruje to uwagę badawczą na analizowanie autonomii organizacji. Charakteryzuje ona jej relatywną niezależność względem partnerów zewnętrznych z którymi współdziała. Tym samym zasadnym wydaje się rozszerzenie pola analizy procesów organizacyjnych o wpływy innych przedsiębiorstw z którymi utrzymuje ono relacje.

Celem tego artykułu jest przedstawienie swobody działania jako ponadczasowego zagadnienia badawczego w zarządzaniu strategicznym.

## 1. POJĘCIE I ISTOTA SWOBODY DZIAŁANIA

W tej części opracowania podjęta zostanie próba odpowiedzi na dwa pytania: czym jest swoboda działania organizacji oraz dlaczego warto prowadzić rozważania na temat określenia stopnia swobody działania organizacji.

Zarządzanie przedsiębiorstwem zawsze wiąże się z podejmowaniem decyzji[4]. Problematyka podejmowania decyzji przedstawiana jest w literaturze w różny sposób. W pracach z dziedziny zarządzania podejmowanie decyzji jest często traktowane jako część procesu planowania obejmujący wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości[5]. Przyjmuje się też, że proces podejmowania decyzji obejmuje rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór możliwości najlepszej i wprowadzenie jej w życie[6]. W takim ujęciu wdrażanie decyzji, a więc podejmowanie działań mających na celu realizację decyzji, bywa traktowane jako jeden z etapów podejmowania decyzji[7]. Traktowanie podejmowania działania jako części procesu podejmowania decyzji oznacza, że nie ma w tym ujęciu wyraźnego rozgraniczenia między decyzjami a działaniami czy między procesem podejmowania decyzji a procesem realizacji decyzji[8]. Przy czym celowe i świadome działanie pojedynczego człowieka czy też mniejszych lub większych zespołów ludzkich nie oznacza, że cele tego działania, zwłaszcza cele pierwotne, podstawowe, a więc te, które można by określić mianem strategicznych, są zawsze znane, oczywiste, jednoznaczne,

---

[3] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 424-425.

[4] P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 376; Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem* [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 185.

[5] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 9.

[6] Ibidem, s. 282.

[7] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 175–180.

[8] R. Baran, *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 52.

lub że znane są przynajmniej mechanizmy (metody, przesłanki) ich generowania[9].

W literaturze można odnaleźć także ujęcie, które wyraźnie rozgranicza decyzje i działania. Decyzje są traktowane jako procesy o charakterze myślowym, a działania – o charakterze materialnym[10]. Takie też ujęcie decyzji przyjęto w niniejszym opracowaniu.

Aby podjęcie decyzji skutkowało zmianami efektywności przedsiębiorstwa, decyzja ta musi być wdrożona za pomocą działań realizowanych przez przedsiębiorstwo. Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo są podstawą jego działań. Działania realizowane przez przedsiębiorstwo skutkują określonym poziomem nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo i określonym poziomem efektów przez nie osiąganych. Relacje między wielkością efektów i wielkością nakładów są podstawą określenia efektywności organizacyjnej rozpatrywanej w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Realizacja działań tylko wtedy doprowadza do wzrostu efektywności, jeśli na skutek tych działań stosunek efektów do nakładów wzrasta[11]. Jednakże w trakcie realizacji działań w przedsiębiorstwie mogą zaistnieć sytuacje sytuacjach wymagające podejmowania kolejnych decyzji, których skutkiem może być np. uruchomienie dodatkowego działania, a także zaniechanie lub skorygowanie działań już rozpoczętych. W tym kontekście można zauważyć, że przedsiębiorstwo podejmuje decyzje nie tylko przed rozpoczęciem działań.

Zatem w postępowaniu przedsiębiorstwa można wyodrębnić procesy decyzyjne oraz działania, których realizowanie oznacza wdrażanie podjętych wcześniej decyzji. Takie ujęcie pozwala dostrzec, że efekty i nakłady nie wynikają bezpośrednio z podejmowanych decyzji. Dla osiągnięcia efektów i poniesienia nakładów konieczne jest uruchomienie działań, z pomocą których decyzje są realizowane.

Swoboda działania organizacji odzwierciedla jej autonomię, czyli wolność podejmowanych decyzji[12]. W teorii prakseologii autonomia to funkcjonowanie podsystemu pod jakimś względem niezależnie od innych podsystemów rozpatrywanego systemu[13]. Autonomia odnosi się do niezależnego

---

[9] J. Lichtarski, *Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa – między teorią a praktyką* [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 117.

[10] Przedstawione rozróżnienie między decyzjami a działaniami nawiązuje do dokonanego przez J. Kornaia rozróżnienia między procesami myślowymi (regulacyjnymi) a procesami materialnymi (fizycznymi, realnymi). Por.: J. Kornai, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 68–69 [za:] R. Baran, *Siła...*, op. cit., s. 52.

[11] R. Baran, *Siła...*, op. cit., s. 53.

[12] M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 581.

[13] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 20.

działania osób albo zespołów skierowanego na urzeczywistnienie jakiegoś przedsięwzięcia[14].

Autonomia relatywizuje się[15] do zakresu niezależności jednostek organizacyjnych, które są względem siebie autonomiczne[16]. Odnosi się więc ona do działań podejmowanych przez jednostkę lub zespół zmierzający do tworzenia pomysłów i wizji oraz ich realizacji[17]. Autonomia organizacyjna jest opisywana jako wolność od ograniczeń wynikających z konstrukcji organizacji[18]. Jest ona cechą systemów społecznych. Dotyczy niezależności, wolności, samorządności, samoorganizowania życia organizacji według jej własnych zasad[19].

Podjęte zagadnienie odnosi się do strategicznego wymiaru swobody działania, który dotyczy wolności i niezależności podejmowanych działań na poziomie organizacji jako całości, w odróżnieniu od wymiaru strukturalnego, który związany jest z niezależnością uczestników organizacji (osób, zespołów) przejawiającą się przykładowo w ustalaniu zadań, czy godzin pracy (autonomia strukturalna)[20]. Warto dodać, iż w naukach o zarządzaniu już od wielu lat wiadomo, że większa autonomia jednostki w organizacji prowadzi do większej motywacji, wzrostu kreatywności, szybszego rozwoju a w rezultacie do większej stabilności personelu[21]. Z punktu widzenia organizacji większa swoboda działania jednostki wiąże się ze wzrostem intensywności pracy i inicjatywności pracowników. Ponadto środowisko zdominowane przez rozkazodawstwo i kontrolę ogranicza pracownikom samodzielność podejmowania decyzji i nowych wyzwań. Jednostki funkcjonujące w takim środowisku szybko uczą się, że myślenie i działanie jest bezcelowe przez co nie podejmują inicjatyw. Zamiast tego oczekują na polecenia. Z kolei w warunkach, które umożliwiają myślenie i działanie, wzmacnia się zaufanie i możliwość lepszego wykorzystania zasobów[22]. Autonomia pozwala ludziom wybierać i kontrolować drogi osiągania celów, dzięki czemu mają oni poczucie ważności własnych pomysłów[23].

---

[14] 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.

[15] Relatywizować, czyli 'ujmować jakąś rzecz w stosunku do innej'. Czynność ta ma charakter względny i zależy od okoliczności. Por.: *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 3, s. 922.

[16] T. Pszczołowski, *Mała...*, op. cit., s. 20.

[17] C.W. Langfred, *The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior" 2000, Vol. 21, s. 563–585.

[18] V. Jadesadalug, *The Impact of Organizational Flexibility and Autonomy on Global Competitiveness Via the Mediating Effect of Corporate Mindset Towards Globalization*, "Review of Business Research" 2011, Vol. 11, No 3, s. 30.

[19] Ibidem, s. 27-32.

[20] G.T. Lumpkin, C.C. Cogliser, D.R. Schneider, *Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective*, „Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 1, s. 47–69.

[21] E. Stańczyk-Hugiet, *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regiony Łódzkiego" 2012, wydanie specjalne, s. 14.

[22] Ibidem, s. 13-14.

[23] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 96.

Swobodę działania organizacji można zdefiniować jako celowe, świadome i niczym nieograniczone zachowania kadry menedżerskiej[24]. Stanowi ona jeden z najważniejszych warunków rozwoju przedsiębiorstwa[25], co oznacza, że jest determinantą wyborów strategicznych[26]. Zakres tych wyborów w pewnej mierze zostaje określony z chwilą materializacji pomysłu na biznes.

Naczelna kadra kierownicza praktycznie nie dysponuje pełną swobodą działania[27], ponieważ zawsze istnieją jej określone granice wytyczane oczekiwaniami nabywców czy ograniczeniami wynikającymi z prowadzenia danego rodzaju aktywności gospodarczej np. warunków umowy koncesyjnej. Determinuje to liczbę uznanych za realne wariantów przyszłego działania do zastosowania w określonym czasie przez co wpływa ona także na elastyczność organizacji. Każdy stan swobody działania wytycza poziom elastyczności przedsiębiorstwa, a wyraża się w wykorzystaniu jego zasobów i zdolności w sposób wolny od ograniczeń narzuconych przez partnerów zewnętrznych. Im wyższy jest stopień swobody działania, tym większa jest możliwość modelowania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa według stanowionych przez naczelne kierownictwo zasad. A jak wiadomo, we współczesnych niestabilnych środowiskach biznesowych aby móc przetrwać ekstremalne zmiany, bezprecedensowe zagrożenia oraz wykorzystać pojawiające się szanse biznesowe przedsiębiorstwa muszą być elastyczne[28].

Wydaje się, że wysoki stopień swobody działania może być uznany za czynnik zwiększający wrażliwość kadry menedżerskiej na pojawiające się szanse.

W świetle powyższych ustaleń można przyjąć, że swoboda działania odzwierciedla odporność przedsiębiorstwa na oddziaływanie jego partnerów zewnętrznych. W literaturze przedmiotu stwierdza się, aby pewien pożądany przez kadrę menedżerską stopień swobody działania był raczej regułą niż wyjątkiem[29].

W związku z tym pojawia się pytanie o konsekwencje zdeterminowania funkcjonowania przedsiębiorstwa przez partnerów zewnętrznych, czego wyrazem jest siła wpływu tych partnerów na możliwe sposoby adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Zgodnie

[24] Celowe, świadome i dowolne zachowanie się ludzkie to działanie. Jeśli celowość działania zakłada świadomość i dowolność zachowania się, wystarcza określenie, że działanie jest celowe. Za: T. Pszczołowski, *Mała...*, s. 56.

[25] G.T. Lumpkin, C.C. Cogliser, D.R. Schneider, *Understanding...*, s. 47–69.

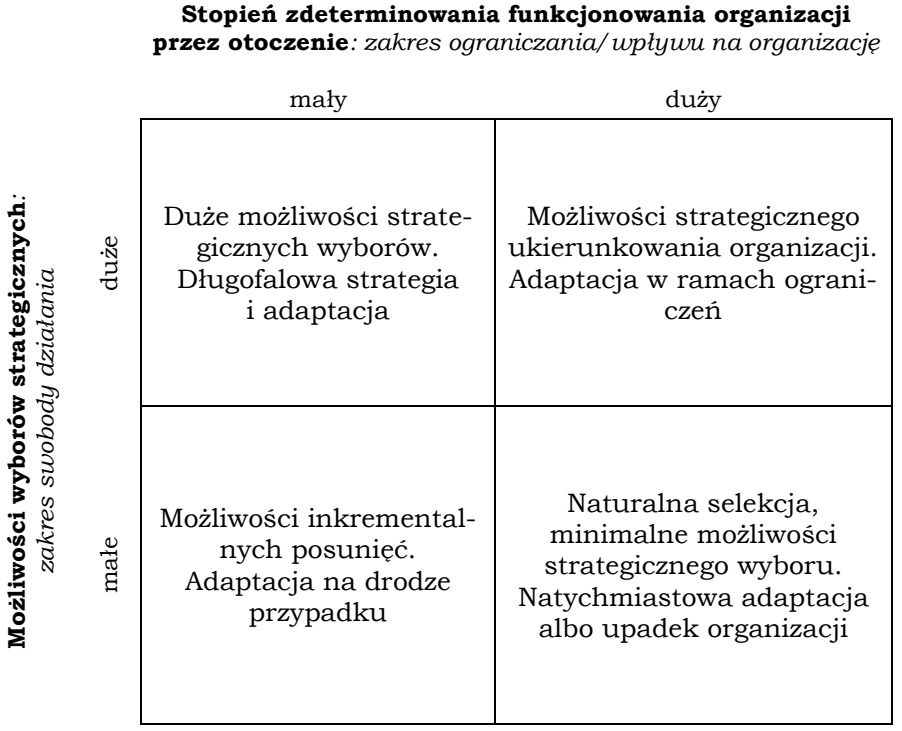
[26] L. Schjoedt, *Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction*, „Entrepreneurship. Theory & Practice", 2009, Vol. 33, No. 5, s. 619–643.

[27] L. Schjoedt, *Entrepreneurial...*, s. 619–644.

[28] Y. Lu, K. (Ram) Ramamurthy, *Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination*, "MIS Quarterly" 2011, Vol. 35, No. 4, s. 931-954.

[29] L.G. Hrebiniak, W.F. Joyce, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly" 1985, No. 9, s. 336–349; M.W. Lawless, L.K. Fintch, *Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy – Environmental Fit*, „Strategic Management Journal" 1989, Vol. 10, s. 351–365.

z typologią wzorców strategicznej adaptacji zaproponowaną przez L.G. Hrebiniaka i W. Joyce'a istnieją cztery rodzaje strategii adaptacji organizacji do wymagań otoczenia[30].




**Rysunek 1. Swoboda wyboru a determinizm otoczenia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.G. Hrebiniak, W.F. Joyce, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly" 1985, No. 9, s. 345; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 58.

Autorzy ci wskazują na uzależnienie zakresu swobody wyborów strategicznych od otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. Opracowany przez nich model pozwala zrozumieć różnorodność zachowań organizacji chcących podążać ku równowadze organizacyjnej w kontekście różnorodnych trudnych sytuacji. Zakres swobody działania determinowany otoczeniem daje mniejsze lub większe możliwości podejmowania niezależnych działań, które pozwalają organizacji swobodnie współewoluować z otoczeniem.

[30] Ibidem.

Negatywne następstwa niedostosowania się przedsiębiorstwa do warunków narzucanych przez partnerów zewnętrznych mogą się przejawiać w różnego rodzaju restrykcjach wobec przedsiębiorstwa za niedotrzymanie/zerwanie warunków kontraktu (np. kary, odszkodowania określone w umowach).

Stopień swobody działania odsłania czy między stronami relacji ma miejsce zależność czy współzależność działań[31]. Zależność to stan, w którym jedna ze stron relacji współdziałania wyraźnie dominuje nad drugą. Natomiast współzależność to stan, w którym siła wpływu rozłożona jest względnie równomiernie między uczestników relacji. Obecnie wiadomo, że zrównoważenie siły pomiędzy stronami relacji wpływa pozytywnie na skłonność stron do jej kontynuowania[32].

U podłoża tych ograniczeń znajduje się sposób w jaki realizowana jest wymiana gospodarcza. Ta może być klasyfikowana jako transakcyjna lub relacyjna. Wymiana transakcyjna dotyczy wymiany towarów i usług między niezależnymi względem siebie podmiotami, które w małym stopniu bądź wcale nie uwzględniają wpływu tej transakcji (lub ich zachowania podczas jej trwania) na wymianę w przyszłości. W przypadku tych transakcji strony uważają się za autonomiczne podmioty gospodarcze i postrzegają transakcję jako niepowiązaną z innymi wymianami dokonywanymi w przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. W przeciwieństwie do wymiany relacyjnej, w której transakcje dokonane w przeszłości nie pozostają bez znaczenia (przynajmniej jedna ze stron transakcji wie i pamięta o drugiej stronie) dla ponawianych z danym partnerem transakcji w przyszłości. Strony nadając preferencyjny charakter wymianie zachowują się podczas niej myśląc o przyszłości[33]. Ów „cień przyszłości" jest nieistotny w wymianie transakcyjnej.

Warto jednak zauważyć, że jeżeli istniejący stopień swobody działania zapewnia skuteczność i efektywność osiągania celów przy wykorzystaniu relacji współdziałania, to kadra zarządzająca ma mniej powodów by nie godzić się na ograniczenie autonomii organizacji którą zarządza.

Aktualny stopień swobody działania może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne implikacje dla długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że niski stopień swobody działania może stanowić barierę uniemożliwiającą wykorzystanie dostrzeżonej szansy[34]. Jednakże samo istnienie pewnego stopnia tej swobody ma jednak charakter wyłącznie potencjalny. Jej wykorzystanie zależne jest od uwarunkowań sytuacyjnych,

---

[31] J.P. Cannon, P.M. Doney, M.R. Mullen, K.J. Petersen, *Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture*, „Journal of Operations Management" 2010, Vol. 28, No. 6, s. 506-521.

[32] M. Mitręga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010, s. 140.

[33] A. Arino, J. de la Torre, P.S. Ring, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, "California Management Review" 2001, Vol. 44, No. 1, s. 109-131.

[34] H. Stevenson, J. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11, No. 4, s. 17–27.

w których znajduje się kadra menedżerska. Tym samym swoboda działania stanowi warunek konieczny, ale nie wystarczający[35] do przeprowadzenia zmian strategicznych. Nadto swoboda działania organizacji dobra „na dziś" nie musi pozostawać taką „na jutro". Ocena i określenie zmian w stopniu swobody działania spoczywa na barkach naczelnego kierownictwa. Swoboda działania stanowi ogół tego, co naczelne kierownictwo może samodzielnie czynić zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych dziedzin działalności gospodarczej, pozostając w różnorakich interakcjach z podmiotami otoczenia biznesowego.

Swoboda działania determinuje wybory strategiczne, stanowiące jeden z bloków problemowych badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego[36].

Rozpoznanie stopnia swobody działania pozwala określić w jakim zakresie dokonywanie zmian strategicznych w przedsiębiorstwie może odbywać się na warunkach stanowionych przez przedsiębiorstwo a w jakim na warunkach narzucanych mu przez partnerów zewnętrznych.

Zmiana strategiczna może być dokonana na poziomie zarówno całej organizacji, jak i na poziomie dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Zmiana na poziomie całej organizacji dotyczy podniesienia jego konkurencyjności, bądź zmierza do wejścia do nowego biznesu albo biznesów[37]. Zaleca się by odbywała się ona w obszarze:

- generalnej strategii, będącej wzorem rozmieszczenia zasobów, w którym ustalone zostają podstawowe cele strategiczne i strategiczny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa,
- strategii konkurowania, stanowiącej wzór rozmieszczenia zasobów ustalający docelowe rynki i źródła kształtowania przewagi konkurencyjnej[38].

Zmiana strategiczna zostaje przeprowadzona w odniesieniu do poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa tj.[39]:

- kondycji finansowej przedsiębiorstwa,
- organizacji procesu zarządzania

[35] Warunek konieczny oznacza, że zmienna A musi wystąpić, aby wystąpiło zjawisko B. Natomiast w przypadku, gdy jest to warunek wystarczający, wówczas wystąpienie zmiennej A prowadzi do wystąpienia zjawiska B. Por. W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012, nr 1, s. 184.

[36] M. Romanowska, *Metody badania strategii*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 68.

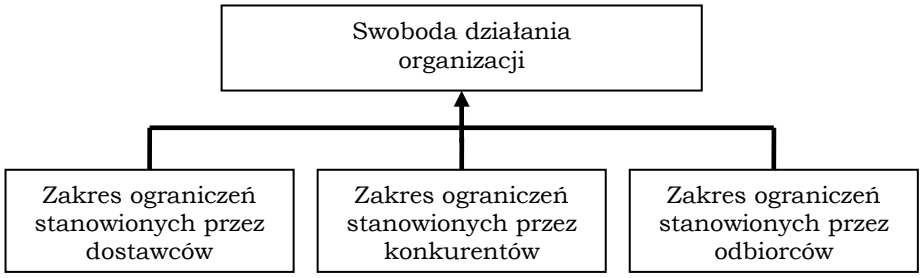
[37] C.W. Hofer, *Turnaround Strategies*, „The Journal of Business Strategy" 1980, Vol. 1, No. 1, s. 19-32.

[38] P. Banaszyk, S. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 42.

[39] Por. A. Stabryła, *Metodyka pomiaru sukcesu organizacji w aspekcie skuteczności działania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 2011, nr 4/2, s. 304-305.

- zarządzania zasobami ludzkimi,
- techniki wytwarzania,
- polityki finansowej,
- zarządzania strategicznego i marketingu.

Wprowadzenie zmian w tych dziedzinach wymaga, by przedsiębiorstwo dysponowało odpowiednio wysoką swobodą działania, której stopień jest determinowany ograniczeniami ustanowionymi wobec niego przez odbiorców, dostawców oraz konkurentów (por. rysunek 2).




**Rysunek 2. Swoboda działania organizacji**

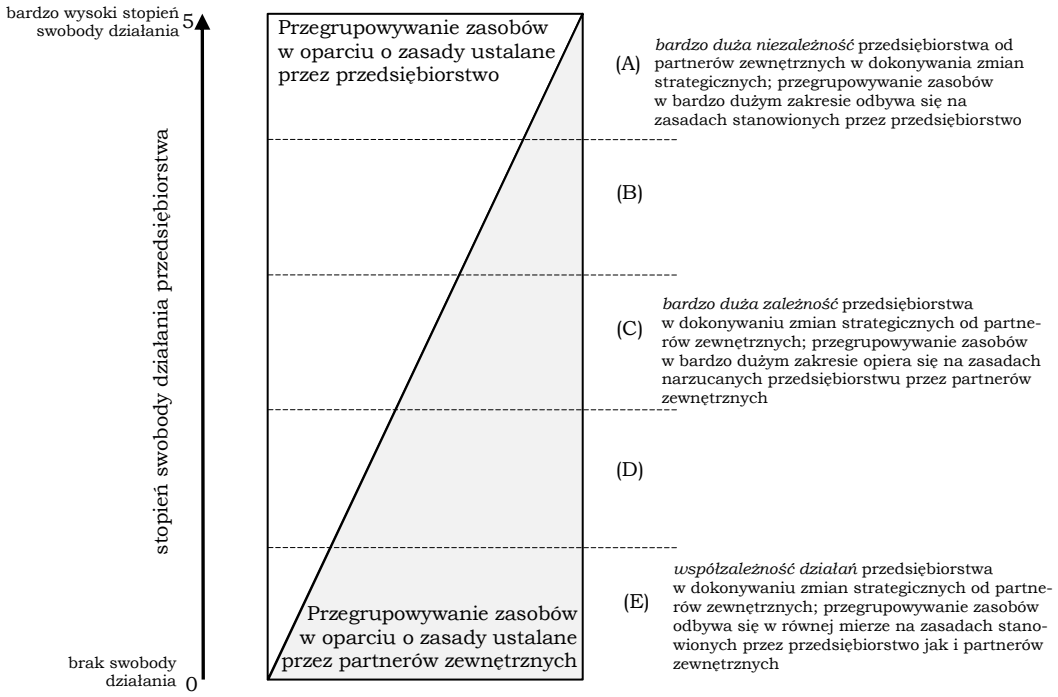
Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie stopnia swobody działania organizacji jest możliwe po uprzednim skonstruowaniu narzędzi pomiaru ograniczeń stanowionych przez partnerów zewnętrznych w każdej z wymienionych dziedzin jej działalności. Ów pomiar i ocena stopnia swobody działania poprzez identyfikację ograniczeń w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa odsłania czy partnerzy zewnętrzni dominują nad danym przedsiębiorstwem (stan zależności), czy siła ich wpływu rozłożona jest względnie równomiernie pomiędzy stronami (przedsiębiorstwo *vs.* partnerzy zewnętrzni) i wówczas można go określić mianem współzależności, czy też jest to stan, w którym siła wpływu partnerów zewnętrznych na to przedsiębiorstwo jest znikoma (stan niezależności), co przedstawiona na rysunku 3.

Możliwości samodzielnego dokonywania zmian strategicznych stanowią wyraz autonomii przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone w artykule rozważania dostarczyły argumentów przekonujących, że warto dokonywać pomiaru i oceny stopnia swobody działania organizacji. Identyfikacja stopnia swobody działania pozwoli określić czy zmiany strategiczne mogą być realizowane samodzielnie czy wespół z partnerami zewnętrznymi i w jakim zakresie. Stąd udzielanie przez organizacje – częstokroć pozostające w układach kooperacyjnych – inteligentnych od-

powiedzi strategicznych na zmiany warunków środowiska biznesowego bądź kształtowanie tych zmian oraz związane z nim perspektywy i problemy




stanowi ciągle aktualny kierunek badawczy.

**Rysunek 2. Propozycja oszacowania stopnie swobody działania organizacji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 83.

## PODSUMOWANIE

Mając na uwadze czynnościowy sens zarządzania strategicznego, którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia[40], wydaje się, że swoboda działania organizacji jest klasycznym i ponadczasowym zagadnieniem stanowiącym wyzwanie badawcze w ramach tej subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Rozważania w artykule wzmacniają argumenty za tym, by swobodę działania uznać za ciągle aktualną tematykę badań w zakresie zarządzania strategicznego.

[40] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2009, s. 11.

Zagadnienie to jest tym bardziej istotne w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa decydują się na jej ograniczanie realizując cele wespół z innymi organizacjami. Tymczasem przeprowadzenie zmian strategicznych wymaga odpowiednio wysokiego stopnia swobody działania. Te zaś pociągają za sobą konieczność rekonfigurowania zasobów wymaganych do utrzymania wyników przedsiębiorstwa w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego albo wręcz kształtowania tych zmian.

Wydaje się, że to właśnie w kontekstach, w których nie można znaleźć oparcia dla ustanowionych relacji z partnerami zewnętrznymi, wysoki stopień swobody działania może się okazać najbardziej użyteczny. Zwłaszcza, gdy zachodzi potrzeba odświeżenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania. Zatem gdy zachodzi potrzeba odnowy strategicznej przedsiębiorstwa.

## LITERATURA:


[1] Arino A., de la Torre J., Ring P.S., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, "California Management Review" 2001, Vol. 44, No. 1.

[2] Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.

[3] Baran R., *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

[4] Bratnicki M., *Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[5] Cannon J.P., Doney P.M., Mullen M.R., Petersen K.J., *Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture*, „Journal of Operations Management" 2010, Vol. 28, No. 6.

[6] Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

[7] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[8] Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[9] Drucker P., *Praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994. Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem* [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.

[10] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

[11] Hofer C.W., *Turnaround Strategies*, „The Journal of Business Strategy" 1980, Vol. 1, No. 1.

[12] Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly" 1985, No. 9.

[13] Jadesadalug V., *The Impact of Organizational Flexibility and Autonomy on Global Competitiveness Via the Mediating Effect of Corporate Mindset Towards Globalization*, "Review of Business Research" 2011, Vol. 11, No 3.

[14] Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

[15] Kornai J., *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

[16] Langfred C.W., *The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior" 2000, Vol. 21.

[17] Lawless M.W., Fintch L.K., *Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy – Environmental Fit*, „Strategic Management Journal" 1989, Vol. 10.

[18] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[19] Lichtarski J., *Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa – między teorią a praktyką* [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.

[20] Lu Y., (Ram) Ramamurthy K., *Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination*, "MIS Quarterly" 2011, Vol. 35, No. 4.

[21] Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D.R., *Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective*, „Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 1.

[22] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

[23] Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.

[24] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.

[25] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 3.

[26] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[27] Romanowska M., *Metody badania strategii*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[28] Schjoedt L., *Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction*, „Entrepreneurship. Theory & Practice", 2009, Vol. 33, No. 5.

[29] Stabryła A., *Metodyka pomiaru sukcesu organizacji w aspekcie skuteczności działania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 2011, nr 4/2.

[30] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2009.

[31] Stańczyk-Hugiet E., *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regiony Łódzkiego" 2012, wydanie specjalne.

[32] Stevenson H., Jarillo J., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11, No. 4.

[33] *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 3, s. 922.

## STRESZCZENIE

**Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego**

Celem artykułu było przedstawienie swobody działania jako ponadczasowego zagadnienia badawczego w zarządzaniu strategicznym. Teoretyczne rozważania o swobodzie działania wzmacniają argumenty o znaczeniu autonomii w kontekście dokonywania zmian strategicznych umożliwiających współewoluowanie przedsiębiorstwa z szybko zmieniającymi się krajobrazami biznesowymi. Swoboda działania jest tym bardziej istotna, gdyż przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na jej ograniczanie realizując cele wespół z innymi organizacjami.

## SUMMARY

**Freedom of organization activity as a classic and timeless problem, challenging strategic management research**

The aim of the paper is to present freedom of activity as a timeless problem within strategic management research. Theoretical considerations on freedom of activity are supported by arguments about the importance of autonomy in terms of making strategic changes, enabling companies to co-evolve with fast-moving business landscapes. Freedom of activity is all the more important since more and more companies decide to reduce it by running business in association with other organizations.

Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski

# Wpływ ujęć behawioralnych na zarządzanie strategiczne – kierunek rozwoju

## WSTĘP

Pytanie główne zadane w niniejszym opracowaniu brzmi „Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?". Jako pierwsza odpowiedź nasuwa się stwierdzenie: wszędzie, gdzie można, gdyż nauki przenikają się dzisiaj nawzajem, a granice dziedzin stają się coraz mniej ostre. Świadczy o tym np. stosowanie różnych metafor w zarządzaniu. Dziedziny nauk społecznych i przyrodniczych także przenikają się i wypełniają wzajemnie luki w schematach logicznych. Dotyczy to zarówno działań wewnątrz dziedzin, czego przykładem może być propozycja ujęcia holistycznego w zarządzaniu strategicznym[1] (Rybicki 2012), jak i pomiędzy dziedzinami, czego przykładem może być wprowadzenie teorii sieci neuronowych do prognozowania lub rozpowszechnianie się finansów behawioralnych.

Jedną z kluczowych prac, w której podsumowano aspekt behawioralny w zarządzaniu strategicznym jest praca T. C. Powella i jego współpracowników zamieszczona w „Strategic Management Journal" w 2011 roku w numerze, który w całości został zadedykowny temu zagadnieniu[2]. To, że wydawca czasopisma poświęcił uwagę w takim stopniu problematyce wpływu ujęć behawioralnych może także świadczyć o tym, że podlega ona nadal dyskusji i została zauważona przez przedstawicieli zarządzania strategicznego.

[1] J. Rybicki (2012), *Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym*, w: R. Krupski (red.): *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP nr 17 (1), s. 127-141.

[2] T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox (2011), *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal", vol. 32, no. 13, s. 1369-1386.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie dotychczasowych wpływów ujęć behawioralnych na zarządzanie strategiczne oraz kierunku rozwoju koncepcji behawioralnych zarządzania strategicznego w przyszłości.

## 1. REDUKCJONIZM, PLURALIZM I KONTEKSTUALIZM JAKO WPŁYWY UJĘĆ BEHAWIORALNYCH NA TEORIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Według T. C. Powella i jego współpracowników wpływy psychologiczne na politykę biznesu i strategię można było zauważyć we wczesnych stadiach rozwoju tych dziedzin, przy czym wyodrębnili oni obszary, w których były one szczególne: w badaniach decyzji strategicznych, w behawioralnej teorii firmy, w analizie schematów poznawczych oraz w analizie zachowań i patologii organizacyjnych[3] (Powell i wsp. 2011, s. 1369). Autorzy ci także przedstawili pogląd, według którego istnieją trzy główne powody, dla których teorie psychologiczne będą coraz bardziej oddziaływały na zarządzanie strategiczne. Po pierwsze, wpływy te są znaczące w finansach i ekonomii ze względu na rozwój koncepcji związanych z racjonalnością decyzji i teoria zarządzania strategicznego będzie za nimi podążała. Zarządzanie strategiczne, które koresponduje z tymi dziedzinami i wiele z nich czerpie, nie nadąża za zmianami, które tam następują, co wynika z pewnych założeń dotyczących racjonalności decyzji. Założenia te zostały zakwestionowane we wczesnych fazach rozwoju tych dziedzin (przykładowo: Cyert i March 1963; Nguyen i Schüßler 2013; Schefrin 2007), a utrzymywane są wciąż w naukach o zarządzaniu. Po drugie, w teorii zarządzania strategicznego brakuje adekwatnych podstaw psychologicznych. Wynika to z przyjętych w dziedzinie założeń, że kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym jest heterogeniczność firmy, a główne teorie ekonomiczne będące podstawą rozumowania w tym zakresie stają się według T.C. Powella i jego współpracowników przestarzałe. Bez tych psychologicznych podstaw, według autorów, trzy filary zarządzania strategicznego: siła rynkowa Baina, przewagi zasobowe Penrose'a oraz innowacje Schumpetera stają się bardzo ograniczonym polem do analizy i nie dają odpowiedzi na wiele pytań pojawiających się w dobie kryzysu gospodarczego. Po trzecie, pojawiają się nowe możliwości wzajemnych wpływów psychologii i zarządzania strategicznego, gdyż nauka o strategii może skorzystać z dorobku badawczego psychologii w zakresie poznania, teorii decyzji behawioralnych, zachowań organizacyjnych i społecznych.

Na czym polega strategia behawioralna? Według T. C. Powella i jego współpracowników strategia behawioralna łączy psychologię społeczną i kognitywną z zarządzaniem strategicznym. Ma ona na celu dostarczenie realistycznych założeń o ludzkim poznaniu, emocjach i zachowaniach społecznych do zarządzania strategicznego, a przez to wzbogacenie teorii zarządzania strategicznego oraz wzmocnienie integralności empirycznej oraz praktycznej aplikacji teorii strategicznych[4].

[3] Ibidem, s. 1370.
[4] Ibidem.

Pomimo próby definicji strategii behawioralnej, T.C. Powell i jego współpracownicy wskazali na różnorodne rozumienie tego terminu i na to, że obecnie strategia behawioralna nie posada jeszcze celu, określonych granic koncepcyjnych, ani standardów badawczych, zatem nie stanowi dziedziny dojrzałej, zawierającej koncepcje przebadane empirycznie. Podkreślili oni niedoskonałość warsztatu badawczego oraz wyników badań w zarządzaniu strategicznym[5].

Według tych autorów, badania strategii behawioralnych są zróżnicowane, co jest odzwierciedleniem zróżnicowania dziedzin badawczych także w innych naukach. Dotychczasowe ujęcia badawcze mogą być podzielone na trzy szkoły: redukcjonistyczną, pluralistyczną i kontekstualną (Tabela 1).

Badania redukcjonistów oparte są na filozofii pozytywistycznej realistycznej i obiektywistycznej. W ich ramach promowane są metody badań oparte na ilościowym testowaniu hipotez. Główny wpływ na nie miały prace teoretyczne dotyczące zachowań decyzyjnych[6]. Kluczowymi koncepcjami psychologicznymi są: koncepcja ograniczonej racjonalności[7], teoria perspektyw (Kahneman, Twersky, 1979), koncepcja błędów poznawczych[8] oraz innych. Przykładowe wpływy na zarządzanie strategiczne można zaobserwować między innymi w teorii Duhaime'a i Schwenka z 1985 roku dotyczącej błędów poznawczych w przejęciach i dywestycjach[9] lub w koncepcji Bromileya opartej na teorii perspektyw dotyczącej alokacji zasobów. Dla takich ujęć istnieje także założony specyficzny styl realizacji interesów poszczególnych osób i grup. Decyzje są podejmowane indywidualnie i grupowo z uwzględnieniem indywidualnych i grupowych interesów.

Badania pluralistów, z kolei, oparte są na wielorakich ujęciach teoretycznych, stąd nazwa nadana im przez T.C Powella i jego współpracowników[10]. Wykorzystują oni głównie badania terenowe, studia przypadków i różnorodne metody mieszane. Bazą filozoficznych ujęć pluralistycznych jest przede wszystkim pozytywizm, nominalizm i pragmatyzm. Koncentrują się głównie na podejmowaniu decyzji przez jednostkę marginalizując wpływ otoczenia. Główny wpływ polega na połączeniu teorii behawioralnej decyzji[11], teorii organizacji[12] i psychologii poznania społecznego[13]. Koncentrują się na konsekwencjach ograniczonej racjonalności, konfliktach grupowych teorii uczenia się i decyzjach menedżerskich w organizacjach. Wpływ plura-

[5] Ibidem, 1931.

[6] R.E. Nisbett, L. Ross (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[7] H. Simon (1991), *Bounded Rationality and Organizational Learning*. "Organization Science" vol. 2, no. 1, s. 125–134.

[8] D.cKahneman, A. Tversky, (1972), *Subjective probability: A judgment of representativeness*, "Cognitive Psychology", vol. 3 no. 3, s. 430–454., D. Kahneman, P. Slovic , A. Tversky (1982), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press*, Nowy Jork.

[9] I.M. Duhaime, C.R. Schwenk (1985), *Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making*, "Academy of Management Review", vol. 10, no. 2, s. 287–295

[10] T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox (2011), *Behavioral strategy*…op. cit. s. 1373.

[11] A. Wildavsky (1972), *The self-evaluating organization*, "Public Administration Review", vol. 32, no. 5, s. 509–520.

[12] J. G. March, H.A. Simon (1958), *Organizations*. Wiley, Nowy Jork.

[13] S. T. Fiske, S.E. Taylor (2008), *Social Cognition: From Brains to Culture*. McGraw-Hill, Nowy Jork, A. Bandura (1977), *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

listów może być obserwowany np. w pracy W.M. Cohena i D.A. Levinthala[14] dotyczącej zdolności absorbcyjnych lub M. Fiola[15] dotyczących kultury i tożsamości organizacyjnej. Styl realizacji interesów w tych ujęciach to negocjacje międzygrupowe, polityka organizacyjna, rozwiązywanie konfliktów i problemów, uczenie się organizacyjne oraz koncepcje alokacji zasobów[16].

Podejście kontekstualne bazuje na filozofii nauki fenomenologicznej, konstruktywistycznej i krytycznej. Badania kontekstualistów obejmują percepcje zarządu, *sensmaking*, schematy poznawcze i koncepcje pokrewne. Szkoła jest nazwana kontekstualną, gdyż podkreślane jest w niej znaczenie kontekstu. Badania empiryczne są prowadzone w określonym kontekście. Większe znaczenie mają metody jakościowe badań. Przykładem wpływu takiego podejścia jest np. teoria racjonalności działania N. Brunssona[17] lub teoria map poznawczych G.P. Hodgkinsona, A.J. Maula i N.J. Bowna[18]. Styl realizacji interesów w ujęciach kontekstualnych wykorzystuje *sensmaking*, teorie percepcji, generowanie działania oraz odgrywanie ról w organizacjach[19].

Trzy przedstawione powyżej wpływy nie odnoszą się do zarządzania strategicznego widzianego jako proces. Takie spojrzenie wymaga odmiennego podejścia w analizie. Zatem, wpływ ujęć behawioralnych może mieć dzisiaj dwa odniesienia:

- do podejmowania decyzji, czyli do samego procesu planowania (zarówno formalnego, jak i nieformalnego) oraz do treści strategii (czy jest dokument jawny, formalny, czy nie),
- do procesu implementacji strategii, czyli samej strategicznej zmiany dokonywanej z uwzględnieniem układu społecznego organizacji.

Aspekt pierwszy związany jest z osobą decydenta i pierwotnymi założeniami dotyczącymi jego racjonalności oraz ze skłonnością do formalizacji i ujawniania decyzji. Głównym wpływem behawioralnym w tym przypadku jest uwzględnienie koncepcji pełnej lub ograniczonej racjonalności. Drugi aspekt wiąże się z samym układem społecznym i zdolnością stratega do realizacji decyzji zarówno na poziomie motywacji pracowników, jak i na poziomie komunikowania celów strategicznych (tak, aby były jasne dla nich, a nadal nieczytelne dla konkurencyjnego otoczenia).

[14] W.M. Cohen, D.A. Levinthal (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on organizational learning*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35, s. 128–152

[15] M. Fiol (1991), *Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage*, "Journal of Management", vol. 17, s. 191–211.

[16] T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox (2011), *Behavioral strategy*...op. cit. s. 1373.

[17] N. Brunsson. (1982), *The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies, and organizational action*, "Journal of Management Studies", vol. 19, no. 1, s. 29–44.

[18] G.P., Hodgkinson, A.J. Maule, N.J. Bown (2004), *Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures*, "Organizational Research Methods", vol. 7, s. 3–26.

[19] T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox (2011), *Behavioral strategy*..., op. cit. s. 1373.

## 2. WPŁYW UJĘĆ BEHAWIORALNYCH NA TEORIE DECYZJI STRATEGICZNYCH

Wszędzie tam, gdzie proces decyzyjny odgrywa kluczowa rolę, wpływy behawioralne będą widoczne. Samo rozróżnienie pomiędzy warunkami pełnej i ograniczonej racjonalności stanowi podstawę do uwzględnienia kwestii psychologicznych, szczególnie w zakresie psychologii kognitywnej.

W swojej książce „Strategy. Process, Content, Context" B. De Witt i R. Meyer wyodrębnili dwa podstawowe ograniczenia procesu decyzyjnego na poziomie zarządzania strategicznego: poznawcze, dotyczące możliwości rozpoznania środowiska i racjonalności (ang. *cognitive limits*) oraz procesowe (ang. *process limits*) związane z umiejętnościami kontrolowania organizacji[20]. W nawiązaniu do tych dwóch podejść powstała między innymi koncepcja inkrementalizmu logicznego, który stał w opozycji do formalnego planowania, jednakże oba te ujęcia dotyczyły procesu decyzyjnego. Podczas szerokiego objaśniania zjawiska inkrementalizmu w zarządzaniu strategicznym, wprowadzono szczególne ujęcie zwane behawioralnym w zakresie władzy (ang. *power-behavioral approach*). Podejście to w szczególny sposób ujmowało siłę (władzę) psychologiczną i relacje behawioralne w procesie formułowania strategii, podkreślając rolę następujących czynników: struktury wielorakich celów, polityki decyzji strategicznych, targowania się i negocjacji menedżerów, decyzji satysfakcjonujących (przeciwstawionych wcześniej promowanych decyzjom optymalnym), koalicji w zarządzaniu strategicznym oraz pewnej niejasności w sferze życia publicznego[21]. Zbliżone poglądy przedstawił także H. Mintzberg w odniesieniu do strategii emergentnych[22] oraz K. Andrews przedstawiając koncepcję dedukowania strategii z zachowania w przypadku braku jawnych strategii[23]. Strategii może być „odczytywana" na podstawie zachowań (ang. behavior) stratega. W tym sensie można uznać, że sama treść strategii ma także wątek behawioralny.

## 3. WPŁYW UJĘĆ BEHAWIORALNYCH NA KONCEPCJE ZWIĄZANE Z IMPLEMENTACJĄ STRATEGII – KWESTIA TWORZENIA I PRZYWŁASZCZANIA WARTOŚCI

Implementacja strategii w organizacji wymaga uwzględnienia aspektów społecznych. „Od kiedy organizacje nie są systemami mechanicystycznymi, ale społecznymi, osiąganie zmiany strategicznej wiąże się ze zmianami postaw i kultur, budowaniem zaangażowania oraz politycznym manewrowa-

[20] B. De Witt, R. Meyer (1994), *Strategy. Process, Content, Context*, West Publishing Company, St. Paul, s. 38.
[21] J.M. Quinn (1978), *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, "Sloan Management Review", No. 20, s. 7-21.
[22] H. Mintzberg (1987), *Crafting Strategy*, "Harvard Business Review", No. 7, s. 66-75.
[23] K.R. Andrews, (1971), *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.

niem – podstawowymi nieformalnymi aspektami, które są pomijane w modelach planowania formalnego”[24]. (De Witt i Meyer, 1994, s. 38).

Jednym z głównych aspektów ujęcia zasobowego w zarządzaniu strategicznym jest tworzenie rent z unikatowych zasobów. Renty te stanowią rodzaj wartości o charakterze monetarnym tworzonej w organizacji. Zainteresowanie procesem tworzenia wartości oraz mechanizmami jej przywłaszczania wykazali, między innymi, C. Bowman i V. Ambrosini[25], C. Bowman i J. Swart[26] oraz T. Felin i W.S. Hesterly[27]. Rozważania tych autorów można podsumować w następujący sposób:

1. Poprzez tworzenie unikatowej, nowej wartości użytkowej dla klienta tworzona jest także wartość ekstraordynaryjnych zysków dla organizacji, które mogą być traktowane jako renty z zasobów strategicznych.
2. Zasobami strategicznymi są często zasoby niematerialne (np. wiedza lub relacje).
3. Zasoby niematerialne potrzebują nośnika, który je przechowa i wyeksploatuje (przetworzy na wartość użytkową).
4. Nośnikiem tym może być pracownik, który także może poczuć się właścicielem tych zasobów.
5. Zarządzanie zasobami niematerialnymi (także o charakterze strategicznym) to zarządzanie relacją z ich właścicielem.
6. Właściciel zasobów decyduje o jakości wytworzonej wartości.
7. Siła przetargowa pracowników decyduje o tym, jaką część wytworzonej renty przechwyci pracownik, a jaką organizacja.
8. Wysokość renty oraz jej udział zatrzymany przez organizację zależy od relacji pomiędzy pracownikiem a ta organizacją.

Tak przedstawiona koncepcja wymaga odmiennego spojrzenia na organizację. O zasoby i korzyści z ich eksploatacji konkurują pomiędzy sobą nie tylko firmy z innymi firmami, ale także firmy z pracownikami. Zacierają się granice organizacji, gdyż wewnątrz nich także odbywa się gra podobna do gry na rynku o bardzo podobnych regułach, tylko w nieco innej skali. Także i tu działają określone siły przetargowe i funkcjonują odpowiednie mechanizmy. Dlatego firma może być rozumiana jako zbiór kontraktów pomiędzy pracownikami a organizacją[28].

---

[24] B. De Witt, R. Meyer (1994), *Strategy. Process, Content, Context*, …, op. cit, s. 38.

[25] C. Bowman, V. Ambrosini (2007), *Identifying Valuable Resources*, „European Management Journal”, vol. 25, nr 4, s. 320-329; C. Bowman, V. Ambrosini (2000), *Value Creation Versus Value Capture. Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management”, vol. 11, nr 1, s. 1-15.

[26] C. Bowman., J. Swart (2007), *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*, „Journal of Management Studies”, vol. 44, nr 4, s. 488-505.

[27] T. Felin, W.S. Hesterly W.S. (2007), *The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation. Philosophical consideration on the locus of knowledge*, „Academy of Management Review”, vol. 32, nr 1, s. 195-218.

[28] P. Milgrom, J. Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; K. Mazur (2011) *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa pracownik – organizacja.* Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

**Tabela 1. Kierunki wpływów behawioralnych na zarządzanie strategiczne**

| **Rodzaj wpływu:** | **Redukcjonizm** | **Pluralizm** | **Kontekstualizm** | **Kontraktualizm** |
|---|---|---|---|---|
| **Kryterium** | | | | |
| Styl realizacji interesów | Indywidualne podejmowanie decyzji. Grupowe podejmowanie decyzji | Międzygrupowe negocjacje, rozwiązywanie problemów, polityka organizacyjna, rozwiązywanie konfliktów, uczenie się organizacyjne, alokacja zasobów | *Sensemaking*, percepcja, generowanie działania, odgrywanie ról w organizacji | Konkurencja i kooperacja, realizacja siły przetargowej |
| Kluczowe koncepcje psychologiczne | Ograniczona racjonalność, teoria perspektyw, heurystyka i błędy poznawcze, dynamika założeń decyzyjnych | Grupy odniesienia, społeczne poznanie, teoria społecznej identyfikacji, kategoryzacja samego siebie | Schemat poznawczy, język, znaczenie, znaki, ideologia, racjonalność działania, kultura | Koncepcja wymiany społecznej, kontrakt społeczny, kontrakt psychologiczny, postawy wobec pracy |
| Przykładowe wpływy na zarządzanie strategiczne | Błędy poznawcze w decyzjach strategicznych, dynamika założeń decyzyjnych | Behawioralna teoria firmy, identyfikacja z grupą, aspiracje, uczenie się nieadaptacyjne | Racjonalność działania, schematy poznawcze, mapy poznawcze, rywalizacja poznawcza, logika dominująca, | Siła przetargowa w procesie przechwytywania wartości, utrata kontroli nad wartością tworzoną |
| Podejście metodologiczne | Testowanie hipotez, eksperymenty decyzyjne, symulacja, modelowanie matematyczne, metody neuronowe | Badania terenowe, studia przypadków, analiza zdarzeń, statystyka wielowymiarowa, metody mieszane | Hermeneutyka, analiza treści, analiza dyskursywna, semiotyka, analiza przypadków, semiotyka, | Analiza treści, analiza przypadków, testowanie hipotez (jako metody wspomagające badania jakościowe) |

*Źródło*: opracowanie własne na podstawie: Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. (2011), *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal", vol. 32, no. 13, s. 1369-1386.

To podejście wymaga zaangażowania koncepcji wymiany społecznej, które zostało pominięte w ujęciach przytaczanych przez T.C. Powella i jego współpracowników. Pewną próba opisania tego wpływu jest wprowadzenie do analizy procesu tworzenia wartości koncepcji kontraktu psychologicznego jako miernika jakości relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją lub koncepcję postaw wobec pracy, które wykazują pracownicy. Wśród postaw tych pojawiają się postawy wpływające na wartość tworzoną (np. zachowania etosowe i kontrproduktywne) oraz postawy wpływające na możliwość przechwytywania renty przez organizację (np. zaangażowanie organizacyjne, skłonność pracownika do odejścia). Postawy te pozostają w określonej relacji ze stanem wypełnienia lub naruszenia kontraktu psychologicznego po-

między pracownikiem a organizacją[29]. Dlatego warto jako czwarty kierunek wpływów behawioralnych na zarządzanie strategiczne dodać także kontraktualizm (Tabela 1).

Podejście kontraktualne odnosi się do koncepcji wymiany społecznej, które wykracza poza ujęcia ściśle filozoficzne. Podejście metodologiczne obejmuje przede wszystkim badania jakościowe, a ilościowe testowanie hipotez ma jedynie aspekt wspomagający. Podstawowe koncepcje psychologiczne to koncepcja wymiany społecznej[30], kontrakt społeczny i psychologiczny[31], oraz postawy wobec pracy[32]. Wpływy tych teorii widać między innymi w koncepcji siły przetargowej w procesie przechwytywania wartości osadzonej w ujęciu zasobowym zarządzania strategicznego[33]. Podejście to ma także indywidualny styl realizowania interesów: konkurencję i kooperację (koopetycję) oparte na realizacji siły przetargowej uczestników gry.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując powyższe rozważania można dokonać następującego uogólnienia: wszędzie w zarządzaniu strategicznym, gdzie przedmiotem zainteresowani są ludzie, wymagany jest wpływ zaangażowania ujęć psychologicznych. Podobnie, wszędzie tam gdzie pojawia się wymiana (np. społeczna), jest rynek i kwestia siły przetargowej, czyli aspekt strategiczny.

Odpowiedzi na pytania zadane w niniejszym opracowaniu można podsumować w kilku punktach.

Po pierwsze, na pytanie „Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?" można odpowiedzieć, że ze względu na coraz większe nasycenie zasobami materialnymi procesów gospodarczych i konieczność budowania relacji z pracownikiem jako ich właścicielem, konieczne jest uzupełnienie klasycznych ujęć zarządzania strategicznego o wkład psychologiczny. W ten sposób powstaną nowe podejścia behawioralne, z czego pierwszy właśnie się wyłania jako podejście kontraktualne.

Wynika z tego odpowiedź na drugie pytanie: Jakie nowe zagadnienia powinny być przedmiotem eksploracji naukowej zarządzania strategicznego? Nadal zalecany jest rozwój zainteresowania procesem decyzyjnym, gdyż nie został on dostatecznie rozpoznany i dzisiejsza psychologia kognitywna może być źródłem wielu inspiracji oraz rozwiązań w tym zakresie. Jednakże nowym zagadnieniem powinna być kwestia kontraktów na rynku uwzględniającym pracowników jako uczestników gry (ujęcie kontraktualne), szcze-

[29] K. Mazur (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości…*, op. cit.

[30] P.M. Blau (2009), *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „Nomos", Kraków.

[31] E. Schein (1980), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs; D.M. Rousseau (1995), Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements, CA: Sage, Thousand Oaks.

[32] G. Gbadamosi, P. Joubert (2005), *Money ethic, moral conduct and work related attitudes. Field study from the public sector in Swaziland*, „The Journal of Management Development", vol. 24, nr 7-8, s. 754-763.

[33] R. Coff (1999), *When competitive advantage doesn't lead to performance: resource-based theory and the stakeholder bargaining power*, „Organization Science", vol. 10, s. 119-133.

gólnie w kontekście tworzenia i przechwytywania wartości. Szczególnym zagadnieniem, które może być ciekawym obszarem badań jest kwestia siły przetargowej pracowników (w procesie przechwytywania wartości) ze szczególnym uwzględnieniem jej behawioralnych aspektów. To zaś wymusza redefinicję strategii behawioralnych lub przynajmniej jej rozszerzenie.

## LITERATURA:

[1] Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.

[2] Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[3] Blau P.M. (2009), *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „Nomos", Kraków.

[4] Boehlke J. (2010), *Firma we współczesnej myśli ekonomicznej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

[5] Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value Creation Versus Value Capture. Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management", vol. 11, nr 1, s. 1-15.

[6] Bowman C., Ambrosini V. (2007), *Identifying Valuable Resources*, „European Management Journal", vol. 25, nr 4, s. 320-329.

[7] Bowman C., Swart J. (2007), *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*, „Journal of Management Studies", vol. 44, nr 4, s. 488-505.

[8] Bromiley P. (2009), *A prospect theory model of resource allocation*, "Decision Analysis", vol. 6, no. 3, s.124–138.

[9] Brunsson N. (1982), *The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies, and organizational action*, "Journal of Management Studies", vol. 19, no. 1, s. 29–44.

[10] Coff R. (1999), *When competitive advantage doesn't lead to performance: resource-based theory and the stakeholder bargaining power*, „Organization Science", vol. 10, s. 119-133.

[11] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on organizational learning*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35, s. 128–152.

[12] Cyert, R., March J.G (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall Englewood Cliffs.

[13] De Witt B., Meyer R. (1994), *Strategy. Process, Content, Context*, West Publishing Company, St. Paul.

[14] Duhaime I.M., Schwenk C.R. (1985), *Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making*, "Academy of Management Review", vol. 10, no. 2, s. 287–295

[15] Felin T., Hesterly W.S. (2007), *The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation. Philosophical consideration on the locus of knowledge*, „Academy of Management Review", vol. 32, nr 1, s. 195-218.

[16] Fiol M. (1991), *Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage*, "Journal of Management", vol. 17, s. 191–211.

[17] Fiske S.T., Taylor S.E. (2008), *Social Cognition: From Brains to Culture*. McGraw-Hill, Nowy Jork.

[18] Gbadamosi G., Joubert P. (2005), *Money ethic, moral conduct and work related attitudes. Field study from the public sector in Swaziland*, „The Journal of Management Development", vol. 24, nr 7-8, s. 754-763.

[19] Gavetti, G. (2012), *Toward a Behavioral Theory of Strategy*, „Organization Science", Vol. 23 Nr. 1, s. 267-285.

[20] Haksever C., Chaganti R., Cook R.G. (2004), *A Model of Value Creation. Strategic View*, „Journal of Business Ethics", vol. 49, nr 3, s. 291-305.

[21] Hodgkinson G.P., Maule A.J., Bown N.J. (2004), *Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures*, "Organizational Research Methods", vol. 7, s. 3–26.

[22] Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, "Econometrica", XLVII, s. 263-291.

[23] Kahneman, D., Tversky, A. (1972), *Subjective probability: A judgment of representativeness*, "Cognitive Psychology", vol. 3 no. 3, s. 430–454.

[24] Kahneman D, Slovic P, Tversky A. (1982), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, Nowy Jork.

[25] March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*. Wiley, Nowy Jork.

[26] Mazur K. (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa pracownik – organizacja.* Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

[27] Milgrom P., Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

[28] Mintzberg H. (1987), Crafting Strategy, "Harvard Business Review", No. 7, s. 66-75.

[29] Nisbett R.E., Ross L. (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[30] Nguyen T, Schüßler A. (2013), *How to Make Better Decisions? Lessons Learned from Behavioral Corporate Finance*, "International Business Research" Vol. 6, No. 1, s. 187-198.

[31] Perechuda K. (2012), *Ontologiczne mistyfikacje "zamiarów strategicznych". Strategie jako ciąg schematów mentalnych,* w: R. Krupski (red.)*: Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP nr 17 (1), s. 121-126.

[32] Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. (2011), *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal", vol. 32, no. 13, s. 1369-1386.

[33] Quinn J.M. (1978), *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, "Sloan Management Review", No. 20, s. 7-21.

[34] Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, CA: Sage, Thousand Oaks.

[35] Rybicki J. (2012), *Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym*, w: R. Krupski (red.)*: Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP nr 17 (1), s. 127-141

[36] Shefrin, H. (2007), *Behavioral Corporate Finance*, McGraw-Hill/Irwin, Londyn.

[37] Schein E. (1980), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[38] Simon, H. (1991), *Bounded Rationality and Organizational Learning*. "Organization Science" vol. 2, no. 1, s. 125–134.

[39] Wildavsky A. (1972), *The self-evaluating organization*, "Public Administration Review", vol. 32, no. 5, s. 509–520.

## STRESZCZENIE

**Wpływ ujęć behawioralnych na zarządzanie strategiczne – kierunek rozwoju**

Celem artykułu było przedstawienie dotychczasowych wpływów ujęć behawioralnych na teorie oraz zakres badań zarządzania strategicznego. Wpływy te umieszczono w trzech grupach charakteryzujących się określonym oddziaływaniem ujęć filozoficznych i metodologią badań: redukcjonizm, pluralizm i kontekstualizm. Ponadto odniesiono wpływy ujęć beha-

wioralnych do dwóch obszarów w zarządzaniu strategicznym: obszaru związanego z podejmowaniem decyzji oraz obszaru związanego z realizacja zmiany strategicznej. Rozwinięcie kwestii zmiany strategicznej wskazuje na konieczność wzbogacenia podstawowych podejść behawioralnych w zarządzaniu strategicznym o podejście kontraktualne.

**Słowa kluczowe:** strategia behawioralna, decyzje strategiczne, koncepcja siły przetargowej

## SUMMARY

**The influence of behavioral approaches on strategic management theories and research – the direction of development**

The aim of the paper was to present current influences of behavioral approaches on strategic management: reductionists, pluralists, conceptualists. The influences of behavioral approaches on strategic management can be referred to decision an strategic change. There is a need for development of new behavioral strategy based on resource-based view, which can be named: contractual behavioral approach.

**Keywords:** behavioral strategy, strategic decisions, the concept of employee bargaining power

Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Przeżyje najlepiej dostosowany

## WSTĘP

Zadając pytanie o to, w jakim kierunku będzie rozwijać się zarządzanie strategiczne przychodzi refleksja, że zapewne ten rozwój będzie przebiegał wielotorowo. Z jednej strony eksploracjom naukowym nadal poddawany będzie dotychczasowy dorobek zarządzania strategicznego. Z drugiej strony poszukując oryginalnych wyjaśnień złożonych problemów wykorzystywane będą inne od klasycznych perspektywy badawcze. Dla przykładu konferencja organizowana przez Strategic Management Society w czerwcu 2013 odbywa się po hasłem przewodnim: Strategy in Complex Settings. Główne obszary tematyczne konferencji to: uwarunkowaniom złożoności w zarządzaniu procesami strategicznymi.

Trochę kierując się te przesłanką, a w części własnymi zainteresowaniami badawczymi stawiana jest teza, o większej integracji ekonomii z naukami o zarządzaniu. Z tego tez względu tytuł artykułu został zaczerpnięty z myśli ewolucjonistycznej.

## 1. DEMARKACJA NAUK – STANOWISKO EKONOMISTÓW

Tocząca się debata o tożsamości nauk, np. ekonomii, pozwala na wskazanie problemów w rozwoju tych nauk. B. Fiedor, dla przykładu, podaje sześć takich problemów współczesnej ekonomii [Fiedor, 2010, s. 4-7]:

1. Kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu.
2. Znaczenie Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI) dla zwiększenia wartości poznawczej ekonomii.
3. Czy NEI wyznacza nowy paradygmat?

4. Ekonomia a inne nauki społeczne – „ekonomiczny imperializm" versus potrzeba kooperacji.
5. Ekonomia a nauki o zarządzaniu.
6. Ekonomia a nowe trendy ekonomiczno-cywilizacyjne i idee społeczne.

Odnosząc się do problemu ekonomia a nauki o zarządzaniu według B. Fiedora z utylitarnego punktu widzenia potrzebna jest większa integracja ekonomii i zarządzania. Tę integrację już można łatwo zaobserwować, a doskonałym przykładem jest zasobowa teoria przedsiębiorstwa.

Z kolei problem ekonomicznego imperializmu polegającego na anektowaniu czy kolonizowaniu przez ekonomię obszarów badawczych innych nauk społecznych, nazywany jest imperializmem ekonomii, a sama ekonomia zwana jest nauką imperialną [por. Brzeziński i in. 2008]. Imperializm ekonomii doprowadził do trwałych zmian w strukturze, zakresie i treściach wielu nauk społecznych. Część z nich dość silnie poddała się kolonizacji ze strony ekonomii (prawo, nauki polityczne, socjologia), część zaś pozostała niemal nietknięta (psychologia). Najintensywniej ta kolonizacja miała miejsce w latach 50-80 XX wieku.

Obok imperialistycznych zakusów ekonomii obserwuje się też odwrotny proces – ekonomia wykorzystuje na różne sposoby założenia, idee, dane i metody badawcze pochodzące z innych nauk. Interdyscyplinarne programy badawcze jak np.: ekonomia behawioralna, która czerpie z osiągnięć ekonomii i psychologii, nowa ekonomia instytucjonalna (ekonomia, socjologia i inne), ekonomia ewolucyjna, nowa socjologia ekonomiczna (teoria M. Granovetera odwołująca się do problem zakorzenienia społecznego a pomocna w wyjaśnianiu zjawisk ekonomicznych), neuroekonomia, prawo i ekonomia czy socjoantropoekonomia są dowodem szczególnymi przypadkami tzw. odwrotnego imperializmu.

Te 'nowe' heterodoksyjne nurty w ekonomii:

1) są traktowane jako pełnoprawne, ortodoksyjne odłamy ekonomii,
2) charakteryzują się tym, że silnie kooperują z innymi naukami (w tym społecznymi).

Obecny stan obu dyscyplin, tj. ekonomii i nauk o zarządzaniu wskazuje raczej na pewną zbieżność zainteresowań i komplementarność, niż wyraźną odrębność i autonomię. Ważne jest dostrzeżenie ich komplementarności, z jednoczesnym zauważeniem odrębności i poszanowaniem specyfiki [Brzeziński i in.2008].

Jeśli idzie o zarządzanie strategiczne, to trzeba jasno powiedzieć, że wpływ na ukształtowanie zarządzania strategicznego miały prace typowo ekonomiczne mieszczące się w ekonomii branży/sektora, teorii barier wejścia, teorii barier mobilności czy w końcu w wyjaśnieniach odnoszących się do ponadprzeciętnych zysków z tytułu wyprzedzającego wejścia czy też teorii konkurencji. Doskonałą egzemplifikacją komplementarnego ujęcia jest publikacja choćby publikacja *Economics of Strategy* [Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer 2006].

## 2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – PERSPEKTYWA EKONOMII ZŁOŻONOŚCI

Jeśli realizować postulat kooperacji i komplementarności nauk to jednym z możliwych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego jest wyjaśnianie rzeczywistości czerpiąc z dorobku ekonomii ewolucyjnej i ekonomii złożoności. W mojej opinii głównymi nurtami poszukiwań w obszarze zarządzania strategicznego będą w coraz większym zakresie procesy samoorganizacji i strategie adaptacji.

To właśnie podejście ewolucyjne eksponuje generalnie dwa ważne mechanizmy, którymi są adaptacja i selekcja oraz specyficzne podejście do równowagi. Te mechanizmy eksponowane są zwłaszcza przez ekonomistów ewolucyjnych. Są też obecne w badaniach przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Tekst ten stanowi przyczynek do lepszego poznania i zrozumienia relacji między ekonomią ewolucyjną a naukami o zarządzaniu, a także do dalszego rozwoju tej ostatniej. Warto także podnieść wartość paradygmatu ewolucyjnego wynikającą z empirycznej metodyki badań, która pozwala na budowanie modeli i prognozowanie zmian. To także brak założenia o istnieniu uniwersalnych schematów, a raczej poszukiwanie mechanizmów ewolucji w miejsce określania stadiów ewolucji.

W ciągu ostatnich dwóch dekad znaczna liczba ekonomistów ewolucyjnych wyraźnie uznaje, że analiza ekonomiczna musi być osadzona w teorii złożonych systemów adaptacyjnych, odpowiednio przystosowanej do wykorzystania w warunkach gospodarczych [Foster, Metcalfe 2012, s. 420 – 432]. I tylko w ten sposób można wyjaśniać zachowania ekonomiczne podmiotów [Witt 2008, s. 493 – 511]. Z perspektywy ewolucyjnej wyjaśnienie występowania ekonomicznej emergencji łączy generowanie innowacji, wzmacniane poprzez proces samoorganizacji, z nowością rozwiązań, co dokonuje się poprzez proces konkurencyjnej selekcji. W ten sposób z natury otwarta i niepewna ewolucja systemów gospodarczych, w których obecny porządek gospodarczy stanowi jedynie ramy, gdzie są budowane alternatywne ekonomiczne scenariusze przyszłości, może być bazą analizy[1].

Ewolucjoniści koncentrują się na obserwacjach stanów dalekich od równowagi. Te dalekie od równowagi stany występują, ponieważ [Eliason 2008, s. 151 – 198]:

- Innowacje są siłą napędową konkurencji i nie przekładają się na większą liczbę producentów. Wygrywają firmy duże, z dużym udziałem w rynku posiadające zdolności/kapitał inwestowania w b+r.
- Firmy zaangażowane w dynamiczną konkurencję nie są zdolne, jak sugeruje ekonomia ewolucyjna, do pełnego internalizowania korzyści. Część tych korzyści jest 'transferowana' do klientów w postaci niskich cen (gra o sumie dodatniej).

[1] Zasygnalizowane tu założenia z powodzeniem mogą służyć lepszemu poznaniu mechanizmów napędzających w sieciach międzyorganizacyjnych, por. [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 229-231].

Rola innowacji jako strategicznego instrumentu w konkurencji dynamicznej i w konsekwencji proces kreatywnej destrukcji jak dotąd nie doczekały się analitycznych modeli, możliwych do stosowania w sposób świadomy [Hanush 2008, s. 6].

Cechą układu emergentnego jest samoorganizacja. Własność emergentna zdeterminowana jest przez strukturę systemu, czyli sposób, w który elementy są powiązane w system. W efekcie własności elementów, a właściwie ich kombinacja, wpływają na ukształtowanie się własności całości. Z uwagi na unikowe konfiguracje elementów, własności całości stają się własnością systemu, która nie poddaje się dystrybucji lub co najmniej jest trudna do dystrybuowania.

Oznacza to, że im bardziej dynamiczne otoczenie tym częstsza rekonfiguracja relacji wewnętrznych i zewnętrznych powinna mieć miejsce. Wysoka dynamika w powiązaniu ze złożonością stawia wyzwania dla tradycyjnego podejścia do projektowania struktur/organizacji. W konsekwencji organizacje funkcjonujące w złożonym, dynamicznym otoczeniu często eksperymentują poprzez rekonfigurowanie struktur [Galbraith 2010, s. 115 – 125].

Nowe rozwiązania organizacyjne oferują uczestnikom szeroki zestaw zasobów, dzięki którym realizowane są procesy samoorganizacji w odniesieniu do wielu projektów biznesowych. Zwykle wiąże się to ze zdolnością tych uczestników do kształtowania relacji współpracy. Samoorganizacja wiąże się jednak z mechanizmami, dzięki którym możliwe jest zrozumienie problemów oraz szans i w konsekwencji identyfikowanie i kształtowanie relacji z właściwymi kooperantami.

Adaptacja to także specyficzne dla ewolucjonistów podejście. Może przybierać formę koewolucji (*coevolving*), jako specyficzną symbiozę odznaczającą się tworzeniem więzi, stanowiących podstawę podejmowania wspólnych działań. Te więzi wpływają na samoistne zmiany organizacyjne współpracujących podmiotów (samoorganizacja), w celu podnoszenia ogólnej sprawności współpracy. Działania o charakterze bardziej spontanicznym i dynamicznym (samoorganizujące się sieci powiązań) są uwarunkowane kontekstem. Koewolucja jest więc procesem adaptowania się do otoczenia, ale także adaptowanie się do siebie (np. w ekosystemie).

Złożoność, czy to biologiczna czy inna, prosperuje najlepiej na „krawędzi chaosu", a tam właśnie zazwyczaj działają siły ewolucyjne. Dynamika złożoności na krawędzi chaosu idealnie pasuje do ewolucji, która nie niszczy samoorganizacji. Jeśli więc analiza dotyczy systemów zachowujących się nieliniowo, do głosu powinna dochodzić myśl i modele wywodzące się z teorii złożonych dynamicznych systemów adaptacyjnych. Jak twierdzi T. Kasprzak [2000] ta zaawansowana teoria złożoności służy rozwiązywaniu wielu problemów, np. wyborów struktur organizacyjnych: czy są one kształtowane w sposób planowy, czy też powstają w drodze spontanicznego rozwoju. W efekcie dyskusji naukowej opowiada się on za dostatecznie uzasadnionym modelem organizacji – koncepcją kierowanej samoorganizacji. Zasadniczym skutkiem samoorganizacji jest powstawanie własności i zjawisk emergentnych [Fjeldstad i in. 2012, s. 734–750]. Nowe własności

emergentne są często budowane na trzech elementach [Mesjasz, 2003], a mianowicie na:

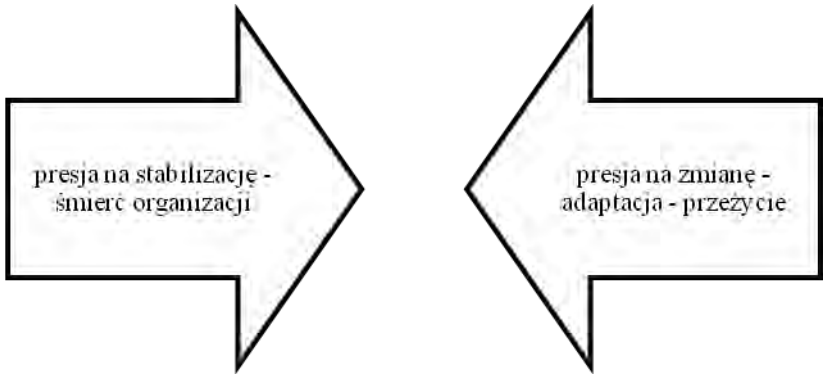
(1) podmiotach, które mają odpowiednie zdolności i cenią samoorganizację,

(2) wspólnotach, w których akumulowane są i dzielone zasoby,

(3) protokołach, ustaleniach, procesach i infrastrukturze, która umożliwia współpracę wielopodmiotową.

Poszukiwanie praw tymczasowych, emergentnych, zapewne będzie bardziej charakterystyczne dla zarządzania strategicznego. Trudno będzie bowiem znaleźć prawa podstawowe, ale przecież podejście redukcjonistyczne jest dość użyteczne w nauce.

W każdej organizacji funkcjonują dwie przeciwstawne siły – pierwsza stabilizująca, wprowadzająca ład, struktury, procesy, procedury i druga siła zmieniająca wynikająca z tego, że każda organizacja żyje w pewnym zmieniającym się otoczeniu i aby się rozwijać potrzebuje elastyczności i umiejętności adaptacji do zmian. Jeśli wygrywa ta pierwsza, stabilizująca siła, oznacza to, że występuje większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności wśród członków organizacji i jednocześnie ta organizacja zmierza do śmierci organizacyjnej z powodu braku możliwości adaptacji do zmian dziejących się w otoczeniu, odstając coraz bardziej od rzeczywistości.




Z drugiej strony system może się dostosować (adaptować) do rodzaju i poziomu zakłóceń, i wówczas mówimy, że system jest elastyczny, zdolny do dopasowania się do szerokiej gamy impulsów płynących z otoczenia, bez zmiany istoty swego działania.

W tej elastyczności systemu możemy wyróżnić całą gamę możliwości. Po pierwsze system może być sterowany zewnętrznie przez wybór odpowiedniej funkcji działania, lub nawet struktury wewnętrznej. Na wyższym poziomie systemy mogą posiadać zdolność adaptacji z wbudowanymi sprzężeniami regulującymi, przeciwdziałającymi negatywnym zmianom wywołanym przez otoczenie. Wreszcie na jeszcze wyższym poziomie tzw. systemów żywych (także homeostat) spotykamy się z cechami samoregulacji i samoorganizacji, gdzie system może zmieniać (budować) własną strukturę zmierza-

jącą do spełnienia wymogów stawianych przez otoczenie. Samoorganizacja systemu ujmuje, jako drugorzędne, cały wachlarz własności adaptacyjnych. W adaptacji do zmieniającego się otoczenia wybitnym wsparciem jest zdolność uczenia się systemu. Ogólnie procesy uczenia się prowadzą do stopniowego polepszania zachowania systemu

Dla przykładu B. Lovas i S. Goshal [2000, s. 876] opisują strategię jako ukierunkowaną ewolucję, obejmująca dwa mechanizmy selekcji (inicjatywy strategiczne oraz kapitał ludzki i społeczny). Inicjatywy strategiczne odzwierciedlają to, co organizacja planuje, a zasoby służą wytwarzaniu wartości (kapitał ludzki i społeczny) – sposób realizacji tych planów. Wewnątrz organizacji następuje koewolucja kapitału ludzkiego i społecznego oraz inicjatyw strategicznych (mechanizm samoorganizacji, spontanicznej, często niekontrolowanej). Organizacje efektywnie zespalają wykorzystanie zasobów przez dobór inicjatyw strategicznych z kształtowaniem tych zasobów (kapitału) poprzez warunki sprzyjające powstawaniu nowego i wartościowego kapitału ludzkiego i społecznego.

Podejście ewolucyjne do teorii przedsiębiorstwa, zainicjowane przez pracę R. Nelsona i S. G. Wintera, *Evolutionary Theory of Economic Change* [1982], także tłumaczy zachowanie przedsiębiorstwa w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych. Nelson i Winter uwzględnili w swojej pracy dynamiczne podejście do instytucji i rozwoju reprezentowane przez J. Schumpetera. W tym celu wykorzystali teorię firmy oraz kategorię dynamicznej równowagi. Przedmiotem zainteresowania Nelsona i Wintera jest sytuacja konkurujących ze sobą firm poszukujących innowacji. Składowymi budowy ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa są rutynowe wzorce zachowań organizacyjnych a ograniczenia instytucjonalne i organizacyjne między firmami i rynkiem kształtuje maksymalizacja korzyści rozwoju tych rutynowych zachowań. Organizacja jest w tym modelu pochodną współdziałania zbioru rutynowych zachowań oraz otoczenia.

Rutynowe wzorce zachowania mają charakter aktywny i nadmiarowy. Ich układ w interakcji z otoczeniem ulega mutacji, rekombinacji, tranzycji oraz transpozycji [Noga 2009, s. 179]. Nie oznacza to zaniechania poszukiwania nowych wzorców. Nie są też one, w tym rozumieniu, źródłem inercji, jak wyjaśnia klasyczne podejście.

Proces rozwoju zestawu rutynowych wzorców zachowania w organizacji ma charakter stochastyczny. Pod jego wpływem organizacja ewolucyjnie zmienia swoje granice na rynku. A zasadniczą rolę w procesach ewolucyjnych odgrywa mechanizm selekcji. Nelson i Winter proponują więc ewolucyjny model branży, w którym mechanizm selekcji operuje na zestawie rutyn, którymi są wzorce zachowań przedsiębiorstw dla różnych rodzajów działalności. Selekcja ze względu na wzorce nie musi skutkować, a nawet nie skutkuje wyborem firm maksymalizujących zysk. Firmy w celu zwiększenia zysku poszukują nowych technik w celu dokonania innowacji lub imitacji i zmodyfikowania w ten sposób zestawów swoich rutyn.

Ewolucyjna dynamika oznacza więc, że, w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji. Jest to zasada tzw. samowarunkującej ścieżki rozwojowej (*path dependence*).

Z kolei M. Hannam i J. Freeman, twórcy teorii strukturalnej inercji, twierdzą, że zmiany dokonują się na poziomie „populacji" organizacji, a nie w organizacji [Hannam, Freeman 1987, s. 929 – 964]. Jeśli więc dana populacja jest w stanie adaptować się do sytuacji np. konkurencyjnej to automatycznie ewoluuje, czyli trwa, rozwija się, konkuruje. Jeśli organizacja w populacji nie nadąża, nie jest w stanie się adaptować to przestaje istnieć. Przykłady firm, które trwają, a nie adaptują się, mimo, że inne w populacji giną może stanowić wyjątek potwierdzający regułę. Może stanowić także stanowić dowód ewolucji – najsilniejszy przetrwa. Pojedyncze przedsiębiorstwo nie jest w stanie przetrwać, ale, jeśli posiada korzystną relację/relacje z innymi, może usytuować się w komfortowej sytuacji. A jeśli pozostanie poza relacjami, i wybierze ścieżkę autonomii, to przesądzić ten fakt może o znalezieniu się w bardzo trudnej sytuacji konkurencyjnej.

Populacja to zbiory organizacji mające wspólne cechy lub wspólna ścieżkę rozwoju uzależnioną od kontekstu. Lokując uzasadnienia w ekonomii populacji to otoczenie dokonuje selekcji tych organizacji, które cechuje wysoki poziom rzetelności i odpowiedzialności. Takie organizacje najczęściej cechuje inercja. Wybrane czynniki, które z jednej strony umożliwiają dotarcie do pewnego punktu, z drugiej uniemożliwiają przeżycie w kolejnym punkcie [Barnett, McKendrick 2004, s. 525-571]. W czasie, gdy pewne planowe zmiany są możliwe, większość z nich ma charakter przypadkowy i z tego względu to co sprawia, że organizacja osiąga sukcesy jest nieznaną, nieidentyfikowalną adaptacją, a czynniki zewnętrzne pociągają za sobą adaptację organizacji.

Model ewolucyjny procesu opracowania strategii w organizacjach zaproponowany przez R. Burgelmana inaczej niż u Darwina, tłumaczy, że cechy nie są dziedziczone (path dependence), ale nabywane w jednym pokoleniu poprzez uczenie się i naśladowanie [Burgelman i in. 2001].

Organizacja podąża więc ścieżką rozwoju strategicznego, balansując między zmianami strukturalnymi (niezawodność) a zmianami zorientowanymi na większą adaptacyjność [Nemancich Keller, 2006]. Jest więc zespoleniem adaptacji i realizacji [Eisenhardt 2003, s. 251].

Następuje także ewolucja wzorca relacji między organizacją a jej otoczeniem. Organizacje niejako współtworzą otoczenie, nie tylko poprzez procesy konkurencji, ale i współpracy i koopetycji. W efekcie obserwujemy wspomnianą koewolucję propagowaną przez ekologię biznesu [Hannan, Freeman 1977, s. 929-964; Nelson, Winter 1982; McKelvey, Aldrich 1983, s. 101-128]. Procesy koewolucji i samoorganizacji są jednak tylko pod częściową kontrolą. Ale zrozumienie tego faktu daje podstawy do interwencji (wpływania na selektory). Co prawda interwencja często może przybierać kształt prób i błędów, ale jest możliwa. Mechanizm samoorganizacji odzwierciedla się w reakcjach strategicznych, ich treści i szybkości. Samoorganizacja oznacza więc współpracę z innymi organizacjami (dostęp do zasobów i kompetencji) dającą więcej możliwości tworzenia wartości.

## PODSUMOWANIE

Dynamika populacji wyjaśniana jest przez trzy procesy ewolucyjne:

1. Różnicowanie, które pojawia się w populacji organizacji przede wszystkim w wyniku innowacji przedsiębiorczych, czyli narodzin organizacji lub podczas adaptacji organizacji już istniejących.
2. Selekcja, oznaczająca, że powstałe podczas etapu różnicowania nowe organizacje są opcją do wyboru z otoczenia w momencie selekcji. Organizacje selekcjonowane są na podstawie przystosowania. Wsparcie w postaci zasobów i możliwość dalszego istnienia uzyskają tylko te organizacje, które podczas etapu selekcji pokazały, że najlepiej zaspokajają potrzeby i oczekiwania otoczenia.
3. Przejmowanie zasobów z otoczenia, oznacza, że organizacje, które nie zostały wybrane w etapie selekcji, nie dostały zasobów, skazane są na eliminację z populacji, czyli upadku organizacji bądź przeniesienia się do innej puli zasobów.

Konkluzją przeprowadzonych rozważań jest to, że szanse przetrwania ma najlepiej dostosowany, co nie jest równoznaczne z najsilniejszym. Adaptacja stanowi więc, w znacznie szerszym zakresie pole eksploracji zarządzania strategicznego.

## LITERATURA:

[1] Barnett W.P., McKendrick D.G., *Why are some organizations more competitive than others: evidence from a changing global market*, Administrative Science Quarterly, Vol. 49, 2004.

[2] Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., (2006) *Economics of Strategy*, Wiley.

[3] Brzeziński M., Gorynia M., Hockuba Z., *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI* w:, Ekonomista", nr 2 2008.

[4] Burgelman R.A., Maidique A., Wheelwright S.C., *Strategic Management of Technology and Innovation*, New York, USA, McGraw-Hill 2001.

[5] Eisenhardt K., 2003, *Strategic decision making as improvisation*, w: Skags T.B. red, *The Northern Lights: Organizational Theory in Scandinavia*, Marston Book Services, Oxfordshire 2003, s. 251.

[6] Eliason G., *Schumpeterian innovation, market structure, and the stability of industrial development*, w: *Evolutionary Economics: Applications of Schumpeter's Ideas*, w: Hanusch H. (red.) Cambridge University Press 2008.

[7] Fiedor B., *Nauki ekonomiczne a współczesność. Modyfikacje paradygmatu i współpraca z innymi dziedzinami nauk*, Biuletyn PTE, kwiecień 2010.

[8] Fjeldstad Ø.D., Snow C.C., Miles R.E., Lettl C., *The architecture of collaboration*, Strategic Management Journal, nr 33, 2012.

[9] Foster J., Metcalfe J.S., *Economic emergence: An evolutionary economic perspective*, "Journal of Economic Behavior & Organization" nr 82 2012.

[10] Galbraith J.R., *The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization, Organizational Dynamics*, Vol. 39, Issue: 02, April-June, 2010.

[11] Hannan M. T., Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, Volume 82, Issue 5.

[12] Hanusch H., *Evolutionary Economics: Applications of Schumpeter's Ideas*, Cambridge University Press 2008.

[13] Kasprzak T., *Ewolucja przedsiębiorstw ery informacji*, WNE UW, Warszawa 2000.

[14] Lovas B., Ghoshal S., *Strategy as guided evolution*, Strategic Management Journal, nr 9 2000.

[15] McKelvey B., Aldrich H., *Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science*, Administrative Science Quarterly Vol. 28, No. 1, Mar., 1983.

[16] Mesjasz C., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, OiK, nr 4 2003.

[17] Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

[18] Nemancich L.A., Keller R.T., *Leading through the exploration/exploitation Paradoxes: How top Executives define their firm's innovation trajectory*, artykuł prezentowany na konferencji The Academy of Management, Atlanta 2006.

[19] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2012.

[20] Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2009.

[21] Witt U., *Evolutionary economics and psychology*. w: Lewis A. (red.), *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.

## STRESZCZENIE

**Przeżyje najlepiej dostosowany**

Artykuł koncentruje się na dwóch istotnych kwestiach. Jedna to problem demarkacji ekonomii i nauk o zarządzaniu i w konsekwencji postulat komplementarności. Drugim podejmowanym w artykule zagadnieniem są wyjaśnienia dotyczące samoorganizacji i adaptacji jako dwóch głównych wyzwań badawczych dla zarządzania strategicznego.

## SUMMARY

**Best adapted survive**

This article focuses on two important issues. One is the issue of demarcation economy and management science, and consequently calls for complementarity. Another issue undertaken in the article is an explanation of self-organization and adaptation as the two main challenges for strategic management research.

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego

## WSTĘP

W nauce o organizacji i zarządzaniu, a w szczególności w dziedzinie zarządzania strategicznego występuje pewna liczba konstrukcji określanych jako 'orientacje'. Są one próbą zbudowania zintegrowanego narzędzia zrozumienia i pomiaru pewnego typu nastawienia organizacji, jej inklinacji w kierunku takiego czy innego zjawiska. W tego typu konstrukcjach widoczna jest tendencja do konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych[1]. Do najpopularniejszych i najczęściej wykorzystywanych orientacji należą orientacja zasobowa[2] orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*)[3], orientacja przyszłościowa (*future orientation*)[4] (Miller i Friesen, 1982), orientacja rynkowa (*market orientation*)[5] oraz orientacja na interesariuszy (*stakeholder orientation*)[6]. Celem

[1] Wójcik-Karpacz, A., *Problem identyfikacji zjawiska bezpośrednio nieobserwowalnych w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A/2012, s. 47-56.

[2] Krupski, R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

[3] Covin, J.G. i Slevin, D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, Journal of Management Studies, nr 3/1988, s. 217-234.

[4] Miller, D. i Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.

[5] Kohli, A.K. i Jaworski, B.J., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, nr 2/1990, s. 1-18; Narver, J.C. i Slater, S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, nr 4/1990, s. 20-35.

[6] Maignan, I, Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M. i Ferrell, O.C., *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, nr 4/2011, s. 313-338.

artykułu jest rozpoznanie utylitarności zastosowania orientacji w badaniach w zakresie zarządzania strategicznego, prześledzenie procesów tworzenia orientacji, a także zaprezentowanie nowej orientacji w dyscyplinie zarządzania – orientacji pozytywnej.

## 1. NATURA I WYMIAROWOŚĆ ORIENTACJI

M.P. Miles i D.R. Arnold uważają, że „orientacja organizacji składa się z tych filozofii, które determinują naturę i ukierunkowanie jej działalności i planów. Przyjęcie różnych orientacji organizacyjnych prowadzi do różnej percepcji priorytetów, tego, jak postrzegany jest konsument i jak organizacja definiuje swoją działalność. Zatem orientacja jest podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo”[7]. Można zatem stwierdzić, że orientacja jest pewnego rodzaju ukierunkowaniem, obraniem kursu na pewien punkt odniesienia. Warto w tym miejscu podkreślić, iż orientacja jest zjawiskiem występującym na poziomie organizacyjnym.

Istotnym zagadnieniem wartym opisania w kontekście tworzenia i wykorzystania orientacji w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i w dziedzinie zarządzania strategicznego jest wymiarowość orientacji. Większość autorów w swoich konceptualizacjach zakłada, że orientacje są konstruktami wielowymiarowymi. Oznacza to, że w ukierunkowaniu określanym mianem orientacji zawartych jest kilka jego aspektów. Orientacja pozwala zatem nie tylko określić siłę ukierunkowania organizacji na określony punkt odniesienia, ale również uzyskać głębszy wgląd w charakter takiego ukierunkowania.

Z wymiarowością orientacji wiąże się również zagadnienie współzależności między poszczególnymi wymiarami, a zatem konstrukcji wewnętrznej orientacji. W konceptualizacjach i operacjonalizacjach orientacji występują dwa główne podejścia metodologiczne: uniwymiarowość i wielowymiarowość. Oba te podejścia zakładają, że wymiarów jest więcej niż jeden, różnią się one natomiast założeniami dotyczącymi zależności między wymiarami. Koncepcja uniwymiarowa zakłada, że wymiary orientacji są ze sobą ściśle powiązane, co oznacza, że zmiana w zakresie jednego wymiaru musi pociągać za sobą zmiany w zakresie pozostałych wymiarów. Wymiary orientacji określa się często w tym przypadku podwymiarami (*sub-dimensions*). Koncepcja multiwymiarowa z kolei przyjmuje założenie, że poszczególne wymiary nie są ze sobą ściśle powiązane, zmiana w zakresie jednego z wymiarów niekoniecznie pociągać za sobą musi zmiany w zakresie innych wymiarów. W konsekwencji tego wymiary zmieniają się niezależnie od siebie, a każda z organizacji przedstawia określony profil orientacji. Jako przykład podając orientację przedsiębiorczą można

[7] Miles M.P. i Arnold, D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/1991, s. 49.

wyobrazić sobie organizację, która charakteryzuje się bardzo wysoką proaktywnością, ale umiarkowaną innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka.

## 2. METODOLOGIA TWORZENIA ORIENTACJI

Proces tworzenia orientacji jest skomplikowanym ciągiem czynności zarówno teoretycznych jak i empirycznych. Proces ten rozpoczyna się najczęściej od obserwacji, iż pewien typ organizacji odróżnia się od innych pod pewnymi względami. Obserwacja taka dokonywana jest często na podstawie studiów literaturowych, jest skutkiem ubocznym innych aktywności badawczych lub jest efektem prowadzenia badań jakościowych najczęściej o niskim stopniu strukturalizacji metod badawczych.

Obserwacja dotycząca różnic w zachowaniach na poziomie organizacyjnym jest następnie rozwijana w oparciu o studia literaturowe, a także najczęściej w toku badań jakościowych o nieco wyższym stopniu strukturalizacji. W ten sposób w warstwie teoretycznej odkrywana jest wewnętrzna struktura orientacji. Jest ona następnie najczęściej weryfikowana w toku dalszych badań jakościowych. Badania jakościowe są również pierwszym etapem procesu tworzenia narzędzi pomiaru orientacji z wykorzystaniem psychometrii. W tym celu tworzy się listę stwierdzeń odnoszących się do różnych wymiarów orientacji, co do których respondenci ustosunkowują się najczęściej na skali Likerta. Następnie przeprowadza się kilka etapów wywiadów strukturalizowanych, których celem jest: (1) zbadanie rzetelności pomiaru – odpowiedź na pytanie, czy stwierdzenia mierzą faktycznie to, co powinny mierzyć, (2) zbadanie rzetelności ekologicznej – odpowiedź na pytanie czy stwierdzenia odzwierciedlają naturalne warunki funkcjonowania organizacji, (3) zbadanie powtarzalności – możliwości stosowania w różnych warunkach, oraz (4) zbadanie spójności, nakładania się, poprawności oraz zrozumienia poszczególnych stwierdzeń.

Następnie przygotowane w ten sposób narzędzie pomiaru orientacji poddaje się badaniom ilościowym, najczęściej z wykorzystaniem dużych prób badawczych, a także prowadzonych w warunkach międzynarodowych, aby zapewnić uniwersalność stosowania narzędzia w różnych warunkach kulturowych. Za pomocą analizy statystycznej ustala się najczęściej liczbę wymiarów, przyporządkowanie stwierdzeń do wymiarów, a także zależności między wymiarami.

## 3. ORIENTACJA ZASOBOWA

Cenny wkład w teorię funkcjonowania orientacji na poziomie organizacyjnym wnosi R. Krupski[8] ze swoją teorią orientacji zasobowej. Według niego orientacja zasobowa zachodzi, gdy „horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów"[9]. R. Krupski przedstawia również metodę identyfikacji orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem horyzontu planowania wielkości dla nich charakterystycznych. Z przeprowadzonych przez niego badań na próbie 368 firm wynika, ze istnieje przewaga ujęć zasobowych nad rynkowymi. Orientacja zasobowa występuje przede wszystkim w firmach usługowych i o działalności mieszanej oraz w innym przekroju – w firmach średnich i małych[10]. Orientacja zasobowa jest również częścią modelu zarządzania przedsiębiorczego[11], w tym przypadku nie można jednak mówić o całościowym modelu orientacji w klasycznym rozumieniu.

## 4. ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów"[12]. Jej konstrukcja opiera się na obserwacji, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy firm, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą znaczący nacisk na innowacje produktowe[13]. Obserwacja ta zrodziła poszukiwania zestawu czynni-

[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; Krupski, R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7; Krupski, R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 3-5; Krupski, R., *Zmiany w planowaniu strategicznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, vol. 169/2011, s. 147-156; Krupski, R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości; Krupski, R. *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?*, [w:] R. Krupski (red.) Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, t. 17/2012, s. 89-98.

[9] Krupski, R. *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?*, [w:] R. Krupski (red.) *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, t. 17/2012, s. 93.

[10] Krupski, R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7.

[11] Brown T.E., Davidsson, P., Wiklund, J., *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity based firm behavior*, Strategic Management Journal, 5/2001, s. 953-968.

[12] Miles M.P. i Arnold, D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/1991, s. 49.

[13] Mintzberg, H., *Strategy-making in three modes*, California Management Review, nr 2/1973, s. 44-53; Khandwalla, P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977; Miller, D. i Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.

ków, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od innych. Pierwszy taki model został zaproponowany przez D. Millera[14] oraz D. Millera i P.H. Friesena[15]. Uznali oni, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Taki zestaw wymiarów nie był jednak od początku z góry ustalony, inni badacze wskazywali na różne czynniki będące podstawą odróżniania organizacji przedsiębiorczych od nieprzedsiębiorczych (Tabela 1.).

**Tablica 1. Konceptualizacje orientacji przedsiębiorczej**

| Autor | Czynniki | Wnioski końcowe |
|---|---|---|
| Mintzberg (1973) | podejmowanie ryzyka, proaktywność, centralizacja, wzrost | Firmy przedsiębiorcze często przyjmują ryzykowne strategie rozwoju. |
| Khandwalla (1977) | podejmowanie ryzyka, elastyczność, centralizacja | Firmy przedsiębiorcze podejmują więcej ryzyka niż inne organizacje. |
| Miller i Friesen (1982) | innowacyjność, podejmowanie ryzyka | Firmy przedsiębiorcze charakteryzują się wyższym poziomem innowacyjności produktowej niż firmy konserwatywne. |
| Miller (1983) | innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność | Determinanty przedsiębiorczości są kształtowane przez typ organizacji. |
| Miller i Friesen (1983) | analiza, innowacyjność | Zależność między orientacją przedsiębiorczą a otoczeniem organizacji jest silniejsza dla firm odnoszących sukces. |
| Covin i Slevin (1988) | innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność | Orientacja przedsiębiorcza i struktura organizacyjna wspólnie określają efektywność działania organizacji. |
| Lumpkin i Dess (1996) | Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, autonomia, agresywność konkurencyjna | Efektywność działania organizacji zależy od relacji między orientacją przedsiębiorczą, strukturą organizacji i otoczeniem. |

Źródło: Opracowanie własne.

Według D. Millera[16] oraz D. Millera i P.H. Friesena[17] organizacja, która jest przedsiębiorcza powinna osiągać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach. Taki sposób pojmowania orientacji przedsiębiorczej był również

[14] Miller, D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, nr 7/1983, s. 770-791.
[15] Miller, D. i Friesen, P.H., *Strategy making and environment: The third link*, Strategic Management Journal, nr 2/1983, s. 221-235.
[16] Miller, D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, nr 7/1983, s. 770-791.
[17] Miller, D. i Friesen, P.H., *Strategy making and environment: The third link*, Strategic Management Journal, nr 2/1983, s. 221-235.

podzielany przez innych badaczy. J.G. Covin i D.P. Slevin uważają, że orientacja przedsiębiorcza powinna być mierzona poprzez dodanie „zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe (wymiar podejmowania ryzyka), doceniają zmianę i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej ich firmy (wymiar innowacyjności) oraz agresywnie konkurują z innymi firmami (wymiar proaktywności)”[18]. J.G. Covin i D.P. Slevin w swoich badaniach nad zależnością między orientacją przedsiębiorczą a innymi zmiennymi również posłużyli się jedną zagregowaną wartością[19].

Nieco inną perspektywę przyjęli inni badacze[20]. Uważają oni, że innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka są podwymiarami (*subdimensions*) orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne, takie jak efektywność organizacji. Innowacyjność rozumiana jest jako „silne nastawienie na angażowanie się i wspieranie rozwoju nowych pomysłów, eksperymentowania i procesów twórczych, które mogą prowadzić do powstania nowych produktów, usług lub procesów technologicznych”[21]. Podejmowanie ryzyka to „stopień, w jakim menedżerowie są skłonni angażować duże zasoby w ryzykowne przedsięwzięcia, na przykład takie, które mogą zakończyć się kosztowną porażką”[22]. Proaktywność to „skierowana na poszukiwanie szans, zorientowana na przyszłość perspektywa obejmująca wprowadzanie nowych produktów lub usług przed konkurencją i działająca w antycypacji przyszłego popytu w kierunku zmiany i kształtowania otoczenia”[23]. W procesie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej G.T. Lumpkin i G.G. Dess dodali również dwa dodatkowe wymiary: autonomię i agresywność konkurencyjną tworząc konstrukcję pięciowymiarową[24].

Interesujący jest sposób tworzenia skali pomiaru orientacji przedsiębiorczej, który prowadzony był przez wielu badaczy. Wczesne prace w tym zakresie[25] zawierały narzędzia częściowe, nie występował w nich zintegrowany pomiar całej skali. W procesie budowy narzędzia pomiaru orientacji

---

[18] Covin, J.G. i Slevin, D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, Journal of Management Studies, nr 3/1988, s. 218.

[19] Covin, J.G. i Slevin, D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice nr 1/1991, s. 7-25.

[20] Lumpkin, G.T. i Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Journal nr 1/1996, s. 135-172; Kreiser, P.M., Marino L. i Weaver, K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/2002, s. 71-94.

[21] Lumpkin, G.T. i Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Journal nr 1/1996, s. 142.

[22] Miller, D. i Friesen, P.H., *Archetypes of strategy formulation*, Management Science, nr 9/1978, s. 923.

[23] Lumpkin, G.T. i 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, nr 5/2001, s. 431.

[24] Lumpkin, G.T. i 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, nr 5/2001, s. 429-451.

[25] Mintzberg, H., *Strategy-making in three modes*, California Management Review, nr 2/1973, s. 44-53; Khandwalla, P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.

przedsiębiorczej, nazywanej przez nich nastawieniem strategicznym, J.G. Covin i D.P. Slevin[26] skorzystali w części z dorobku wcześniejszych badaczy[27] zapożyczając od nich część pytań i dodając nowe. W pomiarze stylu przedsiębiorczego wykorzystali dwa pytania do pomiaru podejmowania ryzyka[28], dwa pytania do pomiaru innowacyjności[29] i dwa pytania do pomiaru proaktywności[30]. Skala ta stała się podstawą większości współczesnych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej, również tych wykorzystywanych w warunkach polskich[31].

Co interesujące, wczesne konceptualizacje orientacji przedsiębiorczej nie były nakierowane na budowę nowej konstrukcji, ale na odpowiedź na proste pytanie: W czym firmy przedsiębiorcze różnią się od nieprzedsiębiorczych i jak tworzą swoje strategie?. Późniejsze wysiłki były już skierowane bezpośrednio na dopracowanie stworzonej koncepcji. Spośród badaczy orientacji przedsiębiorczej najbardziej metodologicznie rozbudowana konceptualizacja pochodzi od P.M. Kreisera, L.D. Marino i K.M. Weavera[32]. Postanowili oni uporządkować dotychczasowy dorobek dotyczący orientacji przedsiębiorczej i odpowiedzieć na pytania o liczbę wymiarów, ich wzajemne zależności oraz możliwość stosowania skali w różnych kontekstach kulturowych. W tym celu przeprowadzili pełny psychometryczny rozwój narzędzia i przebadali go na próbie 1067 firm w sześciu krajach.

## 5. ORGANIZACYJNA ORIENTACJA PRZYSZŁOŚCIOWA

Innym modelem wartym przeanalizowania jest organizacyjna orientacja przyszłościowa (*organizational future orientation* – OFO, w odróżnieniu od indywidualnej orientacji przyszłościowej, która występuje w psychologii). Zwracali na nią uwagę już D. Miller i P.H. Friesen[33], którzy twierdzili, że horyzont planowania (przyszłościowość) może w znaczącym stopniu wpły-

[26] Covin, J.G. i Slevin, D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, nr 1/1989, s. 75-87.

[27] Khandwalla, P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977; Miller, D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, nr 7/1983, s. 770-791.

[28] Khandwalla, P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.

[29] Miller, D. i Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.

[30] Miller, D. i Friesen, P.H., *Strategy making and environment: The third link*, Strategic Management Journal, nr 2/1983, s. 221-235.

[31] Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008; Karpacz, J. i Nogalski, B., *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, s. 205-220, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[32] Kreiser, P.M., Marino L. i Weaver, K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/2002, s. 71-94.

[33] Miller, D. i Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.

wać na innowacyjność. Im bardziej organizacja jest zorientowana na przyszłość, tym większy będzie nacisk na zmianę i innowacje. Dlatego T. Wang przedstawia orientację przyszłościową jako „zakres, w jakim organizacja kładzie nacisk na rozwój przyszłej przewagi konkurencyjnej, nawet jeśli będzie to oznaczało poświęcenie krótkoterminowej zyskowności", choć wiele wskazuje na to, że między tymi dwoma miarami efektywności nie musi zachodzić sprzeczność. D. Miller i P.H. Friesen[34] przedstawiają również pierwsze narzędzie do pomiaru orientacji przyszłościowej oparte na jednym wymiarze i pięciu pytaniach.

Według R. Rohrbecka organizacyjna orientacja przyszłościowa to „zdolność identyfikowania zmian w otoczeniu i w odpowiedzi na nie zdobywania zasobów strategicznych niezbędnych do osiągania długoterminowego sukcesu i przetrwania"[35]. Organizacyjna orientacja przyszłościowa opiera się zatem na monitorowaniu otoczenia, odczytywaniu sygnałów nadchodzących zmian i reagowaniu na nie. Badania nad tym, jak organizacje zarządzają nieciągłymi zmianami można zaliczyć do trzech obszarów: (1) zarządzania strategicznego, (2) zarządzania innowacjami oraz (3) zarządzania przyszłością. Zarządzanie strategiczne uczy, że kiedy organizacja napotyka zmianę w otoczeniu zewnętrznym musi się do niej dopasować na początku w zakresie strategii, a następnie pozostałych elementów organizacji. W tym celu musi zastosować obustronność polegającą na pogodzeniu naturalnych zmian dokonywanych w celu eksploatacji istniejącego rynku oraz gwałtownych zmian czynionych w celu zdobywania nowych rynków i wykorzystywania szans biznesowych[36]. Perspektywa zarządzania innowacjami zakłada różne konfiguracje między innowacyjnością, potrzebami klienta i zdolnościami pracowników w celu tworzenia nowych produktów, usług i metod produkcji. W perspektywie zarządzania przyszłością istotne jest identyfikowanie metod eksploracji przyszłości, co w obecnym, burzliwym świecie biznesu staje się coraz trudniejsze. W procesie badań jakościowych R. Rohrbeck[37] stworzył model organizacyjnej orientacji przyszłościowej składający się z pięciu wymiarów zdolności, w których w sumie zawarto 20 elementów (Tabela 2.). Według wskazanych pięciu wymiarów można dokonać oceny i pomiaru organizacyjnej orientacji przyszłościowej, podobnie jak orientacji przedsiębiorczej.

[34] Miller, D. i Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.
[35] Rohrbeck, R., *Towards a maturity model fo organizational future orientation*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2010, s. 4.
[36] Bratnicki, M., *The dialectics of organizational entrepreneurship*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
[37] Rohrbeck, R., *Towards a maturity model fo organizational future orientation*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2010, s. 1-6.

**Tablica 2. Model organizacyjnej orientacji przyszłościowej R. Rorhbecka (2010)**

| Wymiar | Elementy |
|---|---|
| Wykorzystanie informacji | zasięg<br>zakres<br>horyzont czasowy<br>źródła |
| Zaawansowanie metod | zgodność z celem<br>zgodność z kontekstem<br>możliwość integracji<br>możliwość komunikacji |
| Ludzie i sieci | charakterystyki pracowników zaangażowanych w OFO<br>wewnętrzne sieci<br>zewnętrzne sieci |
| Organizacja | tryb<br>integracja z innymi procesami<br>formalna dyfuzja wiedzy<br>odpowiedzialność<br>motywatory |
| Kultura | współpraca między dziedzinami funkcyjnymi<br>gotowość słuchania skautów informacji<br>nastawienie na granice organizacji<br>chęć kwestionowania podstawowych założeń |

Źródło: Rohrbeck, R., *Towards a maturity model fo organizational future orientation*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2010, s. 1-6.

## 6. ORIENTACJA RYNKOWA

Koncepcją, która powstała na styku zarządzania strategicznego i marketingu jest orientacja rynkowa. Dwie najważniejsze jej konceptualizacje to prace, których autorami są A.K. Kohli i B.J. Jaworski[38] oraz J.C. Narver i S.F. Slater[39]. A.K. Kohli i B.J. Jaworski[40] uważają orientację rynkową za wdrożenie w organizacji koncepcji marketingowych, definiując ją jako „obecne w całej organizacji tworzenie zrozumienia rynku (obecnych i przy-

[38] Kohli, A.K. i Jaworski, B.J., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, nr 2/1990, s. 1-18.
[39] Narver, J.C. i Slater, S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, nr 4/1990, s. 20-35.
[40] Kohli, A.K. i Jaworski, B.J., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, nr 2/1990, s. 1-18.

szłych potrzeb konsumentów), szerzenie tego zrozumienia we wszystkich działach i odpowiedź na nie". Według nich marketing jest koncepcją, a orientacja rynkowa efektem wdrożenia tej koncepcji w organizacji, posiadającą możliwość skoncentrowania wysiłków ludzi. A.K. Kohli, B.J. Jaworski i A. Kumar zaproponowali skalę pomiaru orientacji rynkowej nazwaną MARKOR składającą się z trzech wymiarów: tworzenia zrozumienia rynku, szerzenia zrozumienia rynku i odpowiedzi na zrozumienie. Interesujące wydaje się prześledzenie procesu konceptualizacji i operacjonalizacji. A.K. Kohli i B.J. Jaworski[41] po dokonaniu przeglądu literatury przeprowadzili badania jakościowe na próbie 62 menedżerów z różnych dziedzin funkcjonalnych organizacji. Pierwsze pytanie w badaniach dotyczyło wprost zrozumienia przez respondenta terminu „orientacja rynkowa". Tak zebrany materiał został następnie porównany z literaturą w celu konceptualizacji orientacji rynkowej. Operacjonalizacji modelu dokonało dwóch z trzech badaczy opracowując niezależnie od siebie zestaw pytań służących do pomiaru orientacji rynkowej. 25 pytań zostało następnie poddanych trzem badaniom pilotażowym. W pierwszym menedżerowie poproszeni zostali o ocenę pytań a także zwrócenie uwagi na możliwość zakwalifikowania pytań do dwóch wymiarów. W ten sposób usunięte zostały 4 pytania. W drugim badaniu pilotażowym o ocenę zostali poproszeni inni badacze. Niektóre pytania zostały usunięte, niektóre zmienione, dodane zostały też nowe, a liczba wszystkich pytań zwiększyła się do 32. W trzecim badaniu pilotażowym ponownie menedżerowie zostali poproszeni o wypełnienie ankiety i zostały dokonane ostatnie zmiany. Tak stworzony kwestionariusz został poddany badaniom ilościowym na próbie 230 przedsiębiorstw, w wyniku analizy ich wyników 12 pytań zostało usuniętych, a pozostałe 20 służy do pomiaru trzech wymiarów.

J.C. Narver i S.F. Slater[42] upatrują w orientacji rynkowej raczej elementu kultury organizacyjnej, składającego się z trzech behawioralnych komponentów: orientacji na klientach, orientacji na konkurentach oraz koordynacji między funkcjami. Tak też zbudowane jest narzędzie pomiaru, nazwane z kolei MKTOR, które mierzy powyższe trzy wymiary za pomocą 15 pytań, jest to jednak w przeciwieństwie do MARKOR miara zagregowana, wymiary nie podlegają pomiarowi osobno. W przypadku MKTOR proces budowy narzędzia był prostszy; na początku zaprojektowane do pomiaru pięciu wymiarów (dodatkowo orientacja długoterminowa i nacisk na zysk) pytania zostały ocenione przez dwa trójosobowe panele badaczy, określanych przez autorów jako autorytety w zakresie marketingu strategicznego. Następnie zmodyfikowane narzędzie zostało poddane badaniu testowemu na próbie sześciu menedżerów strategicznych jednostek biznesowych, po czym zostało ponownie zmodyfikowane. Tak stworzone narzędzie zostało poddane badaniom ilościowym na próbie 371 strategicznych jednostek biznesowych. W wyniku analizy rzetelności dwa wymiary zostały odrzucone, a pozostałe trzy zaakceptowane.

[41] Kohli, A.K. i Jaworski, B.J., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, nr 2/1990, s. 1-18.

[42] Narver, J.C. i Slater, S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, nr 4/1990, s. 20-35.

Dziesięć lat później C. Homburg i C. Pflesser[43] zaproponowali konceptualizację i operacjonalizację orientacji rynkowej łączącą wcześniejsze dwa podejścia. Obejmuje ona zarówno kulturę (wartości, normy i artefakty) jak i zachowania (tworzenie zrozumienia, szerzenie zrozumienia i odpowiadanie na zrozumienie). Wśród wartości autorzy wymieniają na przykład otwartość komunikacji wewnętrznej i odpowiedzialność pracowników, wśród norm przykładami mogą być otwartość kanałów komunikacyjnych dotyczących rynku oraz odpowiedzialność pracowników w tym zakresie.

## 7. ORIENTACJA NA INTERESARIUSZY

Orientacja rynkowa posłużyła jako baza do stworzenia koncepcji orientacji na interesariuszy. W orientacji rynkowej w rozumieniu J.C. Narvera i S.F. Slatera[44] nacisk położony został na relacje z konsumentami. W orientacji na interesariuszy zainteresowaniem objęte są również inne grupy interesariuszy, takie jak dostawcy, pracownicy, władze różnych szczebli, właściciele i lokalne społeczności[45]. Ponadto orientacja na interesariuszy stworzona jest w oparciu o rozwijający się dorobek nauk o zarządzaniu w dziedzinie relacji z interesariuszami, który mówi, że strategia organizacji powinna uwzględniać ich potrzeby i być na nich oparta[46]. Orientacja na interesariuszy nie powinna zatem koncentrować się na jednej specyficznej grupie, takiej jak klienci, ale powinna obejmować rozpatrywanie potrzeb różnych grup powiązanych z organizacją[47].

W literaturze można znaleźć dwa rozumienia orientacji na interesariuszy jako: sposobu myślenia zakorzenionego w kulturze organizacyjnej[48] lub jako zestawu zachowań organizacyjnych skierowanych na zaspokajanie potrzeb interesariuszy[49]. W konceptualizacji orientacji na interesariuszy I. Maignan, T.L. Gonzalez-Padron, G.T.M. Hult i O.C. Ferrell[50] opierają się

[43] Homburg, C., Pflesser, C., *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*, Journal of Marketing Research, nr 4/2000, s. 449–462.

[44] Narver, J.C., Slater, S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, nr 4/1990, s. 20-35.

[45] Greenley, G.E., Foxall, G.R., *Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance*, Journal of Management Studies, nr 2/1997, s. 260-284.

[46] Maignan, I., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, nr 4/2011, s. 313-338.

[47] Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M. i Maignan, I., *From market orientation to stakeholder orientation*, Journal of Public Policy & Marketing, nr 1/2010, nr 93-96.

[48] Greenley, G.E., Foxall, G.R., *Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance*, Journal of Management Studies, nr 2/1997, s. 260-284.

[49] Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M., *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*, Academy of Management Journal, nr 5/1999, s. 488-506.

[50] Maignan, I, Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, nr 4/2011, s. 313-338.

na logice C. Homurga i C. Pflessera łączącej kulturę z zachowaniami[51]. Definiują oni orientację na interesariuszy jako „organizacyjną kulturę i zachowania, które skłaniają uczestników organizacji do ciągłego uświadamiania sobie i pozytywnego działania w kierunku różnorodnych zagadnień dotyczących interesariuszy"[52]. Zagadnienia te mogą dotyczyć uczciwości informacji na temat produktów, dyskryminacji w miejscu pracy, wynagrodzeń pracowników, przejrzystości raportów firmy czy wpływu produkcji i produktów na środowisko naturalne. Proces operacjonalizacji orientacji na interesariuszy rozpoczynał się w tym przypadku od analizy treści 100 witryn internetowych losowo wybranych przedsiębiorstw z listy Fortune 1000, badań w postaci grup fokusowych w dwóch grupach studentów MBA oraz badań jakościowych na próbie 24 prezesów i wiceprezesów spółek. Efektem było sporządzenie listy sześciu grup interesariuszy oraz listy pytań dotyczących wartości norm i zachowań wobec interesariuszy. Następnie narzędzie zostało zmodyfikowane po badaniach na próbach 15 badaczy, 15 i 100 menedżerów.

## 8. ORIENTACJA POZYTYWNA

Orientacja pozytywna[53] jest zbudowana na podobnej zasadzie metodologicznej co inne orientacje. Wychodzi ona z założenia, że firmy pozytywne różnią się od innych. Impulsem do stworzenia koncepcji orientacji pozytywnej było poszukiwanie i konceptualizacja różnic między nimi do postaci spójnego modelu, z wykorzystaniem dorobku pozytywnej teorii organizacji oraz struktury nośnej konfiguracji organizacji. Wymiary orientacji pozytywnej są zestawami atrybutów organizacji, które mogą być umieszczone na skali, dając wyniki w każdym z pięciu wymiarów. Podobnie jak w przypadku orientacji na interesariuszy poszczególne wymiary orientacji pozytywnej odzwierciedlają różne sfery pozytywności w organizacji.

Operacjonalizacja modelu orientacji pozytywnej odbywała się podobnie jak w przypadku orientacji przedsiębiorczej – pytania mierzące kolejne wymiary orientacji zostały oparte na wcześniejszych pracach mierzących składniki każdego z wymiarów. Narzędzia, z których pochodziły pytania zostały poddane analizie rzetelności w badaniach pilotażowych. Celem takiego zabiegu była weryfikacji narzędzi stworzonych przeważnie w Stanach Zjednoczonych w warunkach polskich. Ponadto narzędzia te zostały poddane analizie w pilotażowych badaniach jakościowych. Podobnie jak w przypadku orientacji przyszłościowej orientacja pozytywna została rozpięta na

[51] Homburg, C., i Pflesser, C., *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*, Journal of Marketing Research, nr 4/2000, s. 449–462.

[52] Maignan, I, Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M. i Ferrell, O.C., *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, nr 4/2011, s. 317.

[53] Zbierowski, P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

pięciu z góry założonych wymiarach – strukturze nośnej odpowiadającej pięciu podstawowym elementom konfiguracji organizacji[54].

Orientacja pozytywna składa się z pięciu wymiarów: pozytywnego przywództwa, pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnej strategii, pozytywnego projektu organizacji oraz pozytywnego kapitału ludzkiego. Pozytywne przywództwo menedżerskie to przywództwo oparte na (1) patrzeniu w przyszłość z nadzieją i optymizmem, (2) związanym z tym przedsiębiorczym nastawieniu umysłu menedżerów polegającym na czujności przedsiębiorczej – monitorowaniu otoczenia w poszukiwaniu szans, dostrzegania ich i wykorzystywania nawet tam, gdzie konkurenci dostrzegają zagrożenia (3) zaufaniu między przywódcami a uczestnikami organizacji oraz (4) poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników wynikającym z przestrzegania jasnych zasad i reguł współpracy. Pozytywna kultura organizacji jest spójnym zbiorem wartości i norm organizacyjnych obejmujących (1) otwartą, pozbawioną barier komunikację wewnątrz organizacji, (2) dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez uczestników organizacji, (3) integrację społeczną pracowników, (4) uprzejmość i poczucie humoru w relacjach międzyludzkich, (5) twórczość uczestników organizacji, (6) umiejętność pracy pod presją i (7) dążenie do samodoskonalenia. Pozytywna strategia organizacji to strategia, która jest: (1) wizjonerska – oparta na wybitnej wizji, która odróżnia organizację od konkurentów, stwarza wyzwanie strategiczne, jest efektem konsensusu między menedżerami różnych szczebli, jest znana pracownikom, powszechnie akceptowana i mobilizująca do wysiłku, (2) oparta na kluczowych wartościach, które są jasne, znane i podzielane przez uczestników organizacji, (3) przełożona na cele strategiczne, które są jasno określone, a także godzą sprzeczność między ambitnością a realnością ich zrealizowania i są wyrazem aspiracji organizacji, (4) zbudowana na bazie relacji z interesariuszami, poświęcaniu im uwagi i tworzeniu dla nich wartości. Pozytywna struktura organizacyjna to struktura, która (1) jest zdecentralizowana, co pozwala pracownikom na wpływanie na działalność ich jednostek, tworzenie zespołów i pracę w nich, (2) zapewnia znaczny stopień autonomii uczestników organizacji – swobody w ustalaniu celów i sposobu wykonywania pracy, (3) daje pracownikom poczucie znaczenia ich pracy dla organizacji oraz poczucie kompetencji oraz (4) zapewnia współpracę między dziedzinami funkcjonalnymi organizacji oraz między departamentami, działami i jednostkami organizacyjnymi. Pozytywny kapitał ludzki opiera się na uczestnikach organizacji, którzy: (1) są zaangażowani w pracę i utożsamiają się z organizacją, czują dumę z przynależności do niej, (2) mają poczucie dużego znaczenia osobiście wykonywanej pracy, a także praca ta ma znaczenie dla ich życia, (3) godzą sprzeczność między spontanicznością zachowań a wytrwałością, co oznacza niezrażanie się porażkami, umiejętność ich przezwyciężania i pozytywnego wykorzystania oraz (4) są zmotywowani wewnętrznie i prospołecznie – osiągają satysfakcję z wykonywania swojej pracy, kreowania wartości dla interesariuszy i poszukują bardziej efektywnych sposobów wykonywania zadań.

[54] Bratnicki, M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice 2001.

Proces tworzenia orientacji pozytywnej przebiegał w kilku etapach. W dwóch pierwszych etapach przeprowadzono badania jakościowe, których celem było rozpoznanie znaczenia pozytywności organizacyjnej i katalogu zjawisk pozytywnych na poziomie organizacji. Pierwszy etap miał charakter niestrukturalizowany, drugi pół-strukturalizowany. W drugim etapie respondenci proszeni byli również o przetestowanie narzędzia pomiaru orientacji pozytywnej i przekazanie informacji zwrotnej na temat funkcjonowania narzędzia. Narzędzie pomiaru orientacji pozytywnej oparte zostało w części na narzędziach stworzonych przez innych autorów, część pytań w kwestionariuszu została jednak stworzona od nowa wobec braku narzędzi pomiarowych w literaturze przedmiotu. W ostateczności narzędzie pomiaru orientacji pozytywnej składa się z 49 pytań mierzących 25 zjawisk pogrupowanych w pięć wymiarów. Przyporządkowanie pytań do wymiarów zostało potwierdzone za pomocą analizy czynnikowej, również analiza rzetelności wykazała wysokie współczynniki α Cronbacha dla wszystkich wymiarów. Dla wymiaru pozytywnej strategii współczynnik α Cronbacha osiągnął wartość 0,886, dla wymiaru pozytywnej struktury organizacyjnej 0,884, dla wymiaru pozytywnego przywództwa 0,856, dla wymiaru pozytywnego kapitału ludzkiego 0,866 i dla wymiaru pozytywnej kultury organizacyjnej 0,907. Wszystkie wartości mieszczą się powyżej wartości akceptowalnej 0,7, można zatem stwierdzić, że skale pomiaru wymiarów orientacji pozytywnej są rzetelne.

## PODSUMOWANIE

Z przedstawionych powyżej metodologii tworzenia orientacji w dyscyplinie zarządzania oraz koncepcji różnorodnych orientacji wypływa kilka wniosków. Po pierwsze stwierdzić należy, że orientacje są użytecznym narzędziem badania świata organizacyjnego. Wydaje się, że ich wykorzystanie jest szczególnie cenne w dwóch aspektach. Pierwszy dotyczy samego pomiaru orientacji organizacji, to znaczy jej ukierunkowania na konkretny punkt odniesienia. Drugi aspekt dotyczy badania zależności na poziomie organizacji. Orientacje pozwalają w syntetyczny sposób uchwycić zachowania organizacji, a następnie za pomocą badań ilościowych rozpoznać miejsce orientacji w szerszym modelu funkcjonowania organizacji. Można zatem rozpoznawać przyczyny i skutki orientacji, a także jej funkcjonowanie jako zmiennej pośredniczącej lub moderującej inne relacje. Na przykład wielu badaczy dowodzi, że orientacja przedsiębiorcza jest są pozytywnie powiązana z zyskownością i wzrostem, choć niektórzy autorzy twierdzą, że podejmowanie ryzyka może być powiązane z efektywnością według krzywej o kształcie odwróconej litery „U", co oznacza, że firmy podejmujące średnie ryzyko są bardziej efektywne od tych podejmujących niskie lub wysokie ryzyko[55]. Powyższy przykład pokazuje, że w badaniu relacji między zjawi-

[55] Begley, T.M. i Boyd, D.P., *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*, Journal of Business Venturing, nr 1/1987, s. 79-93.

skami można poddawać analizie zarówno całość orientacji jak i poszczególne jej wymiary.

Kolejny wniosek dotyczy procesu tworzenia orientacji w dyscyplinie zarządzania. Wydaje się, że istnieje potrzeba rozbudowania metodologii tego procesu o różnorodne metody badawcze, a także uwzględnienie w nim różnic w kontekście branżowym czy też kulturowym. Ostatni wniosek dotyczy nasycenia dyscypliny zarządzania orientacjami i zależności między nimi. Wyniki badań wskazują na przykład na niski poziom zależności między orientacją przedsiębiorczą a orientacją pozytywną[56]. Sugerować to może inny typ wpływu poszczególnych orientacji na pozostałe zmienne organizacyjne. Katalog orientacji wydaje się zatem niewyczerpany i w przyszłości mogą one odgrywać jeszcze bardziej istotną rolę w tłumaczeniu skomplikowanych relacji na poziomie organizacji.

## STRESZCZENIE

**Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego**

W artykule zaprezentowano istotny konstrukt w dyscyplinie zarządzania, a w szczególności w dziedzinie zarządzania strategicznego – orientację organizacji. Uważamy, że posiada ona duży potencjał w zrozumieniu organizacji na poziomie strategicznym, a także w badaniu zależności między orientacją a innymi zmiennymi na poziomie organizacyjnym. Opisano naturę, wymiarowość oraz metodologię tworzenia orientacji. Następnie zaprezentowano przykłady orientacji: zasobową, przedsiębiorczą, przyszłościową, rynkową, na interesariuszy oraz pozytywną.

## SUMMARY

**Enterprise's strategic orientations as important direction of future research in strategic management**

The paper presents an important construct in management and especially strategic management – enterprise's orientation. We claim that it has a high value in understanding the enterprise at strategic level and researching the relationships between orientations and other variables at organizational level. The nature, dimensionality and methodology of creating orientations are presented. Further, examples of resource orientation, entrepreneurial orientation, future orientation, market orientation, stakeholders orientation and positive orientation are described.

[56] Zbierowski, P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

## LITERATURA:

[1] Begley, T.M., Boyd, D.P., *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*, Journal of Business Venturing, nr 1/1987, s. 79-93.

[2] Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M., *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*, Academy of Management Journal, nr 5/1999, s. 488-506.

[3] Bratnicki, M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice 2001.

[4] Bratnicki, M., *The dialectics of organizational entrepreneurship*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

[5] Brown T.E., Davidsson, P. i Wiklund, J., An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity based firm behavior. Strategic Management Journal, 5/2001, s. 953-968.

[6] Covin, J.G., Slevin, D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice nr 1/1991, s. 7-25.

[7] Covin, J.G., Slevin, D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, nr 1/1989, s. 75-87.

[8] Covin, J.G., Slevin, D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, Journal of Management Studies, nr 3/1988, s. 217-234.

[9] Covin, J.G., Green, K.M., Slevin, D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 1/2006, s. 57-81.

[10] Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

[11] Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Maignan, I., *From market orientation to stakeholder orientation*, Journal of Public Policy & Marketing, nr 1/2010, nr 93-96.

[12] Greenley, G.E., Foxall, G.R., *Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance*, Journal of Management Studies, nr 2/1997, s. 260-284.

[13] Homburg, C., Pflesser, C., *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*, Journal of Marketing Research, nr 4/2000, s. 449–462.

[14] Ireland, R.D., Covin, J.G., Kuratko, D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, Entrepreneurship Theory and Practice nr 1/2009, s. 19-46.

[15] Karpacz, J., Nogalski, B., *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, s. 205-220, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[16] Khandwalla, P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.

[17] Kohli, A.K., Jaworski, B.J., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, nr 2/1990, s. 1-18.

[18] Kreiser, P.M., Marino L., Weaver, K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/2002, s. 71-94.

[19] Krupski, R. *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?*, [w:] R. Krupski (red.) Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, t. 17/2012, s. 89-98.

[20] 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.

[21] Krupski, R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7.

[22] Krupski, R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 3-5.

[23] Krupski, R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

[24] Krupski, R., *Zmiany w planowaniu strategicznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, vol. 169/2011, s. 147-156.

[25] 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, nr 5/2001, s. 429-451.

[26] Lumpkin, G.T., Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Journal nr 1/1996, s. 135-172.

[27] Maignan, I., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, nr 4/2011, s. 313-338.

[28] Miles M.P., Arnold, D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, nr 4/1991, s. 49-65.

[29] Miller, D., Friesen, P.H., *Archetypes of strategy formulation*, Management Science, nr 9/1978, s. 921-933.

[30] Miller, D., Friesen, P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, nr 1/1982, s. 1-25.

[31] Miller, D., Friesen, P.H., *Strategy making and environment: The third link*, Strategic Management Journal, nr 2/1983, s. 221-235.

[32] Miller, D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, nr 7/1983, s. 770-791.

[33] Mintzberg, H., *Strategy-making in three modes*, California Management Review, nr 2/1973, s. 44-53.

[34] Narver, J.C., Slater, S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, nr 4/1990, s. 20-35.

[35] Rohrbeck, R., *Towards a maturity model fo organizational future orientation*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2010, s. 1-6.

[36] Wójcik-Karpacz, A., *Problem identyfikacji zjawiska bezpośrednio nieobserwowalnych w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A/2012, s. 47-56.

[37] Zbierowski, P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka

# Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje

## WSTĘP

Pojęcie strategii jest wieloznaczne i rożnie interpretowane, na co wpływ miał rozwój rozmaitych podejść i szkół zarządzania strategicznego. Klasycznie, strategia rozumiana jest jako plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, czy pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo[1]. W nowszych ujęciach strategia rozpatrywana jest z perspektywy szkoły zasobowej[2], koncepcji prostych reguł[3], dynamicznych zdolności[4], koncepcji czerwonego i błękitnego oceanu[5], czy paradoksów strategicznych[6]. Z uwagi na szerokie spektrum podejść do strategii, rodzi się pytanie: jak należy postrzegać strategię w nowoczesnym przedsiębiorstwie?

Jako przykład nowoczesnych przedsiębiorstw wybrano przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii (high-tech). Przedsiębiorstwa te działają na styku gospodarki i nauki, prowadzą aktywną działalność badawczo – rozwojową, są źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji. Charakteryzuje je zwłaszcza wysoka zdolność do tworzenia, wdrażania

[1] Por: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60-123; P. Banaszyk, *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 90-102; M.E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.

[2] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, "Harvard Business Review"1994, Vol. 72, nr 4, s. 122-128; J.B. Barney, *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, nr 1, s. 41-56.

[3] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, nr 1, s. 106-116.

[4] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, nr 7, s. 509-533.

[5] C.W. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

[6] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007; M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

i upowszechniania innowacji technologicznych. Ponadto, jako organizacje wysoko naukochłonne, o wysokim poziomie zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, tworzą, gromadzą i rozpowszechniają nową wiedzę. Łączą zatem w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i przedsiębiorstwa opartego na wiedzy,[7] co wpisuje się w założenia przyjętej w 2000 i znowelizowanej w 2005 roku Strategii Lizbońskiej[8], a obecnie strategii Europe 2020[9].

Rozwój sektora high-tech jest wyznacznikiem nie tylko nowoczesności, ale i konkurencyjności każdej gospodarki, a wprowadzanie na rynek w coraz szybszym tempie produktów wysokich technologii świadczy o postępie techniczno-technologicznym danego kraju. Dlatego też, słusznym wydaje się określenie przedsiębiorstw high-tech jako przedsiębiorstw nowoczesnych, a poznanie dominujących podejść do kształtowania ich strategii pozwoli na określenie kluczowych sposobów myślenia o strategii w nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstwach.

**Celem referatu** jest określenie, na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2009-2012, w jakim stopniu strategie przedsiębiorstw high-tech, jako przedsiębiorstw nowoczesnych, koncentrują się na zasobach i okazjach.

## 1. STRATEGIA W UJĘCIU ZASOBÓW I OKAZJI

W 2009 roku Autorka podjęła badania eksperckie, których celem było poznanie opinii czołowych teoretyków i praktyków zarządzania na temat strategii przedsiębiorstw high-tech. Powołano grupę 15 ekspertów składającą się z 11 uznanych przedstawicieli polskich uczelni ekonomicznych o znaczącym dorobku w zakresie poruszanej problematyki, dwóch reprezentantów firm konsultingowych zajmujących się doradztwem gospodarczym dla sektora high-tech i dwóch menedżerów realizujących w praktyce zarządzanie przedsiębiorstwem wysokich technologii. Ekspertów poproszono o wyrażenie swoich poglądów, w sposób jak najbardziej szczegółowy i wszechstronny, na temat podejścia do strategii i jej wyróżników dla firm sektora wysokich technologii. Metodą badawczą był kwestionariusz ankiety składający się z 5 pytań otwartych.

---

[7] Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 34-47.

[8] Lisbon European Council 23 and 24 March 2000. Presidency conclusions, [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm]; Communication to the Spring European Council. Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy, Commission of the European Communities, Brussels, 02.02.2005, [http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs/pdf/COM2005_ 024_en.pdf].

[9] *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth,* European Commission, Brussels, 03.03.2010, [http://eur-lex.europa.eu/Lex].

Zdecydowana większość ekspertów wskazała na zasobowe podejście do strategii i konieczność wykorzystywania okazji, które pojawiają się w ich otoczeniu[10].

W podejściu zasobowym organizację traktuje się jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem jej sukcesu i przewagi konkurencyjnej[11]. Aktywa są tym, co organizacja ma i/lub kontroluje, natomiast to co organizacja wie i umie robić określa się mianem umiejętności[12]. Zasoby i umiejętności określają zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, przy czym konfiguracja zasobów i umiejętności w kompetencje potrzebne firmie do spełnienia warunków niezbędnych do konkurowania na danym rynku wyznacza zdolności progowe. Natomiast o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują unikatowe zasoby i umiejętności, których inne organizacje nie są w stanie naśladować i zdobyć[13]. Na kwestię tą zwracał uwagę J.B. Barney, podkreślając, że zasoby mają strategiczne znaczenie wówczas, gdy są cenne (pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia), rzadkie (nie są łatwo osiągalne dla innych firm), trudne do imitacji (z uwagi na unikalność, historię i niejasność związków przyczynowo-skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami) oraz efektywnie wykorzystane[14].

Podejście zasobowe podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa, wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych mocnych stronach przedsiębiorstwa[15]. W związku z tym istotne w teorii zasobowej staje się nabywanie i akumulowanie zasobów oraz zdolność wykorzystania zasobów do pozyskiwania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, a także wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek[16].

Kluczowe znaczenie, zwłaszcza w firmach high-tech, mają zasoby wiedzy i umiejętności, szczególnie kompetencje i talenty pracowników, wiedza technologiczna, technologie ICT oraz relacje z otoczeniem, w tym nawiązywanie współpracy partnerskiej w obszarze B+R, gdyż prace badawczo-rozwojowe wymagają często ogromnych nakładów.

Z drugiej strony trwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości wymaga umiejętnego wykorzystywania zmian w otoczeniu. Złożoność, dynamika i nieprzewidywalność otoczenia wymaga zapewnienia odpowiedniej struktury zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania w obliczu pojawiających się

---

[10] Szeroki opis wyników badań eksperckich można odnaleźć w pracy: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje...*, op. cit. , s. 109-119.

[11] K. Obłój, *Strategia....*, op. cit., s. 127.

[12] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

[13] Por: G. Johnson, K. Scholes, E. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa2010, s. 87-91.

[14] J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, nr 17, s. 99-120; J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 57-70.

[15] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 161.

[16] R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 4, s. 4.

zmian. W związku z tym przedsiębiorstwo musi być zdolne do wykorzystywania okazji, a do tego potrzebna jest redundancja zasobów (tworzenie ich nadmiaru). Takie stanowisko od kilku lat upowszechnia R. Krupski. Jego zdaniem strategia w języku okazji to *„długofalowy plan organizacji zawierający m.in.: ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstwa, będą identyfikowane jako okazje, zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu", tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp.."*[17].

Szybkiemu wykorzystywaniu ulotnych okazji sprzyja także zdaniem K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla[18] strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz, jak dodaje K. Obłój[19], dominującej logiki kadry kierowniczej.

W przedsiębiorstwach high-tech, w których nacisk kładzie się na aktywną działalność badawczo-rozwojową, tworzenie nowej wiedzy i innowacji, podejście zasobowe i ukierunkowanie na okazje wydają się najwłaściwszą perspektywą strategiczną. Potwierdzili to również wspomniani eksperci, którzy zwrócili uwagę na to, że[20]:

- nieprzewidywalne i złożone otoczenie firm wysokich technologii nie sprzyja formułowaniu długoterminowych planów, a sprzyja bardziej postawom polegającym na wykorzystywaniu okazji, a do tego potrzebne są redundacje zasobów;
- głównym celem firm high-tech jest tworzenie innowacji i innowacyjnych zasobów, których posiadanie pozwala na rozszerzenie i zmianę dziedzin oraz krajów działalności lub też sprzedaż samego zasobu w postaci licencji bez potrzeby prowadzenia własnej działalności produkcyjnej;
- podejścia te pozwalają budować „potencjał kombinacyjny" składający się głównie z zasobów intelektualnych (ludzi ze swoją wiedzą, kompetencjami, kontaktami, procedur współpracy, rutyn postępowania itp.), ale także z zasobów materialnych;
- strategia oparta na zasobach i okazjach jest typowa dla ludzi mających skłonność do eksperymentowania, wieloznaczności, posiadających zdolność dopasowywania się do nowych warunków, co jest charakterystyczne dla firm wysoko technologicznych;
- komercjalizowane nowe technologie powstają po części jako efekt wyłaniania się w działaniu klarownej wizji wymogów, jakie musi mieć produkt, system jego upowszechniania czy stosowania w rożnych obszarach.

[17] R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.
[18] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, "Harvard Business Review" 2001, nr 79 (1), s.107 – 116.
[19] K. Obłój, *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 4 (110), s. 61-74.
[20] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje...*, op. cit., s. 110.

Koncentracja na zasobach, zwłaszcza niematerialnych, a w tym rozwój wiedzy jako zasobu, zdolność do eksperymentowania i tworzenia innowacji pozwala firmom high-tech wykorzystywać zidentyfikowane ulotne okazje. Tak rozumiana strategia jest elastyczna[21] i najlepiej odpowiada warunkom otoczenia nowoczesnych przedsiębiorstw.

## 2. CEL, ZAKRES I METODYKA BADAŃ

Podejście do strategii w firmach high-tech określono na podstawie badań prowadzonych w latach 2010-2012 w ramach dwóch projektów badawczych.

**Celem badań w pierwszym projekcie** była identyfikacja relacji między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach high-tech i ocena zarządzania tymi relacjami[22].

Przeprowadzono je na celowo dobranej próbie 61 przedsiębiorstw high-tech z terenu całej Polski. Doboru dokonano w oparciu o dwa kryteria: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa[23]) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób). Badania przeprowadzono metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, w oparciu o przygotowany kwestionariusz pytań, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną (13 przedsiębiorstw) oraz w nielicznych przypadkach inne gałęzie zaliczane do sektora wysokich technologii (24 podmioty). Wśród nich 47 przedsiębiorstw było średniej wielkości, a 14 firm było dużych. Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. Zdecydowana większość firm (50 jednostek) oceniła swoją sytuację finansową w latach 2006-2010 jako dobrą i bardzo dobrą, natomiast w 11 przedsiębiorstwach określono ją jako umiarkowaną (przeciętną). We wszystkich badanych firmach funkcjonuje dział B+R, a nakłady na działalność badawczo-rozwojową jako procent wartości przychodów w 19 przedsiębiorstwach kształtowały się na poziomie powyżej 8%, a w pozostałych przypadkach były w granicach od 4% do 8% przychodów ogółem.

Badane firmy odznaczały się wysoką innowacyjnością, szybką dyfuzją innowacji, wysokim poziomem zatrudnienia personelu naukowo-technicz-

[21] Różne koncepcje elastycznych strategii można odnaleźć w pracy: R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 55-64.

[22] Projekt badawczy MNiSW Nr N N115 128434, p.t. „*Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii*". Badania realizowane przez Autorkę w latach 2010 -2011.

[23] Według metody dziedzinowej do sektora high-tech w przetwórstwie przemysłowym zalicza się: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz produkcję statków powietrznych i kosmicznych. Natomiast do usług high-tech zalicza się: telekomunikację, informatykę oraz działalność badawczo-rozwojową. Szerzej: *High-technology and knowledge based services aggregations* based on NACE Rev.2. January 2009, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_ an3.pdf].

nego, umiejętnością zarządzania wiedzą i wykorzystywaniem nowoczesnych technologii informacyjnych, czyli cechami, które są wyróżnikiem przedsiębiorstw high-tech i świadczą o ich nowoczesności.

**Celem badań w drugim projekcie** było określenie czynników determinujących relacje kooperencyjne w przedsiębiorstwach wysokich technologii i ocena ich wpływu na rozwój tych przedsiębiorstw[24]. Badania przeprowadzono na próbie 402 firm. Próbę dobrano kwotowo[25], tak by odpowiadała strukturze firm high-tech w Polsce, i aby można było ekstrapolować wyniki na całą populację (reprezentatywność próby). Badania przeprowadzono wykorzystując metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (Pen and Paperinterview), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera[26]. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Respondentami byli właściciele firm oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla.

Badane firmy reprezentowały wszystkie branże high-tech, w tym najliczniej produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (39,4%), informatykę (22,2%) oraz telekomunikację (14,5%). Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, dominowały firmy małe (94%), natomiast firm średnich i dużych, było odpowiednio 4% i 2%, co odpowiada strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Zdecydowana większość badanych firm działa w skali kraju (79,9%), natomiast 20,1% podmiotów funkcjonuje na rynkach międzynarodowych. W blisko połowie przedsiębiorstw (45,3%) sytuację finansową firmy oceniono jako słabą i bardzo słabą, w 41,7% jednostek uznano ją za umiarkowaną, a tylko w 13% firm małej i średniej wielkości określono ją jako dobrą i bardzo dobrą. Dział badawczo-rozwojowy posiadało 15,2% badanych firm, w tym głównie przedsiębiorstw dużych. Natomiast wydatki na B+R liczone jako procent wartości sprzedaży były bardzo zróżnicowane. W około 60% przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najmniejszych, udział wydatków na B+R w przychodach kształtuje się na poziomie 1%, a tylko w 2,4% badanych jednostek udział tych wydatków był powyżej 7%. Obrazuje to słabą pozycję polskiego sektora high-tech, który zgodnie z wytycznymi OECD, powinien charakteryzować się jak najwyższą intensywnością wydatków na działalność badawczo-rozwojową.

Badane firmy cechowała przede wszystkim umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą, komunikacja oparta na nowoczesnych technologiach informacyjnych oraz zdolność do wdrażania innowacji, natomiast w mniejszym stopniu zdolność do ich tworzenia i upowszechniania (komercjalizowania).

---

[24] Projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040, p.t. „*Determinanty i dynamika kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii*". Badania realizowane przez zespół w składzie: A. Adamik, W. Czakon, J. Cygler, W. Machel, A. Zakrzewska-Bielawska w 2012 r.

[25] Kwoty dobrano ze względu na branżę high-tech według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa oraz wielkość przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób). Struktura sektora high-tech została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy" oraz „Panorama firm".

[26] Samą realizację badań zlecono jednej z największych w Polsce, posiadającej wykwalifikowanych ankieterów firmie badawczej TNS Polska.

W opracowaniu przedstawione zostały cząstkowe wyniki badań obu prób, pozwalające określić podejście do strategii w firmach wysokich technologii.

## 3. STRATEGIE FIRM HIGH-TECH: WYNIKI BADAŃ

W pierwszej próbie badawczej respondentów poproszono o wskazanie podejścia, które jest najbliższe rozumieniu strategii w ich firmie. W tym celu przedstawiono im główne szkoły strategii, jak: zasobową, ewolucyjną, pozycyjną, planistyczną, prostych reguł i zdolności dynamicznych. Zdecydowana większość z nich wskazała na podejście zasobowe (55 z 61 badanych firm), które często uzupełniano o szkołę zdolności dynamicznych (12 firm, które wskazały na podejście zasobowe) oraz prostych reguł (11 firm). W grupie przedsiębiorstw najbardziej innowacyjnych i najsilniej opartych na wiedzy prawie wszyscy respondenci wskazali na zasobowe ujęcie strategii. Strukturę uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 1.

Zdaniem połowy badanych osób, strategia w ich firmie odpowiada jej rozumieniu przez szkołę ewolucyjną, czyli jako spójny wzorzec będący wynikiem zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych. Szkoła ewolucyjna, podobnie jak szkoła prostych reguł, podkreśla emergentność strategii w odniesieniu do wykorzystywania ulotnych szans oraz wyłaniania się rozwiązań poprzez działanie.

Tylko w kilku przypadkach wskazano na klasyczne rozumienie strategii. Strategia postrzegana jako plan została wskazana w 2 firmach o umiarkowanym stopniu innowacyjności i zarządzania wiedzą. Respondenci uzasadniali swój wybór tym, że w ich jednostkach istnieją plany strategiczne w formie zapisanych priorytetów na najbliższe 3 lata i możliwości ich realizacji, przy czym zaznaczali, że plany te nie są sztywne i mogą ulec pewnym zmianom w zależności od rozwoju sytuacji wewnątrz firmy i w jej otoczeniu.

Strategię rozumianą jako pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości wskazało 7 respondentów, głównie z dużych firm, przeciętnie innowacyjnych i o umiarkowanym stopniu zarządzania wiedzą. Należy jednak podkreślić, że szkoła pozycyjna była wybierana przez respondentów, jako druga możliwość rozumienia strategii po szkole zasobowej. Tłumaczono to, tym, że firma koncentruje się przede wszystkim na zasobach, ich rozwoju i ochronie, bo to one są źródłem przewagi konkurencyjnej, ale jednocześnie stara się analizować otoczenie i określać pozycję zajmowaną na rynku teraz i jaką chciałaby zająć w przyszłości. Nie wskazywano zatem na jedno klasyczne ujęcie strategii.

**Tabela 1. Podejścia do strategii w badanych firmach high-tech (pierwsza próba badawcza)[27]**

| Wyszczególnienie | Wybrane podejście do strategii (szkoły strategii) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Zasobowe | Zdolności dynamicznych | Prostych reguł | Ewolucyjne | Pozycyjne | Planistyczne |
| **Ogółem** wszystkie przedsiębiorstwa (N =61) | 55 | 13 | 14 | 31 | 7 | 2 |
| ze względu na **innowacyjność**[28]: | | | | | | |
| • firmy wysoce innowacyjne (N=11) | 11 | 4 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| • firmy innowacyjne (N=31) | 30 | 8 | 8 | 14 | 1 | 0 |
| • firmy umiarkowanie innowacyjne (N=19) | 14 | 1 | 3 | 11 | 6 | 2 |
| ze względu na **wiedzę**[29]: | | | | | | |
| • firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18) | 18 | 10 | 7 | 5 | 0 | 0 |
| • firmy oparte na wiedzy (N=34) | 32 | 2 | 6 | 24 | 4 | 0 |
| • firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9) | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |

Źródło: badania własne.

[27] Respondenci mogli wskazać, co najwyżej trzy warianty podejścia do strategii w ich firmie, dlatego też liczności przy poszczególnych podejściach do strategii nie sumują się do 61.

[28] Respondentów poproszono o ocenę innowacyjności ich firmy w skali 1 – 5, gdzie 1 oznaczała bardzo słabą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, natomiast 5 – bardzo silną. Jako firmy wysoce innowacyjne zakwalifikowane te, w których innowacyjność oceniono na 5; jako firmy innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła swojej innowacyjności jako słabej i bardzo słabej.

[29] Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy potrafią zarządzać wiedzą w sposób świadomy i usystematyzowany, wiedza jest dla nich zasobem strategicznym. Respondentów poproszono o ocenę, w jakim stopniu ich przedsiębiorstwo spełnia cechy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Oceny dokonywano w skali 1-5, gdzie 1 oznaczała bardzo niski stopień, zaś 5- bardzo wysoki. Jako firmy silnie oparte na wiedzy zakwalifikowane te, w których zarządzanie wiedzą (tj. tworzenie, gromadzenie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą) oceniono na 5; jako firmy oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła zarządzania wiedzą na poziomie słabym i bardzo słabym.

Podobnie, przy ocenie jednego z głównych paradoksów strategii dotyczącego koncentracji na rynkach albo zasobach, respondenci w zdecydowanej większości (53 osoby) wybrali zasoby. Oznacza to, że punktem wyjścia w dostosowaniu do wymogów obszaru działalności są zasoby i system działania. Natomiast pozycjonowanie ma wymiar działań taktycznych. Endogeniczność kładzie także nacisk na jakość i niepowtarzalność zasobów oraz tworzenie barier do naśladownictwa, które stają się narzędziem konkurowania.

Kolejno, respondentów poproszono o ocenę czterech podstawowych zdolności ich firmy, które stanowią podstawę elastycznej strategii[30]. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Ocena wybranych zdolności badanych firm high-tech świadczących o elastyczności ich strategii (pierwsza próba badawcza)[31]**

| **Wyszczególnienie** | **Zdolność firmy do:** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | identyfikowania okazji | | | wykorzystywania okazji | | | eksperymentowania | | | redundancji kluczowych zasobów | | |
| | n | u | w | n | u | w | n | u | w | n | u | w |
| **Ogółem** wszystkie przedsiębiorstwa (N =61) | 4 | 17 | 40 | 6 | 19 | 36 | 10 | 16 | 35 | 14 | 19 | 28 |
| ze względu na **innowacyjność**: | | | | | | | | | | | | |
| • firmy wysoce innowacyjne (N=11) | 0 | 4 | 7 | 0 | 1 | 10 | 0 | 2 | 9 | 0 | 1 | 10 |
| • firmy innowacyjne (N=31) | 2 | 4 | 25 | 2 | 8 | 21 | 3 | 8 | 20 | 6 | 10 | 15 |
| • firmy umiarkowanie innowacyjne (N=19) | 2 | 9 | 8 | 4 | 10 | 5 | 7 | 6 | 6 | 8 | 8 | 3 |
| ze względu na **wiedzę**: | | | | | | | | | | | | |
| • firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18) | 0 | 2 | 16 | 2 | 2 | 14 | 0 | 2 | 16 | 1 | 2 | 15 |
| • firmy oparte na wiedzy (N=34) | 2 | 12 | 20 | 1 | 13 | 20 | 7 | 9 | 18 | 10 | 12 | 12 |
| • firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9) | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 |

Uwaga: n – niska zdolność, u –umiarkowana zdolność, w – wysoka zdolność

Źródło: badania własne.

Badane firmy najwyżej oceniły zdolność do identyfikowania okazji (40 z 61 jednostek wskazało na jej wysoki poziom) i wykorzystywania okazji (36

[30] Por: R. Krupski (red.), *Elastyczność ….*, op. cit., s. 62.

[31] Respondenci dokonywali oceny poszczególnych zdolności w skali 1 – 5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską zdolność, natomiast 5 – bardzo wysoką.

podmiotów oceniło ją wysoko), co wymaga odpowiedniego systemu monitorowania otoczenia, pozwalającego wychwytywać okazje oraz elastyczności procesów, struktury organizacyjnej, sprawnych systemów informacyjno-decyzyjnych itp. Wysoko oceniono także zdolność do eksperymentowania i generowania pomysłów (35 firm oceniło ją jako wysoką), do czego potrzebne jest zapewnienie warunków sprzyjających kreatywności. Niżej oceniono zdolność do redundancji kluczowych zasobów (14 firm oceniło ja jako niską). Przejawia się ona w umiejętności identyfikacji kluczowych zasobów (własnych i dostępności do zasobów zewnętrznych) oraz określenia zamiarów w zakresie ich wzrostu, co umożliwia wykorzystywanie pojawiających się okazji.

Analizując bardziej szczegółowo wyniki z tabeli 2 można zauważyć, że im bardziej innowacyjna firma i silniej oparta na wiedzy, tym wyżej ocenia poszczególne zdolności, determinujące elastyczność strategii.

Korelując ze sobą oceny poszczególnych zdolności (tabela 3) należy stwierdzić, że wszystkie korelują w sposób istotny i dodatni. Oznacza to, że jeśli jedną zdolność oceniano wysoko, to i pozostałe także oceniano na wysokim poziomie. Najsilniej koreluje zdolność do redundancji kluczowych zasobów ze zdolnością do eksperymentowania, co potwierdza, że generowanie innowacji wymaga tworzenia nadmiaru strategicznych zasobów.

**Tabela 3. Korelacje rang Spearmana pomiędzy poszczególnymi zdolnościami badanych firm high-tech (pierwsza próba badawcza)**

| **Zdolność firmy do:** | **Zdolność firmy do:** | | |
|---|---|---|---|
| | wykorzystywania okazji | eksperymentowania | redundancji kluczowych zasobów |
| identyfikowania okazji | **0,66** | **0,59** | **0,53** |
| wykorzystywania okazji | | **0,69** | **0,72** |
| eksperymentowania | | | **0,83** |

Uwaga: R ≥ 0,53 jest istotne przy min. p<0,05

Źródło: badania własne.

Jednocześnie zdaniem połowy respondentów wyróżnione zdolności mają duże znaczenie dla elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa.

W drugiej próbie badawczej respondentów poproszono o ocenę wpływu różnych czynników na rozwój firmy. Wśród nich wymieniono, m.in.: posiadane zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne), tworzenie ich nadmiaru (redundancja), zdolność do dostrzegania okazji oraz zdolność do ich wykorzystywania. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 4.

**Tabela 4. Ocena wybranych czynników na rozwój firm high-tech (druga próba badawcza)[32]**

| Czynniki | Wpływ na rozwój firmy | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | bardzo silnie hamuje rozwój | | bardzo słabo hamuje rozwój | | brak wpływu | | bardzo słabo sprzyja rozwojowi | | bardzo silnie sprzyja rozwojowi | |
| | -2 | | -1 | | 0 | | 1 | | 2 | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| posiadane zasoby | 13 | 3,2 | 34 | 8,4 | 102 | 25,2 | 141 | 35,0 | 113 | 28,2 |
| redundancja zasobów | 11 | 2,7 | 39 | 9,7 | 236 | 58,8 | 86 | 21,5 | 29 | 7,3 |
| zdolność do dostrzegania okazji | 2 | 0,4 | 14 | 3,5 | 91 | 22,6 | 147 | 36,5 | 149 | 37,0 |
| zdolność do wykorzystywania okazji | 2 | 0,4 | 9 | 2,3 | 93 | 23,2 | 140 | 34,7 | 158 | 39,4 |

Uwaga: N – liczba firm; % – udział procentowy w całej próbie

Źródło: badania własne.

Z przedstawionych danych wynika, że kluczowy wpływ na rozwój przedsiębiorstw high-tech ma zdolność do wykorzystywania okazji (39,4% firm oceniła wpływ tego czynnika jako silnie sprzyjający jej rozwojowi, a 34,7% jako słabo sprzyjający) i zdolność do dostrzegania okazji (odpowiednio 37% i 36,5%). Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach respondenci byli zdania, że koncentracja na okazjach hamuje rozwój firmy. Były to prawdopodobnie te przedsiębiorstwa, w których tego typu zdolności nie są zbyt rozwinięte. Około 20% firm uważa, że zdolność do dostrzegania i wykorzystywania okazji nie ma wpływu na rozwój firmy, co świadczy, że strategia tych przedsiębiorstw nie wyraża się w języku okazji. Były to głównie małe przedsiębiorstwa o przeciętnej zdolności do tworzenia innowacji i niskiej zdolności do ich wdrażania i upowszechniania oraz w umiarkowanym stopniu oparte na wiedzy.

Posiadane zasoby w 63,2% firm high-tech sprzyjają ich rozwojowi, a w 11,6% jednostek hamują ich rozwój. Brak wpływu posiadanych zasobów na rozwój przedsiębiorstwa, co może sugerować na brak podejścia zasobowego do strategii, wskazano w 25,2% podmiotów. Natomiast najmniejszy wpływ na rozwój przedsiębiorstw wysokich technologii ma redundancja zasobów (aż 58,8% firm wskazało na brak wpływu tego czynnika).

[32] Respondenci dokonywali oceny poszczególnych czynników w skali od „-2" do „2", gdzie ocena „-2" oznaczała, że dany czynnik bardzo silnie hamuje rozwój firmy (stanowi barierę rozwoju), ocena „-1" oznaczała, że dany czynnik bardzo słabo hamuje rozwój firmy (stanowi inhibitor rozwoju), ocena „0" oznaczała, że dany czynnik nie ma wpływu na rozwój firmy, ocena „1" oznaczała, że dany czynnik bardzo słabo sprzyja rozwojowi firmy (stanowi katalizator rozwoju), a ocena „2" oznaczała, że dany czynnik bardzo silnie sprzyja rozwojowi firmy (stanowi stymulator rozwoju).

Dokonując bardziej szczegółowych analiz, zauważono że w przedsiębiorstwach o większej zdolności do tworzenia, wdrażania i komercjalizowania innowacji, w których zarządza się wiedzą i wykorzystuje nowoczesne technologie informatyczne, i w których istnieje dział badawczo-rozwojowy, a wydatki na B+R są powyżej 4% poszczególne czynniki mają silny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, stanowiąc przede wszystkim stymulator tego rozwoju. Można zatem stwierdzić, że im w większym stopniu firmy high-tech charakteryzują specyficzne cechy jakościowe przypisywane sektorowi wysokich technologii, a nie tylko przynależność do branży uznanej według klasyfikacji OECD za high-tech, w tym większym stopniu na ich rozwój ma wpływ strategia oparta na zasobach i okazjach.

Korelując ze sobą poszczególne czynniki wpływające na rozwój firm high-tech (tabela 5), podobnie jak w przypadku pierwszej próby badawczej, można zauważyć, że wszystkie są istotne statystycznie i korelują dodatnio. Najsilniej koreluje zdolność do dostrzegania okazji ze zdolnością do wykorzystywania okazji (R=0,82), co wynika z faktu, że jeśli firma dostrzeże okazje, to prawdopodobnie będzie dążyć do jej wykorzystania. Natomiast najsłabiej koreluje redundancja zasobów ze zdolnością do wykorzystywania okazji (R=0,23), czego przyczyną jest dość wysoki stopień wskazań na brak wpływu redundancji zasobów na rozwój firm high-tech. Jest to dość niepokojące zjawisko, gdyż redundancja kluczowych zasobów tworzy swoisty potencjał przedsiębiorstwa sprzyjający właśnie wykorzystywaniu okazji.

**Tabela 5. Korelacje rang Spearmana pomiędzy poszczególnymi czynnikami wpływającymi na rozwój firm high-tech (druga próba badawcza)**

| **Czynniki** | **Czynniki** | | |
|---|---|---|---|
| | redundancja zasobów | zdolność do dostrzegania okazji | zdolność do wykorzystywania okazji |
| posiadane zasoby | **0,37** | **0,51** | **0,50** |
| redundancja zasobów | | **0,33** | **0,23** |
| zdolność do dostrzegania okazji | | | **0,82** |

Uwaga: R ≥ 0,23 jest istotne przy min. p<0,05

Źródło: badania własne.

Ponadto, podejście zasobowe i orientacja na okazje mają większe znaczenie dla firm high-tech działających na rynkach międzynarodowych niż tych, których obszar działania ogranicza się do skali kraju.

Podejmując próbę określenia zasobów o kluczowym znaczeniu dla rozwoju firm wysokich technologii, respondentów w obu badaniach poproszono o ocenę wybranych rodzajów zasobów w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany typ zasobów jest mało istotny dla dalszego rozwoju firmy, zaś 5,

że jest bardzo istotny (kluczowy). Wyniki uzyskanych odpowiedzi dla obu prób badawczych przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6. Ocena znaczenia wybranych typów zasobów dla rozwoju firm high-tech**

| Typ zasobów | Pierwsza próba badawcza N=61 | | | Druga próba badawcza N=402 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | M | Q | $\bar{x}$ | M | Q |
| Bazy danych (wiedza skodyfikowana) | 3,52 | 4 | 1 | 3,38 | 4 | 1 |
| Kompetencje i talenty pracowników (wiedza spersonalizowana) | 4,13 | 4 | 2 | 3,90 | 4 | 2 |
| Wiedza technologiczna i know-how | 3,66 | 4 | 2 | 3,26 | 4 | 1 |
| Systemy informatyczne | 3,57 | 4 | 1 | 3,89 | 4 | 2 |
| Infrastruktura techniczna bazy badawczo-rozwojowej | 3,46 | 4 | 1 | 2,74 | 3 | 2 |
| Postawy pracownicze (chęć do eksperymentowania) | 3,89 | 4 | 2 | 2,98 | 3 | 2 |
| Relacje z otoczeniem | 3,59 | 4 | 1 | 3,74 | 4 | 1 |
| Zasoby organizacyjne (struktura, procesy wewnętrzne) | 3,57 | 3 | 1 | 3,43 | 4 | 1 |
| Zasoby rzeczowe | - | - | - | 3,54 | 4 | 1 |
| Zasoby finansowe | - | - | - | 3,69 | 4 | 2 |

Uwaga: $\bar{x}$ – średnia; M – mediana; Q – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne.

Zasobem o największym znaczeniu dla rozwoju firm high-tech jest wiedza spersonalizowana wyrażająca się w kompetencjach i talentach pracowniczych. Istotna jest także wiedza technologiczna i know-how, dostępne bazy danych, systemy informatyczne i relacje z otoczeniem. Świadczy o tym wartość mediany równej 4 dla obu prób, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów tego typu zasoby są ważne i bardzo ważne z perspektywy rozwoju firmy. Różnice w wartości kwartylowego rozstępu dla niektórych z tych zasobów wskazują na zróżnicowanie ocen wystawianych przez respondentów, co wynika ze stopnia zaawansowania technologicznego badanych przedsiębiorstw.

W stosunku do infrastruktury technicznej bazy badawczo-rozwojowej, chęci pracowników do eksperymentowania i zasobów organizacyjnych uwidaczniają się pewne różnice w prowadzonych badaniach. W grupie firm high-tech z własnym działem B+R, o większym zatrudnieniu (pierwsza próba badawcza) infrastruktura techniczna bazy badawczo-rozwojowej i kreatywność pracowników mają większe znaczenie. Natomiast w grupie firm

high-tech, w której przeważająca część jednostek należy do sektora małych przedsiębiorstw i nie posiada własnego działu B+R (druga próba badawcza), istotne są zasoby organizacyjne.

Zasoby rzeczowe i finansowe są również ważne dla rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii (M=4), ale nie są aż tak istotne jak zasób wiedzy spersonalizowanej.

## PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa high-tech są wyrazem nowoczesności gospodarki każdego kraju, a ich rozwój traktowany jest priorytetowo. Rozwój tych przedsiębiorstw uzależniony jest od ich posunięć strategicznych, które stanowią treść strategii. Z wielu różnorodnych podejść do kształtowania strategii przedsiębiorstwa, najwłaściwszym dla firm high-tech, z uwagi na ich specyfikę, wydaje się być podejście zasobowe i oparte na okazjach. Przedsiębiorstwa wysokich technologii łączą w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i opartego na wiedzy, wykorzystują nowoczesne technologie informacyjne i działają w branży uznanej za wysoką technikę, czyli branży o najwyższej intensywności wydatków na działalność badawczo-rozwojową. W związku z tym fundamentem strategii firm high-tech jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu i tworzenie jego nadmiaru, by móc wykorzystywać okazje pojawiające się w wysoce zmiennym otoczeniu.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań potwierdzają, że strategia tych firm opiera się na zasobach i okazjach, przy czym w im większym stopniu przedsiębiorstwo działające w branży uznanej za wysoką technikę reprezentuje cechy jakościowe firm zaawansowanych technologicznie (wysoka innowacyjność, zarządzanie wiedzą, aktywna działalność B+R) tym bardziej zorientowane jest na pozyskanie, rozwój, ochronę i redundancję strategicznych zasobów w celu wykorzystania nadarzających się okazji i kreowania nowych przestrzeni rynkowych. Takie podejście pozwala uzyskać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Przedstawione wyniki badań cechowały jednak pewne ograniczenia. Po pierwsze, wyników badań z próby pierwszej nie można uogólniać, ze względu na celowy dobór próby. Po drugie, wyniki badań z próby drugiej, mimo iż są reprezentatywne dla firm high-tech w Polsce, ograniczają tą reprezentatywność do dwóch składników: branży i wielkości, podczas gdy ważniejsze dla analizy firm high-tech są cechy jakościowe dotyczące ich innowacyjności, zaawansowania technologicznego, tworzenia, gromadzenia i upowszechniania nowej wiedzy itp. Po trzecie, dynamika rozwoju zarządzania strategicznego skutkuje pojawianiem się coraz to nowszych koncepcji i podejść do kształtowania strategii.

Dlatego też podejście zasobowe i orientacja na okazje jako właściwe kierunki kształtowania strategii nowoczesnych firm high-tech są nurtem dnia dzisiejszego, ale z drugiej strony przedsiębiorstwa te są otwarte na nowe koncepcje i idee, które z pewnością przyniesie przyszłość.

## LITERATURA:


[1] Banaszyk P., *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

[2] Barney J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1991, nr 17.

[3] Barney J.B., *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, nr 1.

[4] Barney J.B., Clark D.N., *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.

[5] *Communication to the Spring European Council. Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, Commission of the European Communities, Brussels, 02.02.2005, [http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs/pdf/COM2005_024_en.pdf].

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

[7] Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, nr 1.

[8] *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth,* European Commission, Brussels, 03.03.2010, [http://eur-lex.europa.eu/Lex].

[9] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[10] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, nr 4.

[11] *High-technology and knowledge based services aggregations* based on NACE Rev.2. January 2009, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms _an3.pdf].

[12] Johnson G., Scholes K., Whittington E., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.

[13] Kim C.W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

[14] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[15] Krupski R., *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[16] Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 4.

[17] *Lisbon European Council 23 and 24 March 2000*. Presidency conclusions, [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100r1.en0.htm].

[18] Obłój K., *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 4 (110).

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

[20] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

[21] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

[22] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[23] Tecce D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, nr 7.

[24] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

## STRESZCZENIE

**Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje**

W opracowaniu starano się dowieść, że strategia nowoczesnych przedsiębiorstw, za które uważa się przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii (high-tech), opiera się na podejściu zasobowym i orientacji na okazjach. Przedsiębiorstwa high-tech działają na styku gospodarki i nauki, prowadzą aktywną działalność badawczo-rozwojową, są źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji oraz wykorzystują wyniki postępu technicznotechnologicznego. Na podstawie badań w tego typu firmach stwierdzono, że ich strategie opierają się na rozwoju strategicznych zasobów, których redundancja wraz z dynamicznymi zdolnościami firmy umożliwia wykorzystanie ulotnych okazji, identyfikowanych poprzez zestaw prostych reguł.

## SUMMARY

**Modern business strategy: resources and opportunities**

The study attempted to prove that the strategy of modern companies, which are high-tech companies, is based on resources and opportunities. High-tech companies link business and science. They focus on active research – development, create new knowledge, innovations, and use the results of technical and technological progress. Studies in high-tech companies show, that their strategies are based on the development of strategic resources, which together with resources' redundancy and dynamic capabilities allow the use of the opportunities identified through a set of simple rules.

Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?

## WSTĘP

Twórczość organizacyjna jest procesem generowania idei zachodzącym w wymiarach nowości i użyteczności [Amabile, 1996] oraz ulokowanym w kontekście całej organizacji [Weinzimmer, Michel i Franczak, 2011]. Propozycja twórczości organizacyjnej jako wielowymiarowego konstruktu pozwala połączyć wymiary traktowane zazwyczaj osobno w dotychczasowych badaniach [Woodman, Sawyer i Griffin, 1993; Borghini, 2005]. Ponadto, wskazano na potencjalny charakter twórczego dynamicznego procesu organizacyjnego, który trzeba dopiero uruchomić, aby uzyskać pożądane efekty organizacyjne. W końcu, podkreślenie systematyczności rozwiązywania problemów zwraca uwagę, że przypadkowa działalność i liczenie na szczęście nie są atrybutami twórczości organizacyjnej.

Przegląd najważniejszych opracowań, których tematyką była twórczość w organizacjach pozwala stwierdzić, że przejawy twórczości zależą nie tylko od indywidualnych i zespołowych charakterystyk, ale również od całej gamy czynników w środowisku pracy na poziomie pojedynczej osoby, zespołu, a także na poziomie całej organizacji [Bratnicka, 2010]. Rozważania teoretyczne i analizy empiryczne skupiały się głównie na aspekcie psychologiczno-społecznym, gdzie szczególnym zainteresowaniem cieszyła się problematyka przywództwa, konfliktów, sieci społecznych. Na peryferiach głównego nurtu badawczego znalazły się kwestie zarządzania organizacją, zwłaszcza zarządzania strategicznego. Dodatkowo, rozpatrywanie twórczości jako procesu przebiegającego na poziomie całej organizacji odbywało się nieomal wyłącznie w kategoriach dyskusji teoretycznych. Niektórzy badacze wskazują, że twórczość i zarządzanie to domeny, które nie zdołały się zintegrować

[Xu i Rickards, 2007, s. 217]. Przełamanie tego stanu rzeczy możliwe jest dopiero poprzez pojmowanie twórczości jako procesu przebiegającego na poziomie całej organizacji w powiązaniu ze współczesną koncepcją przedsiębiorczości organizacyjnej [Bratnicka 2010; Bratnicki i Bratnicka 2011, Dyduch 2012].

Coraz więcej badaczy wskazuje, że twórczość i przedsiębiorczość są ze sobą powiązane [Ghosh i Malloy, 2011]. Jednym z najważniejszych obszarów współczesnej gospodarki jest twórcza gospodarka obejmująca całe spektrum branż. Teoretyczne dysputy i empiryczne studia o procesie, polityce i praktyce twórczej gospodarki toczą się wokół jej związków z przedsiębiorczością [Henry i de Bruin, 2011]. Już Schumpeter (1934) mówił o twórczej destrukcji i podkreślał, że przedsiębiorcy wyróżniają się śmiałością, wyobraźnią i twórczością [Rokita, 2003]. Nystrom [1993] wskazał na powiązanie generowania pomysłów i wynajdywanie szans biznesowych. Piętnaście lat później uznano, że twórczość pracownika jest podstawą generowania nowych idei, które inicjują proces działalności przedsiębiorczej i częstokroć jest punktem wyjścia do tworzenia nowych przedsięwzięć [Wu, McMullen, Neubert i Yi, 2008]. Również Zhou [2008] przekonywująco uzasadnił, że przedsiębiorcze szanse mają swe korzenie w wyobraźni, co prowadzi do twórczych odkryć.

Obecnie w debacie o strategii pojawiają się głosy zainteresowania procesami strategicznymi, organizowania i twórczymi [Moroz i Hindle, 2010]. Twórczość pracownika jest uważana za krytyczną dla przedsiębiorczego działania i strategicznej przewagi konkurencyjnej danej organizacji [McMahon i Ford, 2010]. Organizacja twórcza to taka, która poszukuje szans, 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.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę przyjrzenia się twórczości w organizacjach na poziomie strategicznym, poprzez przedstawienie koncepcji twórczej strategii [Bilton i Cummings, 2010], opisanie jej wymiarów i nakreślenie miejsca tej koncepcji na drodze zarządzania strategicznego.

## 1. ISTOTA TWÓRCZEJ STRATEGII

Bilton i Cummings [2010[ uzasadniają, że twórczość i strategia traktowane zazwyczaj jako odległe od siebie konstrukty mają wiele wspólnego. Można je zespolić w postaci twórczej strategii, która opiera się na czterech fundamentach: innowacji, przedsiębiorczości, przywództwa i projektu organizacji. Poprzez te cztery elementy przewijają się kluczowe paradoksy, z którymi trzeba sobie poradzić tak, aby ożywić i zintegrować całą organizację. Przedstawiona przez Biltona i Cummings'a struktura nośna wprawdzie nie zakreśla szczegółowych rozwiązań, ale dostarcza podbudowy teoretycznej obejmującej szeroką gamę koncepcji oraz modeli zarządzania i dlatego też warto się z nią zapoznać, zoperacjonalizować ją oraz powiązać z efektywnością organizacji.

Strategia i twórczość to na pierwszy rzut oka dwa sprzeczne, nie dające się pogodzić konstrukty [Dyduch 2012]. Takie stwierdzenie nasuwa się po przeanalizowaniu różnic, między procesem budowania strategii a procesem twórczości na poziomie organizacyjnym. Po pierwsze, twórczość nie może być zaplanowana w sposób bezpośredni, zaś zarządzanie strategiczne jest, ogólnie rzecz ujmując, związane z planowaniem. Plany strategiczne wymagają spójności i pewnej przewidywalności w późniejszym wdrażaniu. Twórcza strategia zatem byłaby zorientowana na przyszłość i osiąganie celu, zostawiając jednocześnie miejsce na odkrycie indywidualnego potencjału uczestnikowi organizacji i niezaplanowanych ścieżek i sposobów do uzyskiwania celów organizacyjnych. Po drugie, twórczość wymaga godzenia sprzeczności, poruszania się pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami, zaś zarządzanie strategiczne koncentruje się na klasyfikowaniu. Twórcza strategia może być traktowana jako stawianie kroków poza ustalone ramy i zaproszenie do przyjęcia bardziej eklektycznego podejścia do produktu, organizacji, czy sektora oraz ciągłego przełączania się między różnymi podejściami strategicznymi. Po trzecie, twórczość wymaga holistycznego, całościowego i wielowymiarowego spojrzenia. Jak mawiał Steve Jobs, wymaga przecięcia się technologii i sztuki [Isaacson, 2011]. Tymczasem, tradycyjnie w organizacjach strategie tworzone są przez pracowników jednego typu (księgowych, konsultantów, inżynierów), którzy awansowali na wysokie pozycje menedżerskie. Twórcza strategia to taka, która kładzie nacisk na wielość i wielowymiarowość opinii i punktów widzenia. Kolejny powód, dla którego strategia wydaje się stać w sprzeczności z twórczością to podejście do popełniania błędów. Twórczość wymaga niestandardowego działania, wychodzenia poza przyjęte ramy, co w efekcie może skutkować popełnianiem błędów. Tymczasem zarządzanie strategiczne, poprzez właściwy proces planowania i wyznaczania celów zakłada, że błąd to sytuacja niepożądana, której należy unikać. Można zatem rzec, że zdolność organizacji do formułowania twórczej strategii będzie polegała na rozpoznawaniu porażek i umiejętności elastycznego dostosowywania się do nich, w miejsce ich przewidywania czy unikania. Koncentracja zarządzania na kontroli i skuteczności pomija w polu widzenia związek między porażką a sukcesem. Tymczasem przykłady wielu współczesnych organizacji pokazują, że potknięcia i porażki są często źródłem przełomowych innowacji, czy późniejszych sukcesów.

Twórczość od czasu do czasu wymaga opieszałości i rozluźnienia, tymczasem zarządzanie strategiczne stawia na wzrost skuteczności, zwłaszcza skuteczne wykorzystywanie czasu. Czas rozluźnienia czy spowolnienia pracy, mimo, iż wydaje się nieefektywny, pozwala na dostrzeganie powiązań, których w czasie pracy pod presją czasu nie widać.

Zarządzanie strategiczne, nakierowane na wyznaczanie i osiąganie celów, zakłada, że twórczość to proces właściwy artystom, nie menedżerom. Jedynym sposobem, aby podążyć w kierunku rozumowania kategoriami twórczej strategii, jest dokonanie założenia, że proces twórczości jest naturalny dla uczestników organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania, zaś w samej strategii jest wiele elementów twórczych.

Bilton i Cummings [2010] argumentują, że wyobraźnia i obraz w większym stopniu stymulują twórczość. Tymczasem w zarządzaniu strategicz-

nym przyzwyczaja się uczestników organizacji, że strategia to zwarty wielostronicowy tekst. Autorzy sugerują, że tworzenie i przedstawianie strategii powinno wykorzystywać obrazy. Wtedy strategia będzie bardziej zrozumiała, dynamiczna, pełna pozytywnych napięć między sprzecznościami, a zatem bardziej twórcza.

Zarządzanie strategiczne identyfikuje tworzenie strategii jako proces kształtujący silną kulturę organizacyjną i misję. Tymczasem badacze uważają, że twórcza strategia wymaga bardziej otwartej i różnorodnej kultury organizacyjnej, która przeciwstawia skrajne pomysły i wartości w miejsce znajdowania i utrwalania złotego środka. Wreszcie, zarządzanie strategiczne koncentruje się na sprawdzonych receptach i naśladowaniu najlepszych praktyk, czy wdrażaniu rozwiązań firm, którym się udało. Prowadzi to do stosowania tzw. szybkich i trwałych rozwiązań. Tymczasem twórcza strategia jest efektem uczenia się na błędach połączonego z entuzjazmem dla nowych pomysłów.

Rozwiązaniem, które pozwoli na połączenie twórczości i strategii, pozwalającym na stworzenie pewnych ram dla budowania twórczej strategii może być spojrzenie na cel tworzenia takiej strategii, czy też pożądane rezultaty jej wdrożenia. Zgodnie z argumentami K. Weicka, takimi celami strategii może być wyższy poziom orientacji i wyższy poziom animacji [1987]. Dodatkowo, Bilton i Cummings sugerują trzeci rezultat twórczej strategii, jakim jest integracja. Porównanie istoty procesu, treści i wyników dla twórczości i strategii przedstawione jest w tabeli 1.

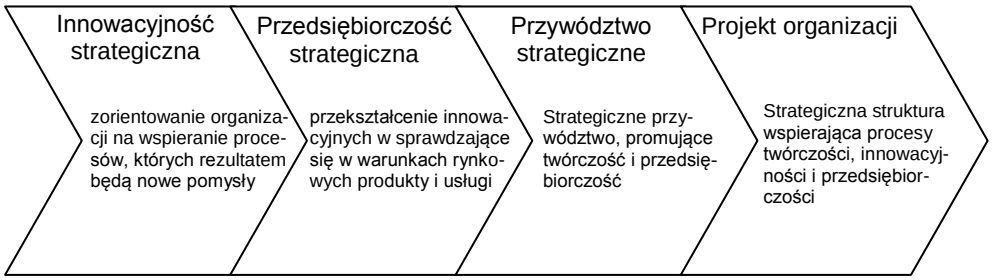
**Tabela 1. Twórczość i strategia – porównanie istoty procesu, treści i wyników**

| | **Proces** | **Treść** | **Wynik** |
|---|---|---|---|
| **Twórczość** | Tolerowanie sprzeczności, myślenie w kategorii dychotomii | Innowacja i trwała wartość | Zmiana i przeprojektowywanie, wymyślanie rzeczy na nowo |
| **Strategia** | Projektowanie, planowanie, pozycjonowanie, uczenie się, wyłanianie, podejmowanie działań przedsiębiorczych | Strategia: plany, pozycja strategiczna, zdefiniowany potencjał, wzorce, perspektywy | Organizacja ukierunkowana strategicznie – dążenie do większego poziomu orientacji, animacji i integracji |
| **Twórcza strategia** | Godzenie sprzeczności w obszarach innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwa i organizacji | Innowacyjne plany i pozycja strategiczna, wzorce i perspektywy tworzące i zwiększające wartość | Właściwy poziom zorientowania, animacji i zintegrowania, który skutkuje w zmianie, transformowaniu kontekstu, ciągłym odkrywaniu zarówno w organizacji jak i poza nią |

Źródło: Opracowanie własne na podst. Bilton i Cummings [2010], s. 42.

Efektem zestawienia twórczości i strategii jest możliwość określenia treści i rezultatów twórczej strategii. Bilton i Cummings [2010, s. 42] defi-

niują istotę twórczej strategii jako sekwencję czterech fundamentalnych wymiarów: (a) strategiczną innowacyjność, czyli zorientowanie organizacji na wspieranie procesów, których rezultatem będą nowe pomysły, (b) strategiczną przedsiębiorczość, czyli przekształcenie innowacyjnych pomysłów do postaci sprawdzających się w warunkach rynkowych produktów i usług, (c) strategiczne przywództwo, promujące twórczość i przedsiębiorczość, (d) strategiczną organizację zaprojektowaną tak, aby ożywiać proces twórczości, innowacyjności i przedsiębiorczości (rys. 1).




**Rysunek 1. Wymiary twórczej strategii**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Chichester: John Wiley and Sons.

Cztery elementy procesu twórczej strategii – strategiczna innowacyjność, strategiczna przedsiębiorczość, strategiczne przywództwo i strategiczna organizacja składają się na istotę twórczej strategii. Poszczególne jej wymiary zostaną opisane poniżej.

## 2. INNOWACYJNOŚĆ STRATEGICZNA

Innowacyjność strategiczna obejmuje następujące typy działań związanych ze zmianami w łańcuchu wartości [Bilton i Cummings 2010, s. 65]: a) stworzenie lub rozszerzenie łańcucha, czyli innowacja w zakresie wartości; b) skrócenie łańcucha, czyli innowacja w zakresie kosztów; c) poszerzenie łańcucha, czyli innowacja w zakresie ilości; d) przeformułowanie łańcucha w stronę klienta, czyli innowacja marketingowa; e) rozmieszanie łańcucha, czyli innowacja dotycząca przekraczania granic organizacyjnych; f) adaptacja łańcucha czyli innowacja wynikająca z organizacyjnego uczenia się. W efekcie innowacyjność może przełożyć się na: a) obniżenie kosztów istniejących produktów i usług, b) repozycjonowanie istniejących produktów/usług, c) nowe zastosowanie istniejących produktów lub usług, d) udoskonalenie produktów lub usług, e) uzupełnienie linii produktów/usług,

f) Stworzenie produktów/usług nowych dla danego rynku, g) stworzenie produktów/ usług całkowicie nowych na świecie.

Zdaniem wielu badaczy, innowacja stanowi podstawowy wymiar przedsiębiorczości organizacyjnej [Miller, 1983; Bratnicki 2006]. Przy czym należy zauważyć, że jest to proces wymagający (zob. tabela 2), który uruchamia się dopiero wtedy, gdy wyczerpują się proste rezerwy [Moszkowicz, 2000].

**Tabela 2. Wpływ innowacyjności na poszczególne poziomy analizy**

| Poziom analizy | Wpływ innowacji |
|---|---|
| Branża | • Innowacje powodują zaburzenia w branży<br>• Ich wprowadzenie wymaga od interesariuszy nabycia nowych umiejętności, praktyk i wzorców myślenia |
| Organizacja | • Innowacje wprowadzają zaburzenia w organizacji<br>• Ich wprowadzenie wymaga od organizacji wykształcenia nowych umiejętności, często niedopasowanych do obowiązujących praktyk |
| Klient | • Ich wprowadzenie jest nowością dla klienta<br>• Stanowi przewagę nad produktem starym, ale wymaga nabycia pewnych umiejętności od klienta |
| Technologia | • Wprowadza zamieszanie wobec ekspertów istniejących technologii<br>• Wymaga nabycia nowej wiedzy oraz nowego podejścia do rozwiązywania problemów |

Źródło: R. Kattila, *Measuring innovation performance*, [w:] W. Neely, *Business Performance Measurement...*, op. cit, s. 305.

Według podejścia opartego na zasobach, przyczyną, dla której podejmuje się działania innowacyjne są przedsiębiorcze szanse oraz dążenie do osiągnięcia zysku, bardziej realne w rezultacie zastosowania innowacji i wykorzystania szans. Innowacje mogą obejmować wprowadzenie nowego produktu, nowe zastosowanie starego produktu, nowe metody wytwarzania, kanały dystrybucji, procesy, technologie czy też nowe sposoby konkurowania [Alvarez i Barney, 2002].

Innowacyjność na poziomie strategicznym dotyczy tworzenia, wdrażania oraz wykorzystywania nowych pomysłów. Są one aktywnie stymulowane przez strukturę organizacyjną. Strategiczny proces innowacyjności oraz zmian w swym założeniu pozostaje w sprzeczności z zarządzaniem administracyjnym, a więc rozwój innowacyjności wymaga odmiennego zestawu działań i form organizacyjnych niż stosowane dotychczas, w których skłonność do zmian jest minimalna.

Proces innowacyjności charakteryzuje się następującymi cechami [Kanter, 2000]:

1. Proces innowacyjności cechuje niepewność. Z reguły nie można przewidzieć ani źródeł ani okazji do podjęcia działań innowacyjnych. Postawienie prognoz dotyczących rezultatów innowacji często wymaga doświadczenia oraz bezprecedensowych działań. Postęp innowacyjny objawia się nieprzewidzianymi zrywami, pomiędzy opóźnieniami i trudnościami, w nieodłącznym chaosie towarzyszącym rozwojowi. W związku z tym dotrzymanie rzeczywistego tempa prac założonego w planach (harmonogramach) może okazać się nierealne, a przewidywane koszty mogą zostać przekroczone. Zatem ostateczne rezultaty działań są wysoce niepewne.
2. Proces innowacyjności charakteryzuje intensyfikacja wysiłków w zdobywaniu nowej wiedzy. Opiera się on na inteligencji, kreatywności, uczeniu się, oraz gromadzeniu doświadczeń w szybkim tempie. 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. Zatem pomiędzy uczestnikami procesu powinny istnieć bliskie więzi oraz szybkie, sprawne i skuteczne porozumiewanie się.
3. Wdrażanie procesu innowacyjności budzi kontrowersje. Innowacje zawsze konkurują z alternatywnymi sposobami działania, a czasami już samo istnienie potencjalnej innowacji jest postrzegane jako zagrożenie dla aktualnych interesów.
4. Proces innowacyjności przekracza granice wewnątrzorganizacyjne. Rzadko, jeśli kiedykolwiek, ogranicza się on wyłącznie do jednego obszaru funkcjonalnego. W rezultacie tworzy się nowe kombinacje zasobów, które, zapewniają organizacji pewną różnorodność w ramach istniejącego rynku i mogą zapewnić jej przewagę konkurencyjną. Ponadto proces innowacyjności wdrażany w jednej jednostce organizacyjnej wpływa na inne jednostki, których współpraca w tym zakresie jest niezbędna i których zachowanie wymaga zmian, by proces ten został w pełni wykorzystany i rozwinięty. Skoro innowacje w swej naturze są niepewne, trudne do uchwycenia i rozpowszechnienia, kontrowersyjne i wpływające na inne, poza źródłowymi, obszary, to ich rozwój jest bardziej prawdopodobny tam, gdzie istnieją warunki dla elastyczności, szybkości działania oraz tworzenia więzi i koalicji.

Innowacyjność potocznie utożsamiana jest z małymi firmami. Dotychczasowe przeświadczenie mówiące, że duże organizacje mają zdecydowaną przewagę w realizacji działalności innowacyjnej, zostało zmienione [Acs i Audretsch, 2003]. Mimo, że wciąż niepodważalnym zostaje fakt, że rozmiar organizacji wpływa na podejmowanie innowacji, to właśnie małe firmy znajdują się na uprzywilejowanej pozycji w zakresie innowacyjności, kształtowanej przez kilka czynników kluczowych. 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. Z drugiej strony właśnie duże organizacje mają możliwość większej mobilizacji kapitału na badania i rozwój pomagające wdrażaniu innowacji.

Podstawowy dylemat innowacyjności strategicznej 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.

## 3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA

Z punktu widzenia przedsiębiorczości ważnym atrybutem organizacyjnym jest jej natężenie, które odzwierciedla częstotliwość zdarzeń przedsiębiorczych oraz zakres w jakim ogólny zbiór zdarzeń jest innowacyjny, ma charakter proaktywny i wiąże się z podejmowaniem i akceptowaniem ryzyka porażki. W literaturze przedmiotu opisuje się różne drogi osiągania danego poziomu przedsiębiorczości w obrębie organizacji. Najprościej rzecz ujmując, poziom przedsiębiorczości organizacyjnej od podejmowania śmiałych przedsięwzięć (*corporate venturing*) lub przedsiębiorczość strategiczną [Moris, Kuratko i Covin, 2008].

Pierwsze podejście polega na dodaniu nowych biznesów i może odbywać się trojako: 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.

Badania wykazują pozytywny związek pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną (mierzoną na skali przedsiębiorczej orientacji), a finansowymi i pozafinansowymi miarami efektywności organizacyjnej [Zahra, Jennings i Kuratko, 1999; Wiklund i Shepherd, 2005], zwłaszcza w burzliwym otoczeniu. Lumpkin i Dess [2001] odróżniają orientację przedsiębiorczą i przedsiębiorczość, przekonywująco argumentując, że orientacja przedsiębiorcza jest odzwierciedleniem procesów charakteryzujących, w jaki sposób nowe aktywności są realizowane, podczas gdy przedsiębiorczość odnosi się do treści przedsiębiorczości i jest odpowiedzią na pytanie, co jest uruchamiane. Zatem orientacja przedsiębiorcza oznacza predyspozycję (strategiczną postawę, przeświadczenie, filozofię zarządzania, czy też styl zarządzania kadry zarządzającej) do ożywiania i podtrzymywania działalności przedsiębiorczości.

Bilton i Cummings sugerują, że przedsiębiorczość strategiczna to proces polegający na efektywnym przekształceniu innowacji na sprawdzający się w warunkach rynkowych pomysł lub usługę [2010: 112]. Tak rozumiana przedsiębiorczość strategiczna składa się z pięciu faz: (a) fazy rozpoznania, polegającej na uświadomieniu sobie, że dany pomysł ma potencjał; (b) fazy rozwoju, polegającej na przygotowaniu do przekształcenia pomysłu w potencjalny produkt lub usługę; (c) fazy oceny, która ma dać ostateczną odpowiedź, czy innowację warto wprowadzić na rynek, (d) właściwej fazy opracowania, która wymaga pracy i pilności, (e) fazy wdrożenia produktu na rynek.

Podsumowując, przedsiębiorczość strategiczna, definiowana jako proaktywne poszukiwanie szans, wprowadzanie innowacji na rynek przy akceptacji ryzyka porażki jest w procesie formułowania twórczej strategii targana sprzecznością między dyletanctwem a pilnością. Z jednej strony przedsiębiorcy określani są jako ludzie, którzy w sposób niestandardowy, niezobowiązujący i mało sformalizowany poszukują interesujących pomysłów (faza rozpoznania). 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 (faza wdrożenia).

Badacze wyróżniają kilka wyróżników wyjątkowych organizacji, o wysokim poziomie przedsiębiorczości strategicznej [Smith, Collins i Clark, 2005]. Są to wysoka efektywność finansowa i pozafinansowa, innowacyjna kultura, która poprzez wzmocnienie pozytywnie umożliwia uczestnikom osiąganie nadzwyczajnych wyników. Kolejne wyróżniki to przedsiębiorczy przywódca i kadra zarządzająca zorientowana na rozwój, a także promująca poczucie celu i scalanie uczestników organizacji wokół jej wizji, misji, celów i wartości. Dalej opisywane elementy to strategia zorientowana na wzrost i innowacje, pomagająca w procesie podejmowania decyzji i podejmowania działań skoncentrowanych na dążeniu do celu i realizacji wizji. Następnym filarem organizacji wyjątkowej są wyjątkowi ludzie, których wiedza ekspercka, umiejętności, wyobraźnia i pomysły stanowią kluczowe kompetencje organizacji. Ostatnim elementem organizacji wyjątkowej są jej płaska i prosta struktura, oraz zbiór procesów nastawionych na realizację wizji i misji oraz zarządzanie poprzez wartości.

Wydawało by się zatem, że skoro przedsiębiorczość organizacyjna jest potencjalnym lekarstwem na bolączki dużych istniejących firm, postulat jej ożywiania mógłby być niezaprzeczalnym i naturalnym krokiem zarządzania współczesnymi organizacjami. Okazuje się jednak, że tradycyjne techniki zarządzania nierzadko stoją w sprzeczności z zachowaniami przedsiębiorczymi uczestników organizacji: (a) burzliwość i nieokreśloność przymusza kadrę do efektywnego zarządzania ryzykiem, (b) formalny proces planowania jest zabójczy dla innowacji, (c) instytucjonalne naciski przymuszają organizacje do działania konformistycznego, (d) należy odkrywać nowe miejsca w przestrzeni kształtowania przedsiębiorczości, (e) model biznesu współczesnych organizacji powinien być budowany wokół szansy i zorientowany na rozwój, nie zaś wokół konieczności wykonywania pewnych działań ukierunkowanych na przetrwanie, (f) misją przedsiębiorczości jest two-

rzenie wartości i bogactwa, (g) tworzenie przedsiębiorczości i jej dźwigni musi zacząć się od etapu „restrukturyzacji mentalnej", co może być bardzo trudne albo niemożliwe w organizacjach o skostniałej kulturze, (h) przedsiębiorczość jest umiejscowiona na mapie poznawczej odmiennej od tej jaka dominuje w ekonomii i konwencjonalnym myśleniu strategicznym.

**Tabela 3. Elementy zarządzania hamujące i ożywiające przedsiębiorczość organizacyjną**

| Element zarządzania | Inhibicyjny wpływ na przedsiębiorczość organizacyjną | Alternatywne działania ożywiające przedsiębiorczość |
|---|---|---|
| Tworzenie i wdrażanie jednolitych procedur celem uniknięcia błędów i odchyleń | Blokowanie rozwiązań innowacyjnych, strata czasu i funduszy na dokumentację potwierdzającą stosowanie procedur | Tworzenie grupy zasadniczych i zindywidualizowanych reguł dla każdej sytuacji, czy projektu, a nie całej organizacji |
| Zarządzanie administracyjne – właściwe i efektywne wykorzystywanie zasobów | Utrata przewagi konkurencyjnej, niska penetracja rynku | Zogniskowanie na kluczowe kwestie i odpowiednie wskaźniki np. udział w rynku |
| Kontrola planu | Błędne założenia, ignorowanie osiągniętych wyników | Zmiana planu i elastyczność |
| Planowanie w długim okresie | Cele strategiczne niemożliwe do osiągnięcia, wysokie koszty porażki | Ustalenie celu, wyznaczenie pośrednich kamieni milowych, ocena po każdym z nich |
| Zarządzanie funkcjonalne | Porażka przedsiębiorcy bądź nieudany projekt/przedsięwzięcie | Wsparcie przedsiębiorców umiejętnościami zarządczymi |
| Unikanie działań ryzykownych | Utracone szanse | Inkrementalizm, metoda małych kroków opartych na silnych stronach organizacji |
| Ochrona podstawowej działalności | Hamowanie wprowadzania nowych przedsięwzięć | Nowe przedsięwzięcia jako istota działalności, przy podejmowaniu umiarkowanego ryzyka |
| Ocena nowych przedsięwzięć na podstawie przeszłych doświadczeń | Błędne decyzje i zła ocena konkurencji i rynków | Przedsiębiorcze uczenie się |
| Ujednolicony system wynagradzania | Niska motywacja i nieskuteczne działania | Równoważenie ryzyka i nagrody, stosowanie specjalnych wynagrodzeń za działania innowacyjne |
| Awansowanie osób dostosowujących się do procedur i zarządzających administracyjnie | Utrata innowatorów i osób zarządzających przedsiębiorczo | Dostosowywanie do potrzeb organizacji osób innowacyjnych i podejmujących ryzyko |

Źródło: H.B. Sykes, Z. Block. 1989. „*Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions*". Journal of Business Venturing, nr 4, s. 161.

Zrozumienie przeszkód, jakie stoją na drodze ożywiania przedsiębiorczości może być istotne dla budowania strategii [Sykes i Block, 1989]. Tabela 3 pokazuje wybrane elementy zarządzania rozumianego w kategoriach administrowania, ich inhibicyjny wpływ na przedsiębiorczość organizacyjną a także alternatywne działania strategiczne ożywiające przedsiębiorczość organizacyjną.

Dodatkowo, ominięcie barier dla przedsiębiorczości organizacyjnej w dużych przedsiębiorstwach może przebiegać poprzez [Baum, Locke i Kirkpatrick, 1998]: (a) ustalenie jasnej i konkretnej wizji wspierającej realizację celów nastawionych na innowacje, (b) realistyczność wizji i celów, czyli powiązanie z obecnym rynkiem, (c) tworzenie płaskich struktur i małych organizacji, (d) uruchamianie kilku przedsięwzięć jednocześnie, (e) uczenie się organizacyjne, (f) zatrudnienie uczestników organizacji pracujących nad nowymi pomysłami poza ustaloną strukturą organizacyjną i normowanym czasem pracy, (g) nagradzanie w oparciu o rezultaty, a nie włożony czas pracy, (h) unikanie karania błędów i porażek.

## 4. PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE

Liczba zakładanych rocznie w samych tylko Stanach Zjednoczonych nowych firm wzrosła o połowę w ciągu ostatnich dwudziestu lat [Dyduch, 2008]. Co prawda zaledwie jedna trzecia z nich jest w stanie przetrwać po pierwszym roku działalności, niemniej warto zwrócić uwagę na skalę zjawiska. Okazuje się, że twórczy pracownicy wolą rezygnować z pracy na etacie w dużej organizacji na rzecz założenia i prowadzenia swojej własnej firmy. Przywództwo strategiczne, ma za zadanie ograniczenie drenażu przedsiębiorczych osób i rozwój działań w organizacjach twórczych, zgodnie z którymi pracownicy mogą rozwijać przedsiębiorczość w ramach istniejących firmy. Stwarzane są im warunki opracowywania pomysłów i rozwijania nowych produktów tak jak we własnej firmie, ale pod parasolem ochronnym dużej korporacji. Twórczy pracownicy z ciekawymi pomysłami zachęcani są do opracowania swoich koncepcji w formie biznesplanu, następnie wzmacniani przez przywództwo organizacyjne w celu realizacji pomysłu, wprowadzenia produktu na rynek i jego sprzedaży. Wyróżnia się tu pracowników tzw. mistrzów produktu, czyli osoby biorące za niego odpowiedzialność od fazy koncepcji do fazy produkcji i sprzedaży, a także tzw. innowatorów, którzy pracują samodzielnie nad nowymi pomysłami.

Przywództwo strategiczne, mające na celu wzmacnianie procesów innowacyjności i przedsiębiorczości, a dotyczące głównie charakteru zarządzania i postawy kadry zarządzającej wobec intraprzedsiębiorców, obejmuje takie składniki jak redefinicja celów, system nagradzania, tzw. intrakapitał, porozumiewanie się, wsparcie dla intraprzedsiębiorczości, wkład pracowników, elastyczność, i legitymizacja.

Pierwszy składnik dotyczy włączenia intraprzedsiębiorczości w proces ustalania celów. Nacisk kładziony na cele może być powiązany z produktywnością, dlatego też powinien wchodzić w zakres współpracy przywódców

z pracownikami. Cele intraprzedsiębiorczości należy włączyć w proces ustalania celów poszczególnych jednostek.

Drugi składnik, system nagradzania dotyczy tego, że systemy i struktury, które promują twórczość i innowacyjność znacznie podwyższają poziom wewnętrznej przedsiębiorczości, zatem system wynagradzania powinien być zorientowany na promowanie zachowań przedsiębiorczych, a także wspieranie twórczości i innowacyjności w różnych fazach, od pomysłu do ostatecznej wersji produktu. Intrakapitał, czyli kapitał na realizację celów związanych z intraprzedsiębiorczością to ściśle określona część wydatków inwestycyjnych lub operacyjnych, która jest uprzednio alokowana i przeznaczona na podejmowanie działań przedsiębiorczych np. nowe przedsięwzięcia, nowe projekty, metody, czy produkty. Porozumiewanie się zorientowane na rozwój intraprzedsiębiorczości, powinno być otwarte i szczere ułatwiające wymianę pomysłów i informacji, poprawiać efektywność i sprzyjać efektom synergii. Kadra zarządzająca powinna zaś wspierać proces intraprzedsiębiorczości w organizacji. Kolejny czynnik dotyczy wkładu pracowników i podkreśla partycypacyjny styl zarządzania. Poprzez zapoznanie się z pomysłami, poglądami i doświadczeniem pracowników niższych szczebli, przywódcy mogą przyspieszyć wiele spośród organizacyjnych zdarzeń i procesów.

Przywództwo strategiczne promujące twórczość i innowacyjność skupia się na ograniczeniu odgórnej kontroli i zastosowaniu nowych metod zarządzania zamiast tradycyjnych sposobów kontroli. Obejmuje wzmocnienie pozytywne i zezwolenie na podejmowanie ryzyka przez uczestników organizacji. Wreszcie, istotna w tym procesie jest legitymizacja pracowników, która koncentruje się na umocowaniu pracowników do działania jak w ich własnej firmie. Zgodnie z tym założeniem pracownicy mogą się czuć częścią procesu twórczości w organizacji, gdzie są obdarzani zaufaniem. Ważne jest przy tym wspieranie procesu uzewnętrzniania (eksternalizacji) wiedzy, czyli zamiany wiedzy ukrytej na jawną w procesie twórczości i innowacyjności [Von Grogh, Nonaka I Nishiguchi 2000].

Budowanie twórczej strategii związane jest ze spojrzeniem na uczestnika organizacji jako na osobę wysoce zaangażowaną, względnie niezależną, pełną inicjatyw i posiadającą duże poczucie odpowiedzialności. Dlatego też przywództwo strategiczne w organizacjach budujących twórczą strategię stara się uruchomić inteligencję i twórczość uczestników organizacji poprzez zachęcanie do otwartego komunikowania się, budowania zaufania i współdziałania, angażowania w procesy organizacyjne. Proaktywnych uczestników organizacji wyróżnia pięć charakterystyk wzajemnie ze sobą powiązanych. Są to [Campbell, 2000]: (a) kompetencje zadaniowe, (b) kompetencje interpersonalne, (c) orientacja na organizację (przywiązanie do misji organizacji i wartości kulturowych, zaangażowanie w realizację celów organizacji, itp.), (d) przedsiębiorczość i twórczość, (e) postępowanie zgodnie z zasadami i kierowanie się wyższymi wartościami. Pierwsze trzy atrybuty są tradycyjnie pożądane. Dwa pozostałe coraz bardziej stają się istotne w obszarze przywództwa strategicznego.

Silne przywództwo w organizacji pozwala zintegrować siły i zasoby konieczne do tego, aby w sposób prawidłowy wykorzystać potencjał innowa-

cyjności 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" [Bilton i Cummings, 2010, s. 44] 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 konsekwentne realizowanie go od podstaw.

## 5. PROJEKT ORGANIZACJI SPRZYJAJĄCY WDRAŻANIU TWÓRCZEJ STRATEGII

Ostatnim obszarem treści twórczej strategii jest takie strategiczne zaprojektowanie organizacji, które będzie wzmacniała procesy innowacyjności, przedsiębiorczości i strategicznego przywództwa. Zdaniem Biltona i Cummingsa, projekt takiej organizacji powinien charakteryzować się siedmioma zasadniczymi cechami [2010, s. 207]: (a) silną kulturą organizacyjną, która spaja wnętrze organizacji pozwalając jej jednocześnie dostosowywać się do zmian w otoczeniu i do wprowadzania nowych pomysłów; (b) odpowiednim klimatem organizacyjnym, w którym rozpoznaje się dobre pomysły bez względu na to, przez jakich uczestników organizacji zostały zgłoszone; w którym ocenia się pomysły merytorycznie i promuje na tej podstawie; (c) otoczeniem sprzyjającym wymianie poglądów między ekspertami i naiwnymi entuzjastami, (d) procesami intraprzedsiębiorczości, generowaniem pomysłów zarówno przez uczestników organizacji jak i osób z zewnątrz; (e) wielozadaniowością, (f) architekturą charakterystyczną dla organizacji obustronnej (g) odpowiednim nastawieniem do wprowadzania zmian; unikaniem zmian dla samej zmiany. Przedstawiona koncepcja jest poznawczo interesująca, lecz z punktu widzenia czystości konstruktu wydaje się mieszanką pojęć z różnych obszarów teorii organizacji.

Problemy w tym wymiarze twórczej strategii 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.

## PODSUMOWANIE: QUO VADIS TWÓRCZA STRATEGIO?

Przedstawiona w artykule koncepcja twórczej strategii zakłada, że jest to sekwencja czterech procesów: innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwa i projektu organizacyjnego. Podstawą treści takiej strategii jest stymulowanie twórczości na poziomie organizacyjnym, w celu generowania nowych pomysłów. Innowacyjność polega na przekształceniu pomysłów w produkt lub usługę. Przedsiębiorczość to wdrożenie tych produktów z powodzeniem na rynek. Sukces tej sekwencji wymaga przywództwa strategicznego i odpowiedniego projektu organizacji.

Każda, nawet najbardziej porywająca koncepcja w zarządzaniu strategicznym będzie nośna wówczas, gdy – po pierwsze – zostanie zoperacjonalizowana i gdy – po drugie – zbadane zostaną zależności między jej empirycznymi składnikami a efektywnością organizacyjną. Niektórzy badacze twórczości pojmowanej w kategoriach zjawisk organizacyjnych podjęli trud opracowania konstrukcji, które możliwie najbardziej wszechstronnie wyjaśniałyby treść, proces i kontekst zjawiska twórczości w organizacjach [Bratnicki, 2012]. Z podstawowych dwunastu modeli cztery pełnią szczególnie ważną rolę, ponieważ odwołuje się do nich wielu naukowców. Są to: model twórczości organizacyjnej [Amabile, 1996], interakcjonistyczny model twórczości organizacyjnej [Woodman, Sawyer i Griffin, 1993], koncepcyjne powiązania pomiędzy twórczymi osobami, procesami, sytuacjami i produktami oraz model twórczego działania indywidualnego [Ford 1996]. Pozostałe modele wnoszą interesujące poznawczo założenia relacji: ścieżki zależności [Sundgren, Dimenäs, Gustafsson i Selart 2005], improwizacji organizacyjnej Fisher i Amabile, 2009], twórczości zbiorowej [Chakrabarty i Woodman; 2009], twórczego odchylenia [Mainemelis, 2010], macierzy typów twórczości [Unsworth, 2001], praktycznego stosowania twórczości w przedsiębiorczości strategicznej [Kirgidan i Hughes, 2010], podwójnej ścieżki twórczości [De Dreu, Nijstad i Bass, 2011].

W literaturze przedmiotu dotyczącej relacji pomiędzy twórczością organizacyjną, a efektywnością organizacji można wyróżnić dwa typy prac. Po jednej stronie znajduje się opracowanie opisujące naturę tych zależności, identyfikujące zmienne pośredniczące i regulujące, dążące do zbudowania szerokiej bazy teoretycznej. Natomiast po drugiej stronie, występuje cała gama badań empirycznych, które służą sprawdzeniu fragmentarycznych modeli teoretycznych. Służą one jedynie wypracowaniu praktycznych wskazówek dla kadry zarządzającej. Jednak twierdzenie, że zarządzanie jest nauką praktyczną i jej zadaniem jest tworzenie dyrektyw praktycznego działania jest błędne [Romanowska, 2012]. Wychodząc z analizy obydwu nurtów badawczych przyszłe badania będą miały na celu zweryfikowanie wymiarów twórczej strategii i zidentyfikowanie zależności między twórczą strategią a efektywności.

Rola twórczości i przedsiębiorczości jest znacząca dla efektywności, chociaż w różnych typach organizacji może być różna. Do zamierzonych badań włączone zostaną trzy zmienne mające służyć kontroli mającej zapobiec zamieszaniu w interpretacji wyników, a mianowicie: wielkość organizacji, okres jej istnienia oraz branża, w której organizacja działa. Dla każdej z nich istnieją teoretyczne podstawy, że wchodzi w systematyczną zależność ze zmienną niezależną, ze zmienną zależną, bądź też z obiema na raz.

Chociaż użyto wielorakich zagadnień do uchwycenia kluczowych konstruktów związanych z twórczością organizacyjną jest oczywiste, że jako początkowe instrumentarium w studium eksploracyjnym, zagadnienia te mogą nie w pełni uchwycić domeny konstruktów teoretycznych. To dopiero początek drogi, więc *quo vadis* twórcza strategio? Badania empiryczne dotyczące przedstawionych konstruktów i wymiarów twórczej strategii powinny dać odpowiedź na pytanie, czy i w jakim koncepcja twórczej strategii będzie miała swój wkład w zarządzanie strategiczne.

## LITERATURA:

[1] Acs, Z.J., Audretsch, D.B., *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London 2003, s. 64.

[2] Alvarez, S.A., Barney, J.B. 2002, *Resource-based theory and the entrepreneurial firm*. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset: 89-105. Oxford/Malden: Blackwell.

[3] Amabile T.M. 1996, *Creativity in context. Boulder*, CO: Westview Press.

[4] Baum, J.R., Locke, E.A. & Kirkpatrick, S.A. 1998, *A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms*, *Journal*of Applied Psychology, 83: 43-54.

[5] Borghini, S. 2005, Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate, Journal of Knowledge Management, 9: 19-33.

[6] Bratnicka K. 2010, *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, *Przegląd Organizacji* 11:3-5.

[7] Bratnicki M. i Bratnicka K. 2011, *Strategiczny wybór oparty na twórczości*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu w Poznaniu*.

[8] Bratnicki M., *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*. Wydawnictwo AE, Katowice 2006.

[9] Bratnicki, M., *Modele twórczości organizacyjnej*, Raport cząstkowy z realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

[10] Campbell, D.J., *The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative*. "Academy of Management Ececutive" 2000, nr. 3, s. 52-66.

[11] Chakrabarty, S., Woodman, R.W. 2009, *Relationship creativity in collectives at multiple levels*. W: T. Ricards, M.A. Runco, S. Moger (red.), *The Routledge companion to creativity*: 189-205. London/New York: Routledge.

[12] De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A., Bass, M. 2011, *Creativity In individuals and groups: Basic principles with practical implications*, W: D. De Cremer, R. van Dick i J.K. Murningham (red.), *Social psychology and organizations*: 297-324 Ney York/ London: Routledge.

[13] Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, WAE, Katowice 2008.

[14] Dyduch, W., *Dylematy twórczej strategii – konstrukt i jego operacjonalizacja.* Organizacja i Kierowanie, nr 1A 2012, s. 97-108.

[15] 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*: 13-24. London/New York: Routledge.

[16] Ford, C.M. 1996, *A theory of creative action in multiple social domains*, *Academy of Management Review,* 21: 1112-1142.

[17] Ghosh, S., Malloy, R.P. (red), 2011. *Creativity, law and entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.

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

[19] Kanter, R.M., *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization*, W: R. Swedberg, Enterpreneurship. Oxford University Press, Oxford- New York 2000, s. 168-169.

[20] Kattila, R., *Measuring Innovation Performance,* W: *Business Performance Measurement. Theory and Practice.* Red. A. Neely. Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 305.

[21] Kirgidan, L.P., Hughes, M. 2010, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, European Business Review, 22: 43-63.

[22] Lumpkin, G.T., Dess, G. G. 2001, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.

[23] McMahon, S., Ford, C. 2010, *Direct and indirect influences on employee creativity in small and medium-sized enterprises*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management,* Montreal.

[24] Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in three types of firms.* „Management Science" 1983, No 29. Za T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund: *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship As*

*Opportunity-Based Firm Behaviour*. „Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22.

[25] Moroz, P.W., Hindle, K.G. 2010, *Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management,* Montreal.

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

[27] Moszkowicz, K., *Innowacyjność i przedsiębiorczość polskich przedsiębiorstw*, W: *Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 100-101.

[28] Nystrom, H. 1993. Creativity and entrepreneurship. *Creativity and Innovation Management,* 2: 237-242.

[29] Quinn, R.E. 1988, *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

[30] Rokita, J., *Organizacja ucząca się*. AE Katowice, 2003.

[31] Romanowska, M. 2012, *Metody badania strategii*, W: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wałbrzych, WWSZiP, s. 65.

[32] Smith, K., Collins, C., Clark, K. 2005, *Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms*, Academy of Management Journal, 48: 346-357.

[33] Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J-E., Selart, M. 2005, *Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D. R&D Management,* 35: 359-374.

[34] Sykes, H.B., Block, Z. 1989, *Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions*, Journal of Business Venturing, nr 4, s. 161.

[35] Unsworth, K. 2001, *Unpacking creativity*, Academy of Management Review, 26: 289-297.

[36] Von Grogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T., *Knowledge Creation: A Source of Value*, St. Martin's Press, New York 2000.

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

[38] Weinzimmer, L.G., Michel, E.J., Franczak, J.L. 2011, *Creativity and a firm-level performance: The mediating effects of action orientation*, Journal of Management Issues, 23: 62-82.

[39] Wiklund, J., Shepherd, D. 2005, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*. Journal of Business Venturing, 20: 71-91.

[40] Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. 1993, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, 18: 293-321.

[41] Wu, C., McMullen, J.S., Neubert, M.J., Yi, X. 2008, *The influence of leader regulatory focus on employee creativity*, *Journal of Business Venturing,* 23: 587-602.

[42] Xu, F., Rickards, T. 2007, *Creative management: A predicted development from research into creativity and management*, Creativity and Innovation Management, 16: 216-228.

[43] Zahra, S., Jennings, D.F., Kuratko, D.F. 1999, *Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field*, Entrepreneurship Theory & Practice, 24:45-66.

[44] Zhou, J. 2008, *New look at creativity in the entrepreneurial process*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2: 1-5.

## SUMMARY

**Creative strategy – one-off concept or the future of strategic management?**

This paper presents the theoretical concept of creative strategy developed by Bilton and Cummings (2010) with its four dimensions: strategic innovativeness, strategic entrepreneurship, strategic leadership and strategic organization design. The dimensions and dilemmas of creative strategy are described, and the future research directions are presented. The fundamental question of this paper is how to extend and operationalize the creative strategy construct, and how to identify its relations with organizational performance. I gratefully acknowledge the financial support in publishing this paper by the Polish National Centre for Science (grant number 2011/01/B/HS4/01075).

## STRESZCZENIE

**Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?**

Artykuł przedstawia teoretyczną koncepcję twórczej strategii zaproponowaną przez Bilton'a i Cummings'a (2010). Rozwinięto i opisano cztery wymiary procesu twórczej strategii: innowacyjność, przedsiębiorczość strategiczną, przywództwo i projekt strategicznej organizacji, ze wskazaniem na dylematy występujące w każdym z nich. Wreszcie przedstawiony został pro-

blem operacjonalizacji koncepcji twórczej strategii, a także zbadania zależności między wymiarami twórczej strategii a efektywnością organizacyjną. Zrealizowanie tego zamierzenia badawczego być może da odpowiedź na pytanie o miejsce i rolę twórczej strategii na drodze zarządzania strategicznego. Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

Maria Romanowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Pespektywy rozwoju analizy strategicznej

## WSTĘP

Pięć lat temu na zamówienie Profesora Rafała Krupskiego napisałam do wspólnej książki rozdział zatytułowany „Problemy i dylematy analizy strategicznej”[1]. W toku rozważań o uwarunkowaniach rozwoju analizy strategicznej i jej związkach z praktyką i teorią zarządzania, opracowałam model rozwoju analizy strategicznej w ujęciu historycznym, uwzględniając wkład kolejnych szkół zarządzania strategicznego i nowych rozwiązań praktycznych pokazałam, w jaki sposób tworzyły się kolejne osiągnięcia analizy strategicznej. Dzisiaj spróbuję zrobić krok na przód i odpowiedzieć na pytanie, czy jest możliwy dalszy rozwój analizy strategicznej i w jakim kierunku będzie on zmierzać.

Rozwój analizy strategicznej jest inspirowany przede wszystkim rozwojem teorii zarządzania strategicznego, pojawianiem się i wykorzystywaniem w zarządzaniu strategicznym nowych idei i kolejnych szkół zarządzania strategicznego. Popyt na nowe narzędzia i metody analizy strategicznej wynika też z rozwoju nowych modeli biznesowych i popularności określonych kierunków rozwoju przedsiębiorstw, a przede wszystkim z przełomowych, ważnych dla światowej gospodarki zmian w funkcjonowaniu gospodarki światowej i przedsiębiorstw. W dalszej części artykułu zastanowię się, jaki potencjał stymulowania analizy strategicznej ma rozwój teorii zarządzania strategicznego, a jaki wyzwania stojące przed światową gospodarką.

[1] M. Romanowska, *Problemy i dylematy analizy strategicznej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, pod red. R. Krupskiego, WWSZiP, Wałbrzych 2008.

## 1. TEORETYCZNE STYMULACJE ROZWOJU ANALIZY STRATEGICZNEJ

Można postawić tezę, że stymulacja analizy strategicznej przez rozwój teorii zarządzania strategicznego ustała już dość dawno. Znany i doceniany jest wkład szkoły planistycznej i pozycyjnej w rozwój analizy strategicznej, ale wydaje się, że potencjał budowy nowych metod i podejść analitycznych zainspirowany tymi szkołami został już wyczerpany. Ostatniego słowa nie powiedzieli jeszcze w zakresie analizy strategicznej przedstawiciele szkoły zasobowej. Dorobek szkoły zasobowej jest tu bardzo skromny. Metody analizy zasobów poszły w kierunku badania kapitału intelektualnego, oceny i porównywania przedsiębiorstw z punktu widzenia zdolności wykorzystania zasobów niematerialnych. Takie podejście uniemożliwia wykorzystanie analizy zasobów do badania potencjału strategicznego przedsiębiorstw i porównywania ich konkurencyjności. Brak jest metod analizy pozwalających na tworzenie wzorców (standardów) profilu zasobowego przedsiębiorstw z określonego sektora i porównywania się przedsiębiorstw z tym wzorcem. Przedstawiciele nurtu zasobowego stworzyli różne modele i strategie zarządzania zasobami, ale nie opracowali instrumentarium potrzebnego do oceny konkurencyjności zasobów uwzględniającego różnice regionalne i branżowe działalności. Analiza zasobów powinna uwzględniać nie tylko udział zasobów niematerialnych pożądanych w danej branży, ale także brać pod uwagę proporcje różnych rodzajów zasobów, ich pochodzenie, zdolność do ich pomnażania, ochrony i efektywnego wykorzystania. Deficyt narzędziowy szkoły zasobowej może stanowić pewien impuls do doskonalenia analizy strategicznej opartej na badaniu zasobów.

Barierą rozwoju analizy strategicznej jest stagnacja myśli teoretycznej i badawczej w obszarze zarządzania strategicznego. A. K. Koźmiński już dekadę temu sformułował tezę o zmierzchu zarządzania strategicznego[2]. Zdanie to nie jest powszechnie podzielane. R.M. Grant – międzynarodowy autorytet w dziedzinie zarządzania strategicznego – napisał niedawno: „Zarządzanie strategiczne jest wciąż młodą dziedziną i istniejący zestaw technik pozostaje w dużym stopniu niewystarczający”[3]. J. Polowczyk dokonał przeglądu badań bibliometrycznych dotyczących zarządzania strategicznego i sam takie badania przeprowadził na anglojęzycznej bazie danych. Wyniki badań wskazują na wysoki stopień dojrzałości subdyscypliny zarządzania strategicznego[4]. Skłaniam się ku tezie o zmierzchu zarządzania strategicznego – trudno spodziewać się w przewidywalnym czasie jakiegoś nowego nurtu, nowej szkoły zarządzania strategicznego, która zaowocuje eksplozją badań i metod analitycznych. Tezę o dojrzałości teorii zarządzania strategicznego potwierdzają następujące fakty.

Po pierwsze, ma miejsce fragmentaryzacja zarządzania strategicznego polegająca nie tylko na pogłębiającej się specjalizacji tematyki badawczej

[2] A.K Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

[3] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 44-45.

[4] J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, rozdz. 7.

i publikacyjnej, ale na dostosowywaniu zasad i narzędzi zarządzania strategicznego do specyfiki branż, typu działalności czy sytuacji. Pomijając oczywistą specyfikę zarządzania opracowaną dla wojskowości, mamy już działy w zarządzaniu strategicznym aspirujące nawet do miana subdyscyplin, zajmujące się zarządzaniem strategicznym w administracji publicznej, zarządzaniem strategicznym zakładami opieki zdrowotnej, szkołami wyższymi, grupami kapitałowymi, małymi i średnimi przedsiębiorstwami itp. W sposób oczywisty za specjalizacją zarządzania strategicznego postępuje specjalizacja obiektowa i branżowa analizy strategicznej. W polskim środowisku akademickim istnieją zespoły wyspecjalizowane w jednym typie zarządzania strategicznego, powstają liczne prace naukowe na ten temat. Sama znam prace doktorskie na temat zarządzania strategicznego w branży filmowej, zakładzie opieki zdrowotnej, zakładzie opieki społecznej, klubie sportowym. Do tych wyspecjalizowanych obszarów zarządzania strategicznego są dostosowywane metodyki analizy stosowane dotychczas w odniesieniu do przedsiębiorstw.

Po drugie dowodem dojrzałości zarządzania strategicznego jest upowszechnianie się na świecie wspólnych standardów kształcenia na studiach z zakresu zarządzania. Te same podręczniki, te same programy nauczania zarządzania strategicznego na studiach wszystkich stopni, a szczególnie na studiach typu MBA prowadzą do upowszechnienia się profesjonalnej analizy strategicznej i wdrożenia w przedsiębiorstwach pewnego standardu analizy znanego nie tylko menedżerom działów rozwoju, ale większości pracowników.

Po trzecie, zarządzanie strategiczne w ostatnich latach bardzo zbliżyło się do ekonomii zarówno w sensie wspólnych założeń teoretycznych, jak też metod badawczych i analitycznych. M. Dzikowska i M. Gorynia zwracają uwagę, że „zainteresowania badawcze dwóch dyscyplin w ramach dziedziny nauk ekonomicznych, czyli ekonomii i nauk o zarządzaniu podlegają procesowi konwergencji" wskazując na związki koncepcji konkurencji Portera i nurtu zasobowego z ekonomią i formułując zarys eklektycznej teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa[5]. Wspomniane wyżej badania bibliometryczne J. Polowczyka pokazały rosnący wpływ ekonomii behawioralnej na ewolucję teorii zarządzania strategicznego[6]. Związki zarządzania strategicznego są też bardzo silne w odniesieniu do ekonomii instytucjonalnej, szczególnie w zakresie badania związków otoczenia przedsiębiorstwa z jego zasobami i decyzjami strategicznym. Można się spodziewać, że w przyszłości zarządzanie strategiczne stanie się bliższe ekonomii niż naukom o zarządzaniu.

W związku z procesem zbliżania się teorii zarządzania strategicznego do ekonomii będzie zacierała się odrębność narzędzi analizy strategicznej i analiz stosowanych w ekonomii, finansach czy marketingu. Ta integracja na poziomie narzędzi analizy jest już od wielu lat widoczna w badaniach empirycznych. Coraz rzadziej w badaniach strategii przedsiębiorstw są sto-

[5] M. Dzikowska, M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa" nr 4, 2012.
[6] J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne…*, op. cit.

sowane metody jakościowe typowe dla nauk o zarządzaniu, jak badanie i opinii czy analiza przypadków krytycznych, coraz częściej stosowane są metody ilościowe lub równocześnie jakościowe i ilościowe. Te zintegrowane metody badania strategii mogą być wykorzystywane również w analizie strategicznej dla potrzeb porównywania przedsiębiorstw i pozycjonowania swojego przedsiębiorstwa, a także dla symulowania skutków określonych decyzji strategicznych.

Zmiany zachodzące w rozwoju teorii zarządzania strategicznego mają charakter powolny i ewolucyjny i w bliskiej przyszłości będą prowadziły do zmian adaptacyjnych i doskonalących w metodach analizy strategicznej.

## 2. STRATEGICZNE ZMIANY W OTOCZENIU

Stymulatorem tworzenia nowych metod analizy strategicznej były zawsze przełomy w praktyce tworzące dla przedsiębiorstw bariery rozwojowe niemożliwe do pokonania standardowymi metodami. Taki był rodowód metod scenariuszowych (odpowiedź na nieprzewidywalność otoczenia), metod portfelowych (odpowiedź na trudność zarządzania firmą zdywersyfikowaną) czy metod badania potencjału strategicznego (odpowiedź na hiperkonkurencję i konieczność poszukiwania nowych źródeł przewag konkurencyjnych). Proces przyspieszonej internacjonalizacji w ostatniej dekadzie XX wieku spowodował wzrost popytu na narzędzia badania potencjału globalizacyjnego branż i regionów oraz możliwości i efektywności międzynarodowego podziału łańcucha wartości.

W ostatnich dekadach przełomami zmieniającymi popyt przedsiębiorstw na metody analizy i planowania strategicznego były powtarzające się kryzysy gospodarcze o zasięgu globalnym i presja na innowacje związana z wyczerpywaniem się tradycyjnych źródeł przewag konkurencyjnych[7]. Kryzys gospodarczy zdominował wysiłki restrukturyzacyjne przedsiębiorstw i tematy badawcze ostatnich lat.

Kryzysy makroekonomiczne powtarzają się, ale za każdym razem mają inny przebieg, zasięg i skutki dla przedsiębiorstw. Przełomy strategiczne wymuszone silnym kryzysem ekonomicznym w gospodarce wymagają nowego zestawu metod działania z instrumentarium zarządzania kryzysowego. Sytuacje kryzysowe, chociaż bardzo niebezpieczne dla przedsiębiorstwa i dotkliwe dla jego menedżerów i pracowników nie stanowią dla nich wyzwania intelektualnego, są raczej zadaniem o charakterze sprawnościowym. Co więcej, przy zastosowaniu odpowiedniej procedury planowania strategicznego np. wdrożeniu systemu wczesnego ostrzegania, jest możliwe przewidzenie zmian koniunktury w czasie umożliwiającym przeciwdziałanie negatywnemu wpływowi zjawisk kryzysowych. Analizy strategiczne rzadziej są potrzebne do budowania strategii rozwoju rynku, planowania fuzji i przejęć, częściej do planów restrukturyzacji kryzysowej.

[7] Zob. M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji" nr 3, 2011.

Wielu specjalistów prognozuje, że na powtarzające się kryzysów makroekonomicznych, przedsiębiorstwa będą reagowały skróceniem horyzontu planowania strategicznego. J. Trout i S. Rivkin piszą wprost: „Musimy pogodzić się z faktem, że pojęcie długoterminowego planowania należy ostatecznie odłożyć do lamusa”[8]. Zainteresowanie menedżerów w okresie kryzysu będzie się skupiało w większym stopniu, niż w okresie dobrej koniunktury, na badaniu zagrożeń oraz możliwości poprawienia swojego profilu konkurencyjnego, w mniejszym na prognozowaniu zmian długookresowych i konstruowaniu planów rozwojowych. Stwarza to zapotrzebowanie na nowe narzędzia analizy, które pozwolą ocenić aktualną strategię przedsiębiorstwa z punktu widzenia jej podatności, czy odporności na kryzys i zmienić kierunki rozwoju i strategie konkurencji na takie, które czynią przedsiębiorstwo bardziej odpornym na zmiany koniunktury. Problem ryzyka w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa będzie w przyszłości skupiał uwagę menedżerów przezywających konsekwencje obecnego kryzysu globalnego[9]. R. Borowiecki i E. Wysłocka zwracają uwagę, że w procesach restrukturyzacji wykorzystywane są kompleksowe narzędzia analizy, w tym narzędzia analizy ekonomicznej stosowane dla badania zagrożenia upadłością[10].

Bardziej złożony wpływ na rozwój zarządzania i analizy strategicznej ma rosnąca presja innowacji. Przedsiębiorstwa, szczególnie działające w branżach narażonych na częste zmiany technologii, muszą mieć obok zaplecza kapitałowego specjalne umiejętności pozyskiwania lub tworzenia innowacji. Konieczność rozwiązania problemu wzrostu innowacyjności, bez której nie jest możliwa konkurencja w wymiarze międzynarodowym, stwarza potrzebę budowania strategii innowacji bądź w oparciu o swoje zasoby, bądź poprzez poszukiwanie w otoczeniu dostawców koniecznych do innowacji zasobów. Wysokie koszty tworzenia unikatowych zasobów wymagają budowania zasobów wspólnie przez różne podmioty. Eksplozja różnych form związków przedsiębiorstw w postaci klastrów, grup kapitałowych i sieci jest skutkiem poszukiwania przewag konkurencyjnych poprzez wspólne wykorzystanie zasobów i tworzenie „grupowej przewagi konkurencyjnej”.

Powstaje w związku z tym potrzeba dostarczenia przez analizę strategiczną informacji o pożądanej strukturze zasobów w danej branży, sposobach zarządzania nimi przez konkurentów, warunkach dostępu do sieci powiązań i pozyskiwaniu innowacyjnych zasobów poza własną firmą. Skupianie uwagi na innowacjach tworzy popyt na narzędzia analizy potencjału innowacyjnego, kosztów tworzenia innowacji i ich efektywności. Tradycyjna analiza strategiczna oparta na szkole pozycyjnej takich informacji nie dostarcza, stąd wspomniana wcześniej potrzeba rozbudowania analizy strategicznej opartej na podejściu zasobowym, ale uwzględniającej specyfikę

[8] J. Trout, S. Rivkin, *Repozycjonowanie. Marketing w erze konkurencji, zmian i kryzysu*, PWE, Warszawa 2011, s. 106.

[9] *A fresh look at strategy under uncertainty: an interview with H. Courtney*, “The McKinsey Quarterly”, nr 1, 2009.

[10] R. Borowiecki, E. Wysłocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012.

wspólnego użytkowania i pozyskiwania zasobów oraz konieczności rozliczenia efektywności ich stosowania.

## PODSUMOWANIE

Z tego, co powiedziano wyżej wynika, że zmiany w zakresie analizy strategicznej będą wynikały głównie z potrzeby jej wykorzystania do zmniejszenia ryzyka funkcjonowania w niepewnym otoczeniu, z konieczności działania w złożonych sieciach współdziałania z innymi podmiotami oraz z potrzeby kontroli sposobu wykorzystania i efektywności swoich zasobów w procesie tworzenia grupowych przewag konkurencyjnych. Nowe pola analizy, które wymagają rozwinięcia, to analiza relacji między elementami sieci i analiza wpływu kryzysów gospodarczych na przedsiębiorstwo. Te nowe potrzeby wymagają wzbogacenia instrumentarium analizy strategicznej o analizę ryzyka i analizę efektywności w tych obszarach.

## LITERATURA:

[1] *A fresh look at strategy under uncertainty: an interview with* H. Courtney, "The McKinsey Quarterly", nr 1, 2009.

[2] Borowiecki R., Wysłocka E., *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012.

[3] Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa" nr 4, 2012.

[4] Grant R. M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[5] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

[6] Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

[7] Romanowska M., *Problemy i dylematy analizy strategicznej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, pod red. R. Krupskiego, WWSZiP, Wałbrzych 2008.

[8] Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji" nr 3, 2011.

[9] Trout J., Rivkin S., *Repozycjonowanie. Marketing w erze konkurencji, zmian i kryzysu*, PWE, Warszawa 2011.

## STRESZCZENIE

**Pespektywy rozwoju analizy strategicznej**

Rozwój analizy strategicznej dotychczas był inspirowany rozwojem teorii zarządzania strategicznego, a także ważnymi dla światowej gospodarki zmianami w funkcjonowaniu gospodarki światowej i przedsiębiorstw. W ostatnich dekadach przełomami zmieniającymi popyt przedsiębiorstw na metody analizy i planowania strategicznego były powtarzające się kryzysy gospodarcze o zasięgu globalnym i presja na innowacje związana z wyczerpywaniem się tradycyjnych źródeł przewag konkurencyjnych. W artykule postawiono tezę, że rozwój analizy strategicznej nie będzie wynikał z rozwoju teorii zarządzania strategicznego, a głównie z potrzeby zmniejszenia ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstw w niepewnym otoczeniu i działania w złożonych sieciach współdziałania z innymi podmiotami. Nowe pola analizy strategicznej, to analiza relacji między elementami sieci i analiza wpływu kryzysów gospodarczych na przedsiębiorstwo.

## SUMMARY

**Prospects of Strategic Analysis Development**

Strategic analysis development has been so far influenced by development of strategic management theory and important global changes in world economy and enterprise sector. In recent decades major breakthroughs, which influenced companies' demand on methods of strategic analysis and planning, were: recurring global economic crises and urge to innovate due to depleting traditional sources of competitive advantage. The article argues that, in future strategic analysis development will not be driven by strategic management theory development, but by the need of reducing risks of companies operating in uncertain environment and acting in complex networks of cooperation with other agents. New areas of strategic analysis will be: inter-network relations analysis and analysis of economic crises impacts on enterprises.

Agnieszka Sopińska, Wioletta Jakubowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu

## WSTĘP

W praktyce gospodarczej obserwuje się wzmożone zainteresowanie nawiązywaniem wzajemnych relacji przez przedsiębiorstwa oraz tworzeniem i rozwojem sieci przedsiębiorstw. Wynika to głównie ze zmian dotyczących sfery gospodarczej i technologicznej jakie następowały w XX wieku i trwają aż do dziś. O współczesnym otoczeniu mówi się jako o otoczeniu burzliwym i turbulentnym. Otoczenie takie charakteryzuje się szybkością i nieprzewidywalnością zmian jakie w nim następują, a także zwiększoną liczbą elementów, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo. Do turbulencji w otoczeniu przedsiębiorstw przyczyniają się takie czynniki jak: intensyfikacja konkurencji; wysoka dynamika zmian elementów w otoczeniu; oraz narastająca złożoność, i to zarówno w wymiarze zewnętrznym jak i wewnętrznym, która wynika z dużej liczby zmiennych mających wpływ na sposób generowania wartości przez przedsiębiorstwo. Pojawia się zatem „nowa normalność", charakteryzująca się tym, że niepewność i narastająca złożoność to permanentna cecha współczesnego otoczenia przedsiębiorstw[1].

Zmiany nasilające turbulencję otoczenia związane są głównie z takimi zjawiskami jak globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, postęp naukowo-technologicznym, a także tworzenie się społeczeństwa sieci. Dodatkowo wzrost świadomość i wymagań konsumentów, skracanie cyklów życia produktów powoduje, że w wielu sektorach, a czasem całych branżach można odnotować intensyfikację działań konkurencyjnych, noszącą znamiona hiperkonkurencji. Przy czym zwiększeniu ulega nie tylko siła działań konkurencyjnych, ale przede wszystkim ich skala i zasięg oraz dobór coraz

[1] Zob.: Ł. Świerżewski, *„Nowa normalność" w świecie biznesu,* „Harvard Business Review Polska" lipiec-sierpień 2012, s. 14-15.

agresywniejszych sposobów konkurowania. Powoduje to szybszą erozję przewag konkurencyjnych i ich źródeł[2]. Kolejnym czynnikiem zaburzającym stabilność warunków działania przedsiębiorstw jest obserwowany wzrost złożoności wielu produktów, a co za tym idzie różnorodności procesów wytwórczych. Sprawia to, wraz z upowszechnianiem się sektorów opartych na wiedzy, pogłębianie się specjalizacji i większy podział pracy. Coraz częściej mówi się o zjawisku hiperspecjalizacji[3], która ma przynosić firmom poprawę pod względem jakości, szybkości i kosztów dzięki podziałowi zadań na coraz węższe czynności.

Turbulentne otoczenie sprawiło, że przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania nowych sposobów rozwoju i podnoszenia swojej konkurencyjności, a czasem wręcz sposobów przetrwania na rynku. Problemy z utrzymaniem zyskowności, nie tylko w czasach kryzysów (choć może w obecnych realiach gospodarczych można mówić o permanentnym kryzysie w otoczeniu przedsiębiorstw), również ukierunkowują przedsiębiorstwa na poszukiwanie nowych struktur działania. W takich warunkach kluczowe wydaje się umiejętne zarządzanie zasobami, przewidywanie zmian zachodzących na rynku oraz odpowiednie konfigurowanie działalności. Możliwe jest to tylko poprzez wdrożenie nowych modeli organizacji, zdecydowanie odmiennych w swojej charakterystyce od organizacji tradycyjnych. Jednym z takich modeli jest organizacja sieciowa. Organizacja sieciowa może być postrzegana jako swego rodzaju rozwiązanie strukturalne pozwalające efektywnie wdrożyć strategię w warunkach turbulencji, dzięki wzajemnemu wykorzystaniu kompetencji uczestników sieci.

Należy podkreślić, że sieci przedsiębiorstw istniały od zawsze. Przedsiębiorstwa wchodziły w różnego rodzaju relacje i zależności także w czasach „przed globalizacją". Jednak to procesy zachodzące w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przyczyniły się do intensyfikacji nawiązywanych relacji. Tak intensywny rozwój i tworzenie się sieci przedsiębiorstw nie byłby możliwy bez rozwoju technologii informacyjnych, telekomunikacyjnych oraz rozkwitu Internetu. Dzięki nowym technologiom sieci uległy rozbudowie, a powiązania między uczestnikami zmieniły charakter, znacznie się komplikując[4].

Obecnie sieci przedsiębiorstw są powszechnym zjawiskiem we współczesnej gospodarce. Genezy sieci przedsiębiorstw upatruje się w związkach kooperacyjnych, choć sama sieć jest rozumiana szerzej jako układ o celach strategicznych[5]. W przyszłości takie układy mogą nawet zdominować gospodarkę. Powoduje to wzrost zainteresowania badaczy tą tematyką. W artykule autorki starają się przybliżyć istotę i cechy organizacji sieciowej oraz

[2] Por. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i konkurencyjne*, OW SGH, Warszawa 2009, s. 89-90.

[3] T.W. Malone, R.J. Laubacher, T. Johns, *Era hiperspecjalizacji*, „Harvard Business Review Polska" lipiec-sierpień 2012, s. 136-147.

[4] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa 2011, s.403-405.

[5] K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161.

dokonać przeglądu wybranych badań krajowych i zagranicznych poświęconych tej tematyce.

Jednym z problemów, jaki autorki napotkały w swej pracy dotyczył zróżnicowania i niejednoznaczności terminologii w analizowanym obszarze. W polskiej literaturze można spotkać się z następującymi określeniami: *sieć, organizacja sieciowa, sieć przedsiębiorstw, sieć międzyorganizacyjna, sieć gospodarcza, sieć strategiczna*, które często stosowane są wymiennie. Literatura anglojęzyczna dostarcza jeszcze większej ilości terminów takich jak chociażby: *network*, *business network, strategic network, inter-firm network, inter-organizational network, network organization*. W niniejszym artykule naprzemiennie będzie używane pojęcie sieci, organizacji sieciowej i sieci przedsiębiorstw.

## 1. ISTOTA I CECHY ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Organizacja sieciowa może być rozpatrywana w różnych kontekstach: jako nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa, jako nowa metoda zarządzania, bądź jako nowa forma zorganizowania relacji między odrębnymi podmiotami gospodarczymi[6]. Przyjęcie jednego z kontekstów determinuje sposób definiowania organizacji sieciowej. I tak, w literaturze przedmiotu można odnaleźć następujące definicje organizacji sieciowej: względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych[7]; zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające kompetencje[8]; układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym tych podmiotów, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa[9]; struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym[10]; struktura organizacyjna zbudowana wokół przedsięwzięć gospodarczych, realizowanych przez współpracujące ze sobą różne części różnych przedsiębiorstw, tworzących sieć połączeń na czas realizacji danego przedsięwzięcia i zmieniających konfigurację

[6] Szerzej: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 715/2006, Kraków 2006; *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[7] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 4/1998.

[8] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 55.

[9] W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 34.

[10] M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006, s. 16.

tych sieci przy wdrażaniu każdego nowego projektu[11]; organizacja, której podmioty powiązane są ze sobą zależnościami występującymi na różnych płaszczyznach[12]; organizacja, która uzależniona jest od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa[13]; forma organizacyjna, która pomaga ich uczestnikom mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia innowacyjności, elastyczności, szybkości działania i efektywności; policentryczna forma działalności gospodarczej, oparta na kooperacji samodzielnych, niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw, dążącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[14]; układ związków między firmami, charakteryzujący się głownie powiązaniami poziomymi, dającymi możliwości zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci[15]; względnie trwałe zgrupowanie odrębnych, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, kooperujących zgodnie z zasadami rynkowymi, w której hierarchiczną strukturę zastąpiono poziomymi powiązaniami i wzajemnymi ich relacjami[16].

Niezależnie od przyjętej definicji istotą organizacji sieciowej jest chęć uzyskania efektu synergii nie tylko na poziomie pojedynczego uczestnika sieci, ale także na poziomie całej sieci. Jest to możliwe jedynie przy zastosowaniu odpowiednich mechanizmów koordynacji wszystkich partnerów tworzących sieć. W przypadku organizacji sieciowej słusznym wydaje się mówienie o tzw. koordynacji wielorakiej, uwzględniającej wszystkie trzy formy koordynacji: hierarchiczną, rynkową oraz społeczną[17].

W większości organizacji sieciowych występuje koordynator sieci (inaczej jednostką flagową, brokerem lub centrum sieci), który przyjmuje rolę głównego kontrolera organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów[18]. Funkcję koordynatora sieci może pełnić instytucja o uznanej reputacji w regionie, podmiot dysponujący określonymi zasobami lub organizacja wykonująca określoną funkcję w procesie realizowanym przez sieć.

Organizacja sieciowa oparta jest na zaufaniu oraz na zaangażowaniu i reputacji jednostek wewnętrznych, a nie na hierarchii i więziach pionowych o charakterze służbowym. W organizacjach sieciowych decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również kolektywnie przez współpracujące strony, a prze-

[11] M. Castells, *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003, s. 80-81.
[12] R. Blażlak, *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, /w:/ *Klastry w gospodarce regionu*, (red.) K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 30.
[13] M. Castells, *The Rise of the network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.
[14] Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 65.
[15] W. E. Baker, *The Network Organization in Theory and Practice*, w: *Network Organizations* (red.) N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.
[16] S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 52.
[17] W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji, Nr 9/2008.
[18] J. C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 6.

pływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny[19].

Organizacje sieciowe funkcjonują przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych, preferując niesformalizowane powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w ich skład. Bilateralne kontakty mogą występować nie tylko pomiędzy centrum sieci i pozostałymi jej ogniwami. Dopuszczane są także bilateralne kontakty pomiędzy podmiotami sieci z wyłączeniem ośrodka centralnego[20], przy czym podmioty sieci są współzależne, ale sposób ich powiązania jest luźny[21].

Charakterystyczne dla organizacji sieciowej jest: realizowanie celu wspólnego sieci, przy jednoczesnym nastawieniu na realizację celów autonomicznych przez poszczególne podmioty; dążenie do specjalizowania się podmiotów w ramach sieci; inwestowanie w relacje oraz duża rola komunikacji wewnętrznej tzw. kultury informacyjnej, gwarantującej swobodny przepływ (w układzie pionowym i poziomym, formalnym i nieformalnym) wiedzy i informacji[22].

Organizacje sieciowe opisywane są przez pryzmat: liczebności węzłów w sieci; sposobu organizacji współdziałania oraz sposobu tworzenia wartości[23]. Liczebność węzłów w sieci określana jest przez dolną ich granicę. We wczesnych ujęciach badawczych przeważał pogląd, że minimalna liczba uczestników to dwa. Obecnie uznaje się, że minimalna liczebność węzłów (uczestników) to trzy podmioty.

Reasumując, można powiedzieć, że organizacja sieciowa charakteryzuje się następującymi cechami:

- dezintegracją pionową, będącą efektem realizacji poszczególnych działań w łańcuchu wartości przez odrębne podmioty;
- występowaniem brokera, pełniącego funkcje koordynatora sieci;
- oparciem relacji między uczestnikami sieci o mechanizm rynkowy, a nie mechanizm hierarchiczny;
- pełnym dostępem do informacji, uznawanym za substytut długoterminowego procesu budowania zaufania pomiędzy uczestnikami sieci;
- możliwością wykorzystania kluczowych kompetencji oraz komplementarnym doborem uczestników sieci, ułatwiającym osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej[24].

---

[19] K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, (red.) K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000, s. 97.

[20] J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s. 120.

[21] J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, Przegląd Organizacji, Nr11/2007.

[22] Tamże.

[23] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 43.

[24] R. Miles, C. Snow, *Network Organizations: New Concepts for New Forms*, „McKinsey Quarterly" 1986, Nr 3, s. 53- 66, za: W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 42-43.

Dodatkowo, organizację sieciową na tle innych struktur wyróżnia:

- wspólnota realizowanych celów, strategii rozwojowych i wartości przy jednoczesnym dążeniu do realizacji indywidualnych celów, strategii, wartości;
- ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację sieciową wynikający ze stałego dążenia uczestników organizacji sieciowej do realizacji indywidualnych celów, strategii, wartości;
- specyficzny, kooperacyjny rodzaj powiązań między przedsiębiorstwami, mogący przybierać zróżnicowane formy: hierarchiczną (gdy jeden z podmiotów ma dominującą pozycję), poziomą lub formę luźnych kontaktów rynkowych;
- brak dominującej roli powiązań kapitałowych między uczestnikami sieci, raczej są to powiązania o charakterze organizacyjnym, rynkowym, regionalnym, również społecznym,
- ciągły transfer zasobów materialnych i niematerialnych zachodzący pomiędzy uczestnikami (węzłami) sieci;
- tworzenie wspólnych i zintegrowanych kanałów komunikacyjnych umożliwiających wielokierunkową komunikację pomiędzy uczestnikami sieci;
- rozproszenie geograficzne (wyjątek stanowią klastry);
- duża elastyczność co do konfiguracji i składu uczestników w czasie[25].

## 2. ORGANIZACJA SIECIOWA W ŚWIETLE BADAŃ NAUK O ZARZĄDZANIU

Sieci i organizacje sieciowe są przedmiotem badań wielu, różnych dyscyplin naukowych, począwszy od nauk matematycznych, modelowania zjawisk fizycznych i nauk technicznych, przez nauki biologiczne, antropologiczne i geograficzne, aż po nauki społeczne i ekonomiczne, w tym nauki o zarządzaniu. W badaniach zazwyczaj analizowane są relacje między przedsiębiorstwem i jego dostawcami albo klientami (relacje pionowe). Jednak coraz częściej analizuje się również relacje pomiędzy konkurentami (poziome powiązania między przedsiębiorstwami). Poniżej prezentujemy krótki przegląd najważniejszych zagadnień poruszanych w krajowych i zagranicznych badaniach z zakresu problematyki sieci i organizacji sieciowych.

[25] Na podstawie: R. Blażlak, *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Klastry w gospodarce regionu*, (red.) K. Owczarek, *Monografie Politechniki Łódzkiej*, ,Łódź 2010, s. 30-31; Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński., C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 12; S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 57.

W ramach badań krajowych i zagranicznych problematyka sieci i organizacji sieciowych obejmuje szereg zagadnień, z których kilka można uznać za priorytetowe. Należy podkreślić, że w ostatnich latach nastąpiła intensyfikacja badań nad problematyką szeroko pojętego usieciowienia przedsiębiorstw. Wielu autorów, między innymi S. Łobejko, K. Łobos, B. Mikuła i A. Pietruszka-Ortyl, czy A. Jurga, istotę sieciowość postrzega jako nową formę zorganizowania przedsiębiorstwa i jako taką opisuje w postaci organizacji sieciowej lub organizacji wirtualnej[26].

Pierwotną i zarazem najliczniej reprezentowaną grupą badań są badania sieci międzyorganizacyjnych. W badaniach tych przedmiotem poznania są poszczególne wymiary budowy organizacji sieciowej takie jak: elastyczność, koordynacja, spójność, skala działania; sposób tworzenia wartości przez sieć oraz sposób i ocena ich efektywności oraz szeroko pojętego sukcesu, a także rola lidera i inicjatora sieci oraz jego funkcje. Pojawiają się zarówno badania o szerokim zakresie analizowanych problemów jak i badania dotyczące wybranych aspektów działania sieci i jej uczestników jak na przykład rola sieci biznesowych w internacjonalizacji przedsiębiorstw. Autorami polskich badań w tym obszarze są między innymi W. Czakon, D. Latusek-Jurczak, A. Frączkiewicz-Wronka, B. Jankowska, M. Sak-Skowron[27]. Zagraniczni badacze podejmujący tę tematykę to: A. Morrison, P. Lynch, N. Johns, M. Seppo[28].

W badaniach dość dużo uwagi poświęca się także analizie wpływu organizacji sieciowych na konkurencyjność przedsiębiorstwa, tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz pozycji konkurencyjnej. Tym zagadnieniem zajmował się między innymi M. Mitrega, a także M. Gorynia i B. Jankowska,

[26] S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010; K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, Zeszyty naukowe AE w Krakowie 715/2006, Kraków 2006; A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, (red.) J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

[27] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007; D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011; *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H.Beck, Warszawa 2012; A. Frączkiewicz-Wronka, *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, (red.) J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011; *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry-Alianse-Sieci*, (red.) R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012; *Badanie potencjału rozwoju gospodarczych sieci powiązań, w tym inicjatyw klastrowych w Wielkopolsce*, (red.) B. Jankowska, *Raport Końcowy w ramach projektu Europejskiego Funduszu Społecznego*, Poznań 2009; M. Sak-Skowron, *Sieci, sieci medyczne i efekty sieciowe w służbie zdrowia*, „Master of Business Administration" 2009, Vol. 98, No. 3.

[28] A. Morrison, P. Lynch, N. Johns, *International tourism networks*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, Vol. 16, No. 3; M. Seppo, *The Role Of Business Networks In The Internationalization Of Estonian Chemical Industry Enterprises*, „University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series" 2007, Iss. 50.

czy też W. Sroka[29]. Zagadnienie wpływu sieci na konkurencyjność jest też rozpatrywana na poziomie regionu, co można znaleźć w pracy pod redakcją M. Nowickiej-Skowron[30]. W tym przypadku, konkurencyjność kojarzona jest z innowacyjnością, a sieci z klastrami. Badania nad klastrami i sieciami jako filarami regionalnych działań rozwojowych prowadziła także, na przykładzie dwóch szwedzkich sieci, H. Lundberg[31].

Ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się również problemowi efektywności sieci i jej determinantom. Bada się zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne determinanty efektywności sieci. Mogą one odnosić się do charakterystyk określających struktury sieciowe, poziomu stabilności sieci, czy też typu i siły związków między uczestnikami sieci. Analizowana jest zarówno efektywność całej sieci jak i poszczególnych jej uczestników. Takie badania prowadzili między innymi: K. Provan i H. Miliard oraz Wan Li, R. Veliyath i J. Tan[32].

Ciągły transfer zasobów zachodzący pomiędzy uczestnikami sieci powoduje konieczność badań dotyczących kontroli przepływu zasobów oraz wpływu dzielenia określonych zasobów na działalność uczestników sieci. Badane są zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne organizacji sieciowych, w tym zasoby wiedzy oraz zarządzanie nimi, a także model uczenia się jako sposób generowania nowej wiedzy i innowacji. Niektóre z badań odnoszą się jedynie do analizy kombinacji zasobów i ich dopasowania między uczestnikami sieci, inne badają synergiczność zasobów w ramach sieci. Badania zasobów organizacji sieciowych na gruncie polskim prowadziły min: A. Sopińska oraz K. Olejczak-Kita[33]. Wśród badań zagranicznych można odnaleźć badania dotyczące zasobów na przykładzie sieci małych i średnich firm prowadzone przez B. Kenny i J. Fahy, M. Westerlund i R. Rajala[34].

---

[29] M. Mitrega, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010; M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008; W. Sroka, *Determinanty konkurencyjności sieci aliansów*, Master of Business Administration" 2008, Vol. 95, No. 6.

[30] *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, (red.) M. Nowicka-Skowron, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2009.

[31] H. Lundberg, *Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases*, „Competitiveness Review: An International Business Journal" 2010, Vol. 20 No. 2.

[32] K. Provan, H. Miliard, *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health System*, „Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40 Iss.1; Wan Li, R. Veliyath, J. Tan, Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster, „Journal of Small Business Management" 2013, Vol. 51, No. 1.

[33] A. Sopińska, *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 16-18; A. Sopińska, *Determinanty zarządzania wiedzą w organizacjach sieciowych*, /w:/ *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, (red.) A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s.125-127; K. Olejczak-Kita, *Redundacja zasobów sieci*, /w:/ *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry-Alinse-Sieci*, (red.) R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012.

[34] B. Kenny, J. Fahy, *Network resources and international performance of high tech SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development" 2011, Vol. 18 No.3; M. Westerlund, R. Rajala, *Learning and innovation in inter-organizational network collaboration*, „Journal of Business & Industrial Marketing 2010, Vol. 25, No.6.

Problematyka sieciowości znajduje swe odbicie także w rozważaniach dotyczących wnętrza przedsiębiorstwa, min. w kwestii rozwoju własnego modelu biznesowego[35] oraz technik rozwiązywania problemów zarządczych przez menedżerów[36]. Tę tematykę w swoich badaniach podjęli J. Brzóska, B. Nogalski oraz A. Piekarczyk i K. Zimniewicz. Zarządzaniem siecią zajmowali się także T. Järvensivu i R. Rajala[37]. Należy podkreślić, że zarządzanie siecią jest badane z wielu perspektyw i w różnych kontekstach. W badaniach poszukiwane są podstawowe praktyki i modele zarządzania siecią, które pozwolą odpowiedzieć na pytanie jakie problemy można napotkać w zarządzaniu siecią i jak sobie z nimi radzić.

Ciekawym kierunkiem są badania nad kontrolą w organizacji sieciowej. Można spotkać się z nielicznymi badaniami nad tym zagadnieniem, głównie dlatego, że sieci postrzegane są jako podmioty „niekontrolowalne". W tych nielicznych badaniach kontrola jest łączona z działaniami podejmowanymi przez uczestników sieci, mającymi zwiększyć prawdopodobieństwo osiągania założonych celów przez sieć. Dodatkowo analizowane są takie wymiary kontroli jak: mechanizmy kontroli, zakres i poziom kontroli, agent kontroli (kto kontroluje?), przedmiot kontroli, legitymizacja kontroli, metody i narzędzia kontroli. Badania w tym obszarze prowadzili między innymi: Wai Fong Chua, H. Mahama[38].

Oprócz wymienionych wyżej obszarów badawczych pojawia się także wiele badań o bardzo wąskim zakresie. Dotyczą one różnych problemów związanych z działaniem organizacji sieciowych. Do takich zagadnień zalicza się problem zaufania w sieci, przywództwa, innowacyjności i wiele innych.

Bardzo dużo badań nad sieciami przedsiębiorstw prowadzona jest z perspektywy konkretnych sektorów i typów przedsiębiorstw. Jedną z grup badań nakierowanych na określony sektor są badania sieci organizacji publicznych. Badania sieci organizacji publicznych dotyczą zarówno sposobu tworzenia i struktury sieci, jak również problemów związanych z zarządzaniem czy też kontrolą i efektywnością sieci. W badaniach tych, dość dużo uwagi poświęca się determinantom efektywności sieci w sektorze publicznym. Problemem tym zajmowali się między innymi: Bin Chen i E. A. Graddy[39]. Interesujące zestawienie badań dotyczących efektywności publicznych organizacji sieciowych można znaleźć w pracach A. Turrini, D. Cristofoli,

---

[35] J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2007; B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawego poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009; B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, /w:/ *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, (red.) W. Kieżun, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

[36] A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.

[37] T. Järvensivu, R. Rajala, *To Produce, Co-produce, Enable or Co-enable? The Art of Balancing Managerial Action in Inter-Organizational Networks*, „International Journal of Business Administration" 2013, Vol.4, No. 1.

[38] Wai Fong Chua, H. Mahama, *The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence*, „Contemporary Accounting Research" 2007, Vol. 24, No. 1.

[39] Bin Chen, *Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery A Process-Perceived Effectiveness Framework*, „Public Performance & Management Review" 2008, Vol. 31, No. 3; Bin Chen, E. A. Graddy, *The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery*, „Nonprofit Management & Leadership" 2010, Vol. 20, No. 4.

F. Frosini i G. Nasi[40]. Na gruncie polskim badania sieci w sektorze organizacji świadczących usługi publiczne prowadziła między innymi A. Austin[41].

Duże znaczenie mają badania nad usieciowieniem małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach tych badań analizowane są takie zagadnienia jak sposób budowania sieci, jej efektywność, różne wymiary zarządzania siecią, kształtowanie relacji między uczestnikami, wpływ otoczenia oraz różne charakterystyki uczestników sieci. Takie badania prowadzili między innymi: N. Miller i T. Besler, L. Fulop czy też Sh. Robinson i H.A. Stubberud[42]. Ciekawe zestawienie badań w podziale na różne zagadnienia dotyczące aliansów oraz uczestnictwa w sieciach małych i średnich firm przedstawili też: Ch. Street oraz A.F. Cameron[43].

Odrębną grupę badań stanowią badania w obszarze marketingu i logistyki. W ramach tej grupy badań pojęcie sieci i organizacji sieciowej odnosi się do sieci marketingowych i sieci logistycznych. Rozpatrywane są zagadnienia tworzenia odpowiednich relacji i powiązań w ramach funkcji marketingowej oraz łańcucha logistycznego, a w szczególności łańcucha dostaw oraz ich wpływu na efektywność zarządzania. Badania nad sieciami marketingowymi prowadzili min: E. Frąckiewicz, R. Baran, W. Ciechomski i J. Otto[44]. Natomiast sieciami logistycznymi zajmowano się w pracy pod redakcją M. Ciesielskiego[45], a w wymiarze międzynarodowym badali to między innymi Ing-Shane Yung, Hung-Wen Lee i Ming-Hong Lai[46].

Podsumowując, należy podkreślić, że na przestrzeni czasu wyraźnie można zaobserwować zmianę dominującego nurtu zainteresowań badaczy w obszarze sieci i organizacji sieciowej (rys. 1).

---

[40] A. Turrini, D. Cristofoli, F. Frosini, G. Nasi, *Networking Literature About Determinants Of Network Effectiveness*, „Public Administration" 2010, Vol. 88, Iss. 2.

[41] A. Austin, *Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne*, [w:] (red.) J. Skalik, A. Barabasz, *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

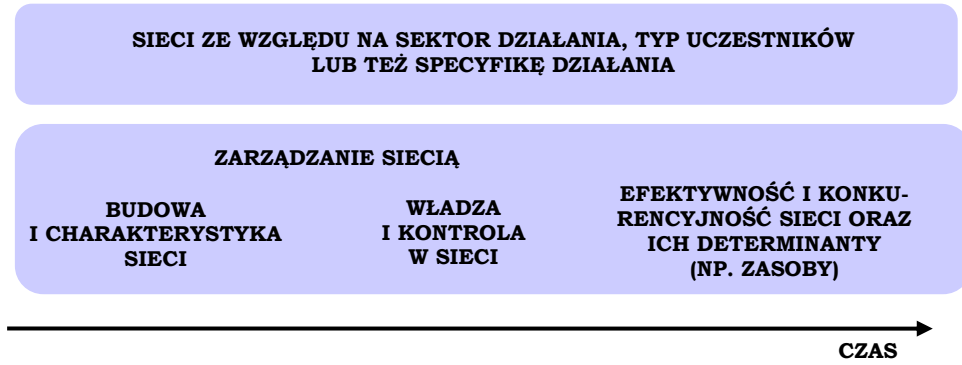
[42] N. Miller, T. Besler, *Exploring Decision Strategies And Evaluations Of Performance By Networked and Non-networked Small U.S. Businesses*, „Journal of Developmental Entrepreneurship" 2005, Vol. 10, No. 2; L. Fulop, *A Study of Government-Funded Small Business Networks in Australia*, „Journal of Small Business Management" 2000, Vol. 38, Iss. 4; Sh. Robinson, H.A. Stubberud, *Innovation Networks In European Small Businesses*, „Proceedings of Academy of Studies in International Business" 2012, Vol. 12, No. 2.

[43] Ch. Street, A.F. Cameron, *External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research*, „Journal of Small Business Management" 2007, Vol. 45, No. 2.

[44] E. Frąckiewicz, *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010; R. Baran, *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Wyd. SGH, Warszawa 2009; W. Ciechomski, *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010; J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004

[45] *Sieci logistyczne*, (red.) M. Ciesielski, Wyd. AE w Poznaniu, Poznan 2002;

[46] Ing-Shane Yung, Hung-Wen Lee, Ming-Hong Lai, *Competitive advantages created by a cluster collaboration network for supplier management in notebook PC production*, „Total Quality Management" 2009, Vol. 20, No.7.




**Rysunek 1. Główne problemy badawcze dotyczące organizacji sieciowej**

Źródło: Opracowanie własne.

O ile, na początku przedmiotem badań była głównie budowa i charakterystyka różnych wymiarów sieci, a także problemy związane z zarządzaniem siecią i kontrolą, o tyle później zaczęto szukać związków między działaniem sieci a różnymi zmiennymi zależnymi. Tymi zmiennymi w wielu badaniach była efektywność i konkurencyjność zarówno samej sieci jak i jej uczestników oraz ich determinanty (np. zasoby). Na podstawie powyższego przeglądu badań można natomiast stwierdzić, iż intensywność badań organizacji sieciowych w kontekście sektorowym oraz przez pryzmat wybranej kategorii uczestników sieci nie uległy znaczącym zmianom na przestrzeni czasu.

## PODSUMOWANIE

Zjawisko wszechogarniającego usieciowienia życia społecznego i gospodarczego wywiera rewolucyjny wpływ na zarządzanie, w tym na zarządzanie strategiczne. Sprawia, że wymagane jest poszukiwanie nowych metod zarządzania adekwatnych dla tych struktur gospodarczych. Równocześnie z zainteresowaniem praktyków uczestnictwem w różnego typu sieciach, podąża zainteresowanie badaczy akademickich ukierunkowane na dokładne rozpoznanie tego zjawiska. Badane są różne aspekty funkcjonowania organizacji sieciowych, zarówno wymiar wewnętrzny sieci, jej konfiguracja, jak i wymiar zewnętrzny, powiązania z otoczeniem i funkcjonowanie w konkretnych sektorach. Badania polskie i zagraniczne dotyczą podobnych obszarów badawczych. Jednak pod względem ilościowym tych pierwszych jest zdecydowanie mniej, co wynika ze stosunkowo niedługiego okresu funkcjonowania sieci w polskiej gospodarce.

## LITERATURA:

[1] Austin A., *Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne*,/w:/ (red.) J. Skalik, A. Barabasz, *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

[2] *Badanie potencjału rozwoju gospodarczych sieci powiązań, w tym inicjatyw klastrowych w Wielkopolsce*, (red.) Jankowska B., *Raport Końcowy w ramach projektu Europejskiego Funduszu Społecznego*, Poznań 2009.

[3] Baker W. E., *The Network Organization in Theory and Practice*, w: *Network Organizations* (red.) N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.

[4] Baran R., *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.

[5] Bin Chen, *Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery A Process-Perceived Effectiveness Framework*, „Public Performance & Management Review" 2008, Vol. 31, No. 3

[6] Bin Chen, E.A. Graddy, *The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery*, „Nonprofit Management & Leadership" 2010, Vol. 20, No. 4.

[7] Blażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, /w:/ *Klastry w gospodarce regionu*, (red.) K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

[8] Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2007.

[9] Castells M., *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003.

[10] Castells M., *The Rise of the network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.

[11] Ciechomski W., *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010.

[12] Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i konkurencyjne*, OW SGH, Warszawa 2009.

[13] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.

[14] Czakon W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji, Nr 9/2008.

[15] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[16] Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 4/1998.

[17] Frąckiewicz E., *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.*

[18] Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, /w:/ *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, (red.) J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

[19] Fulop L., *A Study of Government-Funded Small Business Networks in Australia*, „Journal of Small Business Management" 2000, Vol. 38, Iss. 4.

[20] Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

[21] Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006.

[22] Ing-Shane Yung, Hung-Wen Lee, Ming-Hong Lai, *Competitive advantages created by a cluster collaboration network for supplier management in notebook PC production,* „Total Quality Management" 2009, Vol. 20, No.7.

[23] Jarillo J. C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization,* Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.

[24] Järvensivu T., Rajala R., *To Produce, Co-produce, Enable or Co-enable? The Art of Balancing Managerial Action in Inter-Organizational Networks*, „International Journal of Business Administration" 2013, Vol.4, No. 1.

[25] Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, /w:/ *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, (red. ) J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

[26] Kenny B., Fahy J., *Network resources and international performance of high tech SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development" 2011, Vol. 18 No. 3.

[27] Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizac*yjne, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

[28] Lundberg H., *Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases*, „Competitiveness Review: An International Business Journal" 2010, Vol. 20 No. 2.

[29] Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

[30] Łobos K., *Organizacje sieciowe*, /w:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

[31] Łobos K., *Organizacja sieciowa*, /w:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, (red.) K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000.

[32] Malone T.W., Laubacher R.J., Johns T., *Era hiperspecjalizacji*, „Harvard Business Review Polska" lipiec-sierpień 2012.

[33] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 715/2006, Kraków 2006.

[34] Miller N., Besler T., *Exploring Decision Strategies And Evaluations Of Performance By Networked and Non-networked Small U.S. Businesses*, „Journal of Developmental Entrepreneurship" 2005, Vol. 10, No. 2.

[35] Mitrega M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010.

[36] Morrisom A., Lynch P., Johns N., *International tourism networks*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, Vol. 16, No. 3.

[37] Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawego poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, /w:/ *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.

[38] Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, /w:/ *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, (red.) W. Kieżun, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

[39] Olejczak-Kita K., *Redundacja zasobów sieci*, /w:/ *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alinse-Sieci*, (red.) R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012.

[40] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

[41] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

[42] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[43] Piekarczyk A., Zieniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.

[44] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.

[45] Provan K., Miliard H., *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health System,* „Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40 Iss.1.

[46] Quinn J. B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.

[47] Robinson Sh., Stubberud H.A., *Innovation Networks In European Small Businesses*, „Proceedings of Academy of Studies in International Business" 2012, Vol. 12, No. 2.

[48] Sak-Skowron M., *Sieci, sieci medyczne i efekty sieciowe w służbie zdrowia*, „Master of Business Administration" 2009, Vol. 98, No.3.

[49] Seppo M., *The Role Of Business Networks In The Internationalization Of Estonian Chemical Industry Enterprises*, „University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series" 2007, Iss.50.

[50] *Sieci logistyczne*, (red.) M. Ciesielski, Wyd. AE w Poznaniu, Poznan 2002.

[51] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[52] Sopińska A., *Determinanty zarządzania wiedzą w organizacjach sieciowych*, /w:/ *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, (red.) A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

[53] Sopińska A., *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

[54] Sroka W., *Determinanty konkurencyjności sieci aliansów*, Master of Business Administration" 2008, Vol. 95, No. 6.

[55] Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.

[56] Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, Przegląd Organizacji, Nr 11/2007.

[57] Street Ch., Cameron A.F., *External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research*, „Journal of Small Business Management" 2007, Vol. 45, No. 2.

[58] Świerżewski Ł., *„Nowa normalność" w świecie biznesu,* „Harvard Business Review Polska" lipiec-sierpień 2012.

[59] Turrini A., Cristofoli D., Frosini F., Nasi G., *Networking Literature About Determinants Of Network Effectiveness,* „Public Administration" 2010, Vol. 88, Iss. 2.

[60] Wai Fong Chua, H. Mahama, *The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence*, „Contemporary Accounting Research" 2007, Vol. 24, No. 1.

[61] Wan Li, R. Veliyath, J. Tan, *Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster*, „Journal of Small Business Management" 2013, Vol. 51, No. 1.

[62] Westerlund M., Rajala R., *Learning and innovation in inter-organizational network collaboration,* „Journal of Business & Industrial Marketing 2010, Vol. 25, No.6.

[63] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry-Alianse-Sieci*, (red.) R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012.

[64] *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, (red.) M. Nowicka-Skowron, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2009.

## STRESZCZENIE

**Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu**

Zmiany zachodzące w otoczeniu społecznym i gospodarczym sprawiły dynamiczny rozwój powiązań sieciowych przedsiębiorstw. Przewiduje się, że w przyszłości organizacje sieciowe mogą nawet zdominować gospodarkę. Naturalną konsekwencją rozwoju sieci i organizacji sieciowych jest wzrost zainteresowania badaczy tą tematyką. W poniższym artykule autorki starają się przybliżyć istotę i cechy organizacji sieciowej oraz dokonać przeglądu wybranych badań krajowych i zagranicznych, dotyczących tej problematyki.

**Słowa kluczowe:** Sieć, organizacja sieciowa, sieć przedsiębiorstw, kierunki badań naukowych

## SUMMARY

**Network organization as a subject of interest of management studies**

Changes in the social and economic environment contributed to the dynamic development of business networking. It is expected that in the future, network organizations may even dominate the economy. A natural consequence of the development of networks and network organizations is the increase of researchers' interests in the subject. In this article the au-

thors are trying to explain the essence and characteristics of network organization and make a review of selected national and international research concerning this issue.

**Keywords:** Network, network organization, network of companies, research directions

Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

# Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego

## WSTĘP

W perspektywie ostatnich kilkunastu lat koncepcja organizacji sieciowych stała się jednym z symboli globalnych zmian w procesach zarządzania przedsiębiorstwem na konkurencyjnym rynku. Istota struktur sieciowych sprowadza się do odejścia od struktur o wieloszczeblowej hierarchii i zastąpienia ich przez klastry bądź też przez wyspecjalizowane jednostki biznesowe, w których w miejsce mechanizmów koordynacji przez hierarchię wykorzystywane są mechanizmy koordynacji rynkowej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe typy struktur sieciowych: sieci wewnętrzne i sieci międzyorganizacyjne. Właśnie drugi typ sieci, odwołujący się do koncepcji outsourcingu, uznaje się za bardziej racjonalny scenariusz rozwoju firmy. Wzrost popularności sieciowych rozwiązań organizacyjnych spowodował, że niektórzy badacze dostrzegli w nich dominujący wyróżnik nowego podejścia do zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadność odejścia od strategicznego zarządzania w kierunku strategicznego „kształtowanie sieci" [Bowman, 2000, s. 35], a także na konieczności zmiany gałęziowej i zasobowej koncepcji na rozumienie strategii jako „portfela międzyorganizacyjnych relacji" [Venkatraman, Subramaniam, 2002]. Należy jednak zauważyć, że zasadność tego typu postulatów nie została jak dotychczas uprawdopodobniona w świetle prowadzonych badań empirycznych.

Dynamiczny rozwój koncepcji sieci międzyorganizacyjnych postawił przez teoretykami zarządzania, analizującymi wcześniej relacje zawiązujące

się miedzy podmiotami w dualnych układach, szereg całkowicie nowych i jak dotąd w niedostatecznym stopniu opisanych i wyjaśnionych problemów, odnoszących się do natury, źródeł przewag konkurencyjnych i uwarunkowań efektywności struktur sieciowych.

Celem opracowania jest włączenie się dyskusję nad perspektywami rozwoju sieciowych struktur międzyorganizacyjnych z perspektywy zarządzania strategicznego. Punktem wyjścia uczyniono omówienie podejść do struktur sieciowych, co pozwoliło w dalszej części opracowania na wyprowadzenie podstawowych form struktur sieciowych oraz, w końcowej części opracowania, na udzielenie odpowiedzi na pytanie czy podejście sieciowe można uznać za nowy paradygmat teorii zarządzania strategicznego.

## 1. ORGANIZACJE SIECIOWE – POMIĘDZY RYNKIEM I HIERARCHIĄ

Pierwsze próby konceptualizacji organizacji sieciowych można uznać za mało produktywne. Po pierwsze, wielu autorów, odwołując się do założeń teorii kosztów transakcyjnych, wychodziło z bipolarnego ujęcia mechanizmów koordynacji, jednakże prowadzone prace badawcze nad organizacjami sieciowymi wykazały, że logika minimalizacji kosztów transakcyjnych nie wyczerpuje w pełni potencjału ekonomicznej efektywności związanej z zastosowaniem sieci międzyorganizacyjnych. Chociaż O.E. Williamson w swoich artykułach z lat osiemdziesiątych, w odróżnieniu od wcześniejszych publikacji (jak chociażby „Markets and Hierarchies"), wskazywał na możliwość istnienia „mieszanych" form rynku i hierarchii (tzw. „relatywnej kontraktacji"), to jednak nie poświecił im większej uwagi. W sztandarowej pracy „Ekonomiczne instytucje kapitalizmu" O.E. Williamson postawił „relatywną kontraktację" w jednym szeregu z „rynkami i hierarchią", wskazując jednocześnie, że teoria kosztów transakcyjnych „szybko przeskakuje problemy relacji sieciowych" z powodu zainteresowania relacjami dualnymi [Williamson, 1996, s. 230] jednakże przedstawiony przez niego schemat analizy organizacji pozostał układem bipolarnym. Pomimo iż struktury sieciowe zakładają uczestnictwo więcej niż dwóch podmiotów, O. E. Williamson jako modele „mieszane" rozpatrywał jedynie, na przykładzie franchisingu i wspólnych przedsięwzięć, relacje dwustronne. Po drugie, analiza literatury z tego okresu pozwala na dostrzeżenie znacznego rozproszenia poglądów przedstawicieli różnych nauk i podejść metodologicznych w odniesieniu do zagadnienia sieci, co dobrze oddaje międzydyscyplinarną naturę i złożoność przedmiotu badań. R. Osborn i J. Hagedoorn [1997] dokonując typologizacji prac odnoszących się do międzyorganizacyjnych aliansów i sieci opublikowanych do początku lat dziewięćdziesiątych, wyróżnili trzy podstawowe grupy teorii wyjaśniających procesy usieciowienia struktur: teorie ekonomiczne, teorie strategii korporacyjnych, teorie relacji międzyorganizacyjnych.

Celem pełniejszego zrozumienia podstaw organizacji sieciowych bardziej przydatne wydaje się zastosowanie innej typologii, wyróżniającej trzy grupy podejść do opisywania natury i istoty organizacji sieciowych: nieekonomicznych ujęć organizacji sieciowej, sieciowego podejścia w marketingu

i sieciowych struktur jako nowych form organizacyjnych. Dowodząc zasadności zastosowania powyższej typologii, należy wskazać, że ekonomiczne podejście sprowadza się do interpretacji transakcyjnej (z jej wymienionymi powyżej ograniczeniami), zaś w podziale korporacyjnych strategii model sieciowy traktowany jest bardziej jako zjawisko wyjątkowe. Oczywiście, obie klasyfikacje w dużym zakresie pokrywają się i uzupełniają się wzajemnie.

W nauce o zarządzaniu pierwsze opisy i analizy nieformalnych sieci relacji w organizacjach powstały w końcu lat trzydziestych dwudziestego wieku (prace F. Rotlisberga, W. Dicksona, Ch. Bernarda i in.). Wskazywano wówczas, że analiza formalnych relacji nie wyczerpuje zagadnienia sieci relacji kształtujących organizację, których istotnym elementem są nieformalne lub „wyłaniające się z jej wnętrza" relacje. Obok założenia, że organizacje są sieciami powtarzających się relacji na dowolnym poziomie – małych i dużych zespołów, jednostek organizacyjnych, organizacji jako całości, regionów, branż, gospodarek narodowych a nawet systemu światowego, do podstawowych przesłanek takiego podejścia zalicza się następujące twierdzenia: zewnętrzne otoczenie organizacji należy rozumieć jako sieć organizacji; optymalnym sposobem wyjaśnienia zachowań uczestników organizacji jest odwołanie się do ich miejsca w sieci relacji; sieci narzucają ograniczenia na podejmowane przez organizacje działania i są kształtowane przez konsekwencje tych działań; porównawcza analiza organizacji powinna uwzględniać ich sieciowe charakterystyki. Powyższe ujęcie sieciowych organizacji, charakterystyczne dla socjologii, zostało przedstawione w zbiorze artykułów „Sieci w organizacji" [Nohrio, Eccles, 1992]. Założenia nieekonomicznego ujęcia organizacji sieciowych zachowują nadal swoją aktualność, zapewniają bowiem możliwość prowadzenia analizy wewnętrznych i międzyorganizacyjnych sieci, z perspektywy jednej konceptualnej podstawy. Jednakże poza tą obszarem zainteresowania tej koncepcji pozostają zagadnienia względnej efektywności międzyorganizacyjnych sieci oraz przewag konkurencyjnych i ekonomicznej renty.

Pojawienie się w połowie lat 1970-ych „relacyjnego" lub „sieciowego" podejścia w marketingu jest wynikiem prac badawczych naukowców z uniwersytetu w Upsali, których nowatorskie idee, odnoszące się do marketingu przemysłowego i biznesu międzynarodowego, podważały klasyczną teorię marketingu, zorientowaną na dominujący w dwudziestowiecznej teorii ekonomii paradygmat, o przedsiębiorstwie jako zautonomizowanym podmiocie w układzie „sprzedawca – klient". Klasyczne podejście zakładało, że sprzedawca charakteryzuje się postawą aktywną, zaś kupujący i konsument – wyłącznie postawą pasywną. Na początku lat dziewięćdziesiątych poglądy te zostały podważone przez rezultaty wielu badań empirycznych nad trwałymi, ustabilizowanymi relacjami międzyorganizacyjnymi, kształtującymi się na rynkach dóbr przemysłowych i rynku usług. Pierwszy raz określenia „relationship marketing" użyto w pracy poświęconej marketingowi usług [Berry, 1983], na określenie relacji, w których poziom cen był jedynie jedną z kilku determinant mechanizmu koordynacji.

Zastosowanie sieciowego podejścia w marketingu stanowiło podstawę do rozpatrywania go w trzech ujęciach. Po pierwsze, w kategoriach, interaktywnego procesu realizowanego w społecznym kontekście, podstawę którego

stanowi kształtowanie relacji z dostawcami, konkurentami i odbiorcami oraz oddziaływanie na te podmioty. Po drugie, jako ciągłego procesu składającego się z tego typu relacji. Po trzecie, jako procesu, którego skuteczność uzależniona jest nie tylko od działań pracowników pionu marketingu, ale także od przedstawicieli innych jednostek przedsiębiorstwa.

Rozwojowi badań nad podejściem sieciowym towarzyszyły twórcze poszukiwania odnoszące się problemów „zobowiązań" i zaufania pomiędzy uczestnikami sieci, implikowane przez wzrost znaczenia zewnętrznych relacji i zasobów oraz wymaganą korektę spojrzenia na kluczowe dla zarządzania strategicznego pojęcia granic i efektywność organizacji.

Sieciowe podejście w marketingu wyróżnia krytyczny stosunek do teorii kosztów transakcyjnych O.E. Williamsona, jako teorii nadmiernie deterministycznej i z tego powodu posiadającej ograniczone zastosowanie w analizie strategii biznesowych. „Marketing relacyjny" kładzie nacisk na relacje jako takie, a nie na problemy uzyskiwania przewag konkurencyjnych i rent ekonomicznych, znajdujące się w centrum uwagi teorii zarządzania strategicznego. Powoduje to, że teoretycy marketingu w procesie badania sieci przemysłowych wykorzystują socjologiczne określenie sieci, zgodnie z którym sieci są zbiorami wzajemnie powiązanych relacji wymiany, co skłania ich do analizy alternatywnych struktur zarządzania, poprzez porównane ich z perspektywy wewnętrznych („normy" i „interesy") i zewnętrznych sił (ogólnych i specyficznych), wpływających na uczestników relacji. Powyższe określenie odnosi się do sieci nie posiadających wyraźnie zdefiniowanych granic, zaś z metodycznego punktu widzenia oznacza położenie akcentu w badaniach nad strukturami sieciowymi na ciągle rozszerzające się sieci, co zniekształca problem obszarów ich efektywności.

## 2. STRUKTURY SIECIOWE JAKO STRATEGICZNE DECYZJE ORGANIZACYJNE

Opracowując założenia koncepcji struktur sieciowych R.E. Miles i C.C. Snow [2004] postrzegając je poprzez pryzmat strategicznych decyzji organizacyjnych, wykorzystali koncepcję „dostosowania" form organizacyjnych do warunków otoczenia. Analiza wyników ich badań pozwala na wyprowadzenie trzech generalnych wniosków odnoszących się do struktur sieciowych.

Po pierwsze, R.E. Miles i C.C. Snow traktowali sieci miedzyorganizacyjne jako nowy etap w procesie ewolucji struktur organizacyjnych: liniowa – funkcjonalna – dywizjonalna – macierzowa – sieciowa. Opisując podstawowe cechy struktur sieciowych odnieśli się do warunków ich podstawiania, związanych ze zmianami zachodzącymi na globalnych rynkach, na których przedsiębiorstwa muszą nieustannie zajmować się kreowaniem nowych produktów i usług. Istota sieci polega na agregowaniu przez podmiot będący brokerem określonych struktur, zapewniających możliwość wymiany informacji pomiędzy uczestnikami, jako podstawy budowy zaufania i koordynacji działań. Do istotnych cech struktur sieciowych należy brak koncen-

tracji w jednym podmiocie lub w pojedynczym kontrakcie wszystkich aktywów, niezbędnych dla opracowania produktu i przyjęcie założenia o wykorzystaniu wspólnych aktywów kilku podmiotów, znajdujących się w różnych segmentach łańcucha tworzenia wartości.

W odróżnieniu od klasycznych sieci, opisywanych przy wykorzystaniu modelu dostawca – odbiorca, od uczestników współczesnych sieci oczekuje się nie tylko wypełnienia obowiązków wynikających z kontraktów, lecz także bardziej proaktywnego zachowania nakierowanego na doskonalenie końcowego produktu lub usługi [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012].

Po drugie, R.E. Miles i C.C. Snow dokonując klasyfikacji sieciowych form organizacyjnych, wydzieli trzy podstawowe typy struktur – wewnętrzną, stabilną i dynamiczną, opisujące ewolucje sieci od prostego do bardziej złożonego układu.

Istnienie wewnętrznej sieci nie jest związane z wyprowadzeniem części działalności poza granice organizacji, lecz wymaga wykorzystania w jej wnętrzu zasad gospodarki rynkowej. Przyjmuje się bowiem założenie, że wzrost efektywności organizacji związany jest z wykorzystaniem przez wewnętrzne jednostki organizacyjne w procesach rozliczeń cen rynkowych, a nie planów, harmonogramów i cen transportowych.

Stabilna sieć wykorzystuje logikę struktury funkcjonalnej i zakłada częściowe zlecanie produkcji i świadczenia usług na zewnątrz, co pozwala na zwiększenie elastyczności łańcucha tworzenia wartości. W stabilnej sieci aktywa stanowią własność kilku podmiotów, specjalizujących się w realizacji określonych działań. Dobór partnerów dokonywany przez „rdzenny" podmiot i dotyczy procesów dostarczaniu zasobów lub odgrywania przez zewnętrzne podmioty roli dystrybutorów. Zaletami stabilnych sieci jest relatywnie duża niezawodność dostaw i dystrybucji, a także ścisła kooperacja produkcyjna i efektywna kontrola jakości, zaś za potencjalne słabe strony można uznać zależność od kooperantów i ograniczenie elastyczności.

Idea sieci dynamicznych najbliższa jest logice struktur dywizjonalne, które dążą do adaptacji do otoczenia biznesowego poprzez koncentrację działań samodzielnych jednostek organizacyjnych funkcjonujących na zewnętrznych rynkach. Dla tego typu układów charakterystyczna jest silna dynamika zmian, związana z intensywnym wykorzystaniem outsourcingu. W strukturze sieci dynamicznych główny podmiot sieci, dysponujący kluczowymi dla danego biznesu umiejętnościami (na przykład w produkcji (mobilne środki komunikacji: Motorola), w projektowaniu i marketingu (sportowa odzież i obuwie: Adidas i Puma, Nice i Reebok), w marketingu i usługach (Dell Computer)). identyfikuje i koordynuje wykorzystanie aktywów będących w dyspozycji innych podmiotów. Dynamiczne sieci pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki efektom specjalizacji i elastyczności, szczególnie w sytuacji, kiedy kluczowe stają się działania koordynacyjne, przy minimalnym poziomie kosztów i minimalnych nakładach czasu.

Trzeci postulat koncepcji R.E. Milesa i C.C. Snow'a odnosi się do zastosowania sytuacyjnego podejścia do projektowania i doskonalenia struktur sieciowych. Wewnętrzne i stabilne sieci są najbardziej efektywne w dojrzałych sektorach, w których wymagane są duże nakłady kapitałowe, jednakże

zastosowanie sieci wewnętrznych jest szczególnie wskazane w sytuacjach, w których podmiot mając problemy ze znalezieniem nowych dostawców, chce uniknąć braku elastyczności kooperacji wewnętrznej. Sieci dynamiczne są typowe dla branż charakteryzujących się krótkimi cyklami produkcji i branż rozwijających się, wykorzystujących nowoczesną technologię.

Wszystko to, wraz ze złożonością procesów kształtowania i zarządzania strukturami sieciowymi, odchodzącymi od tradycyjnych metod sprawowania kontroli, stawia przed zarządzającymi nowe wyzwania, związane z koniecznością zaangażowania menedżerów o specyficznych kwalifikacjach – „brokerów" i „architektów sieci".

Wskazując na pozytywne cechy koncepcji R.E. Milesa i C.C. Snow'a, nie sposób nie dostrzec jej ograniczeń, związanych z brakiem odpowiedzi na szereg kluczowych pytań wyłaniających się wraz z rozwojem sieciowego podejścia do badania strategii firm: jakie relatywne korzyści wynikają z zastosowania sieci międzyorganizacyjnych? jakie są granice ekonomicznej efektywności sieci? Jakie są mechanizmy zarządzania granicami między sieciami? Jaką rolę pełnią pionowo zintegrowane podmioty? Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania związane jest z koniecznością połączenia ekonomicznego i organizacyjnego ujęcia problemu oraz skoncentrowanie się na analizie rent przewag konkurencyjnych.

## 3. KONCEPCJA SIECIOWOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Współczesny stan badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi nie jest jeszcze na tyle wystarczający, aby uprawdopodobnić tezę o kształtowaniu się w ramach sieciowej koncepcji nowego paradygmatu teorii zarządzania strategicznego. Na przedwczesność wniosku o możliwości sformułowania nowego paradygmatu wskazuje analiza wyników badań prowadzonych po 2000 roku, odnoszących się do konceptualizacji strategicznych aspektów sieci, analiz charakterystycznych dla sieci przewag konkurencyjnych oraz badań forsujących tezę, że ze strukturami sieciowymi związana jest nowa istotna treść, a nie tylko nowa organizacyjna forma zarządzania strategicznego. Można przy tym wskazać na trzy ograniczenia podejścia sieciowego.

Współcześnie zagadnienie struktur sieciowych przyciąga uwagę przedstawicieli różnych nauk. Analiza opracowań reprezentujących takie nauki jak ekonomia, nauki o zarządzaniu, socjologia, psychologia organizacji, ekologia populacji pozwala na sformułowanie wniosku, że owa duża różnorodność podejść przekłada się na trudności w dokonaniu precyzyjnej klasyfikacji.

Pomimo wielu prób nie wypracowano ogólnie akceptowanej definicji pojęcia organizacji sieciowej. C. Jones [Jones i in. 2007, s. 914] charakteryzuje dziewięć ujęć organizacji sieciowej i na tej podstawie wyprowadza własną definicję, która jego zdaniem jest najbardziej spójna i jednocześnie integruje elementy wszystkich pozostałych definicji. W ujęciu proponowanym przez C. Jonesa w sieciowym modelu organizacji zakłada się istnienie celowo dobranego, trwałego i ustrukturyzowanego zbioru autonomicznych firm, zaangażowanych w proces wytwarzania dóbr i świadczenia usług, bazującego

na domyślnym i bezterminowym porozumieniu, zapewniającego elastyczną adaptację do zmian otoczenia i wykorzystującego mechanizmy koordynację i ochrony transakcji wymiennych.

Przyjęcie szerszego podejścia do definiowania sieci międzyorganizacyjnych pozwala zdefiniować je jako mechanizm regulowania relacji między firmami, który różni się zarówno od koordynacji opartej na hierarchii jak i koordynacji opartej na mechanizmie rynkowym. Zgodnie z powyższym podejściem sieci mogą być wyodrębnione w oparciu o: 1) quaziintegracyjne procesy, zakładające brak istnienia kontroli nad własnością, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad aktywami podmiotu, 2) wykorzystanie elementów kooperacji na bazie nowej organizacji produkcji. Należy przy tym podkreślić, że analiza organizacyjno–zarządczych cech struktur sieciowych prowadzona w wąskim ujęciu poszczególnych dyscyplin naukowych, stała się już w latach dziewięćdziesiątych przedmiotem krytyki, dotyczącej ujęcia zastosowanego w naukach ekonomicznych oraz socjologii organizacji. W naukach ekonomicznych, w ramach nurtu neoklasycznego poświęcano mało uwagi związkom kooperacyjnym i konkurencji między nimi. Jednocześnie teoria transakcyjna i inne odłamy nurtu nieinstytucjonalnego podejmowały próby analizy fragmentarycznych, jakkolwiek ważnych aspektów struktur sieciowych. Z kolei w socjologii organizacji, w której podejście sieciowe uznawane jest za jeden z podstawowych nurtów, zainteresowanie badaczy skoncentrowało się na analizie sieci społecznych, a w szczególności na dystrybucji i wymianie informacji, rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych i budowie atmosfery zaufania. Jednakże przy znaczeniu analizowanych zagadnień, poza obszarem zainteresowania znalazły się ich relatywne zalety strategiczne.

Właśnie, charakterystyczne dla sieci przewagi konkurencyjne i renty przewag konkurencyjnych stały się w ostatnich latach przedmiotem dyskusji w literaturze z obszaru zarządzania strategicznego. Jednak już pierwsze próby badania strategicznych aspektów funkcjonowania sieci wskazały na istnienie istotnych teoretycznych problemów. Nie tylko ujawniła się sprzeczność między bazowymi przesłankami działalności menedżerów w oparciu o zespoły i kontroli kierowniczej a koniecznością funkcjonowania w oparciu o kooperację i uzgodnienia (negocjacje) w procesie tworzenia i zarządzania aliansami i sieciami [Romanowska 1997] Co więcej, istniejące paradygmaty odnoszące się do sposobów badania strategii firm okazały się niewystarczające. Podejście do analizy z pozycji struktury sektora, rozwinięte przez M. Potera, zostało szybko odrzucone jako mało użyteczne z perspektywy realiów struktur sieciowych. Jednakże również tradycyjne podejście zasobowe, w którym podstawową jednostką poddaną analizie jest nie sektor, lecz działające w sektorze pojedyncze podmioty, okazało się nie w pełni przydatne. Zgodnie z koncepcją zasobową, przewagi konkurencyjne znajdują się wewnątrz organizacji, natomiast stosownie do założeń struktur sieciowych, podmioty uczestniczące w sieci nie podejmują prób ukrycia, przed pozostałymi uczestnikami, swoich indywidualnych kompetencji i umiejętności, zaś aktywa, ze względu na dążenie do synergicznego zwiększenia biznesowego potencjału, alokowane są granicach sieci.

Podejście analityczne, stosownie do specyfiki sieci międzyorganizacyjnych, powinno uwzględniać istnienie specyficznych przewag konkurencyjnych. W niektórych opracowaniach można odnaleźć próby odniesienia się do tej kwestii. R. Kanter [1994], wskazuje, że niezależnie od czasu trwania i celów aliansu, status dobrego partnera staje się kluczowym aktywem korporacyjnym, określanym mianem „przewagi kolaboratywnej", co oznacza że strategia nie opiera się na tym co znamy, lecz na tych których znamy.

Za interesujące, w kontekście powyższych rozważań, można uznać propozycję J. Dyera i H. Singha [2004], którzy wychodząc z ograniczeń istniejących teorii zaproponowali oryginalną koncepcję „relatywną", której bazowe założenie wskazuje na możliwość rozwijania przez sieć relacji prowadzących do osiągnięcia stabilnej przewagi konkurencyjnej. Jako obiekty badań J. Dyer i H. Singh przyjmują dualne i sieciowe relacje, co powoduje, że ich ujęcie można uznać za pierwszą konceptualizację ekonomicznej renty, skojarzonej z działalnością międzyorganizacyjną. Chociaż zjawisko kontraktów relacyjnych było już wcześniej przedmiotem analiz w ramach transakcyjnej teorii firmy, to jednak zjawisko „relatywnej renty" było po raz pierwszy obiektem badań w związku z badaniami nad strategiami firm, co dowodzi, że teorie firmy, nie mogą być formułowane z pominięciem badań z obszaru zarządzania strategicznego.

J. Dyer i H. Singh [2004, s. 662] zdefiniowali „relatywną rentę" jako „dodatkowy zysk, pojawiający się w rezultacie wymiany, który nie mógłby być uzyskany przez którykolwiek z podmiotów uczestniczących w wymianie, w sposób izolowany od siebie, co oznacza że powstaje on jedynie w wyniku wspólnych idiosynkrazyjnych wysiłków wyspecjalizowanych podmiotów w ramach aliansów". Determinantami relatywnych rent są specyficzne dla wzajemnych więzi aktywa, procedury wspólnego wykorzystywania wiedzy, komplementarne zasoby i kompetencje, efektywne zarządzanie współdziałaniem podmiotów. Należy przy tym zauważyć, że zasoby sprzyjające tworzeniu relatywnych rent, znajdują się poza kontrolą pojedynczych podmiotów, gdyż stanowią one „własność" systemu sieciowych relacji.

Pomimo dużego zainteresowania zagadnieniem sieciowości jako niewystarczające należy ocenić badania odnoszące się do krytycznego, z perspektywy zaistnienia „relatywnej renty" zjawiska, jakim jest zaufanie między uczestnikami relacji międzyorganizacyjnych .

Istotnym ograniczeniem w rozważaniach odnoszących się do zagadnienia relatywnej renty jest pomijanie problemu granic przewagi konkurencyjnych sieci. W badaniach nad konkurencją układów sieciowych badacze wychodzą z założenia, że współpraca we współczesnym biznesie przestała bazować na typowych dualnych aliansach, co więcej niektórzy autorzy wskazują na wykształcenie się nowego zjawiska, określanego mianem konkurencji „sieci aliansów". Grupę aliansów określa się przy tym jako „zbiór oddzielnych firm, powiązanych porozumieniami o współpracy" [Gomes-Casseres, 2006, s. 63]. Istota konkurencji między sieciami polega na tym, że pozycja organizacji w konkretnej sieci zakłada dla niej końcową korzyść wynikającą z przyjęcia określonej formy współpracy. W związku z tym niezwykle istotne staje się strategiczne pozycjonowanie danej firmy wewnątrz i między grupami aliansów.

Trzeba przy tym zaznaczyć, że silna koncentracja przewag uzyskanych przez sieci jest niebezpieczna, szczególnie w sferze innowacji technologicznych. Menedżerowie powinni wybierać taki model rozwiązania organizacyjnego, który w największym stopniu odpowiada typowi tworzonej innowacji. Problem dotyczy zapewnienia zgodności między dwoma typami innowacji - autonomiczną i systemową oraz dwoma skrajnymi modelami struktury organizacyjnej – sieciową i pionowo zintegrowaną. Sieciowe („wirtualne") struktury z silnie rozwiniętymi mechanizmami rynkowymi są efektywne w warunkach niezmieniających się radykalnie technologii, przestają się jednak sprawdzać w sytuacjach w których otoczenie technologiczne staje się dynamiczne, a przedsiębiorstwa zaczynają być zależne od wewnętrznych zdolności do zachowania technologii. Ponieważ jednak wiele innowacji technologicznych posiada systemowy charakter, przeprowadzenie decentralizacji bez zapewnienia odpowiednich strategicznych mechanizmów kontroli i koordynacji należy uznać za decyzję błędną. Dlatego jedynie wielkie korporacje są w stanie, poprzez wykorzystanie efektów skali i dywersyfikację działalność, zapewnić warunki niezbędne dla koordynacji komplementarnych innowacji. Oznacza to, że zastosowanie sieci jako mechanizmu kreowania i zarządzania innowacjami sprawdza się w przypadku innowacji autonomicznych i w sytuacji w której zasoby niezbędne do realizacji innowacji znajdują się poza granicami firmy.

Oczywiste jest, że takie postrzeganie natury i istoty wirtualnej organizacji pozytywnie odróżnia się od propozycji ignorowania jej. Świadome i celowe przeniesienie poza granice przedsiębiorstwa części działalności nie musi oznaczać utraty kontroli nad kluczowymi kompetencjami. Konstruując sieć warto jednak uwzględnić fakt, że firma stanowiąca rdzeń dynamicznej sieci, powinna zajmować dostatecznie szeroki segment łańcucha tworzenia wartości, który pozwoli jej na utrzymanie pozycji w oparciu o posiadane unikalne kompetencje.

Analizując rozwój koncepcji sieciowej należy zauważyć, że odzwierciedla ona raczej kształtowanie się nowej formy zarządzania strategicznego niż jego nową treść. Szereg badaczy uważa jednak, że już obecnie można mówić o istnieniu nowego „sieciowego" paradygmatu zarządzania strategicznego. Dowodząc istnienia owego paradygmatu wskazuje się, że konsekwencją współczesnych uwarunkowań konkurowania jest konieczność uzupełniania przez organizacje wewnętrznych kompetencji możliwie dużą liczbą relacji z podmiotami zewnętrznymi. Powyższe założenie zostało sformułowane w ramach koncepcji zarządzania strategicznego jako „portfela relacji" [Venkatraman i in. 2005], u podstaw której leży teza o jakościowej różnicy między relacjami sieciowymi w gospodarce opartej na wiedzy („epoce eksperckiej") a międzyorganizacyjnymi relacjami epoki industrialnej, w której to przedsiębiorstwa podejmując decyzję o outsourcingu kierowały się ekonomiką kosztów transakcyjnych.

Koncepcja „portfela relacji" może być traktowana w kategoriach dopełnienia poprzedzających ją koncepcji „portfela biznesu" i „portfela zdolności". Równocześnie każda z tych trzech koncepcji wskazuje na odrębne źródło tworzenia przewag konkurencyjnych – odpowiednio etap ewolucji, ekonomię skali i zróżnicowanie oraz zróżnicowanie wiedzy eksperckiej [Venkatraman,

Subramaniam, 2002]. Pojęcie ekonomii wiedzy eksperckiej związane jest z korzyściami, które uzyskuje firma z racji zajmowania centralnego miejsca w sieci, które zapewnia jej uprzywilejowany dostęp do źródeł tworzonej w sieci wiedzy. Powoduje to, że obiektem badań w zakresie zarządzania strategicznego przestaje być jednostka biznesu (koncepcja branżowa) lub zdywersyfikowana korporacja (koncepcja zasobowa) i staje się nią sieć międzyorganizacyjna.

Jednakże sami twórcy koncepcji strategii jako „portfela relacji" przyznają, że nie wyszła ona dotąd poza rozważania odnoszące się do zdefiniowania jej wyróżniających charakterystyk. Nie zostały natomiast określone podstawowe zasady budowy sieci międzyorganizacyjnych, nie wiadomo jak należy konceptualizować strukturę biznesową, która wmontowana jest w określony organizacyjny system, nie wskazano jakie możliwości zapewnia ta koncepcja w zakresie wyjaśniania różnic między firmami i w jaki sposób można mierzyć przewagę konkurencyjną kształtowaną przez sieci [Venkatraman, Subramaniam, 2005].

Kluczowe założenie koncepcji, zgodnie z którym w gospodarce opartej na wiedzy żadne przedsiębiorstwo nie może kontrolować wszystkich niezbędnych organizacyjnych zdolności wewnątrz swoich granic, trudno jest uznać za oryginalną tezę. Co więcej, ze względu na brak wewnętrznej spójności, koncepcja ta nie posiada waloru kompleksowości. Wskazując na znaczenie dopełnienia wewnętrznych umiejętności organizacji przez umiejętności zewnętrzne (w ramach relacji sieciowych), niemalże wyłącznie dowartościowuje znaczenie tych ostatnich, co może relatywnie w prosty sposób doprowadzić do niepożądanego przeciwstawienia wewnętrznych relacji organizacyjnych i sieci międzyorganizacyjnych.

Dokonując ogólnej oceny koncepcji struktur sieciowych można wyprowadzić kilka wniosków. Po pierwsze, wykorzystanie koncepcji sieci strategicznych w teorii zarządzania strategicznego pozwala na pełniejsze zrozumienie zachowań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Po drugie, podejmowane próby konceptualizacji strategicznych aspektów sieci należy uznać za znaczące, lecz działania te doprowadziły do ujawnienia niedostatków wąskiego traktowania problemu z punktu widzenia poszczególnych dyscyplin. Po trzecie, za szczególnie ważne dla rozwoju podejścia sieciowego należy uznać połączenie w analizie struktur sieci międzyorganizacyjnych podejścia organizacyjno-ekonomicznego z logiką przewag konkurencyjnych i renty relacyjnej.

## 4. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA – W POSZUKIWANIU NOWEGO PARADYGMATU TEORII ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Chociaż struktury sieciowe stały się ważnym mechanizmem kształtowania efektywnych strategii w gospodarce opartej na wiedzy, nie stanowi to przekonującego dowodu do postawienia i udowodnienia tezy, iż koncepcję sieciową należy uznać za nowy paradygmat zarządzania strategicznego. Należy natomiast zgodzić się z postulatami, wskazującymi na celowość

uwzględniania podejścia sieciowego w procesie badania różnych aspektów strategii współczesnych firm. Równocześnie należy podkreślić, że założenie sieciowej koncepcji zarządzania strategicznego wskazujące na konieczność zmiany obiektu analizy z pojedynczego przedsiębiorstwa na relacje międzyorganizacyjne, nie znajduje się w sprzeczności z innymi koncepcjami zarządzania strategicznego, przede wszystkim zaś z podejściem zasobowym, co więcej można przyjąć, że pewnym sensie może być traktowane jako rozwinięcie tego podejścia.

Teoria zarządzania strategicznego jest w istocie „nauką o zmianach" [Mintzberg i in. 2000, s. 250]. Dowodząc poprawności powyższej konstatacji można wskazać na dynamiczny charakter przedmiotu badań teorii zarządzania, tempo procesów zmian w otoczeniu biznesowym oraz zmienność źródeł przewag konkurencyjnych. Konsekwencją obserwowanych na przełomie XX i XXI wieku radykalnych zmian w otoczeniu ekonomicznym, podejściu do konkurowania i w mechanizmach wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, jest wskazywanie przez niektórych autorów na wyłaniający się kryzys teorii zarządzania strategicznego.

Pierwszą próbę systemowej diagnozy stanu teorii zarządzania strategicznego w świetle nowych uwarunkowań działalności biznesowej przeprowadzili w połowie lat dziewięćdziesiątych C. Prahald i G. Hamel, którzy wskazali na potrzebę myślenia strategicznego. C Prahald i G. Hamel byli także redaktorami specjalnego numeru *Strategic Management Journal* poświęconego pionierskim próbom badań nad „nowym paradygmatem" zarządzania strategicznego. Kolejny krok został poczyniony przez B. Lowendahla i O. Revanga [1998], dowodzących, iż przyjęcie perspektywy społeczeństwa postindustrialnego do analizy procesów zarządzania strategicznego oznacza konieczność rezygnacji z wyraźnego przeciwstawienia wewnętrznych i zewnętrznych aspektów działalności przedsiębiorstw, co więcej wymaga też przewartościowania znaczenia niektórych podstawowych dla strategii pojęć, np. branży. Konsekwencją takiego stanu winno być podjęcie dyskusji nad przesłankami wyjściowymi i granicami koncepcji zarządzania strategicznego.

W ostatnich latach pojawiają się publikacje, w których dokonuje się radyklanych diagnoz wskazujących na „koniec zarządzania strategicznego" bądź też na „śmierć konkurencji" [Moore 1996]. Pozostawiając te apokaliptyczne wizje bez komentarza, warto zwrócić uwagę na podejścia wskazujące, że określenie „zarządzanie strategiczne" „zestarzało się" i proponujące wykorzystywanie pojęć bardziej adekwatnych do uwarunkowań funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. B. Taylor, redaktor czasopisma *Long Range Planning*, wprowadza pojęcie „strategiczne przywództwo", przez które rozumie „zarządzanie radykalnymi zmianami w celu radykalnej poprawy rezultatów działalności" [Taylor, 1995, s. 71]. Założenia alternatywnego podejścia do zarządzania strategicznego konstruuje też H. Volberda [2003] proponujący koncepcję „strategicznej elastyczności". W literaturze przedmiotu można znaleźć poglądy, zgodnie z którymi konsekwencją ewolucji pojęcia zarządzania strategicznego, wywodzącego się z podejścia planowania długookresowego i planowania strategicznego, jest celowość zastąpienia

pojęcia „zarządzanie strategiczne" przez pojęcie „strategicznej przedsiębiorczości".

Niewątpliwie wszystkie te nowe idee odpowiadają „duchowi czasu", niemniej jednak analizując ich założenia z perspektywy innych koncepcji zarządzania strategicznego, trudno jest wyprowadzić wniosek o takim poziomie ich spójności i ważkości, aby ich wpływ na ewolucję badań nad zarządzaniem strategicznym można było uznać za istotny.

## LITERATURA:

[1] Berry L.L., 1983, *Relationship Marketing* [w:] Berry L.L., Shostack G.L., Upah G. D. (ed.), Emerging Perspectives of Service Marketing, Chicago.

[2] Bowman E.H., 2000, *Strategy Change: Possible Worlds and Actual Minds*, Harper & Row, New York.

[3] Dyer J.H., Singh H., 2004, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23 (4), s. 660-679.

[4] Eccles R.G., 1981, *The quasi firm in the construction industry*, "Journal of Economic Behavior and Organization", Vol. 2 (4) s. 335-357.

[5] Gomes-Casseres B., 2006, *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

[6] Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., 2007, *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review", Vol. 22 (4), s. 911-945.

[7] Lowendahl B., Revand O., 1998, *Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society*, "Strategic Management Journal", Vol. 19 (8), s. 755-774.

[8] Miles R.E., Snow C.C., 2004, *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, Free Press, New York.

[9] Moore B., 1995, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Collins, New York.

[10] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

[11] Nohria N., Eccles R.G. (Eds.), 1992, *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston.

[12] Osborne R.N., Hagedoorn J., 1997, *The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks*, "Academy of Management Journal", Vol. 40 (2), s. 251-278.

[13] Powell T. C., 2008, *The Philosophy of Strategy*, "Strategic Management Journal", Vol. 23 ( 9), s. 873-880.

[14] Prahalad C.K., Hamel G., 1994, *Strategy as o Fields of Study: Why Search for a New Paradigm?*, "Strategic Management Journal", Vol. 15 (Summer special issue), s. 5-16.

[15] Romanowska M., 1997, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

[16] Taylor B., 1995, *The New Strategic Leadership – Driving Change*, Getting Results, "Long Range Planning", Vol. 28 (5), s. 71- 81.

[17] Venkatraman N., Subramaniam M., 2002, *Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy*, Sage Publications, London.

[18] Volberda H. W., 2003, *Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.

[19] Williamson O.E., 1996, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

## STRESZCZENIE

**Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego**

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad perspektywami rozwoju sieciowych struktur międzyorganizacyjnych z perspektywy zarządzania strategicznego. Punktem wyjścia w artykule uczyniono omówienie podejść do koncepcji sieciowości, co w dalszej części pozwoliło na przeprowadzenie charakterystyki struktur sieciowych w ujęciu strategicznych decyzji organizacyjnych, podjęcie dyskusji nad koncepcją sieciowości w zarządzaniu strategicznym oraz na ocenę zasadności wnioskowania o wyłanianiu się nowego paradygmatu teorii zarządzania strategicznego.

**Słowa kluczowe**: koncepcja organizacji sieciowej, zarządzanie strategiczne

## SUMMARY

**Condition and dilemmas of the use of network organizations from the strategic management perspective**

The aim of this paper is to discuss the perspectives of network structure development from the point of view of strategic management. The paper starts with a description of the approaches to the networks concept, which later allow to carry out the characteristics of the network organizational structures in terms of strategic decisions.

Wojciech Czakon
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne

## WSTĘP

Rozpatrywaniu kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu towarzyszy zwykle świadomość ich nieskrępowanego rozwoju. Jeśli od czasów „dżungli teorii zarządzania' Koontz'a zauważyć można jakieś zmiany, to pesymiści nazwą je zmianami na gorsze ponieważ współczesne tendencje pogłębiają wrażenie burzliwego i mało uporządkowanego rozwoju. Wynika to z chaosu otaczającej przedsiębiorstwa rzeczywistości [Krupski, 2005], wielości podejść metodologicznych [Niemczyk, 2009], paradygmatów [Sułkowski, 2009] czy eksploracji nowych obszarów aplikacji naszych nauk. W rezultacie tej pieczołowicie pielęgnowanej różnorodności porównywalność wyników badań otrzymywanych na gruncie różnych paradygmatów jest bardzo ograniczona [Bell, Den Ouden, Ziggers, 2006], a stan teorii budzi głęboką debatę [Weick, 1999]. Optymiści podkreślają jednak, że rysują się w obecnym rozwoju dla nauk dojrzałych kuhnowskie obszary zainteresowań: (1) określenie znaczących faktów, które teoria danej społeczności badaczy może wyjaśniać, (2) porównywanie faktów z teorią, które dotyczy tych faktów które można konfrontować z predykcjami teoretycznymi, (3) artykulacja teorii, która polega na wykorzystaniu badań empirycznych dla wyjaśnienia niejednoznaczności wskazywanych czy wynikających z dominującej teorii [Lee, 1999]. Według tego spojrzenia formułowane są nie tylko analizy stanu współcześnie rozpoznawanych zjawisk w naukach o zarządzaniu, ale też wskazywane są kierunki dalszych badań, na przykład nad koopetycją [Stańczyk-Hugiet, 2011].

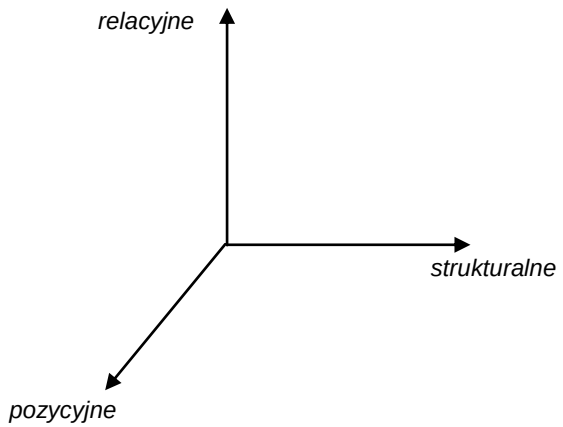
Zbliżenie zarządzania do nauk uznawanych za dojrzałe samo w sobie zasługuje na odrębną analizę. Aby nadać jej konkretną postać w niniejszym opracowaniu podjęto zagadnienie osadzenia sieci. Zjawisko to, uznane zarówno przez socjologię jak i nauki o zarządzaniu, skupia uwagę na instytu-

cjach społecznych i poczuciu tożsamości tworzonym w sieci relacji społecznych oraz na ich wpływie na realizację transakcji gospodarczych [Czakon, 2012]. Wpływ osadzenia na sprawność sieci nie jest jednoznaczny, stąd nadano mu nazwę paradoksu osadzenia [Uzzi, 1996]. Spełnia on zatem wymogi: uznania, predykcji teoretycznej oraz wyjaśniania niejednoznaczności wymienione przez Kuhna. Opracowanie podzielono na dwie części. Pierwsza charakteryzuje paradoks osadzenia, wskazuje też na dotychczasowe ustalenia empiryczne i próby ich wyjaśnienia. Druga część odnosi się do wyzwań metodologicznych, bowiem nie tylko badanie paradoksu osadzenia stanowi wyzwanie, ale też wydaje się że jest on sam w sobie pochodną dokonywanych wyborów metodologicznych.

## 1. PARADOKSALNIE KRZYWOLINIOWY WPŁYW OSADZENIA

Osadzenie, tłumaczone czasem uwikłaniem, lub też ukorzenieniem działalności gospodarczej w relacjach społecznych w angielskiej wersji językowej nazwano *embeddedness*. W słowie tym wyróżnić można człon „*bed*", który pośród wielu znaczeń odnosi się do koryta rzeki. Metaforycznie wskazuje więc, iż transakcje gospodarcze odbywają się drogami wyrzeźbionymi przez więzi społeczne. Osadzenie stanowi więc nie tyle wyraz interdyscyplinarności zarządzania, wskazujący na potrzebę uwzględniania dorobku socjologii, ile wręcz pozwala uchwycić graniczne pojęcia dla obydwu tych dziedzin wiedzy.

Kategoria osadzenia mieści w sobie wpływ zjawisk społecznych na zjawiska gospodarcze, stąd oczekiwać trzeba iż jest pojęciem złożonym [Gulati, Garguilo, 1999]. Wyróżniono w nim trzy wymiary (schemat 1).




**Schemat 1. Wymiary osadzenia społecznego.**

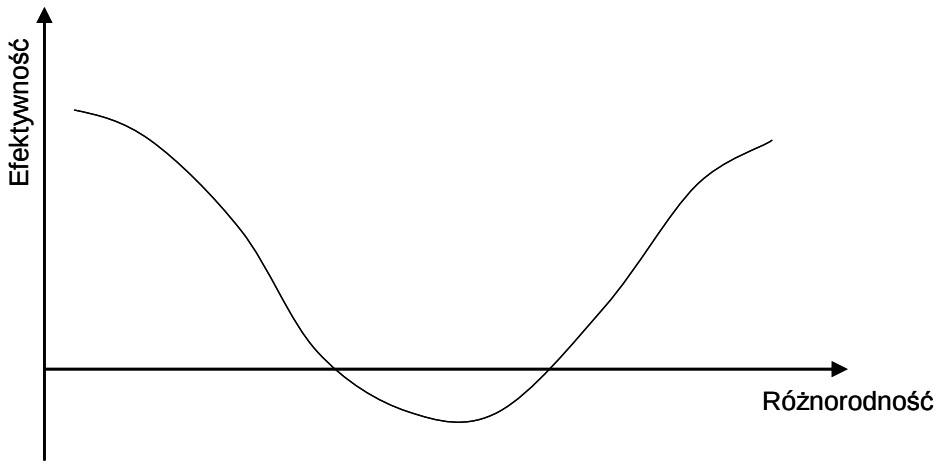
Źródło: W. Czakon, *Sieci …*, op. cit. s. 34.

Osadzenie strukturalne odnosi się do układów powiązań społecznych i gospodarczych, badając sposób w jaki ich gęstość, różnorodność czy rozległość, wpływa na decyzje menedżerów, na sprawność działania i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Osadzenie pozycyjne rozpoznaje wpływ usytuowania pojedynczego aktora na jego decyzje i działania. Szczególnie chętnie wykorzystywanymi miarami pozycji są ekwiwalentność strukturalna, która obrazuje podobieństwa pomiędzy aktorami ze względu na ich pozycję w sieci, oraz centralność, która obrazuje na ile dany aktor jest powiązany z innymi. Badania empiryczne pokazują, że im więcej więzi posiada dany aktor, tym większy jest jego potencjał działania, wpływ na innych oraz dostęp do informacji.

Osadzenie relacyjne rozpoznaje z kolei treść więzi, posługując się kategoriami zaufania, lojalności, solidarności czy skłonności do współdziałania.

Badania empiryczne wskazują na krzywoliniowy wpływ wybranych wymiarów osadzenia na badane zmienne zależne, takie jak efektywność, innowacyjność, elastyczność czy przewaga konkurencyjna. Na przykład różnorodność więzi [Goerzen, Beamish, 2005] okazuje się pozytywnie wpływać na efektywność współdziałających przedsiębiorstw tylko wtedy, gdy są one do siebie albo bardzo podobne, albo bardzo zróżnicowane. Duże podobieństwo stwarza bowiem przesłanki kumulacji zasobów, efektu skali, siły rynkowej względem rywali, podczas gdy znaczna różnorodność przynosi korzyści zakresu, elastyczności oraz komplementarności. Innymi słowy znane abstrakcyjne wyjaśnienia efektywności i przewagi konkurencyjnej znajdują tu zastosowanie. Co jednak ciekawsze, kiedy różnorodność sieci współdziałających podmiotów przyjmuje wartości pośrednie, to efektywność spada, a nawet przyjmuje wartości ujemne (schemat 2).




**Schemat 2. Relacja pomiędzy efektywnością a różnorodnością więzi w sieci.**

Źródło: W. Czakon, *Sieci …*, op. cit. s. 108.

Analogiczną zależność potwierdzają badania związku pomiędzy gęstością powiązań a prawdopodobieństwem utworzenia sieci aliansów i odniesienia sukcesu na globalnym rynku przewozów lotniczych [Lazzarini, 2005]. Okazuje się, że relacja jest nadal krzywoliniowa przy czym najwyższe prawdopodobieństwo tworzenia sieci zachodzi dla gęstości o 0,203, czyli relatywnie niewielkiej. Inne wartości, zarówno wyższe jak i niższe prowadzą do obniżenia wartości badanej zmiennej zależnej. Podobne wyniki przynosi eksploracja osadzenia pozycyjnego, mierzona centralnością aktora.

Również w przypadku zaufania stwierdzono ich niejednoznaczny wpływ na sukces współpracy czy przewagę konkurencyjną [Uzzi, 1996]. Menedżerowie postrzegają wręcz zaufanie jako nieodłączną część więzi współpracy. Inaczej komunikują się z zaufanymi partnerami, a inaczej z pozostałymi. Prawdopodobieństwo porażki współpracy okazuje się jednak wyższe kiedy zaufanie pomiędzy partnerami jest silne, a więzi wyraźnie osadzone, niż gdy sieci współpracy opierają się na niskim zaufaniu. Jednak różnica w tym prawdopodobieństwie jest niewielka. Znacznie głębsza, a przez to ciekawsza jest różnica obydwu tych rodzajów więzi względem średniego poziomu zaufania. Przejawia on bowiem znacznie niższe prawdopodobieństwo porażki niż zarówno silne jak i słabe zaufanie.

Oznacza to, że pożądane efekty osadzenia mają swoje drugie oblicze, alter ego. Gdy badano każdy z wymiarów osadzenia, to jego wpływ na zmienną zależną okazywał się krzywoliniowy. Wyjaśnienia tego stanu rzeczy proponowano różne. Bogactwo dostępnej informacji, może prowadzić do całkowitego zatkania kanałów komunikacji. Zaufaniu pomiędzy członkami sieci towarzyszyć może brak zaufania wobec wszystkich poza siecią. Sile płynącej z liczebności węzłów sieci towarzyszyć mogą trudności w koordynacji współdziałania. Różnorodności kompetencji towarzyszyć mogą zwiększone koszty jednostkowe związane z niezdolnością wykorzystania efektu skali.

Istnienie przeciwstawnych efektów w ramach pojedynczego rozpatrywanego konceptu, tj. osadzenia społecznego jest typowe dla paradoksów w zarządzaniu. Odzwierciedlają one sprzeczne oczekiwania, perspektywy, które powodują napięcia poznawcze i praktyczne [Lewis, 2000]. Zachodzą one tym widoczniej, im bardziej złożone, albo też słabo rozpoznane obiekty przychodzi badać. Przejawiają się właśnie nieliniowa relacją pomiędzy badanymi zmiennymi, zachęcając do poszukiwania optymalnych rozwiązań sprzecznych dążeń. Ich identyfikację i wyjaśnianie prowadzić trzeba jednak wedle rygorystycznych metod badawczych, aby uniknąć pułapek uproszczenia, tautologii lub dostrzegania paradoksów tam, gdzie ich nie ma.

## 2. METODOLOGICZNE UWARUNKOWANIA BADANIA PARADOKSÓW

Badanie sprzeczności rodzi trudności metodologiczne wystarczająco istotne, by jeszcze niedawno stwierdzano brak adekwatnych metod badania [Lewis, 2000]. Jednocześnie stwierdzono niską jakość miar w badaniach zarządzania strategicznego, przejawiającą się stosowaniem prostych miar do pomiaru złożonych konstruktów [Boyd, Gove, Hitt, 2005]. W rezultacie trafność pomiaru jest „maskowana" statystyczną mocą badania. Te ogólne

głosy krytyki, czy troski o rygor metodologiczny, mają zastosowanie także do osadzenia sieci. W istocie sformułować można wiele wątpliwości do przeprowadzanych badań, nawet tam gdzie miary strukturalne zostały poprawnie wykorzystane. Otóż osadzenie społeczne jest wielowymiarowe, a poszczególne wymienione wyżej badania koncentrowały się na uzyskaniu wyników w odniesieniu do pojedynczego wymiaru. Wskutek tego, interakcje pomiędzy wymiarami, ich łączny rezultat umykał pomiarowi. Ortodoksyjnie rzecz ujmując dalsze generalizacje tak uzyskanych wyników na całą kategorię osadzenia sieci nie mogą być uznane za rzetelne. Elementy meta-analizy tu zawartej skłaniają do wątpliwości w zakresie paradoksalnej natury osadzenia społecznego, a szczególnie do kwestionowania jej przejawu identyfikowanego krzywoliniową relacją zmiennych mierzących osadzenie względem zmiennych zależnych takich jak efektywność, innowacyjność, sukces aliansu czy przewaga konkurencyjna.

Przyczynkiem do testowania tej wątpliwości są badania kapitału społecznego przeprowadzone w latach 2010-2012[1]. Analogia do osadzenia społecznego wydaje się uprawniona dlatego, że kapitał społeczny także jest kategorią złożoną, testowaną również w poszczególnych wymiarach i wykazującą krzywoliniowe związki pomiędzy wymiarami a badanymi zmiennymi zależnymi. Próba badawcza obejmowała przedsiębiorstwa przemysłu opakowań działające na rynku polskim, zrzeszone w Polskiej izbie Opakowań. Przeprowadzono badanie kwestionariuszowe, złożone z 40 pytań podzielonych na dwie części, dotyczące: subiektywnej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, oraz składników kapitału społecznego. Liczebność próby wynosiła 268 przedsiębiorstw, uzyskano 101 kwestionariuszy, z których 94 nadawało się do dalszej obróbki. Zwrotność względem próby badawczej wyniosła więc 35,07%. Współczynnik alfa Cronbach'a wyniósł dla tego narzędzia badawczego 0,9 potwierdzając jego rzetelność. Test Kołmogorowa-Smirnowa potwierdził, że rozkład badanych zmiennych jest normalny.

Badano hipotezy dotyczące związku każdego ze składników kapitału społecznego z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Składniki kapitału społecznego wyodrębniono na podstawie krytycznej analizy literatury oraz badania pilotażowego, uzyskując następujące elementy: struktury społeczne, procesy społeczne, normy społeczne, postawy. Badając regresję jednoczynnikową kolejnych składników stwierdzono, że dla każdego z nich najlepsze dopasowanie osiąga funkcja nieliniowa:

- struktury – funkcja kwadratowa, współczynnik $r^2$=0,378
- procesy – funkcja kwadratowa, współczynnik $r^2$=0,258
- normy – funkcja wykładnicza, współczynnik $r^2$=0,273
- postawy – funkcja wykładnicza, współczynnik $r^2$=0,147.

Uzyskane wyniki potwierdzają nieliniowy związek wyodrębnionych składników kapitału społecznego względem zmiennej zależnej. Kształt rela-

[1] Grant promotorski pt. „*Rola kapitału społecznego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora opakowań w Polsce*" nr N N115 210039, realizowany w latach 2010-2012 przez dr Dariusza Lizaka.

cji pozostaje więc zgodny z wynikami badań nad osadzeniem społecznym w zakresie zmiennych strukturalnych oraz relacyjnych. Jednakże dalsze badanie zmiennych, dotyczące związku składników kapitału społecznego z konkurencyjnością na modelach dwu-, trzy- i czteroczynnikowych wskazuje, że to liniowe funkcje regresji uzyskują najlepsze dopasowanie mierzone współczynnikiem $r^2$ na poziomie 0,413. Co ciekawe dwa modele osiągają najwyższe wartości tego współczynnika: dwuczynnikowy obejmujący struktury i normy, oraz model czteroczynnikowy obejmujący wszystkie zidentyfikowane elementy kapitału społecznego. Wynika stąd, że nie ma podstaw do przyjęcia hipotezy o krzywoliniowej relacji pomiędzy kapitałem społecznym a badaną zmienną zależną.

Przytoczone wyniki badań empirycznych, jak w każdym przypadku, mają swoje ograniczenia. Zaliczyć do nich można próbę badawczą, obejmującą tylko jedna branżę w Polsce, a więc potencjalnie dotkniętą czynnikami specyficznymi dla tego rodzaju podmiotów. Ponadto, respondentami byli w menedżerowie najwyższego szczebla odpowiedzialni za całe przedsiębiorstwo lub za sprzedaż, co mogło zniekształcić ich postrzeganie kapitału społecznego w kierunku rozległości struktur, kosztem innych składników. Zważywszy na subiektywną ocenę konkurencyjności postawić można także ograniczenie współzmienności zmiennych zależnych i wyjaśniających. Przedstawione badanie kapitału społecznego miało ilustrować problemy metodologiczne badań osadzenia, przez analogię. Analogia nie obejmuje wszakże zmiennych pozycyjnych, typowo wykorzystywanych w badaniach osadzenia. Pomimo wymienionych ograniczeń, a także z zachowaniem ostrożności analizy przez analogie, można sformułować pewne trudności i wątpliwości metodologiczne właściwe badaniom osadzenia społecznego.

Pierwszym problemem jest sama natura badanego pojęcia i dobrana do niej perspektywa teoretyczna. Aprioryczne założenie o paradoksalnej naturze pojęcia kieruje w stronę poszukiwań równowagi, ograniczenia napięć po to by osiągnąć hipotetycznie istniejącą optymalną wartość zmiennej wyjaśnianej. Milcząco zakłada się, że istnieje właściwy stopień osadzenia społecznego, a także stopnie zarówno nadmierne i niedostateczne. Tymczasem pojęcie kapitału kieruje uwagę w stronę maksymalnego gromadzenia, wzrostu bez ograniczeń. Podobnie założenie redundancji zasobów, które warunkuje elastyczność organizacji, wymaga gromadzenia zasobów [Krupski, 2012]. Dyskusji o tym najogólniejszym założeniu: równowaga-wzrost zwykle w badaniach nad osadzeniem generalnie brakuje. Zastępuje ją stwierdzenie paradoksu, czy napięcia, w ramach pojedynczego pojęcia.

Drugi problem odnosi się do narzędzia badawczego. Rygor metodologiczny wymaga opracowania go wedle zasady ciągłości, czyli z uwzględnieniem wcześniejszych badań. Wobec tego złożone koncepcje przeradzają się w narzędzia badawcze, które wyodrębniają ich wymiary, elementy czy składniki. W przypadku osadzenia sieci są to wymiary strukturalny, pozycyjny i relacyjny. To wyodrębnienie pomija jednak zupełnie wspólne pola znaczeniowe, a nawet związki przyczynowe pomiędzy nimi. Wymiar relacyjny nie może istnieć bez wymiaru strukturalnego. Z kolei pozycja peryferyjna w sieci wynikać może właśnie z wartości relacyjnej aktora. Te wielokierunkowe, wzajemne wpływy giną z pola widzenia wówczas, gdy badacz skupia

się na wymiarach. Jak okazało się w badaniu kapitału społecznego, każdy z wymiarów zachowuje się inaczej niż wszystkie łącznie. Sugeruje to potrzebę nieco innego podejścia niż obserwowane w literaturze światowej. Zamiast badać wybrane wymiary należałoby zoperacjonalizować pojęcie i na pewnym poziomie ogólności zbadać jego wpływ na zmienne zależne. Dopiero na tej podstawie, o ile uzyskane wyniki uzasadniają dalsze dociekania [Combs, 2010], podejmować szczegółowe badania elementów i ich wzajemnych relacji.

Trzeci problem dotyczy obróbki danych, w której poszukuje się wzorca statystycznie potwierdzonej relacji pomiędzy zmiennymi. Zwłaszcza wymóg dopasowania, obliczanego z zastosowaniem średniej odległości punktów w przestrzeni względem badanej funkcji, jest charakterystyczny. Nie pozwala on bowiem ujawnić najlepszych kombinacji, najbardziej skutecznych strategii czy tzw. najlepsze praktyki. Zresztą w samym zamierzeniu testowanie hipotez dotyczy istniejących wzorców zależności i tylko w bardzo ograniczonym stopniu formułuje ich implikacje praktyczne. Wyłania to napięcie towarzyszące badaniom nauk o zarządzaniu w zakresie związku pomiędzy rygorem metodologicznym a znaczeniem uzyskanych wyników. O ile badania wykorzystujące aparat statystyczny w powszechnej opinii dostarczają wiarygodnego opisu rzeczywistości na poziomie całych populacji, o tyle menedżerowie poszukują indywidualnych aplikacji doskonalenia decyzji. Skrajnie rzecz ujmując metody ilościowe prowadzą do konwergencji zachowań, która ułatwia przetrwanie, ale nie dają nadziei na wyróżnianie się, które prowadzi do przewagi konkurencyjnej.

Czwarty problem dotyczy podejścia metodologicznego stosowanego przez badaczy. W przestrzeni społecznej stosowanie pozytywistycznego założenia o istnieniu wzorców, które czekają na odkrycie budzi od prawie półwiecza kluczową debatę. Polemika idzie w kierunku uwzględnienia interakcji pomiędzy ludźmi, dalej pomiędzy badanymi zmiennymi, oraz uwzględnienia kontekstu badanych zjawisk [Czakon, 2012b]. O ile bowiem badania wykorzystujące aparat statystyczny do testowania hipotez pozwalają potwierdzić lub falsyfikować istnienie zakładanych przez badaczy wzorców, to dopiero teoria wyjaśnia dlaczego te wzorce są obserwowalne [Shah, Corley, 2006]. Zatem zachodzi potrzeba podejmowania badań teoriotwórczych, z szerokim wykorzystaniem danych jakościowych oraz opartych na nich podejść generatywnych, takich jak teoria ugruntowana czy studia przypadków.

## PODSUMOWANIE

Paradoks osadzenia wpisuje się we współcześnie pasjonującą tematykę najnowszych koncepcji w naukach o zarządzaniu, takich jak zdolność absorpcyjna, dwuręczność, koopetycja, kompetencje dynamiczne. Wymienione pojęcia charakteryzuje pozorna lub faktyczna wewnętrzna sprzeczność, polegająca na dążeniu do zaspokojenia sprzecznych dążeń. Prowadzi to do równoczesnego występowania skutków dotyczących każdego z nich, co two-

rzy pole potencjalnych napięć zarówno poznawczych, jak i prakseologicznych.

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza paradoksu osadzenia wskazuje na powszechnie przyjmowane w literaturze przekonanie o krzywoliniowym wpływie zmiennych opisujących osadzenie na efektywność, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną. Uzasadnieniem tego przekonania jest z jednej strony rozpoznanie pozytywnych oraz negatywnych efektów z nim związanych, co w naturalny sposób prowadzi w stronę optymalizowania. Empiryczne badanie tej krzywoliniowej relacji skupia się jednak na pojedynczych wymiarach osadzenia: strukturalnym, albo relacyjnym, albo pozycyjnym. Jednocześnie jednak przedstawiono empiryczne wskazania, iż w przypadku kapitału społecznego krzywoliniowa relacja zachodzi dla jego elementów, ale już nie dla całego konceptu.

Na tej podstawie sformułować można pewne, ostrożne wskazówki metodologiczne dla dalszych badań. Dotyczą one szerszego korzystania z metod interpretatywnych aby budować teorię oraz bardziej rygorystycznego prowadzenia pomiaru. Nie ulega bowiem wątpliwości, że sam sens pracy menedżera polega na poszukiwaniu odpowiednich kombinacji bardzo wielu zmiennych po to, aby osiągać jak najlepsze wyniki.

## LITERATURA:

[1] Bell, J., Den Ouden, B., Ziggers, G. *Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Nr 7, s. 1607-1619.

[2] Boyd, B., Gove, S., Hitt, M., *Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality?* Strategic Management Journal 2005, Vol. 26, s. 239-257.

[3] Lazzarini, S., *The Transition from Alliance Networks to Multilateral Alliances in the Global Airline Industry*, Brazilian Administrative Review 2008, Vol. 5, Nr 1, s. 19-36.

[4] Combs, J., *Big Samples and Small Effects: Let's Not Trade Relevance and Rigor for Power,* Academy of Management Journal 2010, Vol. 53, Nr 1, s. 9-13.

[5] Czakon, W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012 (a).

[6] Czakon, W., *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 2012, Nr 10, s. 7-10 (b).

[7] Krupski, R., *Redundancja zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*. Organization and Mangement 2012, Vol. 2, Nr 151, s. 11-22.

[8] Lee, A., *Rigor and Relevance In MIS Research: Beyond the Approach of Positivism Alone*, MIS Quarterly 1999, Vol. 23, Nr 1, s. 29-34.

[9] Goerzen, A., Beamish, P., *The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal" 2005, Vol. 26, s. 333–354.

[10] Gulati, R., Garguilo, M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?* American Journal of Sociology 1999, Vol. 104, Nr 5, s. 1439-1493.

[11] Lewis, M., *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, Academy of Management Review 2000, Vol. 25, Nr 4, s. 760-776.

[12] Niemczyk, J., *Chciałbyś coś odkryć?,* Przegląd Organizacji 2009, Nr 10, s. 3-5.

[13] Shah, S., Corley, K., *Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Nr 6, s. 1821-1835.

[14] Stańczyk-Hugiet, E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji 2011, Nr 5, s. 8-11.

[15] Sułkowski, Ł., *Natura poznania w naukach o zarządzaniu,* Przegląd Organizacji 2011, Nr 10, s. 6-8.

[16] Uzzi, B., *The Sources and Consequences of Embeddedness*, American Sociological Review 1996, Vol. 61, Nr 4, s. 674-698.

[17] Uzzi, B. *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly" 1997, Vol. 42, Nr 1, s. 35–67.

[18] Weick, K., *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 1990s*. Academy of Management Review 1999, Vol. 24, Nr 4, s. 797-806.

[19] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu,* R. Krupski (Red.), PWE Warszawa, 2005.

## STRESZCZENIE

**Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne**

Artykuł rozpoznaje paradoks osadzenia z perspektywy metodologicznej. Wskazuje na krzywoliniową relację każdego z wymiarów osadzenia względem zmiennych zależnych, takich jak efektywność, innowacyjność czy przewaga konkurencyjna. Następnie, przedstawia wyniki badań empirycznych, które potwierdzają krzywoliniową relację każdego z wymiarów względem konkurencyjności, ale także na liniową relację całego konceptu. Artykuł identyfikuje cztery ograniczenia metodologiczne dotychczasowych badań: słabość perspektywy teoretycznej, pomiaru, analizy danych oraz stosowanych metod. Na tej podstawie formułuje wskazania do dalszych badań.

## SUMMARY

**The paradox of embeddedness – methodological contingencies**

This paper investigates the paradox of embeddedness through the lens of currently adopted methods. It points out to the curvilinear relationship between embeddedness dimensions, or facets and variables of interest in management, such as efficiency, innovation or competitive advantage. Next, some empirical results are developed to show that for social capital the curvilinear relationship stands as far as facets are concerned, but when it comes to the general concept, there is evidence of linearity. The paper discusses four shortcomings of research, connected with: theoretical perspective, measures validity, data analysis, and methods adopted. In conclusion some indications for further research are outlined.

Kazimierz Perechuda, Iwona Chomiak-Orsa
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu
Wojciech Cieśliński
Akademia Wychowania Fizycznego
we Wrocławiu

# Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw[1]

*„…przyjęcie nielokalności, oznaczającej – natychmiastowe oddziaływania o charakterze przyczynowym pomiędzy odległymi obiektami*[….] zakłada, że [….] *mechanika kwantowa jest teorią w pewnym sensie fundamentalną, dlatego nielokalność tej teorii przenosi się w niektórych jej interpretacjach na całą fizyczną rzeczywistość, zakładając – zapewne nie bez racji –że prawa mechaniki kwantowej dotyczą wszystkich bez wyjątku (również makroskopowych) obiektów tej rzeczywistości, ponieważ na najgłębszym poziomie wszystkie one zbudowane są z obiektów kwantowych*[…].*"*
{Tadeusz Pabian, Krótka historia nielokalności, [www.pobjan.pl] dostęp 01/2013},

## WSTĘP

Źródłem inspiracji nad nielokalnością oddziaływań inkrementalnej strategii zarządzania są założenia mechaniki kwantowej (QM, Einstein A., 1949, s. 85)[2], w tym próba ich zastosowania w opisie i wyjaśnianiu zjawisk we współczesnych koncepcjach organizacji i zarządzania (Perechuda K., w; Krupski R., 2012, s. 123, Shelton C., Darling J., 2001, s. 264, Narges Sariolghalam, Mohammad Reza Noruzi, Gholam Reza Rahimi, 2010, s.154)[3].

[1] Przedstawiona koncepcja nie jest ani teorią zarzadzania, ani prawdą, ale zdaniem autorów na pewno naukową heurystyką, możliwą do falsyfikacji, a zatem zgodnie z twierdzeniem Poppera możliwą do przyjecia (za; T. Gospodarek, w; Krupski R., red. 2012,s. 15-19).

[2] Mechanizm nielokalności oddziaływań A. Einstein nazwał „upiornym oddziaływaniem na odległość" A. Einstein, "Autobiographical Notes", w: P.A. Schilpp (ed.), Albert Einstein: Philosopher-Scientist, Tudor, New York 1949, s. 85.

[3] C. Shelton, J. Darling, 2001, *The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership*, The Leadership and Organization Development Journal, 22(6), s. 264, Narges Sariolghalam, Mohammad Reza Noruzi, Gholam Reza Rahimi; „*The Enigma of Physics' Quantum Skills Strategies in the Area of Management* Modern Applied Science" Vol. 4, No. 5; May 2010, s.154.

Przedmiotem badań, zaprezentowanych w niniejszym artykule, jest kapitał relacyjny (KR) przedsiębiorstwa i problem jakim jest oddziaływanie tego kapitału, wynikające z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii, której planowanie odbywa się z zastosowaniem metody inkrementalnej (szkoły prostych reguł, Krupski R., 2012, s. 92). W szczególności opisano system funkcjonowania kapitału relacyjnego (KR) w przestrzeni wirtualnej (PW), a cyberprzestrzeń organizacyjna (COP) utworzona z sieci komputerowej jest miejscem gdzie odbywają się procesy komunikowania się. Stanowią one wynik działania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Ze względu na środki stosowane w systemie komunikowania się w przestrzeni wirtualnej, jak znak (Z), dane (D), informacja (I) oraz wiedza (W), dokonano próby zbudowania modelu funkcjonowania mechanizmu nielokalności oddziaływania KR w COP, na tle „wyłaniania" się strategii przedsiębiorstwa. Poniżej, na zasadzie paradoksu, opisano funkcjonowanie strategii nadarzających się okazji, jako sposobu przezwyciężania niepewności działania.

## 1. STRATEGIA INKREMENTALNA JAKO SPOSÓB NA PRZECIWDZIAŁANIE NIEPEWNOŚCI

Kazualne koncepcje przyczynowości wskazują na lokalność oddziaływania obiektów między sobą (skutek ma jasno zlokalizowaną przyczynę). Niekauzalne koncepcje wskazują na możliwość wystąpienia skutku, bez wyraźnie zidentyfikowanej w czasie i przestrzeni przyczyny. Zakłada się takie właśnie oddziaływanie kapitału relacyjnego a metoda inkrementalna planowania strategicznego, jest narzędziem adekwatnym do tak zdefiniowanego przedmiotu badań.

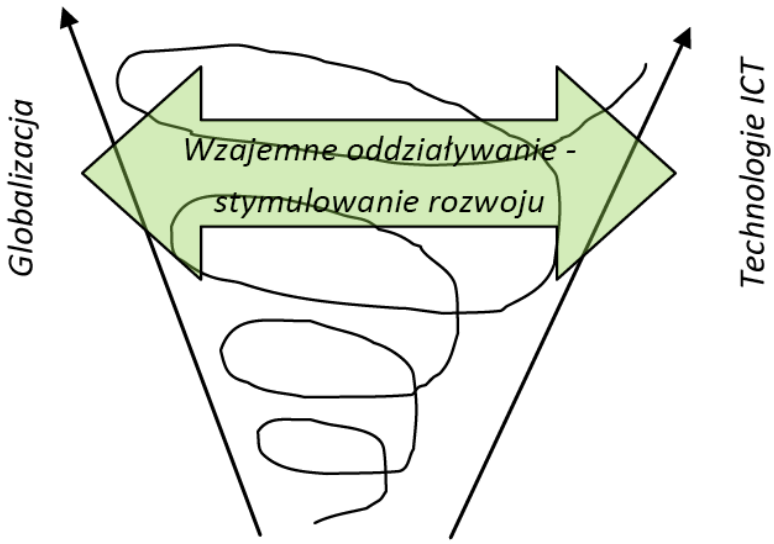
Można powiedzieć, że działania przedsiębiorstw w warunkach niepewności, wymusza na nich postępowanie, które generuje nielokalność oddziaływania w wielu aspektach podejmowanych przez nie decyzji. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa w większym stopniu niż kiedyś, działają w przestrzeni wirtualnej (staje się ona bardziej realna=procentowo= niż przestrzeń fizyczna)[4] Budowa kapitału relacyjnego przedsiębiorstw (jak to mówi prof. Krupski, 2005, budowanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstw, pozwalającego na wykorzystanie nadarzających się okazji) jest odpowiedzią na, z jednej strony, coraz większą niepewność działania, z drugiej strony, wymuszone przez rozbudowę sieci komputerowych, działanie w przestrzeni wirtualnej ( w artykule nazwanej cyberprzestrzenią organizacyjną przedsiębiorstw COP). Wskazuje się, że czas i przestrzeń tego oddziaływania może mieć charakter nielokalny, co jest wynikiem „okazjonalnego" działania przedsiębiorstwa. W szczególności w raz z rozwojem systemów ICT oraz sieci komputerowych, przestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw podzielona

[4] Przykładem są procesy biznesowe obsługiwane przez Cloud computing **Chmura obliczeniowa** – model przetwarzania oparty na użytkowaniu usług dostarczonych przez usługodawcę (wewnętrzny dział lub zewnętrzna organizacja). Funkcjonalność jest tu rozumiana jako usługa (dająca wartość dodaną użytkownikowi) oferowana przez dane oprogramowanie (oraz konieczną infrastrukturę) [https://www.e24cloud.com/static/browser/01/2013].

została na przestrzeń fizyczną (PF) i wirtualną (PW). Znalezienie wspólnego mianownika dla działań podejmowanych w obu przestrzeniach jest zadaniem strategii budowanej w sposób inkrementalny. Jednocześnie pojawia się dylemat jak sterować kapitałem relacyjnym, aby zmniejszyć niepewność działania przedsiębiorstw wynikającą z nielokalności oddziaływania tegoż kapitału, a w związku z tym brakiem przewidywalności, co będzie, jaką nową wiedzę posiądzie przedsiębiorstwo, którą może zamienić na konkurencyjne know how, patenty czy innowacje? W następnym rozdziale opisano czym jest kapitał relacyjny w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

## 2. SPOŁECZEŃSTWO INFORMACYJNE A KAPITAŁ RELACYJNY

Współczesny krajobraz ekonomiczny kształtują dwa kluczowe czynniki: rozwój technologiczny i globalizacja. Rozwój technologii informatycznej, a zwłaszcza rozwiązań sieciowych i komunikacyjnych stymuluje procesy globalizacji. Globalizacja natomiast wymusza stosowanie nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych umożliwiających wirtualizację procesów biznesowych. Następuje sprzężenie, które jest stymulantem zarówno rozwoju globalizacji jak i wirtualizacji procesów biznesowych, realizowanych w cyberprzestrzeni. Proces powyższy może zostać zaprezentowany w formie spirali (rys. 1).




**Rysunek 1. Spiralny model rozwoju kapitału relacyjnego**

Źródło: Opracowanie własne.

Organizacja jako uczestnik gry w cyberprzestrzeni staje przed wyzwaniem skutecznej organizacji procesów pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania, przesyłania i udostępniania informacji. Koncentracja na optymalnym wykorzystaniu dostępnych informacji staje się dominującą strategią zarządzania przedsiębiorstwem. Konkurowanie na rynku, który jest dostępny dla klienta przez 24 godziny na dobę, zaś konkurencja z podobną ofertą jest „o jedno kliknięcie obok", jest niezwykle trudne i wymaga wielu zabiegów organizacyjnych i konceptualnych zmuszających pracowników oraz menadżerów wiedzy do podejmowania działań umacniających pozycję organizacji wśród konkurencji. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w cyberprzestrzeni oferują przede wszystkim wymianę swoich kluczowych kompetencji, poprzez dynamiczny rozwój „relacji" wewnątrz organizacji a przede wszystkim z otoczenie.

Sieć internetowa umożliwia szybsze znalezienie kontrahenta oraz realizację procesu wymiany kluczowych kompetencji.

Umiejętność identyfikowania szans lub zagrożeń oznacza konieczność stałej obserwacji otoczenia przedsiębiorstwa oraz wsłuchiwania się w sygnały, które otoczenie wysyła. Zarządzanie przedsiębiorstwem w tak zmiennym otoczeniu jest w zasadzie możliwe jedynie pod warunkiem wykorzystania mechanizmu sprzężenia zwrotnego pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem rozumianego jako wzajemne oddziaływanie między dwoma układami, polegające na uzależnieniu oddziaływania na pewien system od zmian zachodzących w tym systemie.

W tym kontekście specjalnego znaczenia nabiera kreowanie kapitału relacyjnego, który może w znaczący sposób przyczynić się do sukcesu rynkowego współczesnej organizacji, ale którego czas i przestrzeń oraz podmiot oddziaływań oraz jego skuteczność trudno jest zdefiniować. Autorzy dokonali próby opisu tego zjawiska jako modelu biznesu budowanego na scenariuszach komunikowania się i rekonfiguracji kapitału relacyjnego.

## 3. MODELE BIZNESU, SCENARIUSZE KOMUNIKOWANIA A REKONFIGURACJA KAPITAŁU RELACYJNEGO

Na rys. 2. Przedstawiono scenariusze komunikowania według kryterium dominującej wymiany: danych, informacji, wiedzy zimnej lub gorącej.

W społeczeństwie postmodernistycznym dominuje komunikacja oparta na transferze danych, stymulowane przez błyskawiczny rozwój technologii ICT, jak również „rozpasany konsumpcjonizm" w postaci poszukiwania np. w supermarketach „nowości" po obniżonych cenach (promocje, rabaty, upusty). Jest to zdecydowanie rzecz ujmując komunikacja bezkontekstowa, czy też bezrefleksyjna (komunikują się mózgi „wyprane" z treści). Niestety, tego typu komunikowanie zatacza coraz większe kręgi (scenariusz I).

Scenariusz II pojawia się w przypadku niemożności rozwiązania problemów na poziomie komunikowania pierwszego typu (scenariusz I).

Pojawia się tutaj konieczność interpretacji danych jako podstawowy warunek rozwiązania danego problemu.

W scenariuszu III zakładamy, że podmioty oddziaływają na siebie poprzez akty komunikowania się: A i B posiadają odpowiednie zasoby wiedzy: ekonomicznej, technicznej, społecznej, politycznej, kulturowej etc., a dokładniej uzgodnione rozumienie terminów, pojęć, definicji, metod, klasyfikacji itp. z danego obszaru wiedzy np. dziedziny nauki, dyscypliny, czy też subdyscypliny naukowej.

Wiedza gorąca (scenariusz IV) tworzona jest w procesie powtarzalnego, wielokrotnego dialogu pomiędzy znającymi się podmiotami, co umożliwia tworzenie kapitału relacyjnego opartego na zaufaniu, zrozumieniu i empatii.

| SCENARIUSZE | KOMUNIKOWANIE |
|---|---|
| I | A ← D (1) → B |
| II | A ← I(2) → B |
| III | A ← Wz (3) → B |
| IV | A ← Wg (4) → B |

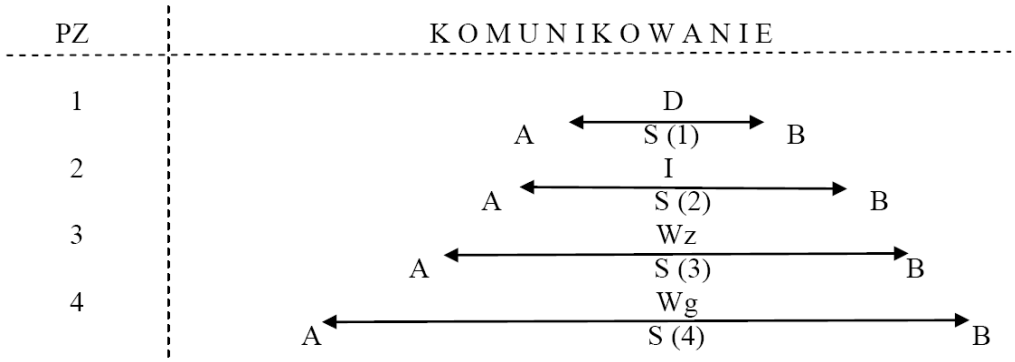
Legenda:
A, B – podmioty komunikowania
D- dane
I – informacje
Wz – wiedza zimna
Wg – wiedza gorąca
1 – najmniejsza wartość komunikowania
4 – maksymalna wartość komunikowania

**Rysunek 2. Scenariusze komunikowania**

Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 3 uwidoczniono kolejne poziomy skuteczności i siły komunikowania w zależności od środka jakim się posługuje a mianowicie, danymi, informacją czy wiedzą. Poziom 1 charakteryzuje się właściwie szeroką skutecznością; przykładem jest tutaj telemarketing (oczywiście skuteczny i efektywny dla producentów i handlowców), który ograniczając się w przekazie do rzekomo korzystnych, nowych promocji np. usług internetowych, telefonii komórkowej itp. „zawsze" okazuje się niekorzystny dla konsumenta, który nie potrafi, nie może, czy też nie chce się wysilić (wejść na poziom 2) w procesie informacyjnego dekodowania kruczków prawnych umowy zapisanej ledwie widocznym drukiem.

Najwyższy poziom skuteczności komunikowania odnotowujemy w procesie realizacji złożonych projektów gospodarczych, technicznych, ekologicznych, kulturowych, gdzie wymagany jest przepływ wiedzy gorącej opartej na rzetelnie budowanym kapitale relacyjnym.




Legenda:
PZ – poziomy skuteczności komunikowania
AB – podmioty komunikowania
S – skuteczność komunikowania
D – dane
I – informacja
Wz – wiedza zimna
Wg – wiedza gorąca
S (1) – skuteczność minimalna
S (4) – skuteczność maksymalna

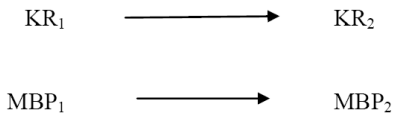
**Rysunek 3. Skala skuteczności komunikowania**

Źródło: Opracowanie własne

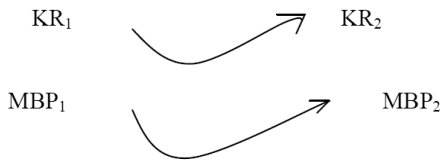
Jak wynika z powyższych założeń do modelu oddziaływań KR w przestrzeni wirtualnej, można wyróżnić silne oddziaływania poprzez przepływ wiedzy gorącej oraz słabe związane z przepływami danych, informacji i wiedzy zimnej. Istotą takiego rozróżnienia jest fakt, że tylko wiedza gorąca, czyli taka na bazie której można generować innowacje i budować know how przedsiębiorstwa. Szybka transmisja danych, informacji i wiedzy bez udziału czynnika ludzkiego, bez wymiany doświadczeń, bez twórczej analizy, nie generuje nowej strategii, nowego modelu biznesu. Oddziaływania realizowane w procesie komunikowania się między podmiotami kapitału relacyjnego nie generują nic co mogłoby spowodować wykreowanie nowego modelu biznesu i nowej jakościowo strategii rozwoju przedsiębiorstwa.(rys. nr 4). Jakie problemy generuje przyjęty wyżej model rekonfiguracji kapitału relacyjnego mający wpływ na tworzenie nowego modelu biznesu.

Paradoksalnie wskazuje się, że kluczową przyczyną jest nielokalność oddziaływania przyjętego modelu biznesu. Im bardziej strategia oparta na wykorzystywaniu okazji, tym mniej jest sterowalna a jednocześnie stwarzająca potencjał do kreowania innowacyjności.

**A. Brak korelacji**




**B. Ugięcie**




Legenda:
$MP_{1,2}$ – model biznesu przedsiębiorstwa 1, 2
$KR_{1,2}$ – konfiguracja kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie 1, 2

**Rysunek 4. Warianty korelacji między modelami biznesu przedsiębiorstwa a konfiguracją kapitału relacyjnego**

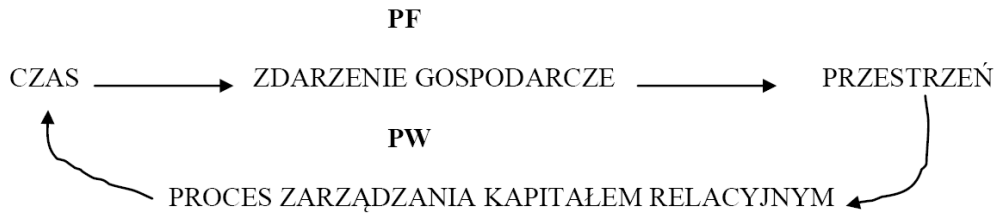
Źródło: Opracowanie własne.

## 4. MODEL PROCESU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACYJNYM A NIELOKALNOŚĆ ODDZIAŁYWANIA[5]

Proces zarządzania kapitałem relacyjnym to przede wszystkim pytanie, jak ten kapital oddziaływuje na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. Można mówić przede wszystkim o oddziaływaniach w przestrzeni fizycznej

[5] Nielokalność ma miejsce pomiędzy obiektami, tzn. pomiar pędu jednego z nich daje natychmiastową informacje o pędzie drugiego bez względu na odległość dzielącą poruszające się obiekty. Podejścia redukcjonistyczne i holistyczne mają zatem nie tylko zalety, ale i wady epistemologiczne: redukcjonizm „zabija" (nielokalność), natomiast holizm ogranicza możliwość poznania złożonej rzeczywistości. Wyjściem z impasu poznawczego wydaje się być podejście nomologiczne, w którym redukcjonizm i holizm są traktowane komplementarnie: praktyczna strategia badawcza ma charakter redukcjonistyczny, natomiast przedmiot badań – holistyczny – w uproszczonym (niekompletnym) podejściu modelowym. Ta strategia okazała się na tyle efektywna, że doprowadziła do odkrycia nowych, nieznanych do tej pory quasi-kwantowych efektów kwantowych oraz pozwoliła sformułować quasi-kwantowy paradygmat życia: życie, to makroskopowe zjawisko kwantowe III rodzaju. Molski M., *Space-like coherent states of the time-dependent Morse oscillator*, European Physical Journal D, 40: 2006 s. 411-419. „Dzięki temu stało się możliwe formalne sprecyzowanie warunków koniecznych do tego, aby określona teoria była teorią lokalnie kauzalną: oddziaływania przyczynowe w takiej teorii muszą się propagować z prędkością równą lub mniejszą od prędkości światła. Warunek ten jest równoważny wykluczeniu takich przypadków, jak natychmiastowe oddziaływanie na odległość, przyczynowanie dokonujące się z prędkością większą od prędkości światła i przyczynowanie w odwróconym kierunku temporalnym (w przeszłość). Powyższe warunki wyraża się krotko stwierdzając, Stąd każda teoria lokalnie kauzalna musi być zgodna ze szczególną teorią względności. ([www.pabjan.pl] dostęp 01/2013)".

(PF) oraz w przestrzeni wirtualnej (PW). W tej pierwszej, oddziaływania dotyczą obiektów materialnych, w drugiej obiektów niematerialnych (znak, dane, informacja, wiedza). W szczególności można mówić o czasie i intensywności oddziaływania oraz o kierunkach tego oddziaływania[6]. Przedstawione przesłanki, wskazują, że stosowana przez przedsiębiorstwa metoda planowania strategicznego nie może być liniowa (synoptyczna), a jedynie nieliniowa (inkrementalna). Ma ona jednak jedną zasadniczą cechę, jest nieustrukturaliozwana ex ante, a to co można określić jako cel strategiczny, jest formułowane ex post. Cechą takiego postępowania bedzie nielokalność działania[7], czyli brak możliwości jednoznacznego określenia skutków oddziaływania określonego zdarzenia gospodarczego w przestrzeni i czasie (rys. nr 5). Czasoprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw, jest „zakrzywiana" pod wpływem zdarzeń. Zdarzenia występują w przestrzeni fizycznej (PF) oraz w przestrzeni wirtualnej (PW). Zdarzeniem w PF mogą być następujące obiekty; produkt, usługa fizyczna, innowacje produktowe (patenty) oraz innowacje technologiczne (know how). Zdarzeniem gospodarczym (ZG) w przestrzeni




**Rysunek 5. Model „zakrzywiania czasoprzestrzeni" organizacyjnej przedsiębiorstwa poprzez proces zarządzania kapitałem relacyjnym**

Źródło: Opracowanie własne.

wirtualnej jest siła, czas oraz kierunek oddziaływania znaku, danych, informacji i wiedzy. Można założyć, że znak ma najmniejszą siłę oddziaływania, natomiast wiedza największą. Tym samym, w zależności od siły oddziaływania zdarzenia gospodarczego, czas i przestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw „ugina się" lub „uwypukla", powodując nielokalność oddziaływania, czyli brak możliwości jednoznacznego przewidzenia, skutków oddziaływania, tak w sensie czasu (kiedy dane ZG wywoła skutek?) jak i przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa (gdzie, dane ZG wywoła skutek?). Proces zarządzania kapitałem relacyjnym, jest systemem, który integruje działania podejmowane w wyniku zaistnienia określonego zdarzenia gospodarczego. Jeżeli zdarzeniem gospodarczym są pozyskane dane ich siła oddziaływania

[6] Piekarczyk A., Zieniewicz K., *Myślenie sieciowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, 2010.

[7] Szerzej patrz; Molski M., *Nielokalność i biokoherencja*, Roczniki Filozoficzne, LIII (1): 2005 s. 197-221. „Zgodnie z tą intuicją, wszystko co dzieje się w określonym miejscu przestrzeni (skutek), jest powodowane przez czynniki (przyczyny), które działają w tym właśnie miejscu, a nie gdzie indziej „(źródło; [www.pabjan.pl] dostęp 01/2013, za; M. Born (ed.), The Born-Einstein Letters, Macmillan, London 1971, s. 168).

jest najmniejsza. W przypadku kiedy zdarzeniem gospodarczym jest wiedza (a w szczególności Wg), siła oddziaływania jest największa. Jednak, skutków oddziaływania danego zdarzenia nie można jednoznacznie określić, z uwagi na fakt, że przestrzeń wirtualna (COP), jest niejednorodna i wielowymiarowa. W „*Ontologicznych mistyfikacjach…..”* Perechudy (w: Krupski, 2012, s. 122-125) strategia opisywana jest jako ciąg modeli mentalnych, w których „*…reizm……został już dawno obalony w fizyce kwantowej…*”, i charakteryzuje się (Perechuda proponuje zamianę pojęcia strategii): sieciowością, nielinearnością, nieciągłością. Prognozowanie ma swoje źródła nie w tym co było i jest, ale w tym co będzie (prekognicja). Skoki kwantowe, jak powiada wspomniany autor, wymuszają nabywanie nowych umiejętności, miedzy innymi takich jak „*gry w przestrzeniach nieciągłych*” (op.cit. s.125) oraz a może przede wszystkim uwzględnianie problemu nielokalności. Oddziaływania w sieciach, nie można jednoznacznie opisać, wyjaśnić i przypisać konkretne rezultaty tego oddziaływania tak w czasie jak i przestrzeni organizacyjnej. A zatem linearność planowania strategicznego, nie jest adekwatna do przestrzeni w jakiej odbywa się to planowanie, a mianowicie przestrzeni wirtualnej. Można zatem wskazać, że mechanika kwantowa[8] daje podstawy i poszukuje odpowiedzi na tego typu sytuacje, w świecie subatomowym, ale nielokalność jest cechą którą można przypisać również w świecie organizacji[9], wskazując na konieczność budowy modeli działania, w których „włączane są działania wyprzedzone” (Czaja, 2011, s. 32)[10], tu rozumiane jako pojawianie się nielokalnych oddziaływań w czasie i przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa, nie mających zidentyfikowanej przyczyny a jednak zaistniałego jako skutek. Czym zatem w szczególności jest zjawisko nielokalności oddziaływań KR, w kontekście budowy strategii przedsiębiorstwa?

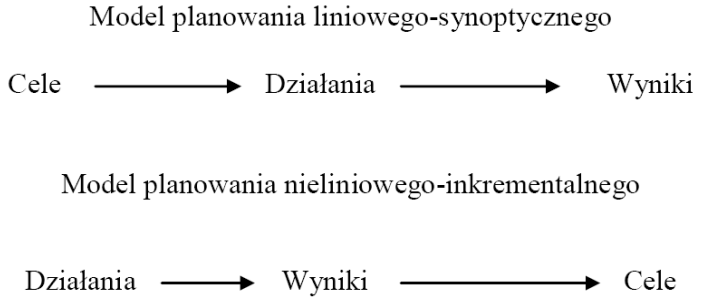
[8] Szerzej patrz; Szpikowski S., *Podstawy mechaniki kwantowej*, Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2011” Termin TZU pojawił się w konsekwencji debaty *Alberta Einsteina* z *Nielsem Bohrem*, w której dyskutanci przedstawili różne tzw. interpretacje mechaniki kwantowej. Według *QM* odległe zdarzenia mogą przy odpowiednich okolicznościach być natychmiastowo skorelowane z lokalnymi (zob. *kwantowe splątanie*)”……..” **Stan splątany** – rodzaj skorelowanego *stanu kwantowego* dwóch lub więcej cząstek lub innych układów kwantowych. Ma on niemożliwą w *fizyce klasycznej* cechę polegającą na tym, że stan całego układu jest lepiej określony niż stan jego części”.

[9] Narges Sariolghalam, Mohammad Reza Noruzi, Gholam Reza Rahimi; „*The Enigma of Physics' Quantum Skills Strategies in the Area of Management* Modern Applied Science” Vol. 4, No. 5; May 2010, s. 154.

[10] Szerzej patrz; na temat biologicznych aspektów nielokalności; Thaheld F., *Biological nonlocality and the mind-brain interaction problem: comments on a new empirical approach*, BioSystems 70: 2003 s. 35 – 41, organizacyjnych aspektów nielokalności; Cieśliński, W.B., Perechuda K., *Problemy nieoznaczoności w badaniu nieliniowych procesów biznesowych* w'; IX Kongres filozoficzny, Wisła, 2011.

## 5. NIELOKALNOŚĆ ODDZIAŁYWANIA KAPITAŁU RELACYJNEGO (KR) W CYBERPRZESTRZENI ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW (COP)

Postępowanie menedżerów w sytuacjach niepewnych sprowadza się do strukturalizowania rzeczywistości post factum. Oznacza to, że stosuje się metodę inkrementalną, w zarządzaniu strategicznym, która jest przeciwieństwem synoptycznej (Krupski, 2012). Cele nie są formułowane ex ante, ale ex post, czyli po realizacji jakiegoś fragmentu działania przedsiębiorstwa. (rys. nr 6). Wskazuje się, że plan strukturalizuje kierunki działania przedsiębiorstwa i uświadamia cele (synoptyka). Cele ukierunkowują proces zarządzania, lecz burzliwość otoczenia nie pozwala być pewnym tego, czy przyjęty kierunek jest efektywny. Należy uwzględniać oczekiwania i potrzeby rynku, co powoduje , że procesy planowania nie mają charakteru liniowego (metoda synoptyczna) ale nieliniowy (metoda inkrementalna). Z uwagi na przedmiot badań, czyli przestrzeń wirtualną przedsiębiorstwa, szczególnym obszarem, w którym planowanie inkrementalne ma miejsce jest cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw.




**Rysunek 6. Synoptyczne- liniowe i inkrementalne-nieliniowe planowanie strategiczne**

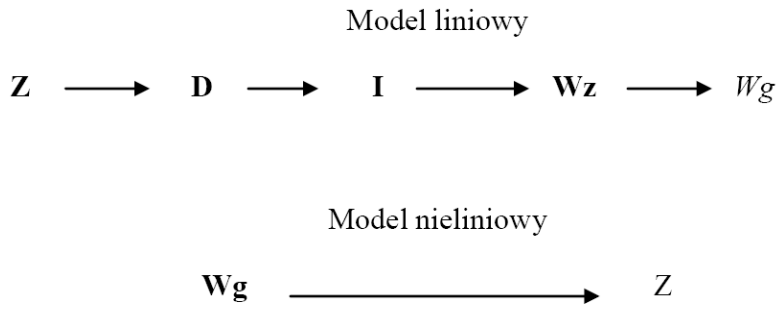
Źródło: Opracowanie własne.

W przestrzeni fizycznej (produkcja), przedsiębiorstwo może w miarę pewnie, przewidywać cele do osiągnięcia. W przestrzeni wirtualnej, gdzie istotne są wartości niematerialne, planowanie musi bazować na niepełnej przewidywalności. Przedmiotem oddziaływań w tej przestrzeni są, jak już wcześniej wskazano, następujące obiekty; znak (Z), dane (D), informacja (I) oraz wiedza (W), w tym wiedza zimna (Wz) i gorąca (Wg) (W. Cieśliński, w; Krupski R., 2012, s. 361)[11]. Model ten rozwinięto (w porównaniu z wcześniejszym opisem) dodatkowo o znak, ponieważ, znak jest jednostką ontyczną (cząstką elementarną) organizacji[12]. To znak jest elementarna cząst-

[11] Szerzej patrz; *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie*, Perechuda., K., UE, Wrocław, 2010.

[12] Semiologia organizacji wirtualne wskazuj, że jednostka ontyczną organizacji w perspektywie komunikacji w biznesie jest „znak", jednostka ontyczna komunikacji społecznej (Cieśliński, Semiologia organizacji wirtualnej, w; Perechuda K., Dyczkowski M., Dudycz H. *Systemy informatyczne zarządzania*, UE Wrocław, 2008.

ką organizacji, czyli podstawowym zdarzeniem gospodarczy w COP. Sieci komputerowe identyfikuj z pomocą swoich programów „znaki" przekształcając je w dane a następnie w informacje. To jest wszystko, co system informatyczny może dokonać ze zdarzeniem gospodarczym jakim jest identyfikacja „znaku". W procesie oznaczania uzyskuje on „znaczenie" jako elementarny „kwant" danych. Dane przekształcane są w informację, te w wiedzę. Jednak dalsze przekształcanie obejmuje procesy heurystyczne, i systemy informatyczne nie mogą już realizować tych procesów. Na rysunku nr 7 opisano liniowy i nieliniowy proces planowania strategicznego, wskazując, że ten pierwszy może tworzyć Wz, ale rzadko generuje Wg. Dlatego warto spojrzeć inaczej na problem planowania. A mianowicie, organizacja wymiany danych, informacji i wiedzy, której efektem może być Wg, musi bazować na osobistych, bezpośrednich spotkaniach pracowników zainteresowanych rozwiązaniem jakiegoś problemu. Miarą skuteczności KR w budowaniu przewagi konkurencyjnej musi być komunikacja bezpośrednia. Na bazie Wg można identyfikować znaki w przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa, które stanowić mogą początek procesu generowania nowej Wg na bazie której prototypowane są nowe rozwiązania w przedsiębiorstwie. Niestety główną przeszkodą w „konsumowaniu" nowej Wg, jest nielokalność jej oddziaływania, czyli jej Twórcy, nie zawsze są być jej „konsumentami".




**Rysunek 7. Liniowy i nieliniowy model planowania strategicznego w COP**

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze cyberprzestrzeni, oddziaływania te związane są z zarządzaniem przepływami znaków, danych, informacji oraz wiedzy z jej odmianami od wiedzy zimnej począwszy a na wiedzy gorącej skończywszy. A zatem, o nielokalności oddziaływania kapitału relacyjnego w COP, autorzy piszą w tym sensie, że oddziaływania poszczególnych składowych KR w COP mogą interferować ze sobą, lub znosić się, a wynik tego oddziaływania wcale nie musi przełożyć się na obszar w którym realizowana jest strategia, ale w całkiem innym obszarze, tak w zakresie przestrzennym (jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa, bliższe i dalsze otoczenie), jak i czasowym (oddziaływanie może być realizowane w tym samym czasie, lub w odległej

przyszłości). Autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie w strategii inkrementalnej (założenie implicite) w perspektywie kapitału relacyjnego, oddziaływanie może mieć charakter nielokalny? Jeżeli tak, to czym się charakteryzuje i jak można zoperacjonalizować to założenie odnosząc je do szczególnego rodzaju funkcjonowania organizacji jaką jest cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstwa (COP)?

## PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule, więcej postawiono pytań, niż sformułowano odpowiedzi. Wskazać jednak należy, że najistotniejszym jest by przedstawione w niniejszym artykule, badania (naukowa heurystyka), dały asumpt do szczegółowego opisu i wyjaśnienia roli i znaczenia nielokalności oddziaływania KR w budowaniu nowego modelu biznesu przedsiębiorstw. Można te założenia sfalsyfikować, przyjmując, za nieprawdziwe przyjęte przez autorów przesłanki (mechanika kwantowa). Wskazuje to jednak (zgodnie z założeniami wiedzy obiektywnej K.R. Poppera), że problem istnieje, a jego rozwiązanie może przyczynić się do rozwoju wiedzy na temat mechanizmu oddziaływania kapitału relacyjnego przedsiębiorstw oraz kierunkach jego rozwoju i sposobów pomiaru jego wpływu na strategię przedsiębiorstwa. Reasumując. Istotnym elementem przedstawionego modelu badań nad nielokalnością oddziaływania inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym jest:

1. Opis strategii budowanej wg metody inkrementalnej jako procesu nieliniowego.
2. Opis i wyjaśnienie, czym jest nielokalność oddziaływania i co może ze sobą wnosić w wyjaśnianiu zjawisk występujących w zarządzaniu kapitałem relacyjnym?
3. Próba zamodelowania sposobów przewidywania nielokalnych oddziaływań KR w COP, jako wynik postępowania zgodnego z nieliniowym przebiegiem procesów biznesowych przedsiębiorstw.
4. Wskazanie na słabe oddziaływania w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw znaku (Z), danych (D) i informacji (I) i wiedzy zimnej (Wz) w zarządzaniu KR, natomiast silnego oddziaływania, w sytuacji, gdy w procesach komunikowania się następuje przepływ wiedzy gorącej (Wg).
5. Przestrzeń wirtualna przedsiębiorstw (COP), stanowi integralny element przestrzeni fizycznej (PF), a jej rolą jest koordynowanie przepływów danych, informacji i wiedzy, w taki sposób, aby móc przewidywać nielokalność oddziaływania KR i mierzyć jej wartość dla oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## LITERATURA:


[1] Chown M., *Teoria kwantowa, nie gryzie*, Zysk i Soka s.j. Poznań, 2009.

[2] Cieśliński W., w; Krupski R., red. *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i przedsiębiorczości, T. 17, 2012. ss. 355-366.

[3] Cieśliński W., *Semiologia organizacji wirtualnej*, w; Perechuda K., Dyczkowski M., Dudycz H. red. *Systemy informatyczne zarządzania*, UE Wrocław, 2008.

[4] Cieśliński, W.B., Perechuda K., *Problemy nieoznaczoności w badaniu nieliniowych procesów biznesowych,* w'; IX Kongres Filozoficzny, Wisła, 2011.

[5] Czaja S, *Czas w ekonomii*. UE Wrocław, 2011.

[6] Einstein A., *Autobiographical Notes*, w: P.A. Schilpp (ed.), Albert Einstein: Philosopher-Scientist, Tudor, New York 1949.

[7] Perechuda K., w. Krupski R., red. *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i przedsiębiorczości, T. 17, 2012, ss. 122-125.

[8] M. Born (ed.), *The Born-Einstein Letters*, Macmillan, London 1971.

[9] Molski M., *Nielokalność i biokoherencja*, Roczniki Filozoficzne, LIII (1): 2005 s. 197-221.

[10] Molski M., *Space-like coherent states of the time-dependent Morse oscillator,* European Physical Journal D, 40: 2006 ss. 411-419.

[11] Narges Sariolghalam, Mohammad Reza Noruzi, Gholam Reza Rahimi, „*The Enigma of Physics' Quantum Skills Strategies in the Area of Management* Modern Applied Science" Vol. 4, No. 5; May 2010, s. 154.

[12] Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe*. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa, 2010.

[13] Shelton C., Darling J., 2001, *The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership,* The Leadership and Organization Development Journal, 22(6).

[14] Szpikowski S., *Podstawy mechaniki kwantowej*, Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2011

[15] Thaheld F., *Biological nonlocality and the mind-brain interaction problem: comments on a new empirical approach. BioSystems* 70: 2003.

[16] [www.e24cloud.com/static/browser] dostęp /01/2013.

[17] [www.pabjan.pl] dostęp /01/2013.

## STRESZCZENIE

**Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw**

Przedmiotem badań, zaprezentowanych w niniejszym artykule, jest kapitał relacyjny (KR) przedsiębiorstwa i problem jakim jest oddziaływanie tego kapitału, wynikające z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii, a w szczególności jej wersji inkrementalnej. Wskazuje się, że siła tego oddziaływania może mieć charakter nielokalny, co jest wynikiem okazjonalnego działania przedsiębiorstwa. W pracy opisano założenia związane z teoria „nielokalności" oddziaływania KR w kontekście inkrementalnej strategii zarządzania, czyli tego rodzaju strategii, która jest niesterowalna ale jednocześnie może generować efekty, których przedsiębiorstwo nie było by w stanie osiągną w innym przypadku.

**Słowa kluczowe**: kapitał relacyjny (KR), strategia inkrementalna, nielokalność oddziaływania (NO), cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw (COP), nieliniowość procesów biznesowych (NLP-B).

## SUMMARY

**Nonlocality incremental relational capital management strategy in cyberspace business organization**

The subject of research presented in this article, is a relational capital (KR) company and what is the impact of the problem of capital resulting from the strategy adopted by the company, in particular its incremental version. This indicates that the strength of this interaction can be non-local in nature as a result of the actions of the occasional. This paper describes the assumptions associated with the theory of "non-locality" in the context of the impact of incremental KR management strategy, that is the kind of strategy that is uncontrolled, but can produce effects that the company would not be able to reach otherwise.

**Keywords:** relational capital (KR), the strategy of incremental, nonlocality effects (NO), cyberspace organizational enterprises (COP), the non-linearity of business processes (NLP-B).

Anna Wójcik-Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego

## WSTĘP

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla, że budowanie przewagi konkurencyjnej stanowi istotę działalności przedsiębiorstwa[1]. Dlatego fundamentalnym celem badań w zakresie zarządzania strategicznego jest wyjaśnianie zróżnicowanych wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa, co jest równoznaczne z odkrywaniem źródeł przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z RBV, aby osiągać przewagę konkurencyjną – a tym samym móc efektywnie konkurować – przedsiębiorstwo musi posiadać zasoby o potencjale strategicznym, który umożliwi opracowanie i wdrożenie strategii poprawiającej efektywność i skuteczność organizacji[2]. A strategia jest tworzona wokół istniejących i przyszłych zasobów, procesów, zdolności, a nie jako prosta konsekwencja analiz strategicznych[3]. Ponadto wzrastający dynamizm otoczenia skłania wręcz do rozważań o zdolnościach umożliwiających przedsiębiorstwu odpowiadanie na zmieniające się szanse i neutralizowanie zagrożeń, czyli „tworzenie tego czego dotychczas nie było[4]".

[1] M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western Publishing, Cincinnati 2004, za: M. Bratnicki, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, w: J. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007, s. 62

[2] J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" 1991, Vol. 17, No. 1, s. 102.

[3] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 17.

[4] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000, s. 134.

Stąd za cel opracowania przyjęto odsłonięcie roli zdolności dynamicznych na tle zdolności operacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego zdolności dynamiczne są rozpatrywane jako źródło trwałej, wysokiej efektywności organizacyjnej rozpatrywanej w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak relatywnie niewiele wiadomo, jak one powstają. Rozważania w artykule także przyczyniają się do wypełnienia tej luki.

## 1. POJĘCIE I ISTOTA ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH I ZDOLNOŚCI OPERACYJNYCH

Dla utrzymywania przewagi konkurencyjnej kluczowe znaczenie mają we współczesnych warunkach otoczenia wewnątrzorganizacyjne procesy przekształcania wiedzy i umiejętności pracowników w zdolności organizacyjne. Zdaniem B. de Wita i R. Meyera pojęcie „zdolność" zarezerwowane jest dla połączenia w sobie wielu różnych umiejętności, które z kolei odnoszą się do zadań ograniczonych funkcjonalnie (wąsko zdefiniowanych)[5]. Ich zdaniem należy ją utożsamiać z „możliwościami organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań"[6]. Zdolność może zostać zdefiniowana jako zdatność do czegoś związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych[7].

Analiza fragmentu literatury pozwoliła na opracowanie definicji niżej podanych konstruktów. Zdefiniowanie ich przez kolejnych badaczy było wyrazem rozumienia przez nich tych konstruktów, co obecnie umożliwia zapoznanie się z ich poglądami.

Przyjmując za *kryterium podziału* **rolę zdolności w rozwoju przedsiębiorstwa** można wyodrębnić: **zdolności zwykłe** (**operacyjne**) i **zdolności dynamiczne**. Wybrane definicje pojęciowe tych konstruktów przedstawiono w tabeli 1.

Konceptualizacja zdolności dynamicznych wskazuje je jako narzędzia, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać do manipulowania istniejącymi zasobami i ich przegrupowywania w celu tworzenia nowych ich konfiguracji[8]. Zdolności dynamiczne pomagają organizacji (zwłaszcza jej naczelnemu kierownictwo) w nabywaniu przekonania potwierdzającego lub odrzucającego potrzebę zmian w wymaganych aktywach[9]. Otoczenie oddziałuje na dynamiczne zdolności, które z kolei wpływają na bazę zasobową poprzez przeobrażenia rutyn operacyjnych.

[5] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 164.
[6] Ibidem, s. 164.
[7] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 33.
[8] K.M. Eisenhardt, J.A.M. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105–1121.
[9] D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies" 2012, Vol. 49, No. 8, s. 1395-1401.

**Tabela 1. Wybrane definicje pojęciowe zdolności dynamicznych i zdolności operacyjnych**

| Typ zdolności przedsiębiorstwa | Autor | Definicja pojęciowa |
|---|---|---|
| Zdolności zwykłe | R. Makadok | Zdolności zwykłe (operacyjne) przyczyniają się do poprawy jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa, co bezpośrednio (lub pośrednio) wpływa pozytywnie na jego wyniki. |
| | P.L. Drnevich A.P. Kriauciunas | Zdolności zwykłe umożliwiają przedsiębiorstwu „życie" w krótkim okresie, a więc pozwalające na prowadzenie bieżącej działalności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji. |
| Zdolności dynamiczne | R. Agarwal, C.E. Helfat | Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej. |
| | M. Blyler, R. Coff | Zdolności dynamiczne to proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów po to, by reagować na zmiany rynku bądź je wywoływać. |
| | D. Teece, G. Pisano, A. Shuen | Zdolności dynamiczne umożliwiają organizacjom odnowę kompetencji umożliwiających zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi umiejętnościami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. |
| | P.L. Drnevich, A.P. Kriauciunas | Zdolności dynamiczne to zdolności wykorzystywane do wzbogacania, zmiany, modyfikacji i/lub tworzenia zwykłych zdolności. |
| | D. Teece | Zdolności dynamiczne są to wyższego rzędu kompetencje, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowanie tych zmian. |
| | M. Zollo, S.G. Winter | Zdolności dynamiczne to wyuczony i stabilny wzorzec/wzorce zbiorowej aktywności, poprzez który organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny operacyjne w poszukiwaniu poprawy efektywności. |
| | K.M. Eisenhardt, J.A.M. Martin | Zdolności dynamiczne stanowią narzędzie, które może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Makadok, *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, No. 5, s. 387–401; R. Agarwal, C.E. Helfat, *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science" 2009, Vol. 20, No. 2, s. 283; P.L. Drnevich, A.P. Kriauciunas, *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, No. 11, s. 254–279; M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science", 2002, Vol. 13, s. 340; K.M. Eisenhardt, J.A.M. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105–1121; D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509–533; M. Blyler, R. Coff, *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, „Strategic Management Journal" 2003, Vol. 24, No. 7, s. 678.

Zatem zdolności dynamiczne oprócz zmiany rutynowych sposobów postępowania zmieniają także bazę zasobową organizacji. Oddziałują na zbiór posiadanych przez organizację zasobów, kształtując jego elementy zarówno pod względem ilości, jak i jakości, co tworzy bazę zasobową organizacji. Organizacje czynią to, pozbywając się mniej potrzebnych zasobów oraz pozyskując te, które są niezbędne w procesach tworzenia wartości[10]. Według takiej logiki rozumowania zdolności dynamiczne wpływają na efektywność organizacji również pośrednio, ponieważ ich oddziaływanie jest mediowane poprzez rozwój potencjału strategicznego[11]. Dostosowanie zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa obejmuje ocenianie, kiedy i jak przedsiębiorstwo powinno nawiązywać relacje współdziałania z innymi organizacjami[12]. Pomimo, że pewne elementy zdolności dynamicznych mogą być osadzone w organizacji, to zdolność do oceny i określania zmian w konfiguracji zasobów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) spoczywa na barkach top menedżerów[13].

Dzięki wykorzystaniu tych zdolności przedsiębiorstwa dążą do rozwiązania braku dopasowania do otoczenia. Ponieważ zdolności dynamiczne są wykorzystywane do rozpoznawania szans i zagrożeń oraz odpowiadania na nie, co pociąga za sobą modyfikowanie i/lub podnoszenie zdolności zwykłych, umożliwiających dokonanie zmian. Zatem zmiany następują według rutyn związanych z dotychczasową ścieżką rozwoju i umożliwiają powrót do zespolenia z otoczeniem[14].

Istniejące definicje pozwalają dostrzec, że zdolności dynamiczne determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu, tak aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki. Zatem istnienie zdolności dynamicznych wiąże się z poniesieniem wydatków finansowych, a ich wykorzystanie może zwiększyć przychód i/lub obniżyć koszty, które mogą (albo nie) zrównoważyć zwiększone wydatki[15]. To współewoluowanie otoczenia i potencjału strategicznego bezpośrednio kształtuje efektywność organizacji[16]. To kolejny argument by zdolności dynamiczne traktować jako klucz sukcesu lub porażki organizacji[17].

---

[10] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 156.

[11] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa* [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 41.

[12] D.J. Teece, *Dynamic…*, op. cit., s. 1395-1401.

[13] Ibidem, s. 1395-1401.

[14] M. Bratnicki, *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 55.

[15] P.L. Drnevich, A.P. Kriauciunas, *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, No. 11, s. 254–279.

[16] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze zdolności…*, op. cit., s. 41.

[17] Ibidem, s. 38.

Przedsiębiorstwa natomiast wykorzystują zdolności zwykłe, aby zapewnić ciągłość działalności[18]. Jednakże w niestabilnych warunkach otoczenia (środowiska) zdolności zwykłe mogą być dalece niewystarczające do tego, aby dostosować się do zmian wyłącznie poprzez podtrzymanie ciągłości operacji prowadzonych w przeszłości[19]. Ta argumentacja sugeruje, że większy dynamizm środowiska – definiowany jako zmiany w konkurencyjnym otoczeniu wpływające na charakter konkurencji oraz sposób reagowania na potrzeby klientów i sytuację w branży[20] – może osłabić wpływ zdolności zwykłych na wyniki przedsiębiorstwa. Dynamika środowiskowa odzwierciedla wielkość i nieprzewidywalny charakter zmian gustów klientów, technologii i sposobów konkurowania w branży.

Zdolności zwykłe są być może bardziej zakorzenione w rutynach niż zdolności dynamiczne. Rutyna jest powtarzalnym ciągiem działań, które mogą mieć swoje korzenie w algorytmach i heurystykach dotyczących realizacji przez przedsiębiorstwo spraw. Rutyny organizacyjne, w tym te związane z transformacją organizacji wykraczają poza pojedyncze osoby, ponieważ rutyny są osadzone w umysłach wielu pracowników[21]. Przy czym algorytmy to metody rozwiązywania zadań podane jako zbiór poleceń wykonania czynności ze wskazaniem kolejności, w jakiej mają być wykonane[22]. A heurystyki to wyartykułowane ogólne zasady praktyczne wspólnie powielane przez wielorakich uczestników organizacji, skupiające uwagę i oszczędzające czas, który można poświęcić na improwizowanie w okolicznościach nieoczekiwanych szans[23].

Zdolności zmieniają się w czasie. Chociaż większość podstawowych rutyn zmierza w stronę stabilności/inercji, mogą one w warunkach umiarkowanej turbulencji otoczenia ulegać adaptacji. Zdolności dynamiczne zaś są tworzone na bazie organizacyjnych rutyn, które wspierane są przez akumulację doświadczeń, artykulację i kodyfikację wiedzy[24]. Zdolności te budowane są nie tylko na indywidualnych umiejętnościach, ale także na wspólnym uczeniu się pracowników współpracujących ze sobą[25]. M. Zollo i S.G. Winter podkreślają znaczenie celowych mechanizmów uczenia się w rozwoju zdolności dynamicznych, takich jak organizacyjne rutyny związane z akumulacją doświadczeń, artykulacją i kodyfikacją wiedzy[26].

---

[18] P.L. Drnevich, A.P. Kriauciunas, *Clarifying…*, op. cit., s. 254–279.

[19] D. Leonard-Barton, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal" 1992, No. 1, s. 111–125.

[20] C.K. Wang, B.L. Ang, *Determinants of venture performance in Singapore*, „Journal of Small Business Management" 2004, Vol. 42, No. 4, s. 347–363.

[21] D.J. Teece, *Dynamic…*, op. cit., s. 1395-1401.

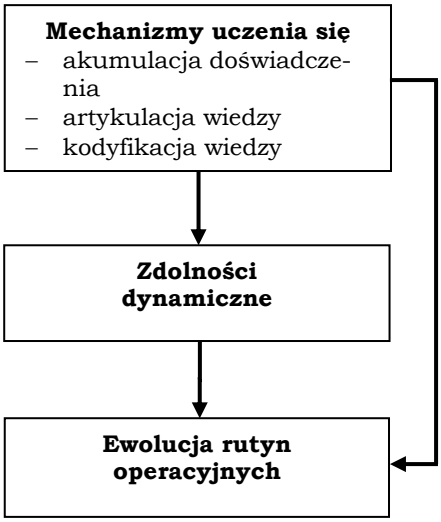
[22] *Słownik języka polskiego*, S. Dubisz (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 52

[23] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze…*, op. cit., s. 38.

[24] J.T. Macher, D.C. Mowery, *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing*, "British Journal of Management", 2009 Vol. 20, s. 41-62.

[25] D.J. Teece, Dynamic…, s. 1395-1401.

[26] M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science", 2002, Vol. 13, s. 339-351.




**Rysunek 1. Uczenie się, zdolności dynamiczne a rutyny operacyjne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, "Organization Science" 2002, Vol. 13, No. 3, s. 340.

Przedstawiony na rysunku 1 schemat daje ogólny obraz omawianych procesów organizacyjnych i powiązań między nimi. **Rutyny operacyjne** rozwijane są poprzez **gromadzenie doświadczeń** w wyniku wielokrotnego wykonania podobnych zadań. **Artykulacja wiedzy** jest procesem, w którym organizacja ustala, co robić (a czego nie) by wykonać zadania organizacyjne i rozpowszechnić te niejawne informacje w całej organizacji. Dokumenty **kodyfikujące wiedzę** umożliwiają zrozumienie efektów wynikających z rutyn operacyjnych (np. instrukcje, plany), ułatwiają dyfuzję istniejącej wiedzy i poprawiają koordynację oraz kompleksową realizację działań. Zakres artykulacji i kodyfikacji wiedzy w organizacji odzwierciedlany jest w decyzjach kierowniczych i strategii[27].

Rutyna jest przede wszystkim powtarzalna[28]. Ponieważ rutyna to regularne zachowania, poznawcze regularności, skłonności. Zachowania te odnoszone są do rekurencyjnego wzoru interakcji pomiędzy uczestnikami, a nie ich efektu[29]. W tym ujęciu nacisk zostaje położony na kolektywną i obserwowalną naturę rutyny, a nie na skutek istnienia tej natury. Rutyna jako skłonność, uwalnia zachowania i kognitywne regularności, a także

[27] J.T. Macher, D.C. Mowery, *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing*, "British Journal of Management", 2009 Vol. 20, s. 41-62.
[28] W. Czakon, *Sieci…*, op. cit. s. 155.
[29] J. Strużyna, *Znaczenie rutyny dla innowacji* [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010, s. 81.

kładzie nacisk na losowość zdarzeń[30]. Poznawcze regularności to zasady i standardy operacyjnych procedur, według których pracownicy postępują.

Taka natura rutyny powoduje, że organizacja staje się trudna do zmiany oraz staje się z jednej strony wrażliwa na atak konkurencji, z drugiej staje się bytem nie do powielenia. Zapis pozwala na kopiowanie. Jednak kopiowanie rutyny od innych lub przez inne organizacje następuje tylko wówczas, kiedy własna rutyna nie działa i zawsze jest niepełna[31]. Pomocne w utrwalaniu rutyny są opisy stanowisk pracy, procedury, schematy organizacyjne, obiegi dokumentów, programy komputerowe i inne przejawy organizacyjnej rzeczywistości, które są chronione przed otoczeniem. Identyfikowanie, akumulowanie wiedzy o tym jak należy działać i umocowanie jej w rutynie staje się fundamentem przewagi konkurencyjnej[32]. Rutyny organizacyjne stanowią kluczowe zjawisko wyjaśniające ewolucyjne zmiany w organizacji[33].

W konsekwencji istnienia rutyny pojawiają się znane i klarowne wymagania względem zarówno osób pracujących w przedsiębiorstwie, jak i partnerów[34]. Najważniejsze opracowania teoretyczne koncentrują uwagę na znaczeniu rutyn międzyorganizacyjnych[35] i różnicach pomiędzy rzekomymi a rzeczywistymi aspektami rutyn[36].

Zdolności dynamiczne z jednej strony oraz zasoby i zdolności zwykłe z drugiej strony wspólnie wpływają na efektywność organizacyjną rozpatrywaną w wymiarze przewagi konkurencyjnej[37]. Warto dodać, że przewaga ta definiowana jest jako asymetryczność albo wyróżnienie w dowolnym wymiarze (atrybucie, czynniku) przedsiębiorstwa, dzięki którym jest ono w stanie lepiej od innych obsłużyć klientów, przydać więcej wartości i osiągnąć wyższy poziom efektywności[38].

Wydaje się, iż warto próbować definiować różne typy zdolności dynamicznych i mierzyć skutki ich użycia. Badania w zakresie zdolności dynamicznych sprzyjają zrozumieniu podstaw podtrzymywania konkurencyjności w szybko zmieniających się krajobrazach otoczenia biznesowego. Pamiętać jednak należy, że dążenie przedsiębiorstwa do nieśmiertelności, mierzonej trwałością przewagi konkurencyjnej, może być zabójcze, ponieważ

[30] Ibidem, s. 81.
[31] J. Strużyna, *Znaczenie…*, op. cit., s. 80.
[32] ibidem, s. 80.
[33] N.J. Foss, K.H. Heimeriks, S.G. Winter, M. Zollo, *A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities*, "European Management Review", 2012, Vol. 9, s. 173-197.
[34] J. Strużyna, *Znaczenie…*, op. cit., s. 79-80.
[35] M. Zollo, J.J. Reuer, H. Singh, *Interorganizational routines and performance in strategic alliances*, "Organization Science", 2002, Vol. 13, No. 6, s. 701-713.
[36] M.S. Feldman, *Organizational routines as a source of continuous change*, "Organization Science", 2000, Vol. 11, No. 6, s. 611-629.
[37] Ibidem, s. 41.
[38] H. Ma, *Creation and pre-emption for competitive advantage*, „Management Decision" 1999, Vol. 37, No. 3, s. 259–266; idem, *Constellation of competitive advantage: Components and dynamics*, „Management Decision" 1999, Vol. 37, No. 4, s. 348–355 [za:] M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 15.

utrudnia pozbywanie się zasobów nieefektywnych[39]. Przy czym trwałość przewagi konkurencyjnej przejawia się w długości czasu (liczonego najczęściej w latach), kiedy przedsiębiorstwo uzyskuje wyższy zwrot z ponoszonych inwestycji, niż uzyskują to jego konkurenci[40].

## PODSUMOWANIE

W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego zdolności dynamiczne są rozpatrywane pod kątem przewagi konkurencyjnej. Badanie zdolności dynamicznych jest zakorzenione w podejściu zasobowym (RBV). Ta perspektywa konceptualizuje organizację jako zbiór trudnych do naśladowania zasobów, które tworzą przewagę konkurencyjną poprzez przyczynianie się do utrzymywania różnic w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwa. Trwały charakter międzyorganizacyjnych różnic w zakresie i stosowaniu rutyn organizacyjnych powoduje, że przewaga konkurencyjna kreowana przez zdolności dynamiczne jest długotrwała i nielimitowana.

Ewolucja poglądów na temat zarządzania strategicznego doprowadziła do wyróżnienia zasobów i zdolności w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej[41]. Rozważania zawarte w artykule wzmocniły argumenty za tym, że gdy dynamizm otoczenia zwiększa się jednocześnie rośnie ranga zdolności dynamicznych w kontekście utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Co oznacza, że wzrost dynamizmu otoczenia może osłabiać wpływ zdolności operacyjnych na wyniki przedsiębiorstwa, gdyż te mogą być niewystarczające do tego, aby dostosować się do zmian wyłącznie poprzez podtrzymanie ciągłości operacji prowadzonych w przeszłości.

Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwa mogą utrzymywać przewagę konkurencyjną poprzez podnoszenie zdolności dynamicznych wyrosłych ze zdolności zwykłych. A właściwe doskonalenie zdolności zwykłych przedsiębiorstwa umożliwia mu sprawne wykonywanie bieżących działań. Zdolności dynamiczne różnią się od zdolności zwykłych i uznać je można za „strategiczne".

Badania, których przedmiotem są zdolności dynamiczne wpisują się tematykę badań z zakresu wewnętrznych determinant wyborów strategicznych. Determinanty te należy rozumieć jako czynniki wewnętrzne, które skłaniają menedżerów do podjęcia określonych decyzji strategicznych lub określonych zachowań w procesie decyzyjnym[42]. Aby lepiej zrozumieć zdolności dynamiczne i operacyjne trzeba wskazać i analizować ich wymiary.

[39] M. Bratnicki, *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 54.

[40] J. Cygler, *Kooperacja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 19.

[41] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 313.

[42] M. Romanowska, *Metody badania strategii, w: Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 68.

Wyodrębnienie wymiarów obu konstruktów, które decydują o możliwości ich wyselekcjonowania powinna poprzedzać analiza literatury przedmiotu. Na określenie dokładnego znaczenia pojęć w konkretnych badaniach pozwalają definicje operacyjne, precyzujące sposób pomiaru tych konstruktów przez różnych badaczy. Stanowić to może krok na drodze do lepszego zrozumienia składowych zdolności dynamicznych i operacyjnych oraz podstawę zbudowania własnego narzędzia pomiaru.

## LITERATURA:


[1] Agarwal R., Helfat C.E., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science" 2009, Vol. 20, No. 2.

[2] Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" 1991, Vol. 17, No. 1, s. 102.

[3] Blyler M., Coff R., *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, „Strategic Management Journal" 2003, Vol. 24, No. 7.

[4] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

[5] Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa* [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem,* red. Jagoda H., Lichtarski J., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

[6] Bratnicki M., *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. Krupski R., Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.

[7] Cygler J., *Kooperencja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. Adamik A., Lachiewicz S., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

[8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

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

[10] Drnevich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, No. 11.

[11] Eisenhardt K.M., Martin J.A.M., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 10/11.

[12] Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, "Organization Science", 2000, Vol. 11, No. 6.

[13] Foss N.J., Heimeriks K.H., Winter S.G., Zollo M., *A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities*, "European Management Review", 2012, Vol. 9.

[14] Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western Publishing, Cincinnati 2004, za: Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, w: Antoszkiewicz J. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.

[15] Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal" 1992, No. 1.

[16] Macher J.T., Mowery D.C., *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing*, "British Journal of Management", 2009 Vol. 20.

[17] Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, No. 5.

[18] *Słownik języka polskiego*, S. Dubisz (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

[19] Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

[20] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, No. 7.

[21] Teece D.J., *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies" 2012, Vol. 49, No. 8.

[22] Wang C.K., Ang B.L., *Determinants of venture performance in Singapore*, „Journal of Small Business Management" 2004, Vol. 42, No. 4.

[23] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science", 2002, Vol. 13.

[24] Zollo, M., Reuer J.J., Singh H., *Interorganizational routines and performance in strategic alliances*, "Organization Science", 2002, Vol. 13, No. 6.

## STRESZCZENIE

**Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego**

W artykule przedmiotem rozważań jest rola zdolności dynamicznych i zdolności zwykłych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Rozważania zawarte w artykule wzmocniły argumenty za tym, że gdy dynamizm otoczenia zwiększa się jednocześnie rośnie ranga zdolności dynamicznych w utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej.

## SUMMARY

**Dynamic capabilities as object of scientific exploration of strategic management**

The paper describes the role of both dynamic and ordinary capabilities in building competitive advantage. Considerations made in the paper support the thesis according to which the increase in environment dynamism raises the importance of dynamic capabilities in maintaining competitive advantage.

Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# Model biznesowy – kwestia definicji i komponentów

## WSTĘP

Okres szczególnego zainteresowania problematyką modelu biznesowego rozpoczął się w drugiej połowie lat 90-tych XX wieku. Od tamtej pory powstało wiele różnych definicji oraz przedstawiono szereg różnych elementów konstruujących model biznesowy. Problematyka dotycząca modeli biznesowych jest wciąż aktualna, gdyż jak pisze B. Nogalski *ich kreowanie jako nowych, w tym także traktowanych jako innowacyjnych narzędzi, czy też przekształcanie lub doskonalenie, zwiększyć może zakres poznania naukowego i przyczynić się do praktycznego rozwiązywania problemów zarządzania strategicznego przedsiębiorstw, zwłaszcza problemów związanych z koniecznością ich reorientacji strategicznej*[1].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na problemy związane z definiowaniem modelu biznesowego i z określeniem jego elementów.

## 1. DEFINICJE MODELU BIZNESOWEGO

Model biznesowy jest przykładem pojęcia, które nie posiada jednej, jednoznacznej definicji. W literaturze można znaleźć bardzo dużą liczbę definicji, które zdecydowanie różnią się od siebie. Jednakże relatywnie najwięcej spośród powstałych definicji w swojej istocie nawiązuje do wyborów

[1] B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 34.

strategicznych, tworzenia wartości, przechwytywania wartości oraz sieci wartości.

Warto zwrócić uwagę na kilka definicji, a w wśród nich na pytania sformułowane przez K. Obłója[2], na które powinien odpowiadać każdy model biznesowy: 1. Co firma będzie robić?, czyli jak firma będzie konkurować, a zwłaszcza, z jakich źródeł przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku zamierza korzystać; 2. Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje? – chodzi tu o kluczowe zasoby i kompetencje dla długotrwałego podtrzymywania przewagi i w konsekwencji sukcesu; 3. W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania? – pytanie to dotyczy sprecyzowania konstrukcji łańcucha wartości, który pozwala na tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz kompetencji na użytek strategii w taki sposób, aby zapewnić przewagę konkurencyjną. P. Timmers[3] definiuje natomiast model biznesowy jako architekturę dla produktu, usługi i przepływu informacji, włącznie z opisem różnych aktorów biznesowych i ich ról, opisem potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesowych oraz opisem źródeł dochodu. Z kolei B. Mahadevan[4] twierdzi, że model biznesowy to niepowtarzalne połączenie trzech strumieni, które nieodzownie wiążą się z działalnością biznesową. Pierwszy to strumień wartości skierowany do partnerów biznesowych i klientów. Drugim strumieniem jest strumień dochodów, który jest planem zapewniającym osiągnięcie dochodów przez przedsiębiorstwo. Trzecim strumieniem jest natomiast strumień logistyczny składający się z wielu elementów tworzących łańcuch dostaw. Natomiast M. Rappa uważa, że model biznesowy, w najbardziej ogólnym znaczeniu, można zdefiniować, jako metodę prowadzenia działalności gospodarczej, dzięki której przedsiębiorstwo może się utrzymać, czyli generować przychody. Model biznesowy precyzuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze poprzez określenie jego miejsca w łańcuchu wartości[5]. Według R. Amit'a i C. Zott'a[6] model biznesowy przedstawia istotę, strukturę i sposób zarządzania transakcjami zaprojektowanymi tak, aby stworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans. W związku z tym, że transakcje łączą działania, autorzy rozwinęli tą definicję rozumiejąc model biznesowy jako system współzależnych działań, który wykracza poza przedsiębiorstwo i roztacza się poza jego granice[7]. A. Osterwalder i Y. Pigneur[8] model biznesowy określają, jako koncepcyjne narzędzie, które zawiera zestaw elementów i ich relacji pozwalających wyrazić logikę biznesową konkretnego

[2] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Warszawa: PWE 2002, s. 97.

[3] P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets,* "Electronic Markets" Vol. 8, No. 2/1998, s. 2.

[4] B. Mahadevan, *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy,* "California Management Review", Vol. 42, No. 4/ 2000, s. 59.

[5] M. Rappa, *Business Models on the Web,* [http://digitalenterprise.org/models/models.html] [data odczytu: 2013-01-05].

[6] R. Amit, C. Zott, *Value Creation in E-business,* "Strategic Management Journal" 22/2001, s. 511.

[7] C. Zott, R. Amit, *Designing your future business model: An activity system perspective*, "Long Range Planning" 43/2010, s. 216.

[8] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Models and their Elements,* Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002, s. 1.

przedsiębiorstwa. L. Doganova i M. Eyquem-Renault[9] uważają, że to, do czego służą modele biznesowe można rozpatrywać z trzech punktów widzenia: esencjalistycznego, funkcjonalnego i pragmatycznego. Z esencjalistycznego punktu widzenia modele biznesowe dostarczają dokładnego i wiarygodnego opisu lub przedstawienia rzeczywistości, która istnieje poza modelem biznesowym, a mianowicie firmy. Z funkcjonalnego punktu widzenia modele biznesowe przewidują przyszłe przedsięwzięcia i logikę tworzenia wartości. Ich przydatność pochodzi z ich objaśniającej i przewidującej mocy oraz tego, że są częścią procesu planowania. Z pragmatycznego punktu widzenia modele biznesowe można przedstawić, jako rynkowe urządzenia wzmacniające społecznie usytuowane praktyki obejmujące kalkulację i podejmowanie decyzji. Nacisk kładziony jest na ich znaczenie, wykorzystanie i dynamikę. Z kolei J. Magretta[10] uważa, że modele biznesowe pokazują jak działa firma, a dobry model biznesowy dostarcza odpowiedzi na odwieczne pytania stawiane już przez Petera Druckera: Kim są klienci przedsiębiorstwa? Co stanowi dla nich wartość? Udziela on również odpowiedzi na podstawowe pytania jakie każdy menedżer powinien zadawać: Jak zarabiać pieniądze? Na czym polega, leżąca u podstaw biznesu, logika ekonomiczna, która tłumaczy, jak można dostarczyć klientom określoną wartość przy optymalnym dla firmy poziomie kosztów. Model biznesowy zaś według M. Morris'a, M. Schindehutte i J. Allen'a[11] to krótkie przedstawienie tego jak powiązany ze sobą zestaw decyzji różniący się w zakresie strategii przedsiębiorstwa, architektury i ekonomii jest skierowany do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach. A. Afuah i C.L. Tucci określają model biznesowy, jako przyjętą przez firmę metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Według nich model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno obecnie, jak i w długim okresie, oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej, czyli osiąganie w dłuższym czasie rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji[12]. Z kolei R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricard[13] uważają, że na model biznesowy składają się wybory i ich konsekwencje. Tworząc swoje modele biznesowe, firmy podejmują trzy rodzaje wyborów: wybory dotyczące sposobów postępowania, wybory dotyczące majątku i wybory dotyczące nadzoru. Konsekwencje zaś mogą być zmienne lub trwałe. Natomiast według D. Tapscott'a[14] model biznesowy nawiązuje do architektury rdzenia firmy, a konkretnie, jak ona wykorzystu-

[9] L. Doganova, M. Eyquem-Renault, *What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship*, "Research Policy" 38/2009, s. 1560-1561.

[10] J. Magretta, *Why Business Models Matter,* "Harvard Business Review" May 2002, s. 87.

[11] M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective,* "Journal of Business Research" 58/2005, s. 727, 730.

[12] A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele,* Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003, s. 20.

[13] R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricard, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy,* „Harvard Business Review Polska" wrzesień 2011, s. 77-78.

[14] D. Tapscott, *Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet*, "Strategy + Business" 24/2001, s. 5.

je wszystkie odpowiednie środki (nie tylko te w ramach swoich granic korporacyjnych) do tworzenia zróżnicowanych wartości dla klientów.

Przedstawione definicje modelu biznesowego to tylko przykłady kilku spośród wielu innych definicji. Gdyby dokonać poszerzonej analizy definicji innych autorów można by było dostrzec, że w różny sposób wyjaśniają one pojęcie modelu biznesowego: od traktujących model biznesowy w sposób wąski do odnoszących się do procesów zachodzących w organizacji oraz między partnerami biznesowymi.

## 2. KOMPONENTY MODELU BIZNESOWEGO

Wiele wątpliwości wywołuje brak jednoznaczności w identyfikacji elementów konstruujących model biznesowy, bowiem autorzy w bardzo odmienny sposób podchodzą do tego zagadnienia. Przykładowo, A. Afuah i C.L. Tucci wyróżniają następujące elementy modelu biznesowego: wartość oferowana klientom przez firmę, segment rynku (grupa odbiorców), do którego firma kieruje tę wartość, zakres oferty produktów (usług) kierowanej do poszczególnych segmentów rynku, źródła przychodów, ceny oferowanej wartości ustalane przez firmę, niezbędne działania związane z udostępnianiem oferowanej wartości, możliwości organizacyjne stwarzające podstawę dla tej działalności, przedsięwzięcia umożliwiające podtrzymanie wszystkich aspektów przewagi nad konkurencją i jakość wdrożenia wymienionych elementów[15]. Model biznesowy według M. Morris'a, M. Schindehutte i J. Allen'a[16] natomiast składa się z sześciu elementów: propozycji wartości, klienta, wewnętrznych procesów i kompetencji, pozycji na rynku, modelu ekonomicznego (sposobu zarabiania pieniędzy) oraz czynników osobistych. Z kolei na model działalności firmy według A.J. Slyvotzky'ego, D.J. Morrison'a i B. Andelman'a[17] składają się cztery strategiczne wymiary: 1. wybór klientów, 2. przechwytywanie wartości, 3. kontrola strategiczna i 4. zakres działania. Według tych autorów, aby przedsiębiorstwo mogło odnosić sukcesy musi być tak zaprojektowane, aby kluczowe elementy były dostosowane do najważniejszych priorytetów klientów, oraz tak, aby było rentowne. Elementy zaś należy zbadać pod względem wzajemnej zgodności, żeby zapewnić funkcjonowanie modelu działalności przedsiębiorstwa jako zwartej i wzajemnie się wzmacniającej całości. Natomiast M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann[18] uważają, że model biznesowy powinien składać sie z czterech części, które razem tworzą wartość zarówno z perspektywy samej firmy, jak i jej klientów. Należą do nich: propozycja wartości dla klienta, formuła zysków, kluczowe zasoby i kluczowe procesy. Przy czym, propozycja wartości i formuła zysków określają wartość zarówno dla klienta, jak i firmy. Kluczowe zasoby i procesy opisują zaś, jak wartość ta będzie świadczona obu stronom. Z kolei H. Chesbrough i R.S. Rosenblo-

[15] A. Afuah, C.L. Tucci, s. 21.
[16] M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, s. 727, 730.
[17] A.J. Slyvotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku,* PWE, Warszawa 2000, s. 26-27.
[18] M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy,* „Harvard Business Review Polska" lipec-sierpień 2009, s. 156-158.

om[19] uważają, że na model biznesowy składają się następujące elementy: propozycja wartości, identyfikacja segmentu rynkowego, struktura wewnętrznego łańcucha wartości, struktura kosztów i model zysków, pozycja przedsiębiorstwa w sieci wartości oraz konkurencyjna strategia. Według O. Petrovic'a, Ch. Kittl'a, R. D. Teksten'a[20] model biznesowy składa się z siedmiu elementów: modelu wartości, modelu zasobów, modelu produkcji, modelu relacji z klientami, modelu przychodów, modelu struktury kapitału i modelu rynkowego.

Elementów tworzących model biznesowy, oprócz przestawionych wyżej, można spotkać wiele w literaturze, inne przykładowe przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Komponenty modelu biznesowego według różnych autorów**

| | Morris i in. | Timmers | Alt, Zimmerman | Hamel | Markides | Horowitz | Camisón | Petrovic i in. | Amit, Zott | Schweizer | Weill, Vitale | Dubosson-Torbay i in. | Magretta | Rayport, Jaworski | Van Der Vorst i in. | Hoque | Casadesus-Masanell | Hedman, Kalting |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sieć wartości (dostawcy) | | ■ | | ■ | | | | | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | ■ |
| Klient (rynek docelowy, zasięg) | | | | ■ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | ■ | | |
| Zasoby / aktywa | | | | ■ | | | | ■ | ■ | | | ■ | | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Propozycja wartości | | | | | | | | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Zdolności / kompetencje | | | | ■ | | | | | ■ | | | ■ | | | | | | ■ |
| Procesy / czynności | | | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| Dochody / polityka cenowa | | ■ | ■ | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | | | | | |
| Konkurencja | | | | | | | | | | | | | | ■ | | ■ | | ■ |
| Koszty | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Przepływ informacji | | ■ | | | | | | | ■ | | ■ | | | | | | | |
| Produkcja / usługi (oferta) | ■ | | | | | ■ | | ■ | ■ | | | | | ■ | | | | ■ |
| Przepływ produktów / usług | | ■ | | | | ■ | | | ■ | | ■ | | | | | | | |
| Strategia konkurencyjna | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Nadawanie marki | | | | | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | |
| Informacja o kliencie | | | | ■ | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Stosunki z klientami | | | | ■ | ■ | | | ■ | | | | ■ | | | | | | |

[19] H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*, "Industrial and Corporate Change" Vol. 11, No. 3/2002, s. 533-534.

[20] O. Petrovic, Ch. Kittl, R. D. Teksten, *Developing Business Models for eBusiness,* Vienna: International Electronic Commerce Conference 2001, [http://citeseerx.ist.psu.edu], data odczytu: 2013-01-05.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dyferencjacja | | | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Aspekty finansowe | | | | | ■ | | | | | | ■ | | ■ | | | | |
| Misja | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Zysk | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Szanse | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Przepływy gotówkowe | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Tworzenie wartości | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Kultura | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Korzyści dla klienta | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Oddziaływanie na klienta | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Logika / czynniki ekonomiczne | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Otoczenie | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Tożsamość firmy | | | | | | ■ | | | | | | | | | ■ | | |
| Reputacja firmy | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Wykonanie i wsparcie | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Funkcje | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Implementacja | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infrastruktura – zastosowanie | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Infrastruktura – zarządzanie | | | | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | |
| Zarządzanie | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Innowacje produktowe | | | | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | |
| Cechy wyróżniające | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Trwałość | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Struktura organizacyjna | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Sektor produktu / rynku | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Stopień integracji | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Kooperacja | | | | | | | ■ | | | ■ | | | | | | | |
| Łańcuch wartości | | | | | | | | | | ■ | | | | | | ■ | |
| Zarządzanie majątkiem | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Cechy rynku | ■ | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Źródła przewagi konkurencyjnej | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Możliwości wzrostu | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technologia | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Kwestie prawne | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Kapitał | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |

Źródło: I. Konieczna, *Rozwój koncepcji modelu biznesowego,* „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy 116/2012, s. 111-112 za: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, *The power of business models,* "Business Horizons" 48/2005, s. 201, I. Konieczna, *Sposób tworzenia modelu biznesowego* [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 260/2012, s. 207-208, C. Camisón, A. Villar-López, *Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis,* „M@n@gement" Vol. 13, No. 4/2010, s. 300.

## PODSUMOWANIE

Celem artykułu było wskazanie na problemy związane z definiowaniem modelu biznesowego i z określeniem jego elementów. Dokonując przeglądu literatury zauważyć można, że coraz większa liczba publikacji poruszających problem modelu biznesowego wpływa na to, że jego pojęcie jest różnie rozumiane. Wynika to zapewne z faktu, iż nie ma jak dotąd jednoznacznej, powszechnie akceptowanej definicji, stąd wielu badaczy tworzy swoje definicje dostosowane do poruszanego przez nich problemu. Podobnie jest w przypadku identyfikacji komponentów modelu biznesowego. Nie ma tu również zgodności wśród osób zajmujących się tą problematyką, co do tego, z czego jest on zbudowany. Wydaje się, że podstawową przyczyną wielu zaprezentowanych rozbieżności w definiowaniu modelu biznesowego i identyfikowaniu jego elementów składowych jest ciągłe poszukiwanie tej jednej uniwersalnej. Zdaniem autorki niniejszego opracowania, kolejnym krokiem prac nad tym zagadnieniem powinno być doprecyzowanie jego definicji wraz ze wskazaniem elementów go konstruujących. Opracowanie zunifikowanej definicji i wyszczególnienie komponentów ułatwiłoby m.in. porównywanie ze sobą badań prowadzonych przez różnych badaczy, które w efekcie miałyby niewątpliwie znacznie większą wartość poznawczą. Ponadto, wykorzystanie wyników badań przez ich odbiorców, którymi są przede wszystkim menedżerowie i przedsiębiorcy, pozwoliłoby na kreowanie modeli biznesowych w sposób umożliwiający odniesienie sukcesu rynkowego.

## LITERATURA:

[1] Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele,* Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.

[2] Amit R., Zott C., *Value Creation in E-business,* "Strategic Management Journal" 22/2001.

[3] Camisón C., Villar-López A., *Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis*, „M@n@gement" Vol. 13, No. 4/2010

[4] Casadesus-Masanell R., Ricard J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy,* „Harvard Business Review Polska" wrzesień 2011.

[5] Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies,* "Industrial and Corporate Change" Vol. 11, No. 3/2002.

[6] Doganova L., Eyquem-Renault M., *What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship*, "Research Policy" 38/2009.

[7] Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy,* „Harvard Business Review Polska" lipiec-sierpień 2009.

[8] Konieczna I., *Rozwój koncepcji modelu biznesowego,* „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy 116/2012.

[9] Konieczna I., *Sposób tworzenia modelu biznesowego* [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 260/2012.

[10] Magretta J., *Why Business Models Matter,* "Harvard Business Review" May 2002.

[11] Mahadevan B., *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy,* "California Management Review" Vol. 42, No. 4/ 2000.

[12] Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective,* "Journal of Business Research" 58/2005.

[13] Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań,* Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.

[14] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Warszawa: PWE 2002.

[15] Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Models and their Elements,* Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002.

[16] Petrovic O., Kittl Ch., Teksten R. D., *Developing Business Models for eBusiness,* Vienna: International Electronic Commerce Conference 2001, [http://citeseerx.ist.psu.edu], data odczytu: 2013-01-05.

[17] Rappa M., *Business Models on the Web,* [http://digitalenterprise.org/models /models.html], data odczytu: 2013-01-05.

[18] Slyvotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku,* PWE, Warszawa 2000.

[19] Tapscott D., *Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet*, "Strategy + Business" 24/2001.

[20] Timmers P., *Business Models for Electronic Markets,* "Electronic Markets" Vol. 8, No. 2/1998.

[21] Zott C., Amit R., *Designing your future business model: An activity system perspective,* "Long Range Planning" 43/2010.

## STRESZCZENIE

**Model biznesowy – kwestia definicji i komponentów**

Coraz większa liczba publikacji poruszających problem modelu biznesowego wpływa na to, że zagadnienie to nie znalazło jak dotąd jednoznacznego zdefiniowania. Nie ma również zgodności w wyodrębnieniu jego elementów składowych wśród osób zajmujących się tą problematyką. Celem artykułu jest wskazanie na problemy związane z definiowaniem modelu biznesowego i z określeniem jego elementów. Zdaniem autorki, kolejnym krokiem prac nad tym zagadnieniem powinno być doprecyzowanie jego definicji wraz ze wskazaniem elementów go konstruujących.


**Słowa kluczowe**: model biznesowy, definicja modelu biznesowego, komponenty modelu biznesowego


## SUMMARY

**Business model – issue of definitions and components**

An increasing number of publications that deal with the business model concept affects that this issue has not been clearly defined yet. There is also no compliance in the identification of its components among the people dealing with this issue. The purpose of this article is to identify the problems associated with defining the business model and the determination of its elements. According to the author, the next step of work on this issue should be to clarify its definition with an indication of the elements constructing it.


**Keywords**: business model, business model definition, business model components

Adam Jabłoński
Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

# Modele zrównoważonego biznesu – miejsce i rola w koncepcji zarządzania strategicznego

## WSTĘP

Burzliwe otoczenie rynkowe wprowadza do przedsiębiorstw w nim funkcjonujących potrzebę poszukiwania najbardziej efektywnych i skutecznych rozwiązań biznesowych gwarantujących osiąganie przez nie przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa, aby się wyróżniać muszą z jednej strony budować unikatowe modele biznesu a z drugiej strony umiejętnie je wdrażać poprzez dynamicznie realizowane strategie. Mają także świadomość, że podobne podejście do biznesu preferują często także ich konkurenci. Stąd powstaje szereg pytań, wątpliwości dotyczących kształtu i charakteru zarządzania przedsiębiorstwem. Coraz więcej miejsca w zarządzaniu przedsiębiorstwem zajmuje profesjonalna, wielowymiarowa analityka biznesu. Jej stosowanie pozwala menedżerom zarządzającym na precyzyjne osadzenie przedsiębiorstwa i jego modelu biznesu w strukturze powiązań i zależności rynkowych wraz ze wzajemnymi interakcjami zachodzącymi z interesariuszami przedsiębiorstwa. Analityka biznesu i synteza z niej powstająca ułatwia również zrozumienie obecnych mechanizmów rynkowych pełnych zmienności, asymetryczności i nieliniowości.

W konsekwencji menedżerowie świadomie podejmują decyzje strategiczne i taktyczno-operacyjne związane z zapewnieniem długoterminowej kreacji wartości, ciągłego budowania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz zapewnieniem zdolności przedsiębiorstwa do odnowy posiadanych zasobów i dopasowywania się do zmieniających się oczekiwań klientów i innych interesariuszy przedsiębiorstwa. Prowadzi to do mądrego tworzenia efektywnej logiki generowania dochodów i oferowania propozycji wartości klientom, która spełnia ich potrzeby i generuje dodatnie przepływy pienięż-

ne dla przedsiębiorstwa. Według autora artykułu przedsiębiorstwo może to osiągać poprzez zastosowanie mechanizmów związanych z projektowaniem i wdrażaniem modelu zrównoważonego biznesu pozwalającego na uzyskiwanie zadowalających wyników biznesowych w wyznaczonej przez menedżerów funkcji czasu.

Realizacja modelu zrównoważonego biznesu odbywa się za pośrednictwem łącznej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu *(ang. Corporate Social Responsibility*) i zasad zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*ang. Value Based Management*) wspomaganą przez koncepcję interesariuszy (*ang. Stakeholders*) i akcjonariuszy (*ang. Shareholders*). Równocześnie stymulatorem tego specyficznego modelu biznesu jest koncepcja zrównoważenia (*ang. Sustainability*). Celem artykułu jest przedstawienie założeń teoretycznych i rozwiązań praktycznych stosowania przez przedsiębiorstwa modeli zrównoważonego biznesu na tle koncepcji zarządzania strategicznego. Zakres artykułu dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstw w obecnej sytuacji gospodarczej, konstruowania przez nie modeli biznesu i stosowania przez nie różnych podejść do zarządzania strategicznego.

## 1. MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

W literaturze polskiej pojęcie modeli zrównoważonego biznesu jest stosunkowo nowe.

Pojęcie modeli zrównoważonego biznesu według autora artykułu związane jest z wielowymiarowym spojrzeniem na przedsiębiorstwo, z jednej strony jako instrument finansowy do pomnażania majątku dla akcjonariusza, a z drugiej strony jako miejsce powstawania i kreowania kapitału intelektualnego i społecznego dla szerokiej grupy skupionych wokół przedsiębiorstwa jego interesariuszy. Kluczowym słowem wpływającym na określenie miejsca i roli modeli zrównoważonego biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest słowo „zrównoważenie" *(ang. Sustainability*). Pojęcie to i koncepcja zarządzania z tym związana w Stanach Zjednoczonych jest już dosyć dobrze rozpoznana. Istotnym impulsem z nią związanym stał się światowy kryzys gospodarczy i kryzys wartości, który zmienił diametralnie spojrzenie na gospodarkę, przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące jak i stosowane mechanizmy rynkowe na poziomie lokalnym i globalnym.

W Polsce założenia tej koncepcji pierwsi przedstawili W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk wraz z zespołem. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz definiują sustainability jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego:

1. uczenia się,
2. adaptacji i rozwoju,
3. rewitalizacji,
4. rekonstrukcji,
5. reorientacji,

dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu) dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup[1]. Jest to podejście ukierunkowane na elastyczne i szybkie dopasowywanie się przedsiębiorstwa do otaczających zmian poprzez umiejętne prognozowanie, przewidywanie i reagowanie na zachodzące zjawiska rynkowe, dążąc do bycia liderem i pionierem na ciągle zmieniającym się rynku. Wpisuje się w to model zrównoważonego biznesu oparty na autorskiej koncepcji SMART (ang. *Sustainability modelling and reporting system*) opracowany przez M. Daud Ahmed oraz D. Sundaram[2]. W modelu tym autorzy zdefiniowali mapę drogową sustainability (ang. *Sustainable business transformation roadmap)* gdzie kluczowymi jej elementami są:

- projektowanie,
- transformacja,
- monitorowanie i kontrola,
- odkrycia i nauka,
- strategia.

Podejścia te jest zgodne z koncepcją szans i okazji, w Polsce kreowaną przez R. Krupskiego. R. Krupski wyznacza nowy paradygmat strategii. Uważa on, że jeśli przyjmiemy, że źródłem okazji jest nie tylko zewnętrzne otoczenie firmy, ale również wnętrze organizacji (np. pozytywnie zweryfikowane eksperymenty), to w tym wypadku opis strategii w języku okazji może być całkowicie w konwencji teorii endogenicznej. Nowy paradygmat R. Krupskiego przedstawiony jest w dwóch wersjach. Pierwsza zakłada adaptacyjną istotę strategii i wykorzystuje teorie opisu charakterystyczne zarówno dla endogenicznej, jak i egzogenicznej teorii wzrostu. Druga zakłada kreowanie otoczenia przez organizację i *explicite* wykorzystuje wyłącznie endogeniczne kategorie opisu (kategorie egzogeniczne występują *implicite* w filtrze eksperymentów, akceptacji i eksploatacji)[3].

Wtedy to przedsiębiorstwo będąc elastyczne i szybkie potrafi skutecznie i efektywnie budować zasoby, grupować je w propozycje wartości dla klientów, rekonfigurować i zmieniać je według potrzeb rynkowych. Dzięki temu przedsiębiorstwo umiejętnie reaguje na pojawiające się szanse i okazje i także je wywołuje będąc ich największym beneficjentem.

Według autora artykułu łączna realizacja koncepcji zrównoważenia wraz z koncepcją szans i okazji może być interesującym, nowym obszarem

[1] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 27

[2] M. Daud Ahmed, D. Sundaram, *Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation*, Decision Support Systems 53, 2012, s. 611-624

[3] R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 31

rozwoju nauk o zarządzaniu. Dzięki temu przedsiębiorstwo może reagować na zachodzące zmiany, może je także wywoływać przy równoczesnym dopasowywaniu do tego zasobów. Platformą do realizacji tych założeń będzie odpowiednio skonstruowany i wdrożony model zrównoważonego biznesu przedsiębiorstwa

Budowa tego modelu odbywać się będzie poprzez zastosowanie zasad tzw. konstruktywnej konfrontacji. Konstruktywna konfrontacja jest związana z tworzeniem chaosu informacyjnego w organizacji, kreatywnego napięcia pobudzającego innowacyjność i ze stymulowaniem samokrytyki i odwagi w definiowaniu problemów i poszukiwaniu rozwiązań. (...) Organizacja, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje, są złożonymi systemami samoadaptującymi się. Trudno jest więc menedżerom określić, kiedy i jakie zmiany nastąpią i jakie działania należy podjąć. Ta cecha systemów złożonych – ograniczona zdolność przewidywania – powoduje, że mechanizm konstruktywnej konfrontacji jest niezbędny [4]. Mechanizm konstruktywnej konfrontacji związany jest z dążeniem przedsiębiorstwa do osiągnięcia tzw. równowagi dynamicznej. Dla utrzymania systemu w stanie równowagi dynamicznej (homeostazy) najważniejsze znaczenie mają sprzężenia zwrotne. Aby dobrze zrozumieć istotę sprzężeń zwrotnych, można zaproponować stosowanie następujących zwrotów:

- im większe, tym większe,
- im słabsze, tym słabsze,
- im mniejsze, tym mniejsze itp.

lub

- im większe, tym mniejsze,
- im słabsze, tym silniejsze,
- im mniejsze, tym trudniejsze itp.

Sprzężenia zwrotne dodatnie można interpretować następująco: elementy sprzężenia oddziałują przez wzrost wielkości wyjścia na wzrost wielkości wejścia albo przez spadek wielkości wyjścia na spadek wielkości wyjścia[5]. Konstruktywna konfrontacja wspomagana analityką występujących w systemie zarządzania sprzężeń zwrotnych może dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kluczowa jednak jest konstruktywna konfrontacja dotycząca zasobów, celów i czynników strategicznych stanowiących podstawę do konstruowania modelu zrównoważonego biznesu i strategii przedsiębiorstwa.

Istnieje również drugie podejście do rozumienia pojęcia modeli zrównoważonego biznesu. Jest ono osadzone w koncepcji zrównoważonego rozwoju (*ang. sustainability development*).

---

[4] P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu, konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 87-98.

[5] A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 42-43.

Zrównoważony rozwój charakteryzują trzy kluczowe cechy: zrównoważenie, trwałość i samo podtrzymywanie się rozwoju. Zrównoważenie oznacza konieczność utrzymywania właściwych proporcji, struktury rozwoju oraz zachowania równowagi między potrzebami rozwojowymi a potrzebą ochrony środowiska. Cecha trwałości wymaga utrzymywania dostępności zasobów środowiska, a samo podtrzymywanie się rozwoju zwraca uwagę na współzależność czynnika ekonomicznego, ekologicznego i społecznego w stymulowaniu długookresowego wzrostu gospodarczego oraz rolę ekologicznego uwarunkowania tego wzrostu[6]. Według tej interpretacji model zrównoważonego biznesu przedsiębiorstwa pozwala na łączne spełnienie kryteriów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych wymaganych przez interesariuszy przedsiębiorstwa. Wtedy istotą tego modelu jest umiejętne równoważenie ich potrzeb przy jednoczesnym spełnieniu oczekiwań specyficznych interesariuszy przedsiębiorstwa jakimi są jego udziałowcy, akcjonariusze. Budowa takiego modelu wymaga od przedsiębiorstwa integracji pomiędzy kluczowymi czynnikami strategicznymi konstytuującymi model biznesu w kierunku zrównoważenia w obszarze ekonomicznym, ekologicznym i społecznym:

- ekonomiczne zrównoważenie – wymaga zwiększenia dochodowości przedsiębiorstwa przez wydajne wykorzystanie zasobów (człowiek, surowce, finanse), efektywne projekty i przedsięwzięcia, dobre zarządzanie, planowanie i kontrola,
- ekologiczne zrównoważenie – wymaga niedopuszczania do szkodliwych i nieodwracalnych konsekwencji dla środowiska poprzez wydajne wykorzystanie naturalnych zasobów, promując odnawialne zasoby, chronienie gleby, wody, umiejętnego zarządzania odpadami,
- społeczne zrównoważenie – wymaga reagowania na potrzeby społeczeństwa wliczając w to wszystkich innych interesariuszy[7].

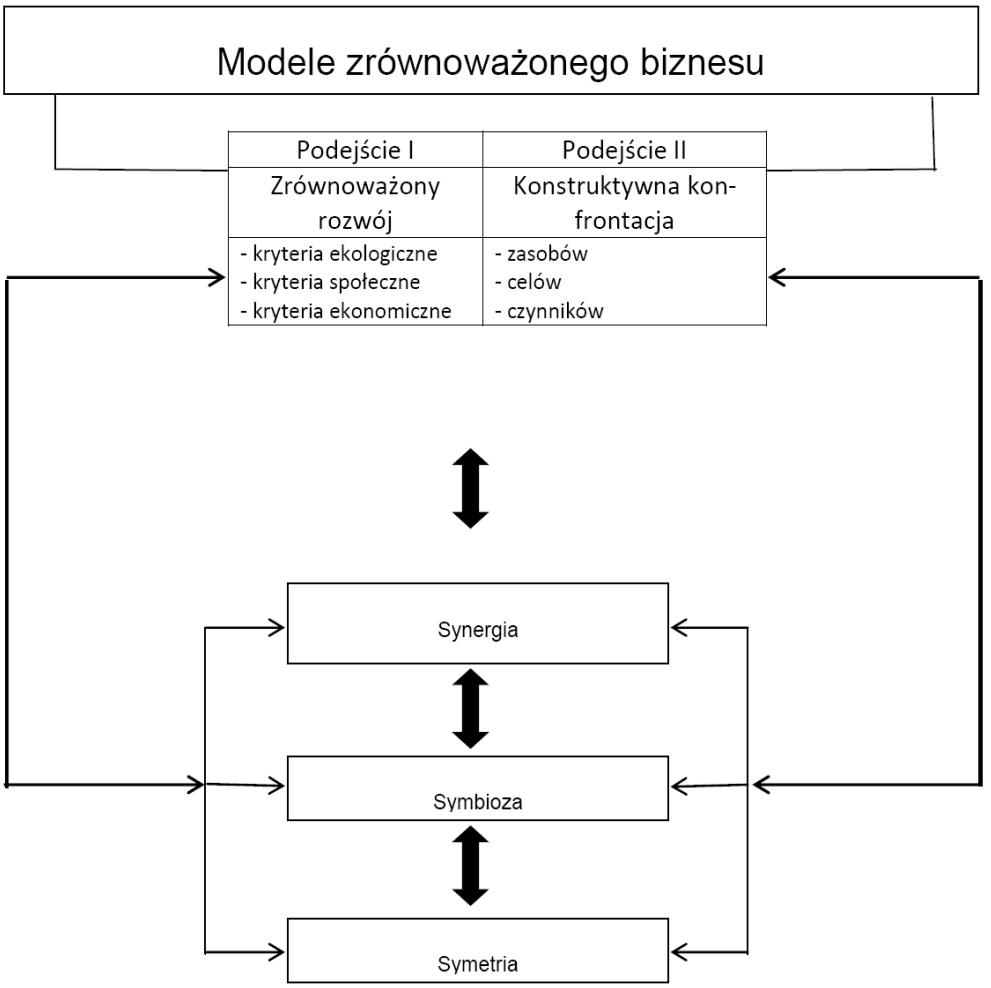
Rozpatrując i poszukując najbardziej efektywnych rozwiązań biznesowych dla przedsiębiorców według autora artykułu nie ma konfliktu między tymi dwoma podejściami do konstruowania modeli zrównoważonego biznesu. Zatem najlepszym rozwiązaniem jest tworzenie i stosowanie modeli zrównoważonego biznesu z łącznym zastosowaniem zintegrowanego podejścia opartego na konstruktywnej konfrontacji i zasadach zrównoważonego rozwoju. Ważnym jest jednak określenie mechanizmów stosowania tego podejścia przez przedsiębiorstwo. Można to zrobić poprzez skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na trzech ważnych filarach. Na synergii, symbiozie i symetrii. Synergia będzie dotyczyła współdziałania poszczególnych grup interesariuszy w kierunku osiągania wspólnej wartości dla przedsiębiorstwa i dla nich. Symbioza będzie obejmować mechanizmy stosowania zasad zwycięzca- zwycięzca bez szkody dla żadnego z interesariuszy, a symetria będzie obejmować wzajemne, systematyczne rozwi-

[6] J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s 27.

[7] N.Z. Abidin, Ch.L. Pasquire, *Revolutionize value management: A mode towards sustainability*, International Journal of Project Management 25, 2007, s. 277.

janie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa w kierunku osiągania optymalnej wartości dla poszczególnych grup interesariuszy.

Rysunek nr 1 przedstawia zintegrowane podejście do budowy i wdrażania modeli zrównoważonego biznesu obejmujące zasady konstruktywnej konfrontacji i zrównoważonego rozwoju.




**Rysunek 1. Zintegrowane podejście do budowy modeli zrównoważonego biznesu**

Źródło: Opracowanie własne

Warto zaznaczyć , że podejście to może stanowić istotną przestrzeń dla przedsiębiorstw w kierunku poszukiwania takich rozwiązań biznesowych, które z jednej strony pozwolą na osiąganie zadowalających wyników finan-

sowych a z drugiej strony zagwarantują spełnienie oczekiwań grup interesariuszy. Wynikiem realizacji modelu zrównoważonego biznesu będzie wytworzona przez przedsiębiorstwo dywidenda finansowa i społeczna. Dywidenda finansowa dotyczyć będzie rozdzielenia przez przedsiębiorstwo wypracowanego zysku dla akcjonariuszy według ich struktury udziałowej a dywidenda społeczna będzie związana z powstałą wartością społeczną na rzecz interesariuszy opartą na wykreowanym dla nich kapitale intelektualnym i społecznym.

## 2. MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU NA TLE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej spowodowały z jednej strony podważenie istniejących podejść do zarządzania a z drugiej strony wytworzyły nowe przestrzenie rozwoju nauk o zarządzaniu w poszukiwaniu nowych jej paradygmatów. Szczególnie jest to widoczne w koncepcjach zarządzania strategicznego. Nastąpiła diametralna zmiana w postrzeganiu strategii przedsiębiorstw oraz powstał nowy nurt związany z pojęciem modeli biznesu i ich miejsca i roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Istotnym jest zatem zastanowienie się jaka obecnie jest waga zarządzania strategicznego w osiąganiu zwycięstwa rynkowego przedsiębiorstwa związana z jego zdolnością do zwiększania jego wartości w długim okresie czasu? Aby na to pytanie odpowiedzieć należy dokonać analizy, co dzisiaj jest generatorem i stymulatorem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Według autora artykułu jest to skuteczny i efektywny model biznesu projektowany i wdrażany przez menedżerów przedsiębiorstwa za pośrednictwem przemyślanej strategii opartej na założeniach kreatywności i racjonalności oraz dynamice i witalności.

Jaki powinien być ten model? Według autora artykułu może to być model zrównoważonego biznesu. Wtedy to wykorzystywane przy konstrukcji modelu zrównoważonego biznesu zasady konstruktywnej konfrontacji i zrównoważonego rozwoju wspomagane są poprzez łączną realizację podejść do zarządzania strategicznego z naciskiem na te podejścia, które w danym okresie prowadzenia biznesu wynikają z kontekstu sytuacyjnego wyznaczające aktualne systemy podejmowania decyzji. Ma tu zastosowanie wielowymiarowa analiza holistyczna służąca do realizacji konstrukcji modelu zrównoważonego biznesu mającego strukturę komponentową. Struktura ta może mieć układ hybrydowy związany z układem podmiotowym (relacje i interakcje z interesariuszami przedsiębiorstwa) i układem przedmiotowym (relacje i interakcji z kluczowymi zasobami i czynnikami funkcjonowania przedsiębiorstwa). Elementy te stanowią podstawę konstytuującą model biznesu. Poszczególne podejścia do zarządzania strategicznego wykorzystane do konstrukcji modelu zrównoważonego biznesu oparte są na poniższych założeniach:

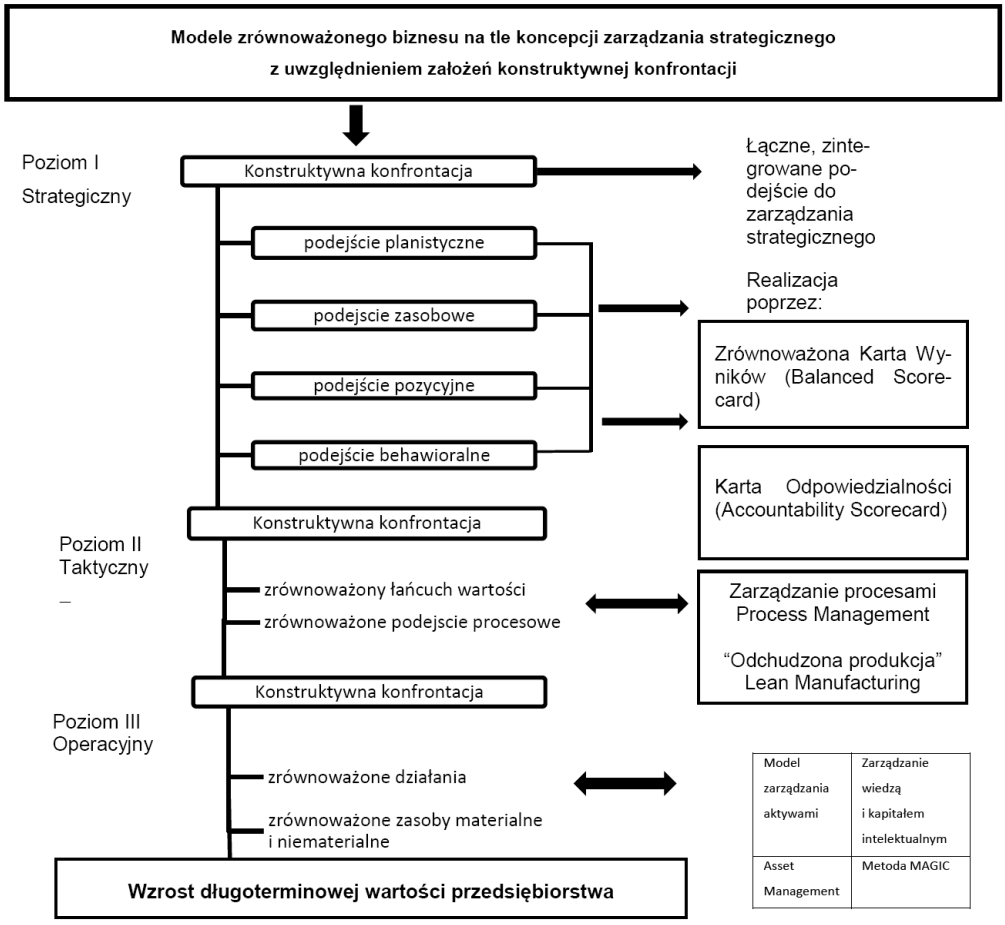
1. Podejście planistyczne wyznaczające ramy funkcjonowania i prognozowania wiązki celów strategicznych potrzebne do wyznaczenia dalekosiężnego kierunku rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa.
2. Podejście zasobowe umożliwiające podejmowanie właściwych decyzji dotyczących kreowania, konfigurowania i odnowy zasobów strategicznych przedsiębiorstwa.
3. Podejście pozycyjne określające pozycję przedsiębiorstwa na tle konkurentów i usytuowanie go w strukturze otoczenia rynkowego.
4. Podejście behawioralne umożliwiające reagowanie na szanse i okazje, wywoływanie je i tworzenie strategii wyłaniających na podstawie precyzyjnie analizowanych informacji z rynku.

W tym ujęciu ważnym jest przyjęcie łącznego wykorzystania w/w podejść do zarządzania strategicznego w konstruowaniu i wdrożeniu modelu zrównoważonego biznesu. Konstruktywna konfrontacja między czterema podejściami do zarządzania strategicznego może być sprzęgnięta z konstruktywną konfrontacją na poziomie taktycznym obejmującą wdrożenie zasad zrównoważonego łańcucha wartości – podejście do jego konstruowania i realizacji oparte jest na koncepcji zrównoważenia, oraz zasad zrównoważonego podejścia procesowego – kryteria modelowania i zarządzania procesami oparte są także na zasadach zrównoważenia.

Analogicznie podobne zasady są określone na poziomie operacyjnym, gdzie przedsiębiorstwo wykorzystuje optymalne podejście oparte na dobieraniu i wykorzystywaniu zasobów i działań w sposób zrównoważony. Na poziomie strategicznym zasady konstruktywnej konfrontacji mogą być wdrożone poprzez implementację Zrównoważonej Karty Wyników (*ang. Balanced Scorecard*) oraz Karty Odpowiedzialności (*ang. Accountability Scorecard*).

Źródłowy model Zrównoważonej Karty Wyników bazuje na koncepcji równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi oraz zaprojektowaniu celów, inicjatyw oraz mierników osiągnięć w czterech perspektywach strategicznych: perspektywie finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Istotne jest przy tym zwrócenie uwagi na związki przyczynowo-skutkowe. Według autorów tego modelu strategia jest pewnym zestawem hipotez, pomiędzy którymi występują zależności przyczynowo-skutkowe. System mierzenia efektywności powinien uwidoczniać te relacje (hipotezy) pomiędzy celami (i miernikami) w różnych perspektywach tak aby można było nimi zarządzać i je weryfikować. Łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych powinien obejmować wszystkie cztery perspektywy karty wyników. Prawidłowo skonstruowana karta wyników powinna stanowić odpowiedni zestaw mierników realizacji celów (wskaźników przeszłości) oraz czynników przyszłego sukcesu (wskaźników przyszłości), które wynikają ze specyficznej strategii firmy[8].

[8] R. S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 46-47.




**Rysunek 2. Podejście do konstruowania modeli zrównoważonego biznesu na tle koncepcji zarządzania strategicznego z uwzględnieniem konstruktywnej konfrontacji**

Źródło: opracowanie własne.

Karta Odpowiedzialności koncentruje się natomiast na definiowaniu oczekiwanego wkładu, jaki dają poszczególni interesariusze oraz stosowaniu odpowiednich dla nich zachęt w celu doprowadzenia do maksymalizacji tego wkładu[9]. Na poziomie taktycznym można wykorzystać do tego celu koncepcję podejścia procesowego (ang. *Process Management*) oraz tzw. odchudzonego zarządzania produkcją (*ang. Lean Manufacturing*). Na poziomie operacyjnym efektywne zarządzanie zasobami materialnymi w sposób zrównoważony może być realizowane przez metodę efektywnego zarządzania infrastrukturą *( ang. Asset Management*), natomiast efektywne zarządzanie

[9] B. Maelicke, *Managment in Sozialen Organizationen Ganzheitliche ung Sozialökolgische Organisationsentwicklung für Non – Profit – Unternehmen*, Blätter der Wohlfahrtpflege, 136 (3), s. 67 – 70.

w sposób zrównoważony zasobami niematerialnymi związanymi z posiadaną wiedzą i kapitałem intelektualnymi może być realizowane z zastosowaniem metody MAGIC. Według J. Warschat, K. Wagner, I. Hauss, twórców metody MAGIC, kapitał intelektualny składa się z czterech podstawowych komponentów: kapitału ludzkiego, organizacyjnego, relacyjnego i innowacyjnego[10]. Zachodzące interakcje między nimi tworzone w sposób zrównoważony mogą wytworzyć istotny potencjał konkurowania generujący rzeczywiste korzyści dla przedsiębiorstwa. Efektem takiego podejścia jest osiągnięcie ciągłej zdolności przedsiębiorstwa do wzrostu długoterminowej jego wartości.

Poniżej na rys. nr 2 przedstawiono podejście do konstruowania modeli zrównoważonego biznesu na tle koncepcji zarządzania strategicznego z uwzględnieniem założeń konstruktywnej konfrontacji.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w tym ujęciu priorytetem jest doprowadzanie do ciągłej zdolności przedsiębiorstwa do kreacji wartości w długim okresie czasu. Wtedy przedsiębiorstwo posiada zasoby do efektywnej gry rynkowej, osiągania przewagi konkurencyjnej i zwyciężania na rynku. W tym ujęciu koncepcja zarządzania strategicznego staje się rdzeniem i silną platformą, na której osadzony jest model zrównoważonego biznesu i jego siły napędowe zbudowane z zasobów, celów, czynników strategicznych i kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa.

## 3. MODELE ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU W BUDOWIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Analizując pojęcie modeli zrównoważonego biznesu naturalnym staje się określenie zależności między posiadanym modelem zrównoważonego biznesu a jego zdolnością do budowy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

Platformą do takiego ujęcia zagadnienia jest konstruktywna konfrontacja:

1. Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu – stosowanie zasad zarządzania wartością przedsiębiorstwa – ujęcie przedmiotowe
2. Stosowanie koncepcji interesariuszy – stosowanie koncepcji akcjonariuszy – ujęcie podmiotowe.

Według autora artykułu nie ma konfliktu między zasadami CSR a VBM. Mało tego, te koncepcje wzajemnie się wzmacniają. Poprzez zderzenie się dwóch mocno osadzonych w zarządzaniu koncepcji menedżerowie nawigują procesy decyzyjne poszukując tzw. złotego środka równoważąc wiele istotnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ważnym jest zatem umiejętne balansowanie między tymi dwoma koncepcjami, w taki

[10] J. Warschat, K. Wagner, I. Hauss, *Measurement System of the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector, w IST 1999*, Workshop on Intelectual Capital/Intangible Investments, Helsinki, European Commision, 1999.

sposób aby wywołać wcześniej omawianą synergię, symbiozę i symetrię. Podobna sytuacja będzie odnosić się do konstruktywnej konfrontacji między koncepcją interesariuszy i akcjonariuszy. Warto tu przytoczyć tezy definiowane przez J. Adamczyk według , której nie ma sprzeczności interesów między wartością dla właścicieli a wartością dla pozostałych interesariuszy w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przeciwnie, maksymalizacja wartości dla właścicieli wymaga uwzględnienia interesów grup, od których zależy rozwój przedsiębiorstwa. Efektywność kształtowania wartości dla akcjonariuszy wymaga zaangażowania pozostałych interesariuszy, co jest możliwe poprzez uwzględnienie ich oczekiwań. Koncepcja społecznej odpowiedzialności, uwzględniając korzyści wszystkich interesariuszy, bierze pod uwagę ochronę własności i praw akcjonariuszy, zwłaszcza mniejszościowych, pozbawionych dostępu do informacji o sytuacji finansowej spółek[11]. Poszukiwanie wspólnych wartości, wymiany tych wartości i umiejętne ich rozdzielanie stanowi podstawę spójnego opartego na wzajemnych zależnościach i interfejsach modelu zrównoważonego biznesu. W takim podejściu wyłania się czytelny obraz zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem bazującego na najnowszych trendach i koncepcjach teorii nauk o zarządzaniu.

Wielowymiarowość tego ujęcia pozwala na czerpanie przez przedsiębiorstwo najbardziej wydajnych mechanizmów kreowania wartości przedsiębiorstwa pozwalając na tworzenie unikatowych wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa oraz czerpanie przez nich za pośrednictwem przedsiębiorstwa maksymalnych korzyści.

## PODSUMOWANIE

Modele biznesu w obecnej rzeczywistości biznesowej stanowią kluczową rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stają się w pewnym stopniu integratorem wielu zachodzących w przedsiębiorstwie mechanizmów i działań w układzie zależności przyczynowo skutkowych. Ważnym jest jednak ich konstrukcja, struktura komponentów, które je tworzą i sposób ich wdrożenia dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i w dalszej konsekwencji wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Dokonując syntetycznego podsumowania analizy miejsca i roli modeli zrównoważonego biznesu na tle koncepcji zarządzania strategicznego należy zwrócić uwagę, że dzisiejsze zwyciężanie i w ogóle konkurowanie jest bardzo trudne. Trzeba zatem poszukiwać takich rozwiązań, które będą skuteczne ale jednocześnie w miarę trwałe. Wydaje się, że podejście do konstruowania modeli zrównoważonego biznesu oparte na konstruktywnej konfrontacji i zasadach zrównoważonego rozwoju realizowane poprzez łączne wykorzystanie podejścia planistycznego, zasobowego, pozycyjnego i behawioralnego może być istotnym czynnikiem sukcesu wielu przedsiębiorstw funkcjonujących obecnie na rynku.

[11] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 135.

## LITERATURA:

[1] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

[2] Daud Ahmed M., Sundaram D., *Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation*, Decision Support Systems 53, 2012.

[3] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[4] Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu, konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

[5] Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

[6] Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

[7] Abidin N.Z., Pasquire Ch.L., *Revolutionize value management: A mode towards sustainability*, International Journal of Project Management 25, 2007.

[8] Kaplan R. S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[9] B. Maelicke, *Managment in Sozialen Organizationen Ganzheitliche ung Sozialökolgische Organisationsentwicklung für Non – Profit – Unternehmen*, Blätter der Wohlfahrtpflege, 136 (3).

[10] Warschat J., Wagner K., Hauss I., *Measurement System of the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, w IST 1999, Workshop on Intelectual Capital/Intangible Investments, Helsinki, European Commision, 1999.

[11] Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

## STRESZCZENIE

**Modele zrównoważonego biznesu – miejsce i rola w koncepcji zarządzania strategicznego**

Burzliwe otoczenie rynkowe wprowadza do przedsiębiorstw w nim funkcjonujących potrzebę poszukiwania najbardziej efektywnych i skutecz-

nych rozwiązań biznesowych gwarantujących osiąganie przez nie przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa, aby się wyróżniać muszą z jednej strony budować unikatowe modele biznesu a z drugiej strony umiejętnie je wdrażać poprzez dynamicznie realizowane strategie.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń teoretycznych i rozwiązań praktycznych stosowania przez przedsiębiorstwa modeli zrównoważonego biznesu na tle koncepcji zarządzania strategicznego. Zakres artykułu dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstw w obecnej sytuacji gospodarczej, konstruowania przez nie modeli biznesu i stosowania przez nie różnych podejść do zarządzania strategicznego.

## SUMMARY

**Sustainable Business Models – the place and the role in the concept of strategic management**

Turbulent environment in the business market generate in the companies a needs to find the most efficient and effective business solutions. This solutions guarantees the measures for achieving their competitive advantages. Companies need to build a unique business models and dynamically implemented strategies. The purpose of this article is to present the theoretical assumptions and practices solutions in construction of sustainable business models against the background of the concept of strategic management. The scope of the article concerns the performance of the current economic environment, construction their business models and their different approaches to strategic management.

Zbigniew Matyjas
Uniwersytet Łódzki

# Rola i wpływ sektora na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa

## WSTĘP

Problematyka sektora, jego znajomość, ramy konkurencji i konkurowania są kluczowym elementem zarządzania strategicznego, od samego początku będące obecnymi w jego rozwoju. Wszak już Porter [1994] w swojej sztandarowej książce dotyczącej strategii konkurowania przedstawiał problematykę zrozumienia sektora wraz z metodyką jego analizowania i wyciągania na tej podstawie wniosków strategicznych. Jednak obecnie sektory staja się coraz bardziej złożone, granice pomiędzy nimi zacierają się, klasyczne sposoby klasyfikacji sektorów z trudem nadążają za rzeczywistością gospodarczą. To wszystko powoduje stopniową erozję dotychczasowej wiedzy, a przynajmniej konieczność jej przewartościowania oraz dostosowania do obecnej sytuacji gospodarczej.

Dodatkowo sektor to niezmiernie ważny stopień agregacji danych natury ekonomicznej, istotny nie tylko z punktu widzenia potrzeb statystyki publicznej, lecz również z uwagi na możliwość prowadzenia badań naukowych, zwłaszcza z zakresu szeroko rozumianych nauk ekonomicznych, w jego ramach. Możliwe jest prowadzenie zarówno szerokich porównawczych badań międzysektorowych, jak też i dogłębnych badań wewnątrzsektorowych. Na podstawie takich badań można wysnuwać wnioski co do kształtu i zakresu konkurencji, jej struktury, zmian w czasie, czy też natężenia jej zakresu.

Na podstawie danych sektorowych firmy mogą wyciągać istotne wnioski i dostosowywać swoje strategie. Zarówno te dotyczące poziomu korporacji (przykładowo decyzje w zakresie fuzji i przejęć, dywersyfikacji, integracji wertykalnej), jak też i poziomu biznesu (polityka cenowa, rozwój określonych zasobów i kompetencji, decyzje dotyczące kanałów dystrybucyjnych, jak również relacje z dostawcami, reakcja na akcje konkurentów) winny być

podparte solidną wiedzą sektorową, która pozwala na wyciąganie właściwych wniosków.

Tymczasem obecnie daje się zauważyć stosunkowo zmniejszone zainteresowanie problematyka funkcjonowania sektorów w rodzimej literaturze tematu. Wprawdzie jest ona stale obecnym tematem w wielu publikacjach podręcznikowych, tym niemniej zwłaszcza w obszarze prowadzenia badań empirycznych, wydaje się panować pewien zastój w tym zakresie. Szczególnie zauważalny jest brak zainteresowania klasycznymi i nieco bardziej awangardowymi koncepcjami z zakresu tzw. ekonomii sektorowej[1]. A właśnie z tej dyscypliny naukowej zarządzanie strategiczne czerpało bardzo dużo przez wiele lat, zwłaszcza w zakresie rygorystycznego prowadzenia badań naukowych oraz wykorzystania wielu narzędzi analitycznych.

Stąd celem bieżącego opracowania jest przybliżenie alternatywnych metod rozumienia sektorów z wykorzystaniem tradycyjnych oraz nowoczesnych narzędzi z zakresu ekonomii sektorowej.

## 1. SPOSÓB ROZUMIENIA SEKTORA

Pierwszym problemem, na który napotykamy przy każdej próbie przeprowadzenia bardziej zaawansowanej analizy sektorowej, jest uściślenie samego pojęcia sektora. Wprawdzie Porter [1994] proponuje kilka typowych podziałów sektora, z którymi trudno się nie zgodzić (chociażby z metodyką rozumienia i identyfikowania sektorów rozproszonych), to jednak obecnie dominuje podejście do rozumienia sektorów zaproponowane przez D'Aveniego [1994], gdzie natężenie zakresu konkurencji przedstawione jest na czterostopniowej skali, przybliżonej w tabeli 1.

**Tabela 1. Poziomy konkurencji w sektorze**

| Założenia | Brak konkurencji | Unikanie konkurencji | Hiper-konkurencja | Konkurencja doskonała |
|---|---|---|---|---|
| Model teoretyczny | Monopol | Oligopol | Model Schumpetera | Konkurencja doskonała |
| Liczba konkurentów | Jeden | Mało | Sporo | Wielu |
| Zyski | Nadzwyczajne | Znaczące | Przeciętne/słabe | Brak ponad-normatywnych |

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: D'Aveni [1994, s. 28].

Mając na uwadze powyższą propozycję należy stwierdzić, iż jest ona zasadniczo zgodna z klasycznymi mechanizmami rozumienia sytuacji konku-

[1] Dyscyplina ta zwana jest zwyczajowo *Industrial Organization Economics* (bądź też *Industrial Economics*), w Polsce pojawiały się różne jej nazwy (ekonomika przemysłu, ekonomia organizacji przemysłowej), tutaj jako właściwą przyjmuję nazwę „ekonomia sektorowa.

rencyjnej w sektorze przez ekonomię sektorową. Jedynym wyjątkiem, przynajmniej dla pozycji klasycznych, jest brak osobnego rozróżnienia i rozważenia sytuacji hiperkonkurencji. Modele ekonomiczne opisują zarówno zjawisko monopolu, oligopolu, jak też i konkurenci doskonałej od dawna.

Drugim problemem związanym ze rozumieniem sektora jest sposób jego dopasowania do badań. Najwygodniejszym rozwiązaniem badawczym, z reguły stosowanym przez Autora, jest przyjęcie systemu klasyfikacji zgodnego z Polską Klasyfikacja Działalności [Dz. U. 2007 nr 251 poz. 1885]. Zapewnia on porównywalność z badaniami światowymi poprzez fakt, iż odpowiada Nomenklaturze Działalności we Wspólnocie Europejskiej NACE Rev.2, która to z kolei opracowana została zgodnie z opracowaną przez ONZ Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Rodzajów Działalności ISIC Rev.4 – *International Standard Industrial Classification of all Economic Activities*. Poszczególne poziomy agregacji w ramach systemu PKD 2007 przedstawiają się następująco:

- poziom pierwszy (SEKCJA), oznaczony symbolem jednoliterowym, dzieli ogólną zbiorowość na 21 grupowań rodzajów działalności,
- poziom drugi (DZIAŁ), oznaczony dwucyfrowym kodem numerycznym, dzieli ogólną zbiorowość na 88 grupowań rodzajów działalności, w wielu badaniach światowych jest to pierwszy poziom badawczy – na tzw. drugiej cyfrze,
- poziom trzeci (GRUPA), oznaczony trzycyfrowym kodem numerycznym, obejmuje 272 grupowania rodzajów działalności, dają się one wyodrębnić z punktu widzenia procesu produkcyjnego, przeznaczenia produkcji bądź też charakteru usługi lub charakteru odbiorcy tych usług,
- poziom czwarty (KLASA), oznaczony czterocyfrowym kodem numerycznym, obejmuje on 615 grupowań rodzajów działalności dających się wyodrębnić z punktu widzenia specjalizacji procesu produkcyjnego/działalności usługowej – najczęściej stosowany poziom badawczy, będący *sensu stricte* sektorem (na tzw. czwartej cyfrze).

## 2. TRADYCYJNE EKONOMICZNE PODEJŚCIE DO ROZUMIENIA SEKTORA – PARADYGMAT *STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE*

D.C. Hambrick i M.-J. Chen [2008] przytaczają w swoim opracowaniu na temat metodyki rozwoju zarządzania strategicznego opinię jednego z głównych autorów Business Policy – D. Gutha, iż „Business Policy posiada wszelkie charakterystyki religii. Wiele wierzeń, brak dowodów empirycznych" [s. 38], co wyraźnie wskazuje na świadomość braku wiedzy i metod empirycznych w tradycyjnym podejściu do strategii i konieczność zapożyczania rygoru naukowego z innych dyscyplin. Do roli kluczowej w tym zakresie niejako automatycznie predestynowana była IO Economics, która w znacznym stopniu wsparła rozwój dyscypliny zarządzania strategicznego,

dając podwaliny metodyczne, będące podstawami całego późniejszego podejścia pozycyjnego w rozumieniu strategii firmy.

Ekonomia sektorowa jako dyscyplina naukowa bazowała w pierwszym okresie swojego rozwoju na paradygmacie SCP (*structure-conduct-perfomance* – struktura-realizacja-wyniki), znanym również jako koncepcja Baina [1956]/Masona [1939]. W ramach powyższego paradygmatu istniało podstawowe założenie, iż struktura sektora determinuje kierowanie przedsiębiorstwem, które z kolei wpływa na jego wyniki (performance). Rezultatem powyższego rozumowania było częste pomijanie aspektu kierowania przedsiębiorstwem przez badaczy wywodzących się z nurtu IO Economics. Uważali oni, iż podstawową determinantą osiągnięć (niekoniecznie utożsamianych z czystymi kategoriami finansowymi) firm jest struktura sektora, w którym organizacje te działają. Kolejną przesłanką takiego rozumowania było pojmowanie wszystkich podmiotów sektora jako homogenicznych (jednorodnych) – a więc utożsamianie sektora z miejscem, gdzie każda firma jest konkurentem.

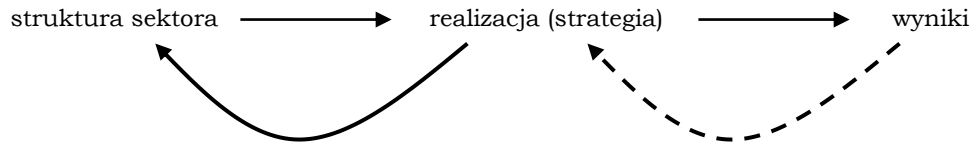
Porter [1981] podsumował wkładu pierwszego etapu rozwojowego ekonomii sektorowej w rozwój zarządzania strategicznego przedstawił twierdząc, iż na tle stosunkowo mało „unarzędziowionej" polityki przemysłowej (niski stopień zastosowania rygorystycznych badań i brak uogólnień – wobec czego nie była traktowana wówczas jako ściśle akademicka dziedzina wiedzy) wkład narzędziowy ekonomii sektorowej przedstawiał się diametralnie odmiennie. P. Ghemawat [2002] zauważa, że do lat 70-tych XX wieku pojawiły się setki badań potwierdzających słuszność założeń pierwotnego paradygmatu SCP. Tradycyjny nurt ekonomii sektorowej zajmował się głównie rygorystycznymi badaniami sektorów (poszczególnych) oraz porównaniami międzysektorowymi.

IO Economics miało dużo kluczowych obszarów badawczych, spośród których wiele było w sposób ścisły powiązanych z dalszym rozwojem zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługują m.in. teoria kosztów transakcyjnych [Williamson, 1989], teoria barier wejścia do sektora [Porter, 1994], pojęcie integracji wertykalnej [Perry, 1989], czy też międzysektorowe badania porównawcze w zakresie ich struktur i wyników [Schmalensee, 1989].

## 3. NOWOCZESNE EKONOMICZNE PODEJŚCIE DO UWARUNKOWAŃ SEKTOROWYCH

Należy zaznaczyć, iż w późniejszym stadium ewolucji ekonomiki organizacji przemysłowej doszło do odejścia od podstawowych założeń modelu SCP na rzecz heterogeniczności firm w sektorze, przy szczególnym znaczeniu teorii grup strategicznych [Matyjas, 2011]. Również rozwój dynamiki konkurencyjnej (*competitive dynamics*) [Smith, Ferrier, Ndofor, 2001], czyli założenie, iż działania strategiczne pewnych firm mogą doprowadzić do działań odwetowych podejmowanych przez inne firmy – co w efekcie może prowadzić do hiperkonkurencji [D'Aveni, 1994], doprowadził do przełamania początkowych stereotypów nurtu IO Economics. Miało to związek z do-

strzeżeniem znaczenia działań strategicznych podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, które w efekcie wpływają na strukturę sektora (a więc wpływ ma charakter obustronny – zarówno struktura sektora determinuje działania firm, jak też strategie przedsiębiorstw zmieniają strukturę sektora). Ilustrację powyższej koncepcji stanowi rysunek 1.




**Rysunek 1. Nowa wersja paradygmatu ekonomii sektorowej**

Źródło: Porter [1981, s. 616].

Ekonomia sektorowa w swojej pierwotnej koncepcji (paradygmacie SCP) wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego głównie o silne oparcie w naukowej metodologii i prawidłowym wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na znakomite zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Tym niemniej kierunek ten miał wiele ograniczeń dla jego bezpośredniego zastosowania w pierwotnej formie dla celów budowania strategii. Były nimi m.in.: inne nastawienie do kwestii barier wejścia (ekonomiści byli raczej zainteresowani dobrem publicznym – a więc obniżeniem barier wejścia, całkowicie odmienny pogląd prezentowali w tej sprawie praktycy), różne poziomy analizy (BP analizowało głównie poziom pojedynczej firmy, IO – poziom sektora), statyczna perspektywa analiz sektorowych oraz jej zdeterminowany charakter (IO Economics zakładała, że struktura sektora jest czynnikiem egzogenicznym – z góry narzuconym i niezmiennym).

Oczywistym jest, że na rozwój koncepcji zarządzania strategicznego bardzo istotny wpływ miały obydwa kierunki – polityka przedsiębiorstwa (głównie proces formułowania strategii) oraz ekonomika organizacji przemysłowej (i jej analizy sektorowe). Obydwa nurty właściwie były względem siebie komplementarne (uzupełniały się wzajemnie) – brak było pewnej wspólnej platformy w twórczy sposób korzystającej z dorobku obydwu dziedzin nauki. Tą platformą okazało się być zarządzanie strategiczne, które jako osobna dyscyplina naukowa wyodrębniło się z końcem lat 70-tych XX wieku [Ansoff, 1976].

Ekonomia sektorowa do dzisiaj jest przedmiotem poważnych odrębnych opracowań [Carlton, Perloff, 2005; Waldman, Jensen, 2007; Besanko et. al., 2004], które kształcą adeptów strategii w zakresie wielu ważnych (ze strategicznego punktu widzenia) aspektów, takich m.in. jak: zakres i granice firm, typy ekonomiki w przedsiębiorstwie (skali, zakresu oraz czasowa), sposobów zdywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa, analizy i zróżnicowania cen pomiędzy rywalizującymi firmami, uwarunkowań rynkowych

w działalności firmy (rynki monopolistyczne, oligopolistyczne oraz konkurencja doskonała), struktury sektora oraz rynków i wielu innych szczegółowych aspektach.

Dodatkowo należy mieć na uwadze fakt, iż obecnie w ramach ekonomii sektorowej rozwijają się nurty badawcze, które odzwierciedlają współczesne problemy gospodarcze oraz rozwój całkowicie nowych sektorów i obszarów działalności. Zaliczyć do nich można ekonomiczną analizę zjawiska reklamy [Bagwell, 2007], gdzie analizowane są takie elementy jak: kwestia reklamy monopolistów, cen i jakości powiązanych z reklamą, reklamy jako metody odstraszającej przed wejściem konkurentów, czy też kwestii tzw. kosztów „utopionych" i struktury rynku. Również badania w zakresie kosztów zmiany i pozycji *lock-in* (ugrzęźnięcia) [Farrell, Klemperer, 2007] wskazujące na rolę kosztów zamiany i zmianę podejścia do niej jako strategii przywiązania klienta do firmy, sposobów dążenia do tej sytuacji, jak też i wyjścia z niej.

## 4. PRZYKŁAD WYKORZYSTANIA PODEJŚCIA EKONOMICZNEGO DO ROZUMIENIA SEKTORA – MIERZENIE STRUKTURY SEKTORA

Jest to jedna z często stosowanych i dających istotne rezultaty miar koncentracji siły sektorowej. Jest kilka różnych możliwości wykorzystania takiej miary, do przykładowych zastosowań należy stosowanie jej w przypadku dywersyfikacji, integracji wertykalnej. Winna być również w użyciu w przypadku próby dokonania przejęcia (fuzji). Jako miarę koncentracji stosuje się zwyczajowo jeden z kilku wskaźników. Do rozpowszechnionych wskaźników należy stopień koncentracji dla 4 firm (4-firm CR) obrazujący procentowy udział 4 największych firm w rynku, stopień koncentracji dla 8 firm (8-firm CR) obrazujący procentowy udział 8 największych firm w rynku oraz miara uważana najbardziej odpowiednią – indeks Herfindahla (nazywany też indeksem Herfindahla-Hirschmanna – HHI). Indeks Herfindahla obrazuje zsumowany udział wszystkich firm podniesiony do kwadratu. Stąd może on przybierać wartości w zakresie od 0 (bardzo dużo firm) do 1 (monopol). Przykłady tych miar dla wybranych amerykańskich sektorów znajduje się w tabeli 2.

Na podstawie takiej analizy można wyciągnąć kilka wniosków co to struktury sektora. Szczególnie obrazową miarą jest odwrotność HHI – wskazuje na rzeczywisty obraz koncentracji w sektorze, bez względu na realną liczbę funkcjonujących w nim firm. HHI jest generalnie uznawana za lepszą miarę niż 4-firm CR (lub 8-firm CR), gdyż te drugie nie wykazują wahań związanych z udziałem w rynku największych firm (liderów), co w przypadku różnic znajdzie odzwierciedlenie w HHI.

**Tabela 2. Statystyki koncentracji w wybranych amerykańskich sektorach za 1992 rok**

| Kod SIC | Liczba firm | 4-firm CR | 8-firm CR | HHI | Odwrotność HHI |
|---|---|---|---|---|---|
| 2024 | 411 | 24 | 40 | ,029 | 34 |
| 2033 | 502 | 27 | 42 | ,030 | 33 |
| 2037 | 182 | 28 | 42 | ,031 | 32 |
| 2041 | 230 | 56 | 68 | ,097 | 10 |
| 2043 | 42 | 85 | 98 | ,225 | 4 |
| 2046 | 28 | 73 | 93 | ,152 | 7 |
| 2047 | 102 | 58 | 77 | ,123 | 8 |
| 2273 | 383 | 40 | 53 | ,085 | 11 |
| 2411 | 12985 | 19 | 26 | ,016 | 63 |
| 2448 | 1902 | 5 | 7 | ,0014 | 714 |
| 2511 | 2636 | 20 | 31 | ,017 | 60 |
| 2731 | 2504 | 23 | 38 | ,025 | 40 |
| 2771 | 157 | 84 | 88 | ,292 | 3 |
| 2812 | 34 | 75 | 90 | ,199 | 5 |
| 2841 | 635 | 63 | 77 | ,158 | 6 |
| 2911 | 131 | 30 | 49 | ,041 | 24 |
| 3221 | 16 | 84 | 93 | ,216 | 5 |
| 3274 | 57 | 46 | 61 | ,069 | 14 |
| 3312 | 135 | 37 | 58 | ,055 | 18 |
| 3334 | 30 | 59 | 82 | ,146 | 7 |
| 3411 | 132 | 56 | 74 | ,104 | 10 |
| 3491 | 392 | 24 | 34 | ,028 | 35 |
| 3511 | 64 | 79 | 92 | ,255 | 4 |
| 3562 | 123 | 51 | 65 | ,085 | 12 |
| 3565 | 590 | 16 | 25 | ,015 | 65 |
| 3571 | 803 | 45 | 59 | ,068 | 15 |
| 3581 | 105 | 52 | 73 | ,084 | 11 |
| 3632 | 52 | 82 | 98 | ,189 | 5 |
| 3711 | 398 | 84 | 91 | ,268 | 4 |
| 3823 | 822 | 27 | 38 | ,026 | 39 |
| 3931 | 437 | 25 | 41 | ,030 | 33 |
| 3995 | 195 | 64 | 72 | ,216 | 4 |

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Besanko et. al. [2004, s. 205].

Zgodnie z indeksem Herfindahla możemy również zaklasyfikować sektor do jednego z czterech typów sektorów wskazanych w tabeli 1. Przyporządkowanie to przedstawione zostało w tabeli 3.

**Tabela 3. Struktura rynku a indeks Herfindahla**

| Typ sektora | Ranga HHI | Stopień konkurencji cenowej |
|---|---|---|
| Konkurencja doskonała | Poniżej 0,2 | Mocna |
| Hiperkonkurencja | Poniżej 0,2 | Słaba lub mocna (zależy od zróżnicowania produktów) |
| Oligopol | 0,2 – 0,6 | Słaba lub mocna (zależy od konkurencji między firmami) |
| Monopol | Powyżej 0,6 | Zwykle słabe (przy braku wejść) |

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Besanko et. al. [2004, s. 207].

## PODSUMOWANIE

Znajomość ekonomicznych relacji rządzących sektorami jest ważną i przydatną wiedzą kształtującą zarówno zachowania i decyzje menedżerów w przedsiębiorstwach, jak też i pozwalającą na przyjęcie szerszego potencjalnego spektrum badawczego dla akademików. Co jest również istotne – na podstawie tej wiedzy można podejmować racjonalne decyzje natury strategicznej, które podejmowane na tzw. wyczucie mogą dać odmienne od zakładanych rezultaty. Naturalnie skala i zakres potencjalnych różnych możliwych metod analizowania sytuacji sektora jest znacznie więcej – tak w zakresie tradycyjnych metod ekonomii sektorowej, jak też i metod nowoczesnych, ukształtowanych w ciągu ostatnich 10-15 lat.

Spośród kilku zasługujących na szczególną uwagę metod wymienić należy niewątpliwie zastosowanie rozwiązań z zakresu teorii gier do zrozumienia uwarunkowań graczy w sektorze. Szczególnie przydatna wydaje się być wersja dla dwóch graczy przy nierównym strumieniu wypłat, która potencjalnie może znajdować praktyczne zastosowanie w wielu sytuacjach gospodarczych. Ostatecznie często tak jest w praktyce, że firmy muszą podejmować określone działania natury strategicznej (czasami nawet taktycznej, czy operacyjnej) w odpowiedzi na posunięcia konkretnego, jednego konkurenta. A to oznacza możliwość wykorzystania wprost klasycznej wersji macierzy wypłat dla dwóch graczy.

Spośród innych metod wspomagających zrozumienie środowiska sektorowego wartymi bliższego zapoznania są niewątpliwie: zasady stosowania dyskryminacji cenowej (zróżnicowania cen dla różnych typów odbiorców w celu maksymalizacji zysków), zasady strategicznych zachowań w obliczu potencjalnej bądź realnej konkurencji (w postaci niekooperacyjnej – agre-

sywna polityka cenowa, podnoszenie kosztów rywala, jak też i kooperacyjnej – zmniejszającej presję konkurencyjną) oraz różne mechanizmy związane z analizą czynników z zakresu strategii korporacyjnej (od analizy typu *make or buy* po analizę sektorowej efektywności przejęcia).

Wskazany powyżej przegląd potencjalnych metod i narzędzi postrzegania i analizowania sektora jest z racji funkcji bieżącego opracowania bardzo skrótowy. Na podstawie wieloletniego doświadczenia badawczego, dydaktycznego oraz doradczego mogę stwierdzić, iż wiedza ta nie jest w naszym kraju rozpowszechniona. Tradycyjne kursy ekonomii koncentrują się bądź na zagadnieniach makroekonomicznych, bądź tez na nadmiernie przeteoretyzowanych koncepcjach z zakresu mikroekonomii. Rozszerzanie zakresu przedmiotowego zarządzania strategicznego o nadmierny zakres narzędzi i analiz również nie wydaje się być możliwe. Również badania prowadzone w tym zakresie są raczej nieliczne, a obszar ten zasługuje na uwagę, tym bardziej, że łączy zakres zainteresowań zarządzania strategicznego i ekonomii sektorowej. Być może jednym z potencjalnych rozwiązań mogłoby być wprowadzenie dodatkowych specjalistycznych kursów (zarówno na programach drugiego, a nawet trzeciego stopnia, jak też i na wszelkich typach kształcenia podyplomowego) z zakresu ekonomii sektorowej. To mogłoby zwiększyć zakres i wiedzę zarówno wśród studentów, jak też i menedżerów. Tym bardziej, że ekonomia sektorowa jest jednym z klasycznych kursów akademickich, wykładanych nie tylko w Stanach Zjednoczonych, lecz również i w wielu krajach europejskich.

## LITERATURA:

[1] Ansoff H.I. (Ed.), *From strategic planning to strategic management*, John Wiley and Sons, New York 1976.

[2] Bagwell K., *The Economic Analysis of Advertising*, [w:] Armstrong M., Porter R.H., *Handbook of Industrial Organization, Vol. 3*, Elsevier North Holland, Amsterdam, 2007, ss. 1701-1844.

[3] Bain J.S., *Barriers to new competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.

[4] Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Economics of Strategy*, Wiley, 2004.

[5] Carlton D.W., Perloff J.M., *Modern Industrial Organization*, PEARSON, Addison Wesley, 2005.

[6] D'Aveni R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994.

[7] Farrell J., Klemperer P., *Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects*, [w:] Armstrong M., Porter R.H., *Handbook of In-*

*dustrial Organization, Vol. 3*, Elsevier North Holland, Amsterdam, 2007, ss. 1967-2072.

[8] Ghemawat P., *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Business History Review, vol. 76, Spring 2002, ss. 37-74.

[9] Hambrick D.C., Chen M.-J., *New academic field as admittance-seeking social movements: the case of strategic management*, Academy of Management Review, 33, 2008, ss. 32-54.

[10] Mason E.S., *Price and production policies of large scale enterprises*, American Economic Review, vol. 29, 1939, ss. 61-74.

[11] Matyjas Z., *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych)*, [w:] M. Urbaniak (red.), *Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości*, vol. 2, Folia Oeconomica 258, 2011, Wyd. UŁ, Łódź, ss. 77-93.

[12] Perry M.K., *Vertical Integration: Determinants and Effects*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization.* Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 183-258.

[13] Porter M.E., *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, Academy of Management Review, vol. 6, 1981, ss. 609-620.

[14] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

[15] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz. U. 2007 nr 251 poz. 1885.

[16] Schmalensee R., *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization.* Vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 951-1009.

[17] Smith K.G., Ferrier W.J., Ndofor H., *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*, [w:] M. A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London, 2001.

[18] Waldman D.E., Jensen E.J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, PEARSON, Addison Wesley, 2007.

[19] Williamson O.E., *Transaction Cost Economics*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization.* Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 135-182.

## STRESZCZENIE

**Rola i wpływ sektora na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa**

Podstawowym celem artykułu jest przybliżenie alternatywnych metod rozumienia sektorów z wykorzystaniem tradycyjnych oraz nowoczesnych narzędzi z zakresu ekonomii sektorowej. Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez D'Aveniego [1994] każdy z sektorów może być zaklasyfikowany do jednego z czterech rodzajów. Klasyczne metody analityczne oparte są na paradygmacie structure-conduct-performance, podczas gdy metody nowoczesne opierają się na dynamice konkurencyjnej i zjawisku hiperkonkurowania. Obie grupy mogą znacząco wzbogacić tradycyjny model analizowania sektora zgodny z procesem zarządzania strategicznego.

**Słowa kluczowe**: analiza sektora, ekonomia sektorowa, paradygmat structure-conduct-performance

## SUMMARY

**The role and influence of industry on company's strategies**

The main aim of the article is to present the alternative methods of industry analysis with the use of traditional and modern industrial-organization economics tools. According to D'Aveni classifying system every industry may be classified to one of four types. Traditional analytical methods are based on structure-conduct-performance paradigm while modern methods rely on competitive dynamics and hypercompetition. Both groups of methods may substantially enrich a classical model of analyzing and industry according to strategic management theory.

**Keywords**: industry analysis, industrial-organization economics, structure-conduct-performance paradigm

Dorota Jelonek
Politechnika Częstochowska

# Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego

## WSTĘP

Otoczenie zawsze miało istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji, ale współcześnie jego wzmożona turbulencja, złożoność i nieprzewidywalność często czynią z niego czynnik krytyczny dla funkcjonowania organizacji i dla jej dalszych sukcesów. Zmiany w otoczeniu dotyczą wszystkich przedsiębiorstw bez względu na wielkość czy branżę. Otoczenie przedsiębiorstwa wpływa wielostronnie na przedsiębiorstwo i kształtuje jego przyszłość poprzez wyznaczanie warunków jego funkcjonowania. Zmiany w otoczeniu wymagają od organizacji zdolności do ciągłego dostosowywania się do nowej sytuacji, co jest możliwe, jeżeli następuje kształcenie coraz to nowszych umiejętności a pakiet kompetencyjny firmy jest wciąż modyfikowany.

Szczególnie rozległe zmiany w otoczeniu spowodowało wkroczenie Internetu do współczesnej gospodarki na początku lat 90-tych XX wieku. Internet jako globalna platforma sieciowa rozwinął możliwości dostarczania i pozyskiwania informacji, wprowadził nowe rozwiązania w obszarze komunikacji i dystrybucji, rozszerzył przestrzeń transakcji, a przede wszystkim umożliwił rozwój nowym modelom biznesowym. Przestrzeń internetowa to także zupełnie nowe możliwości kształtowania relacji z interesariuszami, zwłaszcza z klientami i dostawcami.

Rozpoznanie tych zmian i efektywna implementacja internetowych rozwiązań, tak aby usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstw, rozszerzyć jego obszar oddziaływania lub zmienić jego model biznesowy wciąż stanowią duże wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw.

Prowadzone rozważania wskazują konsekwencje wykorzystania Internetu w działalności gospodarczej, zwłaszcza w kontekście zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Zaprezentowano jak zmienili się dotychczasowi interesariusze oraz pokazano nowych interesariuszy charakterystycznych dla przestani internetowej. Dla skutecznej obserwacji i monitorowania tak postrzeganego otoczenia należy rozszerzyć dotychczasowy zbiór metod analizy zmian w otoczeniu zwłaszcza o rozwiązania stosowane w Internecie np. inteligentnych agentów programowych[1].

Zmiany w otoczeniu mogą być zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa a mogą też być szansą na jego dynamiczny rozwój. Na szczeblu decyzji strategicznych warto zatem rozważać w jakim stopniu przedsiębiorstwo tradycyjne chce ewoluować w kierunku e-przedsiębiorstwa czy organizacji wirtualnej. Menedżerowie powinni rozważyć odpowiedzi na następujące pytania:

Czy wiem, że oprócz klientów, którzy akceptują tradycyjny model zakupów pojawiła się duża grupa e-klientów, którzy preferują zakupy w Internecie, w ich gronie wzrasta liczba klientów zaangażowanych we współtworzenie wartości tzw. prosumentów, a do grupy klientów, którzy dokonują zakupów w wirtualnych światach pod postacią swojego awatara można dotrzeć jedynie poprzez założenie siedziby swojej firmy w wirtualnym świecie?

Czy wiem, że dotychczasowa segmentacja konkurentów firmy na konkurentów na rynku lokalnym, krajowym, międzynarodowym jest zawodna w sytuacji gdy klient poszukuje danego produktu korzystając z wyszukiwarki internetowej i o tym kto jest konkurentem firmy, w tym momencie, decyduje lista wyświetlonych wyników?

Czy wiem, że w Internecie bardzo łatwo można znaleźć nowych dostawców, którzy mogą zaproponować lepszą ofertę współpracy niż dotychczasowi dostawcy?

Czy wiem, że klienci firmy, korzystając z wyszukiwarek internetowych bardzo łatwo mogą znaleźć ofertę substytucyjnych produktów czy usług?

Odpowiedzi na te pytania powinny być wskazówką dla formułowania strategii przedsiębiorstwa.

## 1. WPŁYW INTERNETU NA ZMIANY W MODELU OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Internet oddziałuje na otoczenie rynkowe organizacji od początku swojego powstania, ale obecnie siła i zakres tych zmian jest ogromny. Po pierwsze, dynamiczny rozwój nowych funkcjonalności Internetu determinuje zmiany w otoczeniu, a po drugie coraz bardziej powszechny dostęp i rosną-

[1] Szerzej w: D. Jelonek, *Zastosowanie agentów programowych w handlu elektronicznym*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, nr 1134, s. 323-330; Special Issue: *Intelligent Agents for Electronic Commerce*, International Journal of Electronic Commerce, Spring 2000.

ce zainteresowanie możliwościami wykorzystania Internetu w działalności biznesowej.

Otoczenie może być zdefiniowane jako ogół warunków i wzajemnych oddziaływań zjawisk, procesów i podmiotów wpływających na zachowania, działania i perspektywy rozwojowe poszczególnych organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym większość definicji akcentuje jego egzogeniczny charakter. Analiza struktury otoczenia wyróżnia otoczenia bliższe (konkurencyjne) oraz otoczenie dalsze (makrootoczenie). Natomiast badania nad wpływem otoczenia na organizację ukształtowały czterech główne perspektywy jego interpretacji: adaptacyjnej, zasobowej, kognitywnej oraz ekologicznej.

Cechą otoczenia współczesnych organizacji jest między innymi powszechny dostęp do informacji i wiedzy dla wszystkich uczestników rynku, każdy podmiot może tę wiedzę wykorzystać w taki sposób aby umocnić swoją pozycję. Klienci wykorzystują dostępne informacje, aby dokonać jak najbardziej satysfakcjonujących zakupów towarów lub usług. Natomiast konkurenci mogą wykorzystać dostępne informacje w taki sposób, który istotnie modyfikuje ich strategiczne możliwości konkurencyjne.

Planując rozwój i wzrost przedsiębiorstwa w tak złożonym, turbulentnym i mocno konkurencyjnym otoczeniu warto rozważyć podjęcie działań, które stworzą sprzyjające warunki i ukształtują mechanizmy rozwoju w rozszerzonym o internetową przestrzeń otoczeniu. Rosnące w szybkim tempie możliwości technologiczne stanowią dla firm nowe wyzwania, które z pewnością warto podejmować.

## 2. WPŁYW INTERNETU NA ZMIANY W SEKTORZE NA PRZYKŁADZIE MODELU PORTERA

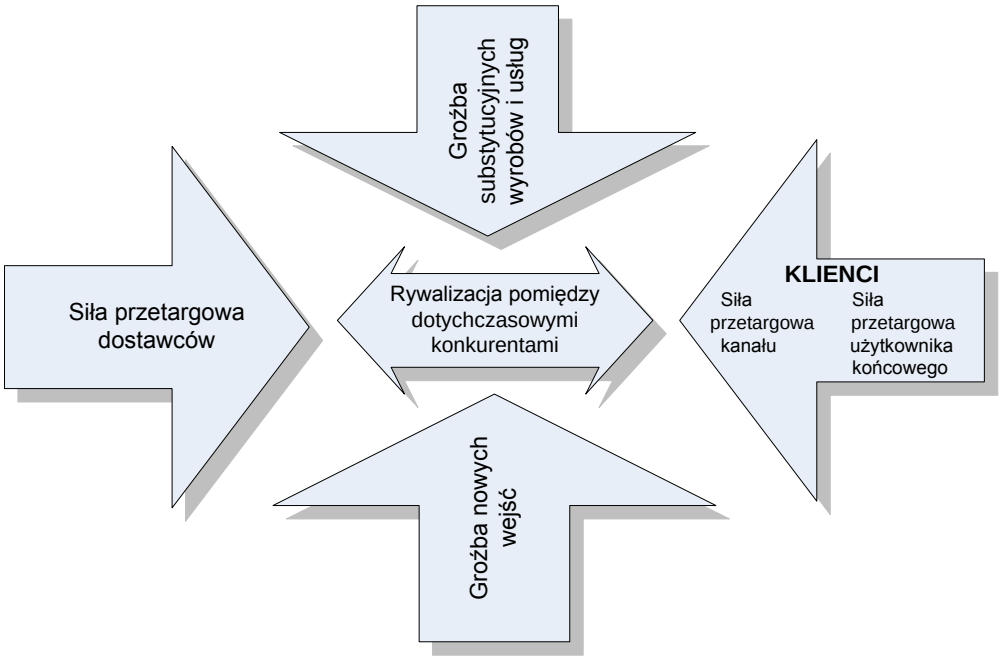
Internet, chociaż wywołuje ogromne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w otoczeniu sektorowym, to w dalszym ciągu siły konkurencyjne, znane z tradycyjnego modelu sił konkurencyjnych w sektorze, oddziałują także w przestrzeni internetowej. Zmianie natomiast ulega sposób wykorzystania tych czynników, które decydują, w jaki sposób tworzona jest wartość przez: produkty, usługi, technologię czy sposób konkurowania. Zmiany jakie zachodzą w sektorze pod wpływem wykorzystania Internetu mogą przybierać następującą postać[2]:

- zwiększenie siły nabywczej klientów poprzez przeniesienie na nich pozycji negocjacyjnej, ponieważ klient ma szerokie możliwości porównywania cen i ofert poszczególnych producentów,
- rozszerza się zakres rynków i znika podział geograficzny,

[2] M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, p. 66.

- bariery wejścia na rynek ulegają zmniejszeniu, poprzez redukcję pośredników i łatwy dostęp do kanałów dystrybucji,
- Internet i wirtualne rynki umożliwiają wszystkim podmiotom gospodarczym bezpośredni i równy dostęp do producentów,
- powszechność zastosowania Internetu w biznesie powoduje zwiększenie oferty produktów substytucyjnych oraz skraca cykl życia produktów.

Na rysunku 1 przedstawiono wpływ Internetu na strukturę rynku.




**Rysunek 1. Wpływ Internetu na strukturę rynku**

Źródło: M.E. Porter, *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, p. 64.

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę oddziaływania poszczególnych sił w otoczeniu rozszerzonemu do internetowej przestrzeni, ze wskazaniem czy wpływ jest zagrożeniem (znak minus) czy szansą (znak plus).

**Tabela 1. Identyfikacja wpływu sił konkurencyjnych na strukturę rynku**

| **Siła przetargowa dostawców** | | **Bariery wejścia na rynek** | |
|---|---|---|---|
| (+/-) | Sprzedaż z wykorzystaniem Internetu umożliwia wzrost przewagi dostawców – daje dostawcom większy dostęp do klientów | (-) | Zacieranie się różnic pomiędzy poszczególnymi konkurentami i ich ofertą rynkową |
| (+) | Internet jest kanałem dystrybucji umożliwiającym dotarcie do klienta z pominięciem pośredników | (-) | Wzrost konkurowania ceną |
| (-) | Dostawy przez Internet i wirtualne rynki dają wszystkim podmiotom równy dostęp do dostawców i ograniczają zaopatrzenie do standardowych produktów eliminując zróżnicowanie | (-) | Geograficzne rozszerzenie rynków powoduje wzrost liczby konkurentów |
| | Redukcja barier wejścia na rynek oraz zwiększenie się liczby konkurentów zwiększa siłę przetargową dostawców | (-) | Niskie koszty zmienne w stosunku do kosztów stałych i nacisk na obniżanie cen |
| | | (-) | Redukcja barier wejścia na rynek?????? |
| | | (-) | Problem z zachowaniem unikalności aplikacji internetowych |
| | | (-) | Radykalne zwiększenie dostępności do sektora dla wielu gałęzi przemysłu wzmaga rywalizację cenową |
| **Obawy przed pojawieniem się substytucyjnych produktów i usług** | | **Klienci Siła przetargowa kanałów dystrybucji** | |
| (+) | Zwiększenie wolumenu rynku poprzez podnoszenie efektywności produkcji | (+) | Eliminacja niektórych kanałów i poprawienie możliwości negocjacyjnych w tradycyjnych kanałach |
| (-) | Rozpowszechnienie Internetu powoduje zwiększenie zagrożenia pojawienia się substytutów | **Klienci Siła przetargowa użytkownika końcowego** | |
| | | (-) | Przeniesienie pozycji negocjacyjnej na użytkownika końcowego |
| | | (-) | Redukcja kosztów zmiennych |

Źródło: M.E. Porter, *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001.

## 3. PROPOZYCJA ZMIAN W MODELU OTOCZENIA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Model wykorzystania Internetu w przedsiębiorstwie stworzony przez A. Angherna[3] w 1997r. przewidywał rozszerzenie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa w czterech przestrzeniach wirtualnych: informacyjnej, komunikacyjnej, dystrybucyjnej i transakcyjnej (IKDT). W przestrzeni informacyjnej przedsiębiorstwo ma możliwość prezentowani swojej oferty, pozyskiwania zwrotnej informacji o klientach, wykorzystania nowych metod promocji i reklamy. Rozwiązania w przestrzeni komunikacyjnej są interaktywne oraz umożliwiają indywidualizację przekazu w kontaktach z klientami, kontrahentami i pracownikami. W przestrzeni dystrybucyjnej Internet służy jako kanał dystrybucyjny dla produktów cyfrowych, a dla pozostałych produktów jest środkiem wspomagającym wymianę. W przestrzeni transakcyjnej istnieje możliwości zawierania transakcji za pomocą Internetu przez 24 godziny 7 dni w tygodniu.

Na rysunku 2 przedstawiono propozycję zmian w modelu otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa. Uwzględniono przestrzenie IKDT, zmiany dotyczące klientów i ich zachowań rynkowych, zmiany oddziaływania konkurencji i e-konkurencji, dystrybucji i e-dystrybucji oraz substytutów. Wskazano także wirtualne światy jako obiecującą ofertę rozszerzenia rynku oraz wirtualne społeczności jako grupy z którymi warto współpracować w obszarze innowacji, kreowania wizerunku itp. Stosowanie przedrostka „e" podkreśla wykorzystanie potencjału technologii internetowej.

Personalizacji oferty dla klienta, rozważana w najszerszych grupach wyróżnionych na rysunku 2, to oferta dla tradycyjnego klienta, oferta do e-klienta, oferta do prosumenta, oferta do klienta w wirtualnych światach. Oferta produktu czy usługi jest taka sama, ale zmieniają się sposoby i zakres prezentowania informacji o produkcie, kanały komunikacji, sposoby promocji i reklamy. Za e-klienta (e-konsumenta) można uznać każdą osobę, która korzysta z internetu dla ułatwienia sobie procesu konsumpcji (tj. identyfikacji potrzeb, wyszukania rozwiązań bądź zakupu produktów)[4]. Klient sklepu internetowego postrzegany jest jako osoba młoda, dobrze wykształcona i majętna, a ponadto aktywna i nowoczesna. W związku z tym, aby popularyzować zakupy online warto posługiwać się wizerunkiem typowego klienta sklepów internetowych, który może wywoływać u konsumentów chęć utożsamienia się z tą grupą bądź pretendowania do niej[5]. Duża grupa klientów traktuje rynek jak miejsce tworzenia, a nie biernej konsumpcji, to aktywni klienci określani jako prosumenci[6]. Koncepcja pro-

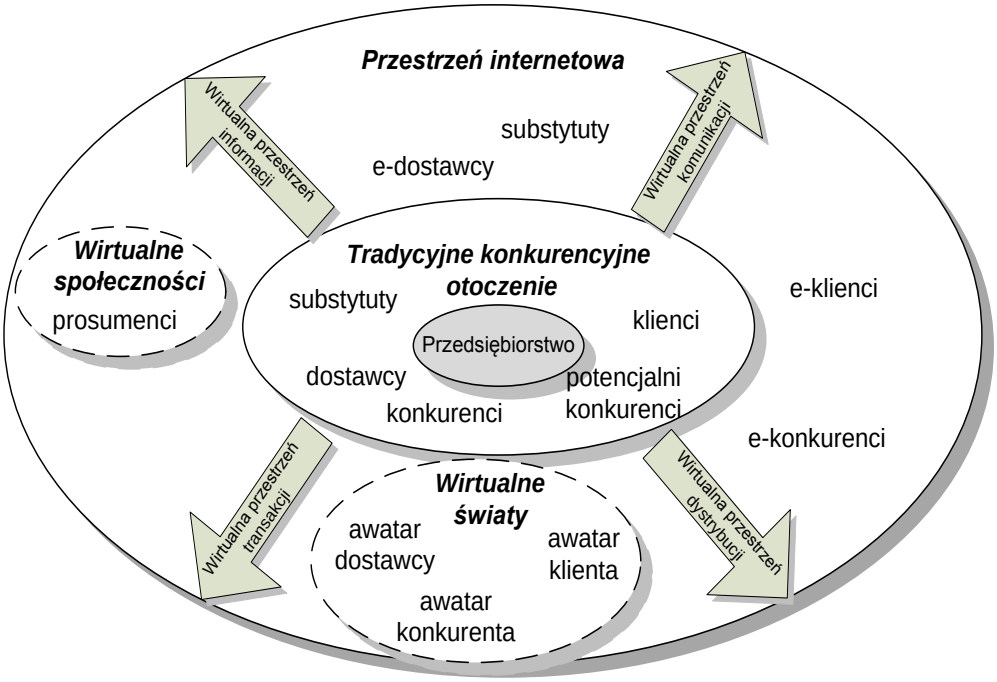
[3] A. Anghern, *Disigning Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model*, European Management Journal, August 1997.

[4] M. Janoś-Kresło, *Cechy konsumentów i gospodarstw domowych jako podmiotów konsumpcji*, [w:] M. Janoś-Kresło, B. Mróz (red.), *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 18.

[5] E. Feldy, *E-konsumentów portret własny*, e-mentor nr 4 (46) / 2012.

[6] Szerzej w: Kotler P., *Prosumers: A New Type of Consumer*, Futurist, Sep/Oct 1986, Vol. 20Issue 5, p. 24-28; Ritzer G., Dean P., Jurgenson N., *The Coming of Age of the Prosumer*, American Behavioral Scientist, Apr. 2012, Vol. 56 Issue 4, p. 379-398.

sumpcji ewoluuje od „przesunięcia wybranych zadań przedsiębiorstwa na klienta”[7] „współtworzenia wartości”[8], do klienta jako „współpracownika” przedsiębiorstwa, zaangażowanego w procesy realizowane w przedsiębiorstwie np. w procesy tworzenia innowacji.




**Rysunek 2. Propozycja zmian w modelu otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Nowe rynki to także wirtualne światy[9]. W wirtualnym świecie Second Life obecnie „mieszka” ponad milion aktywnych użytkowników, którzy co

[7] A. Toffler, *The Third Wave*, Pan Books Ltd in association with William Collins Sons & Co. Ltd, London 1980.

[8] C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, The Future of Competition. *Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business Press, 2004.

[9] Wirtualne światy to interaktywne, przestrzenne, trójwymiarowe stworzone dla wielu uczestników symulowane środowisko, w którym każdy użytkownik dysponuje narzędziami umożliwiającymi stworzenie własnej postaci awatara, budowę różnych obiektów i przedmiotów, modyfikację otoczenia oraz uczestniczenie w jego gospodarce, życiu społecznym czy kulturalnym. Najpopularniejszym wirtualnym światem jest Second Life udostępniony publicznie w 2003 roku przez firmę Linden Lab. Obowiązującą walutą przy pomocy której dokonuje się transakcji jest wymienialny Linden Dollars (Ls, L$). Wirtualne światy powstały jako gry online. Szybko jednak dostrzeżono ich potencjał jako środowiska, gdzie można rozwijać działania marketingowe, prowadzić sprzedaż nie tylko towarów wirtualnych, ale także realizować transakcje dotyczące towarów rzeczywistych.

roku generują obrót dóbr wart ponad 700 milionów dolarów[10]. Dotarcie do tej grupy klientów jest możliwe poprzez założenie siedziby firmy w wirtualnym świecie z ofertą produktów i usług dostępnych w świecie realnym.

Kolejnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest identyfikacja i monitorowanie zachowań konkurencji. Przestrzeń internetowa jako rynek jest dostępna dla klienta przez 24 godziny na dobę, zaś konkurencja z podobną ofertą jest „o jedno kliknięcie obok" zatem konkurowanie jest niezwykle trudne i wymaga wielu zabiegów organizacyjnych i konceptualnych. Przede wszystkim podjęcia działań, aby „zaistnieć" w przestrzeni internetowej i „być wyszukanym" przez przeglądarki internetowe, z których usług korzystają klienci. Zatem, nie wystarczy stworzenie strony WWW z ofertą firmy, ale najważniejsze jest zapewnienie jej dobrego pozycjonowana wśród wyników wyświetlonych przez wyszukiwarki, względem słów kluczowych, których mogą używać potencjalni klienci. W literaturze przedmiotu można spotkać rozważania akcentujące rolę wyszukiwarek internetowych w otoczeniu przedsiębiorstw, poprzez przypisanie im roli interesariusza organizacji[11]. Sposobami, jakimi oddziałują one lub też potencjalnie oddziaływać mogą na praktycznie każdą współczesną organizację, doskonale wpisują się one w pojęcie interesariusza[12]. Z usług wyszukiwarek internetowych korzystają nie tylko klienci, ale także przedsiębiorstwa, które poszukują nowych dostawców czy nowych kanałów dystrybucji dla towarów i usług.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w przestrzeni internetowej muszą zmienić zasady swojej dotychczasowej działalności oraz podejście do zarządzania aktywami. Muszą nastąpić zmiany w sposobie korzystania z informacji, kontaktowania się z klientem, dostawcą, a nawet z pracownikiem. Zastosowanie potencjału technologii internetowej w kluczowych procesach biznesowych zbliża je do e-przedsiębiorstwa, przy czym przedsiębiorstwo musi posiadać wyspecjalizowane umiejętności funkcjonowania w gospodarce elektronicznej.

Czy warto rozważać przestrzeń internetową jako potencjalny rynek dla działalności przedsiębiorstwa? Odpowiedź jest twierdząca. Polska gospodarka internetowa osiągnęła w 2009 r. wartość 35,7 mld zł. czyli 2.7% Produktu Krajowego Brutto[13], przy czym szacuje się, że Polska ma szansę podwoić tę wielkość do 2015 r. Natomiast wartość zakupów w sieci stanowi około 2,9% handlu detalicznego[14].

---

[10] P. Rosedale, *The Media Is Wrong, SecondLife Didn't Fail*, [http://pandodaily.com/2012/07/06/philip-rosedale-the-media-is-wrong-secondlife-didnt-fail] (odczyt: 20.01.2013).

[11] Szerzej w: J. Wielki, *Modele upływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[12] Ibidem, s. 151.

[13] Dla porównania w 2009 r. w Wielkiej Brytanii wskaźnik ten wynosił 7,2% a w Szwecji około 6,6%.

[14] *Modele biznesowe w Internecie. Rozwój przedsiębiorczości internetowej w Polsce a polityka regulacyjna*, Rządowy raport, czerwiec 2012, [http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/07/modele-biznesowe.pdf] (odczyt: 10.01.2013).

## PODSUMOWANIE

Celem powyższych rozważań było wykazanie, że zagadnienia dotyczące szeroko rozumianych zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw spowodowane wykorzystaniem Internetu powinny być przedmiotem rozważań w ustalaniu strategii dla przedsiębiorstwa. Zmiany powinny inspirować menedżerów, między innymi, do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu wykorzystać przestrzeń internetową w rozwijaniu działalności przedsiębiorstwa?

W przestrzeni internetowej możliwa jest wirtualizacja wielu zjawisk od wirtualnych obcokrajowców, wirtualnych tablic informacyjnych, wirtualnych posiedzeń, wirtualnej pracy, wirtualnych biur, wirtualnych sklepów, wirtualnych rynków, wirtualnej giełdy po wirtualne przedsiębiorstwa[15]. Przedsiębiorstwa poszukując ekspertów wykorzystują zjawiska wirtualnych obcokrajowców i wirtualnej pracy, myśląc o oszczędnościach wdrażają np. rozwiązania wirtualnych posiedzeń czy wirtualnych biur, odpowiadając na potrzeby klientów uruchamiają wirtualne sklepy, odpowiadając na potrzeby partnerów biznesowych coraz więcej procesów informacyjnych i komunikacyjnych jest realizowanych z wykorzystaniem technologii internetowej. Wirtualizacja odgrywa coraz większą rolę nie tylko w pewnych obszarach działalności przedsiębiorstw, nie tylko jako rozwiązanie organizacyjne czy technologiczne ale jest postrzegana jako nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu[16]. W otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw można rozpoznać pewne trendy, które już od lat 90-tych ubiegłego wieku wywierają coraz większy wpływ na zmiany modelu biznesu i których nie powinno się lekceważyć. Wśród trendów najsilniej oddziałujących na wirtualizację można wymienić[17]:

- Coraz częściej produkty i usługi są oparte na informacji i procesach zarządzania wiedzą, dzięki czemu mogą być tworzone, rozpowszechniane i sprzedawane w formie cyfrowej.
- Era Internetu zredefiniowała sposób prowadzenia biznesu, umożliwiając prace na odległość przy relatywnie niskich kosztach.
- Sieci i wzajemna zależność stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku.
- Globalizacja rynków i zasobów umożliwiła firmom wchodzenie na rynki światowe, uzyskiwanie światowej klasy ekspertyz niezależnie od lokalizacji ich działalności.

---

[15] Szerzej w: D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadziej i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998, s. 82.

[16] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 172.

[17] D.J. Skyrme, *The Realities of Virtuality, w: Organizational Virtualiness*, Proceedings of the first VONet – Workshop, Simova Verlag, Bern, April 27-28, 1998, cyt. za W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability ..., op. cit. s.* 172.

Internetowe oczenie przedsiębiorstwa wymusza uwzględnienie w strategii przedsiębiorstwa działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb klienta, które najczęściej dotyczą wysokiej jakości towarów i usług, relatywnie niskiej ceny i szybkiej realizacji zamówienia, ale otoczenie to stwarza także wiele szans dynamicznego rozwoju dla przedsiębiorstw, które chcą z nich skorzystać.

## LITERATURA:


[1] Anghern A., *Disigning Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model*, European Management Journal, August 1997.

[2] Feldy M., *E-konsumentów portret własny*, e-mentor nr 4 (46) / 2012.

[3] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

[4] Janoś-Kresło M., *Cechy konsumentów i gospodarstw domowych jako podmiotów konsumpcji*, [w:] M. Janoś-Kresło, B. Mróz (red.), *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 18.

[5] Jelonek D., *Monitorowanie otoczenia e-przedsiębiorstwa. Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, z. 16, 2006, s. 47-56.

[6] Kotler P., *Prosumers: A New Type of Consumer*, Futurist, Sep/Oct 1986, Vol. 20Issue 5, p. 24-28.

[7] *Modele biznesowe w Internecie. Rozwój przedsiębiorczości internetowej w Polsce a polityka regulacyjna*, Rządowy raport, czerwiec 2012, [http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/07/modele-biznesowe.pdf] (odczyt: 10.01.2013).

[8] Porter M.E., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001.

[9] Prahalad C. K., Ramaswamy V., *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business Press, 2004.

[10] Ritzer G., Dean P., Jurgenson N., *The Coming of Age of the Prosumer*, American Behavioral Scientist, Apr. 2012, Vol. 56 Issue 4, p. 379-398.

[11] Rosedale P., *The Media Is Wrong, SecondLife Didn't Fail*, [http://pandodaily.com/2012/07/06/philip-rosedale-the-media-is-wrong-secondlife-didnt-fail] (odczyt: 20.01.2013).

[12] Skyrme D.J., *The Realities of Virtuality*, w: Organizational Virtualiness, Proceedings of the first VONet – Workshop, Simova Verlag, Bern, April 27-28, 1998.

[13] *Special Issue: Intelligent Agents for Electronic Commerce*, International Journal of Electronic Commerce, Spring 2000.

[14] Świerczyńska-Kaczor U., *Przyszłość handlu internetowego – e-commerce czy vw-commerce?*, e-mentor, nr 4 (26) / 2008.

[15] Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadziej i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.

[16] Toffler A., *The Third Wave*, Pan Books Ltd in association with William Collins Sons & Co. Ltd, London 1980.

[17] Wielki J., *Modele upływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

## STRESZCZENIE

**Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego**

Kluczowe czynniki kształtujące otoczenie współczesnych przedsiębiorstw to globalizacja, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz postępująca transformacja w kierunku tzw. nowej gospodarki. Wśród technologii najsilniejszy wpływ na zmiany w otoczeniu wywiera Internet. Celem prowadzonych rozważań jest wykazanie, że analiza tradycyjnego otoczenia powinna być rozszerzona na e-otoczenie oraz elementy i zjawiska w nim występujące. Przedstawiono model otoczenia współczesnych organizacji. Wskazano kilka kwestii dotyczących e-biznesu, które powinny być przedmiotem dyskusji przy opracowywaniu strategii dla każdej współczesnej organizacji.

**Słowa kluczowe**: przestrzeń internetowa, otoczenie, e-otoczenie, zarządzanie strategiczne

## SUMMARY

**The Internet space in the environment of organization. Implications for the strategic management**

Key factors shaping the environment of contemporary enterprises are the globalization, the development of IT and communication technologies and the progressive transformation towards so called new economy. Among technologies the strongest influence on changes in the environment exerts the Internet. The aim of considerations is to indicate that the analysis of traditional environment should be enhanced to e-environment, elements and phenomena appearing in it. There was presented the model of the environment of contemporary organizations. There were indicated several mat-

ters concerning e-business which should be an issue at working out of the strategy for every contemporary organization.

**Keywords:** Internet space, environment, e-environment, strategic management

Janusz Strużyna
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)

## WSTĘP

W podręcznikach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) dość łatwo można odnaleźć historię tej dziedziny wiedzy[1]. Można także znaleźć przekrojowe ujęcia, które wskazują, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi rozwija się wokół czterech perspektyw: uniwersalnej, sytuacyjnej, konfiguracyjnej, kontekstowej[2].

W dostępnej autorowi literaturze nie udało się jednak odnaleźć analiz rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z rozwojem koncepcji strategicznego zarządzania. Wyjaśnienie relacji pomiędzy tymi dwoma teoriami (strategicznego zarządzania (SZ) i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL)) może wzbogacić wiedzę w obu przekrojach zarządzania. Jest bowiem możliwe, że wyniki osiągane przez nauki szczegółowych wpływają na kształt teorii nauk, których przedmiot jest bardziej ogólny. Jest również możliwe, że rozwój takich nauk uwypukla problemy, które na poziomie ogólniejszym nie są dostrzegane. I wreszcie jest możliwe, że nauki dotąd uznane za wyrastające z pnia wiedzy ogólnej same tworzą już odrębny pień wiedzy. Hipotetycznych możliwości tego typu relacji jest więcej. Można je znaleźć w pracy Boxalla z 1996 roku Podjął się on w niej debaty na temat relacji strategia, strategiczne zarządzanie -

[1] J.H. Dulebohn, G.R. Ferris, J.T. Stodd, *The history and evolution of human resource management*. W: G. R. Ferris, S. D. Rosen, D. T. Barnum (red.), *Handbook of human resource management,* UK: Blackwell, Oxford, 1995. s. 18-41. H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* PWN, Warszawa 2006.

[2] J.H. Marier, *Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective*, Academy of Management Perspectives 2012, vol. 26, nr 2, s. 6-11.

zarządzanie zasobami ludzkimi, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna. Wskazał, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi uwypuklone zostaje podejście zorientowane na budowanie modelu zaangażowania, jako sposobu zarządzania pracownikami oraz podejście szersze, bardziej uniwersalne, które ogniskuje się na relacji pomiędzy strategicznym zarządzaniem i stosunkami pracowniczymi w firmie.

Jednak tekst Boxalla nie był w kolejnych latach permanentnie odnawiany. Jego główne idee wydają się nadal aktualne, ale interesujące wydaje się, spojrzenie na nie z perspektywy intensywnie rozwijającego się od połowy lat dziewięćdziesiątych strategicznego zarządzania.

Aktualnie spotykane podejścia wydają się dość jednostronne i są zgodne z hierarchiczną zależnością strategia generalna – strategia funkcjonalna. We współczesnej literaturze można spotkać stanowiska sugerujące między innymi, że:

1. strategia generalna poprzedza strategię ZZL[3],
2. wzór strategii generalnej stanowią punkt odniesienia dla oceny strategii zarządzania zasobami ludzkimi (szczególnie Snowa Milesa),
3. analiza strategiczna wskazuje na adekwatne narzędzia analizy strategicznej zasobów ludzkich (np. SWOT zasobów ludzkich, HR-scorecard i inne),
4. historia rozwoju ZZL układa się na tle rozwoju teorii zarządzania i innych (np. politycznych, ekonomicznych) okoliczności[4],
5. zasadnicza relacja pomiędzy SZ i SZZL jest ujęta w dylemacie: „najlepsze dopasowanie, czy praktyki?”[5].

Pierwszy i drugi z powyższych postulatów można uznać za konsekwencję tradycyjnej szkoły zarządzania strategicznego, w której strategia jest fundamentem innych menedżerskich decyzji i działań. Trzeci postulat wskazuje na możliwość aplikacji narzędzi i metod rozwijanych na poziomie bardziej ogólnym do rozwiązywania problemów szczegółowych. Prace w punkcie czwartym, koncentrują się na prezentacji koniunkcji dwóch linii rozwojowych ZZL i toerii organizacji i zarządzania. W efekcie można otrzymać dla USA takie etapy historii: wczesną industrialną, która tworzy kontekst HR, czas zarządzania naukowego, czas Walfare work, poradnictwa zawodowego, czas wzrostu i instytucjonalizacji w okresie wojny, regulacji zachowań, planowania i strategii, właściwego rozmiaru organizacji[6]. Rozwinięcie ostatniego z pięciu powyższych punktów koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedniego stosunku pomiędzy ogniskowaniem uwagi na wiązkach praktyk ZZL, które są dopasowane do konkretnych sytuacji, a wiązkami uniwersalnych (najlepszych) praktykach. Tę kwestię można uznać za

[3] P.M. Wright, G.C. McMahan, *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management 1992, vol. 18, s. 295 – 320.
[4] J.R. Ogilvie, D. Stork. *Starting the HR and change conversation with history*. Journal of Organizational Change Management 2003, vol. 16, nr. 3, s. 254-271.
[5] P. Boxall, J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan 2007,
[6] Ogilvie, Stork, 2003 ibid.

szczególny przejaw szerszego problemu, jaki postawił Mintzberg w kwestii dopasowania i najlepszych praktyk, w problemie wyboru pomiędzy preskryptywnym i deskryptywnym podejściem. Dla uzupełniania pytania o strategiczne dopasowanie istotne stało się także określenie poziomu elastyczności zasobów ludzkich[7]. W konsekwencji swoją istotność ukazała koncepcja architektury zasobów ludzkich[8]. To podejście, choć jest pochodną koncepcji architektury strategicznej, to jednak uwypukla pewne rozluźnienie rygoru relacji hierarchicznych pomiędzy strategią generalna i funkcjonalną. Architekturę zasobów ludzkich można bowiem traktować jako pierwotną w stosunku do rodzącej się w jej cieniu strategii generalnej. Żeby zrozumieć jak zmienia się organizacja i zarządzanie potrzebne jest zrozumienie tego jak zmieniają się zasoby ludzkie[9]. Dzieje się tak, gdyż już od wielu lat dyskutowane są założenia tych nurtów strategicznego zarządzania, które:

- uwypuklają porterowskie i im podobne wzory strategii, a które nie są niczym innym jak formą wyobraźni ludzkiej o świecie doskonałym,
- przyjmują za prawdziwą zgodność intencji i czynów aktorów organizacyjnych,
- uznają za, co najmniej podobne do siebie, dynamiki: zmian osób, grup organizacji[10],
- nie uwzględniają potrzeby przejścia HR specjalistów z pozycji strategicznego partnera na pozycje strategicznego gracza[11],
- w mniejszym stopniu akcentują strategiczną proaktywność codziennych działań operacyjnych zarządzania zasobami ludzkimi[12].

Postawienie silnego akcentu na znaczenie architektury zasobów ludzkich w procesach formułowania strategii generalnej przypomina stary chandlerowski problem relacji struktura – strategia[13]. Szczególne nasilenie problemów z oceną niezależnej roli strategii zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do zarządzania strategicznego nastąpiło w okresie dominacji wzoru kapitału ludzkiego. Na „szczęście" kryzys sprowadził znów znaczenie zasobów ludzkich do formuły kosztu. Na „szczęście", gdyż swobodny rozwój

---

[7] P.M. Wright, S.A. Snell, *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, Academy of Management. The Academy of Management Review 1998, vol. 23, nr 4; s. 756-772.

[8] D.P. Lepak, S.A. Snell, *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,* Academy of Management Journal 1999, vol.24, nr 1, s. 35 – 36.

[9] L. Baird, I. Meshoulam, *Managing two fits of strategic human resource management*, Academy of Management 1988, vol.13, nr 1, s. 116-128.

[10] P. Boxall, *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm.* Human Resource Management Journal 1996, vol. 6, nr. 3, s. 59 – 75.

[11] W. R. Beatty, C. E. Schneier, *New HR roles to impact organizational performance: From partners to players*, Human Resources Management 1997, vol. 36, nr 1. s. 29-36.

[12] W. Brockbank, *'If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage'*, Human Resource Management 1999, vol. 38, no. 4, pp. 337-352

[13] A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York 1962.

myśli badaczy kapitału ludzkiego niosło poważne zagrożenie dla utartych schematów ocen efektywności organizacji.

Dla ukazania całości złożonego problemu relacji SZZL i SZ istotne jest także wprowadzenie na grunt badań z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi metodologii badań jakościowych. W wyniku takich studiów kwestie operacyjne i specyficzne zostają bliżej rozpoznane, a w efekcie podkreślone zostaje pytanie o linię, od której strategia się zaczyna, a operacje kończą[14]. Problem ten jednak nie jest nowy dla badaczy strategii.

Przechodząc z kolei do analizy istoty związków pomiędzy strategicznym i operacyjnym poziomem zarządzania zasobami ludzkimi można dostrzec istotność takich samych pytań, jak te które stawiane są przez badaczy strategicznego zarządzania, a mianowicie pytań o elastyczność strategii, która jest wymuszana okolicznościami[15], praktykowania i strategii, jako procesu dynamicznego[16].

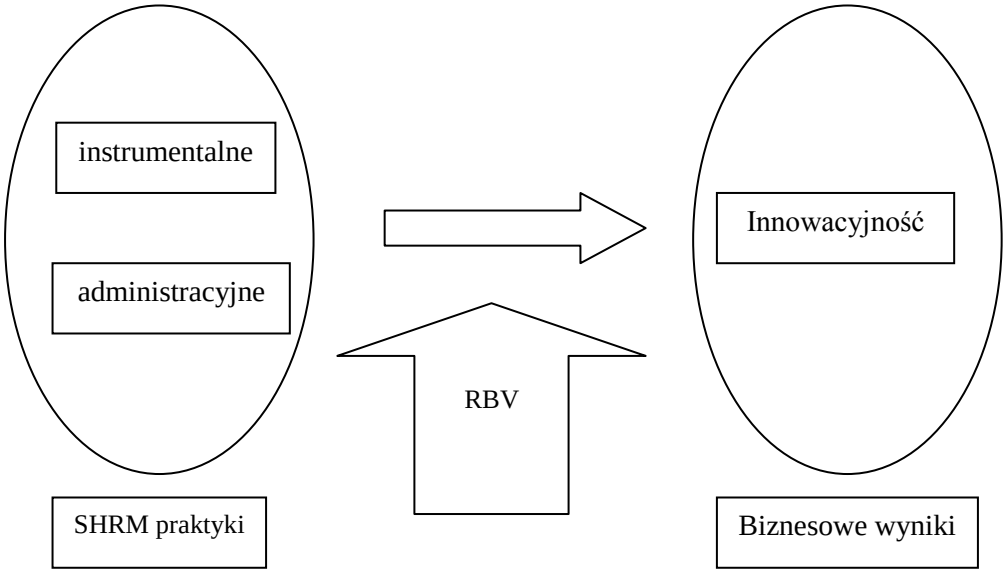
Z przeprowadzonego powyżej zestawienia można wyciągnąć przypuszczenie, że wiele z badań wskazuje, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w swej strategicznej wersji podąża za odkryciami teorii strategicznego zarządzania. Takie przypuszczenie ma swoje silne uzasadnienie i usprawiedliwienie w logice spójnego, hierarchicznego, dedukcyjnego podejścia do projektowania zarządzania. Jednocześnie jednak budzi uzasadnione wątpliwości. Biorą się one po pierwsze z wcześniej zaakcentowanego zagadnienia architektura zasobów ludzkich – strategia, a mówiąc szerzej z relacji środowisko społeczne – człowiek – jego myśl i zachowanie. Tylko geniusze naukowi wymyślają rozwiązania przekraczające społeczne zrozumienie. W praktyce zarządzania społeczne wsparcie jest istotą sukcesu kierownika. Niekoniecznie musi być, zatem tak, że strategiczna myśl wyprzedza zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategiczna myśl może być konsekwencją specyfiki społeczności lokalnej zakreślonej linią podziału organizacja – otoczenie. Druga wątpliwość możliwa do odnalezienia w badaniach dotyczy aspektu metody. Można dostrzec, że w przypadku, uwypuklenia podejścia uniwersalnego do zarządzania zasobami ludzkimi, koncepcja RBV staje się zmienną mediującą w procesie wyzwalania przez praktyki SZZL zakładanych wartości biznesowych (rysunek 1). Takie podejście, wydaje się, traktować strategiczne zarządzanie, jako czynnik warunkujący, ale nie determinujący osiąganie efektów biznesowych. Równie ważne są relacje wewnątrz pól funkcjonalnych np. ZZL. Waga ta rośnie, jeśli tak jak niektórzy, uzna się, że zarządzanie zasobami ludzkimi ze swej natury jest strategiczne (Mathis, Jackson 1985, s. 3-4). W badaniach trudno jest ustalić oddzielnie wpływ poszczególnych składowych zarządzania na efekt końcowy. Poszukiwanie, które zmienne warunkują inne prowadzi do odkrycia systemowych zależności.

---

[14] S. Kaudela-Baum, N. Endrissat, *Practicing Human Resource Strategy: Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR Work by Means of a Narrative Approach*. Zeitschrift für Personalforschung 2009, vol. 23. nr 2. 125-146.

[15] R. Sanchez, *Strategic flexibility in new product competition*. Strategic Management Journal 1995, vol.16, Special Issue, Summer, s. 135-159.

[16] J.E. McCann, J. Selsky, *Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments*. Academy of Management Review 1984, vol. 9, nr 3, s. 460-470; M.A. Carpenter, W. G. Sanders, *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*, Second Edition. Prentice Hall, New Jersey 2008.




**Rysunek 1. Rama koncepcji relacji SHRM i wyników firmy (mediując rola RB)**

Źródło: Ismail W. K. W.; Omar R., Bidmeshgipour M. (2010), *The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View*, Journal of Asia Pacific Studies, vol. 1, nr 3, s. 395-420.

Przypuszczenie o tym, że zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje w tle za odkryciami strategicznego zarządzania nie jest przekonujące. Na pewno daty badań dotyczących obu sfer wskazują, że teoria strategicznego ZZL czerpie wiele inspiracji z teorii strategicznego zarządzania, ale nie można wykluczyć, że praktyka i teoria ZZL wyłania fakty, które wymagają refleksji strategów. Wobec tej możliwości, próba odwzorowania rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi i nakreślenia jego konsekwencji dla rozwoju teorii zarządzania strategicznego wydaje się ważna i potrzebna. Celem opracowania jest stworzenie zarysu obrazu wyłaniającego się rozwoju problemów zarządzania zasobami ludzkimi na tle wiedzy o dorobku strategicznego zarządzania. Liczy się, że obraz ten będzie przydatny do sformułowania pytań, które mogą stać się przedmiotem dyskusji obu środowisk o dalszych kierunkach badań w obu dziedzinach zarządzania.

Zastosowaną metoda opiera się na następujących krokach:

1. zarysowano rozwój tematyki zarządzania zasobami ludzkimi,
2. próba identyfikacji stanu aktualnego i wyłaniających się strategicznych kwestii ZZL,

3. zestawienie pytań, które mogą stać się przedmiotem wspomnianej powyżej dyskusji.

W poniższym opracowaniu nie będzie możliwe dokonanie generalnego i wyczerpujące zestawienia całego dorobku teorii strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, a tym bardziej teorii strategicznego zarządzania. Uwagę skoncentrowano na przedmiocie i metodzie analizy ZZL. Poniżej wykorzystano też wyniki wcześniejszych prac prowadzonych przez autora na temat rozwoju zasobów ludzkich[17].

W dokonanej analizie historii zarządzania zasobami ludzkimi została zastosowana idea „zdarzeń" (eventów), ale również i analiza okoliczności. Ukazane związki pomiędzy teoriami.

Wszystkie powyższe założenia metodologiczne jednoznacznie wskazują, że ze względu na możliwości autora, studia należy traktować, jako propozycję, a nie jednoznacznie uzasadnione twierdzenia, stawiane w duchu silnej teorii.

## 1. ROZSZERZANIE SIĘ PRZEDMIOTU ZZL

Zarys ewolucji rozwoju koncepcji, które w efekcie doprowadziły do zarządzania zasobami ludzkimi można odnaleźć w wielu pracach starszych i nowszych[18]. W pierwszych pracach, ilustrujących zmiany, dyskutowano w różnicę pomiędzy filozofią stosunków międzyludzkimi, a zarządzaniem zasobami ludzkimi. W istocie stosunków międzyludzkich upatrywano środka do podniesienia satysfakcji pracowników. W zarządzaniu zasobami ludzkimi widziano zaś bardziej złożone, wzajemne relacje, pomiędzy środkami a efektami końcowymi, które to łącznie prowadzą do satysfakcji[19]. Badając historię ZZL niektórzy autorzy zwracają uwagę na różnicę w zasięgu ZZL i innych teorii (np. organizacyjnych zachowań), traktując te ostatnio, jako teorie mikro zasięgu (zachowania osób), zaś zarządzanie zasobami ludzkimi i strategiczne ZZL, jako teorie makro zasięgu (związek z teorią zarządzania organizacją)[20]. Rozwój wiedzy i praktyki skłonił, zatem do wyłonienia się bardziej kompleksowego spojrzenia na zorganizowane całości, równoprawności interesów i uwypuklenia wagi satysfakcji na równi z efektem ekonomicznym. Wyczerpującą charakterystykę zmian, zaprezentowaną

[17] J. Strużyna, M. Bratnicki, M. Majowska, T. Ingram, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; J. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2005.

[18] W.F. Cascio, *Managing Human Resources*. McGraw Hill International Editions, Nowy Jork 1989; R. Mathis, J.H. Jackson, *Personnel/Human Resource Management*. West Publishing, New York 1994, s. 3-4; L. Holbeche, *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth Heinemann, Oxford 1999; O. Lundy, *From personnel managemnt to strategic human resorce management*. The International Journal of Human Resorce Management 1994, vol. 5 nr 3; S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

[19] L.C. Megginson, A. Sanford, *A reevaluation of the human resource philosophy*. Personnel Journal 1969; vol. 48.

[20] G.R. Ferris, A.T. Hall, M.T. Royle, J.J. Martocchio, *Theoretical development in the field of human resources management*. Organizational Analysis 2004, vol. 12, nr. 3 s. 231-257.

w konwencji porównania tradycyjnego systemu, stosunków międzyludzkich i systemu zarządzania zasobami ludzkimi można odnaleźć w pracy Peterson'a i Tracy'ego[21]. Nieco inne ujęcie tychże zmian prezentują z kolei Chruden i Herman[22], docierając w swej prezentacji ewolucji do fazy, w której w składzie zarządu znajduje swoje miejsce odpowiedni wiceprezes. Na podstawie ich porządku historycznego można, zatem przyjąć, że przedmiot ZZL zostaje rozszerzony o kwestie podejmowane przez najwyższe kierownictwo firm.

W opracowaniach można odnaleźć także i takie, które początek wiedzy prowadzącej do zarządzania zasobami ludzkimi lokują w odmienności spojrzenia na istotę konfliktu klas społecznych, tworzących obraz przemysłu. W początkowej fazie efektem tego konfliktu była konieczność wyodrębnienia praktyk, które złożyły się na relacje przemysłowe. Rozwój współczesnych zasad gospodarowania i państwa demokratycznego cywilizacji europejsko-amerykańskiej, sprawił jednak, że kategoria konfliktu nie mogła nadal być traktowana, jako osnowa dla kształtowania praktyki i wyjaśnia. Potrzebne stała się zmiana perspektywy, z konfrontacyjnej na partnerską i współpracy. Nie oznacza to przy tym zaniku problematyki konfliktu we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a jedynie osłabienie jego sprawczej roli[23].

Od połowy lat dziewięćdziesiątych można dostrzec, że zarządzanie zasobami ludzkimi rozszerza swój zakres i kształtowane jest przez:

- zmiany cywilizacyjnymi dotyczącymi postrzegania relacji pomiędzy grupami społecznymi o różnej roli w industrialnej gospodarce (niezorganizowane ruchy robotnicze, kontrapozycja związków zawodowych, stowarzyszenia pracodawców, akcjonariat itp.)
- dążenie do upodmiotowienia każdego człowieka znajdującego się w dowolnej pozycji względem własności zasobów materialnych i finansowych (partycypacja, postawy obywatelskie, wspólnotowe, usuwanie dyskryminacji różnego typu, wrażliwość społeczna, sądy pracy, komisje rozjemcze),
- tendencje, mody w zakresie badań nad uwarunkowaniami osiągnięć ekonomicznych (wpływ czynników technicznych, społecznych, intelektualnych, organizacyjnych, politycznych na sukces ekonomicznych),
- zmiany w definicji sukcesu (idea interesariuszy, zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności, ekologii, innowacyjność itp.)
- zmiany w metodach zarządzania i definicji organizacji, pracowników, klientów, właścicieli (aspekt zmiany epistemologii oraz metodologii zarządzania i organizacji).

[21] B.R. Peterson, L. Tracy, *Systematic management of human resources*. Addison Wesley Publishing Co. Menlo Park, Londyn 1979.
[22] H.J. Chruden, A.W. Sherman, *Managing Human Resources*. South-Western Publishing Co. Cincinnati 1984.
[23] G. Strauss, *HRM in the USA: Correcting some British impressions*. International Journal of Human Resource Management 2001, vol. 12, nr 6.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wyrasta z RBV, jednak w zasadzie kontynuuje tradycję podziału administracyjnego (prawnego) na zatrudnionych i zatrudniających. I do niedawna podział ten można było uznać za nienaruszony kanon koncepcji. Jednak wraz z koncepcją biznesu opartą na samozatrudnieniu, outsourcingu, spin-offu, wraz z zanikiem organizacyjnych podziałów, otwieraniem granic organizacji, również ów nienaruszony dotąd podział zaczął tracić na znaczeniu. Można także ukazać linię rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi: od personelu do zasobów do kapitału i niejasnego wirtualnego kontaktu pomiędzy avatarami; od krajowej firmy opartej na zasobach materialnych do globalnej bez materialnego obrazu, od administrowania do e-HRM, od skoncentrowania na wnętrzu firmowych zasobów do oddziaływania na społeczne środowisko biznesu. Takie rozszerzenie linii rozwoju ZZL na świat wirtualny i niedoprecyzowany, przekracza dotąd zarysowane trajektorie rozwoju (np. pokazane w pracy Claus z 2001 roku. Idzie także dalej niż propzycja Huselida z 1995, który widzi linię rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, jako ukierunkowaną na łączenie problemów mikro (ludzi) i korporacji (makro). Makro oznacza w tym przypadku więcej niż korporację.

## 2. KONWENCJONALNOŚĆ METOD BADANIA STRATEGICZNEGO ZZL

O ile rozwój przedmiotu zarządzania zasobami ludzkimi wymyka się z granic tradycyjnego spojrzenia na pracowników i organizację, o tyle metody badania i praktykowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi rozwijają się, ale te zmiany nie są (z małymi wyjątkami, o czym dalej) nie wydają się prowadzić do refleksyjnej zadumy. Opierając się na propozycji Kazmi i Ahmad z 2001 można wskazać na cztery podstawowe podejścia względem strategicznym ZZL. Pierwsze oparte jest przekonaniu, że ZZL jest strategiczne z natury, gdyż jest skoncentrowane na ludziach, a to oni są twórcami strategii. Poszukiwanie metod odkrywających sposoby i zasad myślenia, tworzenia strategii jest bezpośrednio związane z identyfikacją i rozwiązywaniem problemów ludzi. Drugie podejście jest zogniskowane na decyzjach. ZZL jest strategiczne, gdyż ulokowane jest na strategicznym poziomie podejmowania decyzji. Badanie metod współpracy, podejmowania decyzji personalnych na poziomie TMT i tym podobne aspekty tworzą tę rodzinę zagadnień. Trzecie stanowisko zogniskowane jest na treści. W procesie ZZL istnieją elementy, a w każdym z nich są takie aspekty, które można nazwać strategiczne. Ich zmiana niesie ze sobą konsekwencje w strategicznym wymiarze. Czwarte podejście zogniskowane jest na wdrożeniu, czyli uznaniu, iż dla wdrożenia strategii należy dobrać odpowiedni typ ZZL i stworzyć zakładany poziom zespolenia. To zespolenie staje się strategicznym ZZL. Analizując te propozycje łatwo odnaleźć ich odpowiedniki w teorii zarządzania. Podobnie można ocenić propozycję przedstawioną przez Brewstera w 1999, który stwierdził, że badanie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wymaga zmiany spojrzenia przy przejściu z perspektywy uniwersalnej na kontekstową. W ujęciu uniwersalnym poszukiwane jest połączenie różnych uwarunkowań na poziomie organizacji lub

pomiędzy wewnętrznymi jednostkami organizacji. W ujęciu kontekstowym znaczenia nabierają lokalne uwarunkowania, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi (np. kontekst amerykański i europejski). W tym też duchu ukierunkowane są sposoby badania międzynarodowych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Również inne podejście do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi nie wydają się zaskakiwać swoja oryginalnością. Nie dziwi traktowanie SZZL, jako do zbioru sygnałów[24], procesu walki o władzę[25], procesu ewolucyjnego[26], dialektycznej syntezy[27]. Bardziej oryginalne wydają się natomiast badania, które nawiązują do spinacza granic,[28], choć ich związek z marketingiem jest widoczny.

Natomiast za bardzo oryginalną można uznać próbę nawiązania do metafory hologramu[29]. Sugeruje ono, że to, co jest uznawane za słabości zarządzania zasobami ludzkimi przy perspektywie hologramu nie jest takie. Zgodnie z nią to, co jest tworzone w nauce i praktyce ZZL, to jedynie odmienne poziomy złożonej rzeczywistości, a badacze i praktycy zamiast obarczać się zadaniem krytykowania, dyskutowania, poszukiwania wspólnych elementów, budowania sztucznych koncepcji integrujących, powinni zestawić je w wiązkę holograficznego zjawiska. Według niego w holograficznej metaforze ważna jest relacja pomiędzy techniczną i społeczną stroną zjawiska. Hologram sam w sobie jest wirtualną rzeczywistością, statycznym zjawiskiem, w którym pojawia się iluzja głębokości, konturu, cienia, kształtu i czasami ruch. Jednocześnie iluzje te są całkowicie zależne od relacji z obserwatorem. Choć ludzki i społeczny proces i percepcja nie jest integralną częścią technicznego procesu powielenia hologramu, to jednak bez nich nie jest możliwe zbudowanie obrazu i iluzji. Obserwator jest wplątany w to, co spostrzegł, oznaczył, ale i vice versa. W ten sposób, hologramy mogłyby zostać opisany jako " techno-spotkanie", artefakty ze złożoną ontologią: ich egzystencjalne pojawienie się jest zależne od dwóch widocznie odmiennych elementów, z który każdy jest "rzeczywisty", ale każdy istnieje w różnym królestwie. Strukturalny artefakt zamieszkuje w królestwie lasera – technologii; zewnętrzny artefakt w królestwie ludzkiej percepcji. Hologram zmusza do uznania, że obserwacja to twórczy czyn, ale jednocześnie przypomina, że tylko to widzimy, czego szukamy, na czym się koncentrujemy. Żeby zobaczyć "inną stronę" powinniśmy zmienić nasz punkt widzenia. Paradygmat hologramu zmienia sposób myślenia, skłania do patrzenia na społeczną rzeczywistość poprzez rysunek tworzony przez nowoczesną epistemologię,

[24] J. Haggerty, P. Wright, *Strong situations and firm performance: a proposed re-conceptualization of the role of the HR function*. w: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman and S. Snell (red.). The Sage Handbook of Human Resource Management., Sage, London 2009.

[25] M.C. Galang, G.R. Ferris, *Human resource department power and influence through symbolic action*. Human Relations 1997, vol. 50, nr 11, s. 1403-1426.

[26] F. Mueller, *Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory*. Journal of Management Studies 1996, vol. 33, nr 6, s. 747-785.

[27] M. P. Cunha, R.C. Cunha, *The dialectics of human resource management in Cuba*. The International Journal of Human Resource Management 2004, vol. 15, nr 7, s. 1280-1292.

[28] G.S. Russ, M.C. Galang, G.R. Ferris, *Power and influence of the human Resources function through boundary spanning and information management*. Human Resource Review Management 1998, vol. 8, nr 2, s, 125-148.

[29] T. Keenoy, *HRM as hologram: A polemic*. Journal of Management Studies 1999, vol., 36, nr 1, s. 1-22.

ujmującą wieloprzyczynową, wielowymiarową, wzajemnie uzależnioną, stale zmieniającą się „facticity" (zbiór uwarunkowań detali składających się na rzeczywistość człowieka, np. data urodzenia itp., które wydają się zewnętrzne w stosunku do niego i niejako obiektywnie pozostające poza jego wolnością i wolą). Rolą człowieka (badacza czy też praktyka lub studenta) jest odtwarzanie rzeczywistości społecznego świata. Społeczna rzeczywistość jest procesem wypełniania, produkowania społecznych akcji i reakcji. Jednocześnie trudno opowiedzieć się jednoznacznie za tym czym jest sam hologram. Wydaje się, że jest bytem całościowym, którego części mają wiele szczególnych właściwości, a jedną z nich jest to, że bez względu na stopień podziału niosą ze sobą obraz całości. Zdaniem Keenoy'a istnieje wiele powodów, dla których trudno jest traktować zarządzanie zasobami ludzkimi jako naukę poddającą się jedynie modernistycznej metodologii. Realia społeczne oraz ich interpretacja, ale także fakty i deklaracje tworzą stan zarządzania zasobami ludzkimi. Równocześnie niepełne modele, uproszczenia, dociekliwe poszukiwania w określonych obszarach, rozwijane, konkretne wycinki całości, nowości, które koncentrują w nowy sposób uwagę specjalistów, niedoskonałości menedżerów i sofistyka naukowców, problemy epistemologiczne i metodologiczne, rozproszony i domniemany język, kłopoty, konflikty i podkreślane sukcesy to wymiary obrazu holograficznego zarządzania zasobami ludzkimi. Na tym polega propozycja Keenoy'a. Hologram pozwala inaczej spojrzeć na proces, który opiera się na tym, że całością jest to, co przez jednych widziane jest tak, a przez innych inaczej. Ta metafora spełnia warunki trafnej, czyli jest metaforą, która tworzy pomiędzy osobą i obiektem rezonans, odczuwany przez jej „użytkownika". Jest to rozwiązanie modernistycznych sprzeczności i stworzenie kompleksowego, holistycznego obrazu załamującego polityczno-menedżerską ideologię towarzyszącą globalizacji. Całość zamknięta pomiędzy obrazami, tworzonymi przez socjokulturowy zbiór artefaktów, technikę, fizyczne przedmioty, naturę. HRMizmy są, według omawianego autora, efektem uruchamiania migawki aparatu fotograficznego nastawionego na ten dwuwymiarowy obraz. W najlepszym przypadku to jedynie sekwencja filmowa poszczególnych scen. Skutkiem tego pojawia się dwuwymiarowe widzenie „facticity" rzeczywistości (np. retoryka-realia) itd. Metodologiczne przyzwyczajenie do dwuwymiarowego fragmentaryzowania problemów i pytań powoduje, że stan wycinkowości się pogłębia. I ten stan jest również rzeczywistością, która staje się obiektem badań i oddziaływania, tak praktyków i badaczy. Niestety propozycja holograficznego ujęcia nie zyskała większego uznania.

W powyższym zestawieniu pominięto najbardziej tradycyjne i najbardziej powszechnie uprawiane sposoby oparte na porównywaniu z wzorcami, poszukiwaniu związków, zespolenia i tym podobnych klasycznych zagadnień zarządzania. Całość przeglądu wydaje się wskazywać, że w zakresie metod badania strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi nie niesie nadmiernie inspirującej oryginalności lub oryginalność ta (podejście hologramu) jest trudna do operacjonalizacji, więc nie ma silnego wlewu na rozwój myśli z teorii zarządzania.

## 3. PRÓBA STWORZENIA OBRAZU WYŁANIAJĄCYCH SIĘ RELACJI ZZL – STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE

Podejmując się próby syntezy należy powtórzyć, że osiągnięte powyżej wyniki analizy rozwoju dwóch obszarów ZZL – przedmiotu i metody – wskazują, że kluczowe dla zrozumienia istotności wyłaniających się wyzwań jest skoncentrowanie uwagi na rozwoju przedmiotu. Analiza rozwoju metod nie ma charakteru tak inspirującego. Opierając się na tym wniosku opracowano rysunek 2. Prezentuje obraz wybranych związków pomiędzy tematyką rozszerzającego się przedmiotu ZZL (co zaznaczono kolejnymi prostokątami obejmującymi coraz większe pole), a tematyką strategicznego zarządzania (co odwzorowano dymkami). Za źródłowe problemy ZZL uznano dwie kwestie

1. relacje pracownik – pracodawca. Ferris, Hall, Todd, Martocchio[30] piszą że HRM jest teorią i praktykami, które „obejmują zarówno relacje pracownik / pracodawca, jak również stosowne do nich działania, decyzje i inne kwestie.
2. zagadnienie kontroli kierowniczej nad zasobami ludzkimi, o czym pisał Miles w 1965, ukazując istotę HRM.

Wokół tych kluczowych dwóch zagadnień narastają kolejne podejmowane kwestie. Jednak te dwa źródłowe problemy pozostają nadal aktualne. Z latami przedmiot zarządzania zasobami ludzkimi powiększa się, a problemy narastają. Trudno stwierdzić, które zostały rozwiązane bezapelacyjnie. Coraz więcej czynników uznaje się za istotne dla procesów skutecznego włączania ludzi w realizację zamierzeń innych ludzi oraz dla przetrwania i rozwoju całości uznanej za zorganizowaną. W efekcie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zaczyna obejmować coraz większy zakres analizowanych zagadnień. Nie wystarcza już skoncentrowanie na łączeniu strategii generalnej, wyników analiz strategicznych firmy z praktykami ZZL. Skoncentrowanie uwagi na relacji uniwersalność – kontekstowość/specjalizacja stają się wyborem subiektywnym z punktu widzenia metody, natomiast z punktu widzenia przedmiotu praktycznie nie niesie interesujących inspiracji. Z punktu zmian przedmiotu bardziej obiecujące wydaje poszukiwanie znaczenia indywidualności i homocentryzmu w procesach tworzenia strategii. Dotąd priorytetowe tematy SZZL związane były z:

- z pierwszeństwem wagi całości organizacji nad jednostką
- legitymizowaniem kluczowej wartości ludzi wśród zasobów organizacji
- „zakopywaniem" luki pomiędzy planami menedżerskimi a zachowaniami realnymi ludzi.

Aktualnie wiele wskazuje, że w zakresie:

[30] G.R. Ferris, A.T. Hall, M.T. Royle, J.J. Martocchio, *Theoretical development in the field of human resources management.* Organizational Analysis 2004. vol. 12, nr. 3 s. 231-257.

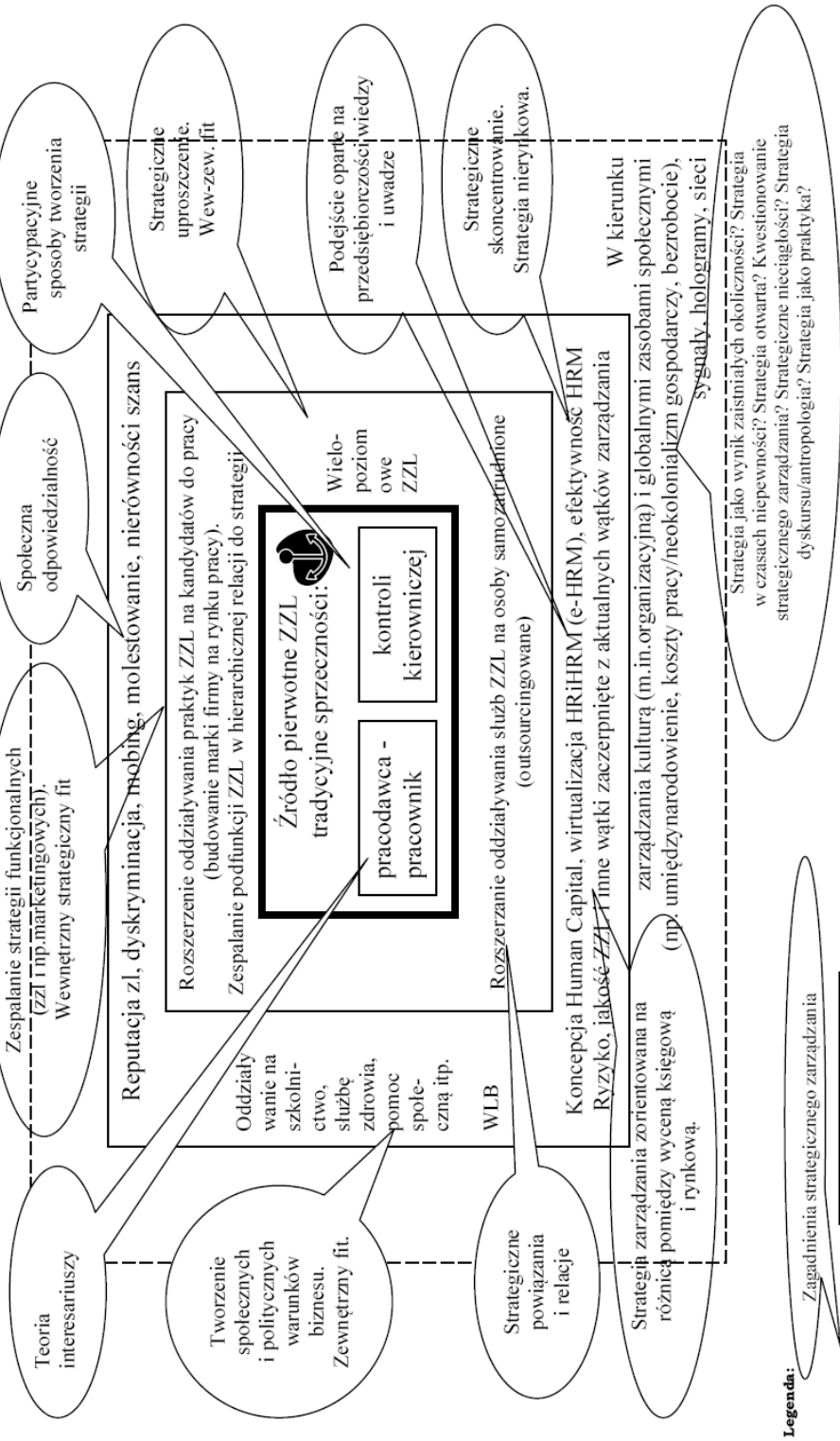
a) relacji całość – człowiek następuje co najmniej wyrównanie znaczeń, jeśli nie przesuniecie akcentu na „człowiek".

b) relacji pracownik – pracodawca, ciężar uwagi zarządzania zasobami ludzkimi przesuwa się w kierunku uwydatnienia pozycji pracownika (a przynajmniej wybranej grupy pracowników kluczowych, niekoniecznie menedżerów lub właścicieli), a tym samym co najmniej wyrównania pozycji negocjacyjnych obu stron,

c) kontroli kierowniczej, akcent zostaje postawiony na chwilową lojalność, samodzielność w trosce o swój los, choć nie koniecznie w oparciu o założenia teorii agencyjnej (coraz bardziej wyrafinowane style kierowania ukrywają instrumentalne traktowanie osób, zaś rozpowszechnianie się teorii organizacji i zarządzania oraz siła mediów demaskują pozorność zachowań kierowniczych – patrz ostatni kryzys).

W dobie rosnącego bezrobocia, a także przenoszenia firm do regionów o taniej sile roboczej, wnioski te mogą nieco zaskakiwać lub być uznane za niesłuszne. Jednak bezrobocie jest stanem permanentnym o cyklicznie zmieniającej się wartości. Trwale istniejące stany bezrobocia uczą ludzi braku zaufania do ciągłości zatrudnienia. Na obniżenie wiary w trwałość zatrudnienia wpływają także: wzrastający poziom edukacji społecznej w zakresie ekonomicznych praw (kryzysy są czymś, czego się należy spodziewać w czasie swojego życia zawodowego); podnosząca się świadomość nikłej pomocy państwa w trudnych sytuacjach osobistych, niewielkich szans pojedynczej postaci na respektowanie jej racji na tle siły korporacyjnych prawników, moda na przyjmowanie postaw przedsiębiorczych, spadający poziom uzwiązkowienia i chwilowość zwycięstw partii populistycznych. Złożenie o uprzywilejowanej pozycji pracodawcy ma tylko charakter symboliczny. W praktyce wiele zależy od poczucia własnej wartości, ulokowania miejsca kontroli, doświadczenia sukcesu na rynku pracy i tym podobnych zmiennych charakteryzujących jednostkę. Podporządkowanie pracodawcy nie jest już dzisiaj postawą wiarygodną, gdyż lojalność nie jest obustronna.

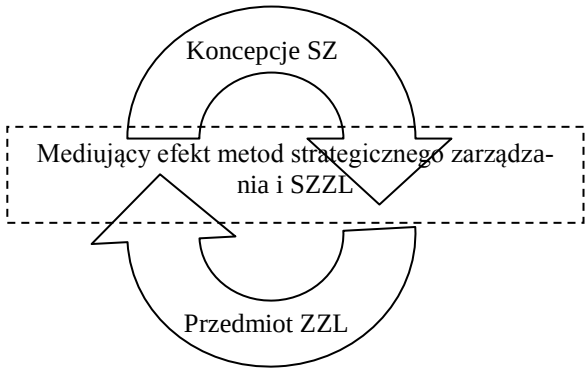
Problemy kontroli kierowniczej idą w parze z poprzednim wnioskiem i opisem jego uzasadnienia. Pracownicy do czasów reinżynierii, outsourcingu, odchudzania mogli oczekiwać do swoich kierowników wsparcia i ochrony przed korporacyjnymi reorganizacjami. Wraz z nastaniem dążenia do obniżania kosztów i koncentrowania się na kluczowych sprawach dla danego biznesu, kierownicy i pracownicy zostali postawieni na tej samej pozycji. Nie hierarchia, lata pracy, poświęcenie dla firmy decydują o trwałości kontraktu pracy. Ważniejsze są chłodne kalkulacje potrzeb biznesowych, osiągane efekty, gotowość do dyspozycyjności czasowej i kompetencyjnej, „wyścig szczurów". Kontrola kierownicza opiera się na postulacie „radź sobie i motywuj się sam – odpowiadasz przede mną".




**Rysunek 2. Rozszerzenia przedmiotu ZZL i wybrane kwestie strategicznego zarządzania.**

Źródło: Opracowanie własne

Na rysunku 2 z każdym ze stanów rozwijającego się przedmiotu zarządzania zasobami ludzkimi starano się związać (co prawda intuicyjnie) podejście do zarządzania strategicznego. Niektóre z wyróżnionych „w dymkach" ujęć mogłyby być dopisane do innych wersji przedmiotu, ale nie detaliczna dokładność była celem tej prezentacji. Ogólny obraz pozwala stwierdzić coś, wydaje się, ważniejszego: koncepcje strategicznego zarządzania i kwestie rozszerzającego się przedmiotu ZZL wzmacniają się wzajemnie. Te dwa nurty rozwoju (odmiennych mimo wszystko obiektów) zespala podobieństwo stosowanych metod strategicznego zarządzania na poziomie korporacji i zasobów ludzkich.




**Rysunek 3. Siły wzajemnego wzmacniania**

Źródło: opracowanie własne.

Metody te wydają się zespalać w następujących fazach:

I Faza: Teoria organizacji i zarządzanie wyprzedza zzl i nakłada zadanie tworzenia przez specjalistów HR warunków dla pracy kierowniczej.

II Faza: zarządzanie zasobami ludzkimi (a dokładnie stosunki przemysłowe, Mayo i nurt partycypacji) zmienia spojrzenie na konwencję pracy kierowniczej wyprzedza zarządzanie organizacją.

III Faza: Strategiczne zarządzanie wyprzedza zzl i zostaje sformułowany postulat integracji obu aktywności menedżerskich oraz problem uniwersalność vesrus sytuacyjne, idio i nomotetyczne podejście, z końcową fazą traktowania pracowników jako interesariuszy i dopasowania rozmiarów firmy do sytuacji[31].

IV Faza: Wyniki badań w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi i teorii organizacji i zarządzania wzajemnie się wzmacniają i uwypuklają wniosek o konieczności przedefiniowania niektórych zagadnień zarządzania i organizowania (np. znaczenia kierowników (odwrócone trójkąty), roli kierownika (coach, który wspiera pracowników w rozwoju),

[31] J.R. Ogilvie, D. Stork, *Starting the HR and change conversation with history*. Journal of Organizational Change Management 2003, vol. 16, nr. 3, s. 254-271.

oceny skutków wykonywania pracy (employability, jako miara końcowa osiągnięć organizacji), inne spojrzenie na lojalność względem pracodawcy, zespołu, względem podwładnych, rozszerzanie źródeł dochodu pracowników na źródła poza organizacyjne (np. majątek odziedziczony, gra na giełdzie, wyjazdy zagraniczne), znaczenie sieci kontaktów społecznych poza granicami organizacji (stowarzyszenia i etyka profesjonalistów), inne odwzorowanie kapitałów firmy (kapitał społeczny, intelektualny, ludzki), inne formy prawne kontraktów organizacji z byłymi pracownikami).

Pierwsze trzy fazy opierają się na priorytecie pracodawców. Ostatnia wyrównuje priorytety. W efekcie fazy czwartej na przykład współwzmacniają się takie koncepcje jak:

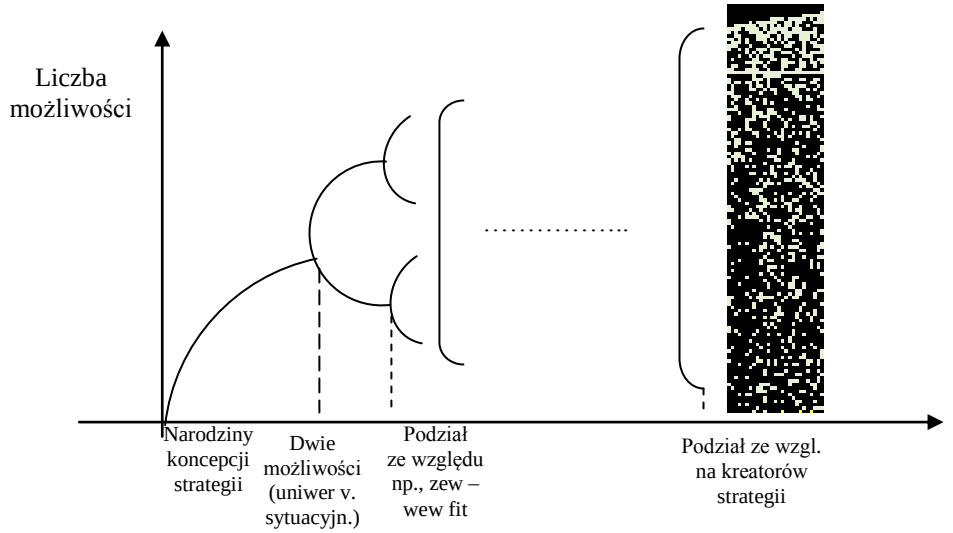
- z jednej strony: nierynkowe strategie[32] z koncepcją strategii personalnej wspartej na sile oddziaływania instytucji zewnętrznych zmuszających do uznania racji związków zawodowych (polskie górnictwo na przykład),
- z drugiej strony: strategia jako praktyka (Jarzabkowski, Whittington, 2008) i strategii sieci społecznych.

Patrząc w przyszłość, wydaje się, że kluczowe dla dalszych etapów (w tym i rozwoju strategicznego zarządzania) są zagadnienia:

- ewentualnej bifurkacji (zwielokratniającego się rozdzielenia) strategicznego zarządzania (rysunek 4) w oparciu o parametr podwajania przedmiotu (traktor /powtarzalny wzór/ wymagałby odkrycia), w tym także zwielokrotnienia złożoności przedmiotu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez podejścia metodologiczne (rysunek 5),
- metafory łączenia się ludzi w całości (sieci? strategia wyrastająca z myślenia sieciowego?) metafory radzenia sobie z uporządkowaniem złożonych przedmiotach, w tym małych obiektów (np. małych firm),
- uwzględniania indywidualności strategów oraz naturalnych procesów społecznych, psychologicznych i to nie tylko tych pozytywnych (ważne wydają się nie tylko zespołowość, misyjność, poświęcenie, ale także np. strach, cynizm, intuicji, pożądanie, wykluczenie, samotność, instrumentalność itp.),
- ludzkiej potrzeby niespójności pomiędzy deklaracją i czynem, tworzenia obrazów, którym przypisuje się cechy rzeczywistości lub dzięki którym kamufluje się rzeczywistość z nieznanych na dodatek powodów,
- dążenia teoretyków zarządzania zasobami ludzkimi do transformacji teorii w ideologię, czyli powstałą na bazie kultury humanocentryzmu i wspólnotowości jedność światopoglądów, u podstaw, której tkwi świadome dążenie do realizacji określonego interesu i w tym sensie dostrzegania zarządzania strategicznego, jako ograniczenia wolności jednostek i nieuprawnionych symulacji, eksperymentów społecznych,

[32] W.J. Henisz, B.A. Zelner, *Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas*. Academy of Management Perspectives 2012, vol. 26, nr 3, s. 40-51.

Powyższe punkty można traktować jako zakres problemowy w ramach, którego można postawić wiele szczegółowych pytań badawczych.




**Rysunek 4. Ewentualna bifurkacja metod tworzących teorię strategicznego zarządzania (parametr r = podwajanie przedmiotu)**

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5. Zależność przedmiotu ZZL od rozwoju perpsektyw**

Źródło: opracowanie własne.

## ZAKOŃCZENIE I OGRANICZENIA

Już w połowie lat dziewięćdziesiątych Boxall[33] pisał: „Koncepcyjne trudności związane z łączeniem granic strategia / HRM, są jednak znacznie większe niż te związane z traktowaniem HRM, jako konkretnego stylu zarządzania. Każda wiarygodna próba budowania modelu w strategicznego ZZL wymaga zajęcia stanowiska w kwestiach trudnych pytań, co to jest strategia? (treść) i jak jest strategia powstaje? (proces). Nie tylko debaty w literaturze zarządzania strategicznego stać się istotne, ale różne konteksty strukturalne odgrywają tutaj rolę: pytania są bardziej skomplikowane, gdy weźmiemy pod uwagę warstwową konstrukcję strategii, która występuje w dominujących formach organizacji firmy, multidywizjonalnej organizacji". Przedstawione opracowanie wskazuje, że problemem nie jest tylko wielopoziomowość organizacji, jej złożoność, niejednoznaczność pojęcia strategii w ujęciu procesu i treści, ale także wielopoziomowość i złożoność zarządzania zasobami ludzkimi (jako procesu i efektu). Oryginalność niniejszego opracowania jest związana z próba zarysowania obrazu rozwoju teorii zarządzania zasobami ludzkimi na tle rozwoju teorii zarządzania strategicznego, a w konsekwencji odnalezienia problemów, które mogą ukazać wpływ SZZL na wiedzę o budowaniu, wdrażaniu, kontroli i doskonaleniu strategicznego zarządzania. Autor starał się odwzorować wzajemne związki tematyczne pomiędzy dwoma dziedzinami zarządzania i na tej podstawie sformułować wspólne problemy rozwoju. Poziom złożoności obu teorii rośnie, zatem mocno komplikują się zależności pomiędzy nimi. Metody strategicznego zarządzania, choć jeszcze pomagają w utrzymaniu satysfakcjonującej spójności, to jednak w pewnym sensie wyczuwalne jest uleganie presji humanizacji i komplikowania strategii i procesu jej wyboru. W tym też kierunku zmierza ZZL. Na dodatek załamanie idei wyrafinowanego planowania strategicznego, podniesienie roli kierowników frontowych, outsourcing funkcji personalnej, powodują, że tak strategia jak i zarządzanie zasobami ludzkimi bardziej się stają, niż są modelowane. ZZL od zawsze było traktowane jako praktyka. Strategia od niedawna jest traktowana, jako praktyka. Te dwa nurty mogą się wzmacniać. W konsekwencji narastającej złożoności dla zrozumienia obu teorii staje się niezbędne odwołania do metod badania zjawisk chaotycznych. Przedmiotem badania może być wówczas treść i współwystępowanie słów. Przedstawiony obraz nie ma charakteru wyczerpującego. Dla jego pełniejszego uzasadnienia potrzebne byłyby badania w oparciu o związki treści, identyczność założeń i mapy cytowań. W obecnym stanie wiedzy nie jest jednak możliwe przeprowadzenie takiego dowodu. Przyjęto zatem, że zwrócenie uwagi na zagadnienia istotności wzajemnego wpływu obu teorii, przy uwzględnieniu parametru wzrostu złożoności przedmiotu ZZL, jest satysfakcjonującym efektem prac studialnych. Wynik ten może być uznany pod pewnymi ograniczeniami:

[33] Boxall P. (1996), *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. Human Resource Management Journal, vol. 6, nr. 3, s. 57.

1. analiza została oparta na wiedzy autora i studiach prac dostępnych polskim badaczom,
2. symulacja na rysunku 2 i 4 ma charakter ilustracji problemu, a nie oddaje wyniki badań,
3. kluczowe problemy ZZL zostały określone, jak na rysunku 2.

## LITERATURA:

[1] Baird L., Meshoulam I., *Managing two fits of strategic human resource management*, "Academy of Management" 1988, vol.13, nr 1, s. 116-128.

[2] Beatty, W. R., Schneier, C. E., *New HR roles to impact organizational performance: From partners to players*. "Human Resources Management" 1997, vol. 36, nr 1. s. 29-36.

[3] Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

[4] Boxall P., *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. "Human Resource Management Journal" 1996, vol. 6, nr. 3, s. 59 -75.

[5] Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, New York 2007.

[6] Brewster C., *Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms*. "Management International Review" 1999, vol. 39, Special Issue nr 3 s. 45-64.

[7] Brockbank W., *If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage*, "Human Resource Management" 1999, vol. 38, no. 4, s. 337-352.

[8] Carpenter M.A., Sanders W.G., *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*, Second Edition. Prentice Hall, New Jersey 2008.

[9] Cascio W.F., *Managing Human Resources*. McGraw Hill International Editions, Nowy Jork 1989.

[10] Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York 1962.

[11] Chruden H.J., Sherman A.W., *Managing Human Resources*. South-Western Publishing Co. Cincinnati 1984.

[12] Claus L., *The future of HR*. "Workplace Visions" 2001, vol. 6, nr 2-3.

[13] Cunha M.P., Cunha R.C., *The dialectics of human resource management in Cuba*. "The International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15. nr 7, s. 1280-1292.

[14] Dulebohn J.H., Ferris, G.R., Stodd, J.T., *The history and evolution of human resource management*. W: G. R. Ferris, S. D. Rosen, D. T. Barnum (red.), *Handbook of human resource management,* UK: Blackwell, Oxford 1995,s.18-41.

[15] Ferris G.R., Hall A.T., Todd R.M., Martocchio J.J., *Theoretical development in the field of human resources management*. "Organizational Analysis" 2004, vol. 12, nr 3; s. 231 – 257.

[16] Galang M.C., Ferris G.R., *Human resource department power and influence through symbolic action*. "Human Relations" 1997, vol. 50, nr 11, s. 1403-1426.

[17] Haggerty J., Wright P., *Strong situations and firm performance: a proposed re-conceptualization of the role of the HR function.* [w:] A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman and S. Snell (red.). *The Sage Handbook of Human Resource Management.*, Sage, London 2009.

[18] Henisz W.J., Zelner B.A., *Strategy and Competition in the Market and Non-market Arenas*. "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, nr 3, s. 40-51.

[19] Holbeche L., *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

[20] Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, nr. 3 635-672.

[21] Jarzabkowski P., Whittington R., *A strategy-as-practice approach to strategy research and education* "Journal of Management Inquiry" 2008, vol. 17, nr 4, s. 282-286.

[22] Kaudela-Baum S., Endrissat N., *Practicing Human Resource Strategy: Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR Work by Means of a Narrative Approach*. "Zeitschrift für Personalforschung" 2009, vol. 23. nr 2, s. 125-146.

[23] Kazmi A., Ahmad F., *Differening Approaches to Strategic Human Resource. Management.* "Journal of Management Research" 2001, vol. 1, nr 3, s. 133-140.

[24] Keenoy T., *HRM as hologram: A polemic*. "Journal of Management Studies" 1999, vol. 36, nr 1, s. 1-22.

[25] Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* PWN, Warszawa 2006.

[26] Lepak D.P., Snell S.A., *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. "Academy of Management Journal" 1999), vol.24, nr 1, s. 35 – 36.

[27] Lundy O., *From personnel managemnt to strategic human resorce management*. "The International Journal of Human Resorce Management" 1994, vol. 5 nr 3.

[28] Marier J.H., *Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective*. "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, nr 2, s. 6-11.

[29] Mathis R.L., Jackson J.H., *Personnel/Human Resource Management*. West Publishing, New York 1985, s. 3-4.

[30] Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resource Management*. West Publishing Corporation, Nowy Jork 1994.

[31] McCann J.E., Selsky J., *Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments*. "Academy of Management Review" 1984, Vol. 9, nr 3, s. 460-470.

[32] Megginson L.C., Sanford A., *A reevaluation of the human resource philosophy*. "Personnel Journal" 1969, vol. 48.

[33] Miles R., *Human Relations or Human Resources?* "Harvard Business Review" 1965. Jul/Aug, Vol. 43 Issue 4, s. 148-157.

[34] Miles R.E., Snow C.C., *Designing strategic human resource systems*. "Organizational Dynamics" 1984, vol. 13, nr 1 s.36-52.

[35] Mueller F., *Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory*. "Journal of Management Studies" 1996, vol. 33, nr 6, s. 747 - 785.,

[36] Ogilvie J.R., Stork D., *Starting the HR and change conversation with history*. "Journal of Organizational Change Management" 2003, vol. 16, nr 3, s. 254-271.

[37] Peterson B.R., Tracy L., *Systematic management of human resources*. Addison Wesley Publishing Co. Menlo Park, Londyn 1979.

[38] Russ G.S., Galang M. C. Ferris G.R. *Power and influence of the human Resources function through boundary spanning and information management*. "Human Resource Review Management" 1998, vol. 8, nr 2, s, 125-148.

[39] Sanchez R., *Strategic flexibility in new product competition*. "Strategic Management Journal" 1995, vol.16, Special Issue, Summer, s. 135-159.

[40] Strauss G., *HRM in the USA: Correcting some British impressions*. "International Journal of Human Resource Management" 2001, vol. 12, nr 6.

[41] Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2005.

[42] Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008.

[43] Wright, P.M., McMahan, G.C., *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. "Journal of Management" 1992, vol. 18, s. 295 – 320.

[44] Wright P.M., Snell S.A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. "Academy of Management. The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, nr 4; s. 756-772.

## STRESZCZENIE

**Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)**

W tym opracowaniu autor szuka odpowiedzi na pytanie o relację pomiędzy teoria strategicznego zarządzania i teorią strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Wykonane studia obejmują porównanie pomiędzy wybranymi podejściami, które budują te teorie. W końcowej części zostaje zaprezentowany ogólny model relacji pomiędzy badanymi zagadnieniami. Na tym tle zostały wypracowane wnioski o przyszłości SHRM

## SUMMARY

**Current situation and future of strategic human resource management (SHRM)**

In this paper author is searching for the answer to the question about relation between theory or strategic management and theory of strategic human resource management. These studies include comparison between selected approaches that build up these theories. In the final part a general model of relations between the studied issues is presented. On this background, conclusions about the future of SHRM have been elaborated.

Aldona Frączkiewicz-Wronka
Mariusz Bratnicki
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Architektura organizacyjna z perspektywy partnerstwa publiczno-społecznego[1]

## WSTĘP

Każda organizacja, która chce osiągnąć sukces na współczesnym konkurencyjnym rynku musi tworzyć nową wartość zawartą w swoich produktach lub usługach. Tworzenie wartości w organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu takich metod zarządzania, które pozwalają organizacji na koncentrację podejmowanych działań i skupienie uwagi na kluczowych czynnikach ich tworzenia, odpowiednią ich integrację oraz usprawnienie procesów podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Sukces organizacji zależy od tego czy potrafi ona działać w sposób zintegrowany i pozwalający na elastyczne dopasowanie do wymagań rynku/otoczenia, a poprzez dostarczenie większej wartości klientom uzyskiwać premię. Aby ułatwić to zadanie zarządzającym, należy dokonać identyfikacji czynników kreujących wartość, określić miejsca w jakich ona powstaje oraz odkryć metody jej tworzenia. Te ogólne zasady znajdowały przez lata zastosowanie w odniesieniu do klasycznego projektu organizacyjnego, wykorzystywanego głównie w praktyce działania sektora biznesowego (przedsiębiorstw). Zmiany wynikające z globalizacji i internacjonalizacji, jak również demokratyzacja rozumiana jako potrzeba określenia nowej roli państwa i jego podmiotów w procesie dostarczania usług publicznych, w tym społecznych wyraźnie zmieniły otoczenie, w którym funkcjonują organizacje. Poszukuje się zatem nowych

[1] Artykuł jest efektem realizacji projektu badawczego „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych" finansowanego ze środków NCN (nr umowy 60/B/H03/2011/40).

projektów organizacyjnych, zarówno dla organizacji biznesowych, jak i dla organizacji działających w sektorach non profit (publicznym i społecznym). Podkreślenia – szczególnie w obliczu narastającego kryzysu finansów publicznych i presji na podejmowanie efektywnych ekonomicznie działań przez sektor publiczny jako konsekwencji toczących się reform – wymaga redefiniowanie roli państwa i w jej następstwie poszukiwanie organizacyjnych konceptów akceptowanego społecznie poziomu jej wypełniania. Państwo, realizując swoje zadania wobec społeczeństwa, jest zobowiązane do dostarczenia usług publicznych, w tym społecznych, finansowanych w strumieniu środków publicznych. Poszukując efektywnych metod dostarczania owych usług zarządzający tworzą nieznane dotychczas w sektorze nonprofit rozwiązania organizacyjne. Nową formą świadczenia usług społecznych są między innymi partnerstwa publiczno-społeczne czyli działania podejmowane we współpracy między organizacjami sektora publicznego i społecznego. Aby rezultaty działania partnerstw publiczno-społecznych były satysfakcjonujące niezbędna jest identyfikacja wartości, które zapewnią podjętej współpracy trwałe podstawy rozwoju. Można zasadnie domniemywać, że projekt organizacyjny oparty na wzajemnym dopasowaniu między zasobami i zdolnościami aktorów wchodzących w skład podjętej współpracy, transparentnymi regułami rządzącymi podziałem zasobów w ramach podjętej współpracy oraz dookreślanie zasad pozwalających na współpracę między wieloma podmiotami projektu organizacyjnego, jakim jest partnerstwo publiczno-społeczne, jest kluczową wartością decydującą o jego sukcesie.

Celem przedstawianego opracowania jest scharakteryzowanie architektury współpracy (Fjeldstad, Snow, Miles, Letti 2012, s. 734) jako konstruktu pojęciowego przydatnego do opisywania funkcjonowania podejmowanej w ramach partnerstwa publiczno-społecznego współpracy wielopodmiotowej. Stawiamy tezę, że jeśli potraktujemy partnerstwo publiczno-społeczne jako meta-organizację – bowiem wchodzące w jego skład organizacje same w sobie są autonomiczne prawnie i nie powiązane stosunkiem pracy, ale działają w ramach jednego projektu organizacyjnego – uprawnionym jest traktowanie powstałej struktury jako jednostkowej organizacji. Konstrukt ten jest rozwinięciem, dotychczas funkcjonującego w odniesieniu do jednostkowej organizacji, pojęcia architektury organizacyjnej .

## 1. PARTNERSTWO PUBLICZNO-SPOŁECZNE – CECHY I ELEMENTY KONSTYTUUJĄCE

Sektor publiczny działa i funkcjonuje w każdym państwie po to, aby efektywnie dostarczać obywatelom usługi, które zostały w akcie wyborczym uznane za tak ważne dla kształtowania rozwoju społeczno-gospodarczego, aby je finansować ze środków publicznych. Ponieważ społeczeństwo jako całość jest odbiorcą realizowanych przez organizacje publiczne zadań oczekuje się, że osiągane przez zarządzających w tym sektorze rezultaty będą satysfakcjonujące z punktu widzenia zasad sprawiedliwości społecznej oraz

efektywne ekonomicznie. Oznacza to poszukiwanie takich form i sposobów dostarczania usług publicznych, w tym społecznych, aby został spełniony postulat skutecznego działania.

W ostatnich latach w odniesieniu do oceny rezultatów działania organizacji sektora publicznego zaczęły dominować poglądy dowartościowujące nacisk na tworzenie rynkowej wartości dodanej oraz wartości dla interesariuszy jako krytycznego nośnika sukcesu. Tworzenie wartości w organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu takich metod zarządzania, które pozwalają na koncentrację podejmowanych działań i skupienie uwagi na kluczowych czynnikach tworzenia wartości, odpowiednią ich integrację i usprawnienie procesów podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Sukces organizacji publicznych zależy od tego czy potrafią one działać w sposób zintegrowany pozwalający na elastyczne dopasowanie do wymagań otoczenia. Zatem poszukujemy takiego projektu organizacyjnego, który pozwala na zrealizowanie zakładanych celów. Jak pisze B. Kożuch … *warunki, w których współczesne organizacje realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte zarówno na konkurencji, jaki i współdziałaniu. Organizacje biznesowe wykorzystują głównie mechanizm konkurencji, a współdziałanie jest podejmowane gdy uzupełnia, a nawet wzmacnia konkurencyjność organizacji biznesowych, dla organizacji działających nie dla zysku, zarówno z sektora publicznego, jak i społecznego specyficzne jest współdziałanie, które zwiększa możliwość tworzenia rynkowej wartości dodanej i usatysfakcjonowanie interesariuszy* (Kożuch 2011, s. 4). W praktyce zarządzania publicznego, współpraca między organizacjami z różnych sektorów – po to, aby efektywnie osiągać zaprogramowane cele – staje się niezbędna. Takiemu sposobowi funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym sprzyja – a zarazem przyspiesza je – demokratyzacja wraz z decentralizacją, szybki rozwój nowych technologii, ograniczoność zasobów oraz zwiększające się współzależności organizacyjne, które powodują konieczność podejmowania działań nakierowanych na wzrost poziomu współpracy pomiędzy organizacjami.

Korzenie idei współpracy są mocno związane z amerykańskim stylem życia i tradycyjnie silną rolą administracji publicznej w USA. Z perspektywy amerykańskiej – gdyby umieścić ją w kontekście politycznym – współpracę można rozumieć jako proces zakorzeniony w dwóch konkurujących ze sobą tradycjach politycznych: klasycznym liberalizmie i obywatelskim republikanizmie (Perry i Thomson 2004). Klasyczny liberalizm, kładący nacisk na prywatne interesy postrzega współpracę jako proces, który łączy prywatne interesy w całość traktowaną jako pewną zbiorowość w której organizacja wchodzi w porozumienia o współpracę dla osiągania pozycji negocjacyjnej wśród konkurentów, koalicji wśród konkurencyjnych systemów wartości i oczekiwań a także dla osiągania sukcesu własnych jednostkowych interesów. Z drugiej strony republikanie i ich zaangażowanie w coś większego niż sukces jednostki (czy to w najbliższej okolicy czy w regionie/stanie/państwie), postrzegają współpracę jako integrujący proces, który traktuje różnice jak podstawę do podejmowania dyskusji w celu osiągnięcia „wspólnego zrozumienia, wzajemnej woli, zaufania i sympatii oraz realizacji zamierzonych celów".

W literaturze przedmiotu spotykamy się często z dwoma konkurującymi ze sobą spojrzeniami na współpracę – np. Huxham (1996) twierdzi, że warunkiem niezbędnym do owocnej współpracy jest osiąganie własnego interesu osób/podmiotów kolaborujących ze sobą. Każda organizacja musi uzasadnić zaangażowanie we współpracę poprzez określenie swoich celów. Z taką opinią zgadza się Bardach, który pisze, że *..współpraca jest wartościowa, gdy przyczynia się do lepszej wydajności organizacyjnej i obniżenia kosztów, które generowane byłyby bez niej*" (Bardach 1998, s. 17). Inni badacze współpracy (np. Gray 1989, 2000; Huxham and Vangen 2005) – tak jak prekursorzy literatury o tematyce relacji międzyorganizacyjnych (Ring, Van den Ven 1994) i zachowań organizacyjnych (Hellriegel, Slocum, Woodman 1986) – popierają inny pogląd na temat współpracy patrząc na nią jak na proces, który *„poprzez jego uczestników, którzy są w stanie dostrzec różnorakie aspekty problemu, konstruktywnie analizować dzielące ich sprawy, mogą także szukać rozwiązań , które wykraczają poza ich własne ograniczone wizje*" (Gray 1989, s. 5). W to drugie rozumienie współpracy wpisuje się partnerstwo publiczno-społeczne a zrozumienie paradygmatu jego funkcjonowania oznacza podążanie w kierunku myślenia o architekturze współpracy jako logice porządkującej podejmowane działania.

W literaturze przedmiotu nie ma definicji jednoznacznie określającego czym jest lub nie jest partnerstwo potocznie rozumiane jako powiązane działanie organizacji z różnych sektorów nakierowane z reguły na dostarczanie usług społecznych w środowisku lokalnym. Ontologicznie partnerstwo jest tworem z pogranicza wielu dyscyplin i w związku z tym istnieje pewna trudność w znalezieniu wspólnej płaszczyzny omawiania osiąganych w trakcie badań rezultatów i tworzenia na ich bazie uogólnionych teorii. Jednakże to co jawi się jako słabość partnerstwa z punktu widzenia teoriopoznawczego jest jego wielką siłą w praktyce działania, pozwala bowiem na kreowanie innowacyjnych rozwiązań w przestrzeni społecznej, a o to chodzi w zarządzaniu, bowiem rozwój społeczny jest wspierany przez – ale również przyczynia się do – rozwoju gospodarczego.

W praktyce, w relacji do przedmiotu zainteresowania omawianego w niniejszej publikacji zarządzania publicznego, a szczegółowo identyfikowania czynników sukcesu w działaniach organizacji sektora non profit, to ostatnie stwierdzenie dotyczy podejmowania aktywności mających na celu polepszenie rezultatów działania tych ostatnich w konsekwencji zastosowania narzędzi i instrumentów dotychczas stosowanych z sukcesem w organizacjach działających w sektorze biznesowym. Celem tej innowacji zarządczej jest poprawa efektywności sektora publicznego, rozumianej nie tylko ekonomicznie, ale również politologicznie w szerszym kontekście, jako zadowolenie interesariuszy manifestowane w akcie wyborczym. Współczesne zarządzanie publiczne jest efektem ewolucji państwa i administracji publicznej związanej z wieloma złożonymi zmianami w zakresie dążenia do poprawy funkcjonowania sektora publicznego. Jest fenomenem, którego rozpatrywanie wymaga interdyscyplinarnych i wielowątkowych badań, a z punktu widzenia nauk o zarządzaniu możemy mówić o zaistniałej innowacji społecznej, czyli zmianie mającej charakter nowości dla systemu społecznego (Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 47).

Można zaryzykować stwierdzenie, że biorąc pod uwagę uwarunkowania związane z otoczeniem, w którym partnerstwo działa termin ten znaczy co innego dla różnych naukowców, a co ważniejsze praktyków (Bigwood, Lucy 2001, s. 28–29; Elston, Fulop 2002, s. 207–213; Glendinning 2003, s. 139–151). Niektórzy badacze (Glendinning 2002, s. 117; Linck, Elliston, Robinson, Miles, Parry Jones, Williams 2002; Wilson, Charlton 1997) piszą wprost, że nie może być – z uwagi na dużą różnorodność podejmowanych działań – jednoznacznej uniwersalnej definicji partnerstwa (Institute 2001) bądź też dotychczasowe ustalenia badawcze nie pozwoliły na szczegółowe jej doprecyzowanie (Hudson 1999, s. 187–284). Samo podjęcie przez organizacje współpracy nie oznacza od razu partnerstwa, muszą być spełnione dodatkowe kryteria (Rose 1997).

Partnerstwa są w ostatnich latach nie tylko wykorzystywane w praktycznym działaniu podejmowanym po to, aby efektywniej zarządzać w sektorze publicznym, ale również są obiektem badań podejmowanych na gruncie nauk o zarządzaniu przy czym należy podkreślić, że nie stworzono teorii dalekiego zasięgu obejmującej badania nad kwestią współpracy dziejącą się w partnerstwach (Child, Faulkner 1998). Tworzone w praktyce międzybranżowe/międzysektorowe partnerstwa z udziałem przedsiębiorstw, administracji i zinstytucjonalizowanych form działania typowych dla społeczeństwa obywatelskiego, które – przy wykorzystania reguł typowych dla praktyki zarządzania w sektorze biznesowym – angażują się w poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów w konsekwencji wymiany informacji i zasobów środków (Provan, Kenis 2008, s. 229–252; Rein, Stott 2009, s. 79–89; Seitanidi, Crane 2009, s. 413–429) na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej stanowią domenę dociekań identyfikowaną jako badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi (Gray 2000, s. 243–260; Isett, Provan 2005, s. 149–165). Stąd podjęte poszukiwania badawcze w obszarze architektury współpracy – jak sądzimy – wpływają na rozwój teorii zarządzania publicznego.

Pomimo niedostatków wynikających z niejednoznaczności definicyjnej pojęcia partnerstwo możliwe jest wskazanie na kilka jego charakterystycznych elementów. Crawford (Crawford, Peck 2002, s. 6–14) pisze, że analiza dotychczasowych prac pozwala na stwierdzenie, że są uniwersalne elementy konstytuujące współpracę między organizacjami i o ile wystąpią określone – wskazane poniżej – zaprojektowaną strukturę można traktować jako partnerstwo. Krytycznym elementem konstytuującym partnerstwo według Lowdens (Lowndes 2001) jest podejmowanie wspólnych zadań, istnienie czytelnych struktur, w ramach których są one realizowane, akceptacja przez członków umownych procedur oraz oczywiście realizacja takich celów, które mają znaczenie dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego.

Dokonując krytycznej analizy desygnatów partnerstwa jako nowej formy organizacyjnej nakierowanej na dostarczanie usług społecznych przychylamy się do stwierdzeń uwidocznionych w treściach publikacji różnych autorów, że:

- może być zawiązane między organizacjami, grupami wspólnotowymi, podmiotami publicznymi, osobami fizycznymi (Gray 1989; Glendinning 2002, s. 115–127; Wilson, Charlton 1997; Clark 2002; Whittington 1999),
- organizacje je tworzące mają wspólny cel lub cele, wizję, misję i interesy (Gray 1989; Audit Commission 1998; Glendinning 2002, s. 115–127; Clark 2002; Balloch, Taylor 2001; Markwell, Watson, Speller, Platt, Younger 2003; Peckham 2003, s. 59–78; Powell, Exworthy, Berney 2001, s. 39–61),
- uczestnicy akceptują wspólne prawa, dzielą się zasobami i obowiązkami (Clark 2002; Webster 1976),
- powstała instytucjonalna współpraca cechuje się innowacyjnymi strukturami i procesami (Audit Commission 1998;Whittington 1999; Markwell, Watson, Speller, Platt, Younger 2003),
- organizacje wchodzące w jego skład są autonomiczne i niezależne (Audit Commission 1998; Glendinning 2002, s. 115–127),
- organizacje je tworzące podejmują działania na rzecz poprawy i zwiększenia dostępu do usług społecznych (Whittington 1999; Grone, Garcia-Barbero 2001),
- partnerzy zaangażowani w dostarczanie usług społecznych są względem siebie równi chociaż, jak twierdzi Peckham, równość partnerów jest jednak sytuacją rzadko spotykaną w rzeczywistości (Lowndes 2001; Balloch, Taylor 2001; Peckham 2003, s. 59–78),
- podjęte działanie cechuje silne dowartościowanie aspektu relacji wzajemnego zaufania w podejmowanych aktywnościach (Glendinning 2002, s. 115–127; Powell, Exworthy, Berney 2001, s. 39–61).

Kończąc wyliczanie kryteriów, których występowanie świadczy o tym, że podjęta między organizacjami współpraca jest partnerstwem należy przywołać jeszcze stwierdzenie Huxham`a (Huxham 1996), który podkreśla, że formułowane przez partnerstwo cele do zrealizowania mają to do siebie, że bez współpracy podmiotów z różnych sektorów nie mogły by być osiągnięte.

Dotychczasowa dyskusję należy podsumować. Partnerstwo publiczno-społeczne jest pewnym wzorem wzajemnych zależności występujących między różnymi aktorami publicznymi i społecznymi, w którym przynajmniej część powiązań ma charakter inny niż układy hierarchiczne(Provan, Kenis, 2008, s. 229-252). Partnerstwa są zatem zwykle organizacjami horyzontalnymi niż wertykalnymi. Żaden z członków/aktorów partnerstwa nie jest podległy bądź nadrzędny wobec innych. Dobrowolne, horyzontalne powiązania oznaczają, że partnerstwo jest kontrolowane przez tworzących go członków. Zgodnie z założeniami, organizacje tworzące partnerstwo powinny mieć więc równą siłę przetargową, a większość decyzji powinna być podejmowana na zasadzie konsensusu. Istotnym wyróżnikiem partnerstw publiczno-społecznych jest potrzeba zaprojektowania pewnych form zorga-

nizowania, zasad działania, co przybliża je do organizacji, a szerzej wpisuje się w koncepcję projektu organizacyjnego – problemem jest zaprojektowanie adekwatnej do celów struktury i zasad określających współpracę. Wiele z nich ma misję, cele i próbuje nadać kształt tej specyficznej formie organizacji, zwykle wykraczają poza jeden sektor, uwzględniają wiele szczebli zarządzania i dotyczą danego obszaru polityki, bądź specyficznego problemu i takie właśnie działanie decyduje o ich rezultatach

Bazując na dokonanym krytycznym przeglądzie literatury oraz doświadczeniach wynikających z obserwacji praktyki funkcjonowania organizacji świadczących usług społeczne stwierdzamy, że partnerstwo staje się jedną z kluczowych koncepcji zarządzania publicznego, którego istotą działania jest dostarczanie usług obywatelom, stąd też coraz więcej uwagi badawczej poświęconych jest różnym formom współpracy wielopodmiotowej (Agranoff, 2006, s. 56-65). Skuteczne partnerstwo wymaga czytelnych zasad i relacji między władzą publiczną a podmiotami gospodarczymi i społecznymi, a także wewnątrz stworzonej sieci powiązań, zatem uprawnionym jest prowadzenie badań nad regułami i rutynami zarządzania w nich występujących, a szczególne znaczenie ma problem relacji pomiędzy projektem organizacyjnym a osiąganiem sukcesu.

## 2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz dotychczasowe doświadczenia praktyki zarządczej pozwolił na zaprojektowanie badań empirycznych, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o to, co liderzy współpracujących organizacji postrzegają jako krytyczne czynniki sukcesu w podjętym partnerstwie (Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 135-147). Dla realizacji tak rozumianego celu naukowego zdecydowano się na wykorzystanie mieszanych metod badawczych, które łączą zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badań (Creswell 2009, s. 4). Określone są one jako *„…badania, w których badacz gromadzi, analizuje, miesza i wskazuje połączenia na podstawie zarówno ilościowych, jak i jakościowych danych, w jednym badaniu lub programie badawczym”* (Cameron 2008). Mieszane metody badawcze stają się coraz ważniejsze i popularniejsze w prowadzeniu badań i wymieniane są jako trzecie najważniejsze podejście badawcze lub paradygmat badawczy, na równi z badaniami ilościowymi i jakościowymi (Johnson, Onwuegbuzie, Turner 2007, s. 112). Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano dane pozyskane w konsekwencji przeprowadzenia ankiety oraz wywiadów realizowanych przy wykorzystaniu dyspozycji do wywiadu pogłębionego. W omawianym etapie zaprojektowanego scenariusza badań terenowych badaniami objęto 11 liderów projektów współpracy wielopodmiotowej sieci CoNet URBACT II, w ramach którego autorka pracowała w latach 2010-2011 jako ekspert lokalny[2]. Główną ideą programu CoNet URBACT II jest organizowanie platformy wymiany doświadczeń w zakresie świadczenia usług społecznych między dużymi miastami europejskimi

[2] Lokalny Plan Działania dla dzielnicy Zabrze-Biskupice. Zabrze 2010.

w celu zapewnienia im warunków do tworzenia zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju z uwzględnieniem postanowień Strategii Lizbońskiej i Goeteborskiej (Podręcznik Sieć Rozwoju Obszarów Miejskich). Szczególny nacisk kładzie się w ramach tego działania na szerzenie wiedzy na temat zintegrowanego zarządzania usługami społecznymi. Cele szczegółowe projektu to:

- ułatwienie wymiany doświadczeń między władzami lokalnymi i regionalnymi, osobami i podmiotami biorącymi udział w procesie formułowania strategii polityki miejskiej oraz praktykami zarządzającymi w organizacjach w różnych sektorach zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju ,
- szerokie rozpowszechnianie doświadczeń i przykładów dobrych praktyk zgromadzonych przez miasta podejmujące działania związane z dostarczaniem usług społecznych w formie partnerstw.

Za zgodą koordynatora projektu CoNet URBACT II[3] na ostatnim spotkaniu roboczym w Palermo w listopadzie 2010 roku wszyscy przedstawiciele realizowanych w 11 miastach partnerstw wypełnili ankietę stanowiącą narzędzie do diagnozowania realizacji funkcji zarządczych przez organizację, która pełni funkcję lidera w utworzonym partnerstwie[4] (załącznik 1). Pierwszą z zastosowanych metod badawczych była analiza łańcucha dostaw *(chain delivery).* Na potrzeby prowadzonych badań, za Audit Commission (2009) przyjęto następującą definicję łańcucha dostaw: „łańcuch dostaw jest to sieć organizacji, w tym władz centralnych i lokalnych, innych partnerów z sektora publicznego i partnerów z sektora trzeciego (w rozwiniętych strukturach mogą to być również organizacje prywatne), które muszą działać razem dla osiągnięcia lepszych wyników dla miejscowej ludności. Analiza zgodnie z metodyką łańcucha dostaw oznacza:

- omówienie rezultatów działań podejmowanych w zorganizowanej i funkcjonującej międzyorganizacyjnej sieci,
- identyfikację czynników, które wpłynęły na uzyskane rezultaty,
- identyfikację czynników, które decydują o efektywności międzyorganizacyjnej całej sieci,
- identyfikację partnerów i osób zaangażowanych w sieci.

Zastosowanie tej metody oznacza szczegółową analizę okoliczności uzyskania wskazanego rezultatu, identyfikację czynników, które przyczyniły się do jego osiągnięcia, ustalenie kiedy i dlaczego taki rezultat uzyskano, którzy z partnerów i w jakim zakresie byli zaangażowani w jego uzyskanie, dynamiczną analizę zmienności w czasie uzyskanych rezultatów, zaproponowa-

[3] R. Weeber, *Institut für Stadtplanung und Sozialforschung*, Hiwi Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.

[4] Zgodę na wykorzystanie narzędzia uzyskano w trakcie wizyty studialnej, realizowanej w Audit Commission i University of Birmingham w 2010 roku, realizowanej w ramach projektu kierowanego przez A. Frączkiewicz-Wronkę nt. *„Przygotowanie modelu tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych i wspierania rozwoju społecznego gminy przy zastosowaniu instrumentów partycypacji społecznej”.* Grant rektorski AE Katowice 2008-2011.

nie metod ich okresowego pomiaru i wyznaczenie przyszłych pożądanych celów. Model analizy łańcucha dostaw dla partnerstwa realizującego usługi społeczne oparty został na ocenie jakościowej i ilościowej odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy rezultaty partnerstwa są jasno zdefiniowane?
- Czy proces definiowania celów partnerstwa poprzedzony był wystarczającą diagnozą?
- Czy była dokonana dokładna diagnoza pozwalająca na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, tak aby założone cele zostały osiągnięte?
- Czy istnieje akceptowany przez wszystkich partnerów plan realizacji usług społecznych tak, aby postawione cele były uzyskane, a usługi dostarczone?
- Czy wyznaczone cele znajdują swoje odzwierciedlenie w przygotowanej strategii pozyskiwania środków na ich finansowanie?
- Czy różni partnerzy działający na różnych poziomach komunikują się w sposób wystarczający a informacja dystrybuowana jest w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji i koordynacja między podejmowanymi przez partnerów działaniami?
- Czy istnieją środki nacisku oraz bodźce motywujące do działania adekwatne do celów, które mają być osiągane w ramach partnerstwa?
- Czy istnieje właściwe zarządzanie ryzykiem wewnątrz partnerstwa?
- Czy został wdrożony system zarządzania wynikami osiąganymi przez podmioty w partnerstwie i w jego konsekwencji możliwe jest monitorowanie poziomu i jakości poszczególnych usług?
- Czy istnieje silne przywództwo a odpowiedzialność za realizację zadań jest rozłożona w sposób właściwy na wszystkie podmioty w partnerstwie?
- Czy są narzędzia umożliwiające regularny obustronny przepływ informacji o podjętych działaniach i ich rezultatach? Czy proces ten sprzyja organizacyjnemu uczeniu się?
- Czy istnieje system sprzyjający zwiększaniu efektywności wewnątrz partnerstwa?

Dla każdego z pytań przygotowano zamkniętą kafeterię odpowiedzi a uzyskanym w określonych przedziałach odpowiedziom przypisano wartości liczbowe, które pozwalają na ocenę sposobu i efektów sieci zorganizowanej dla świadczenia określonych usług społecznych. Zaproponowana skala obejmuje następujące charakterystyki niezbędne dla oceny efektywności podejmowanych działań: (-12 do -9) wysokie ryzyko porażki, (-8 do -3) duże prawdopodobieństwo porażki i nieefektywnego dostarczania usług, (-2 do 2) dostarczanie usług może cechować się pewną efektywnością, ale tylko wów-

czas, gdy występuje duży popyt na dostarczane usługi, (3 do 8) dostarczanie usług jest efektywne, jednak istnieje potencjalne ryzyko z uwagi na obniżony poziom wydajności poszczególnych partnerów, (9 do 12) dostarczanie usług jest efektywne, a ogólna ocena uzyskanych rezultatów partnerstwa jest wysoka.

Wykorzystanie narzędzia do oceny łańcucha dostaw pozwala na przeprowadzenie jakościowej analizy rezultatów partnerstwa z punktu widzenia percepcji lidera zarządzającego nim, jak i wskazanie na słabe i mocny strony danego partnerstwa. Przeprowadzone badania ankietowe oraz wyniki wywiadów pogłębionych pozwoliły na przygotowanie subiektywnej oceny partnerstw, które zostały zorganizowanie i funkcjonują w ramach projektu CoNet. Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje na wysoki poziom efektywności a zatem sukces podejmowanych działań w partnerstwach zawiązanych i funkcjonujących w Liverpool`u, Brukseli, Malmo, Gijon, Palermo i Alba Iulia.

Uzyskany materiał, wsparty informacjami wynikającymi z prowadzonych z liderami sieci poszczególnych miast wywiadów pogłębionych został poddany analizie skupień za pomocą metody hierarchicznej[5]. Metoda hierarchiczna jest najprostszą i zarazem najczęściej używaną metodą analizy skupień. Wspólną cechą krokowych algorytmów tej metody jest wyznaczenie skupień poprzez łączenie (aglomerację) powstałych, w poprzednich krokach algorytmu, mniejszych skupień. Analiza skupień sprowadza się do uszeregowania badanych grup zmiennych względem wybranych celów. Zmienne organizowane są w klastry, które są najbardziej podobne. Otrzymana w wyniku hierarchia skupień przedstawiona jest w formie dendrogramu. Pozwala to na obiektywną ocenę podobieństwa wskaźników bez względu na skalę zjawiska. Miarą podobieństwa jest odległość euklidesowa, czyli najkrótsza odległość w przestrzeni n-wymiarowej pomiędzy badanymi obiektami. Szacowanie odległości między klastrami dokonuje się metodą Worda. Jej sens tkwi w minimalizacji sumy kwadratów dowolnych dwóch skupień. Zaletą tej metody jest duża skuteczność w ocenie zjawisk, wadą – tendencja do tworzenia klastrów o małej wielkości (Krzysko, Wołyński, Górecki, Skorzybut 2008, s. 346-351). Hierarchiczna analiza skupień pozwala utworzyć klasy obiektów podobnych do siebie ze względu na kilka zmiennych w oparciu o macierz odległości. Odległości zostały wyznaczone za pomocą metody Warda, w której niepodobieństwa pomiędzy obiektami zdefiniowane są jako średnia kwadratu odległości środków ciężkości klas:

$$d_{AB} = \frac{n_A n_B}{n_A + n_B} d^2\left(\overline{x}_A, \overline{x}_b\right)$$

[5] Zobacz: E. Gatnar, M. Walesiak, *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, AE, Wrocław 2004; E. Gatnar, *Klasyfikacja danych za pomocą pakietu statystycznego SPSS for Windows*, PLJ, Warszawa 1995; E. Gatnar, *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998.

Wynikiem zastosowania/działania metody jest dendrogram będący drzewem binarnym, w którym węzły odpowiadają skupieniom, natomiast liście klasyfikowanym obiektom. Optymalna liczba utworzonych skupień daje najwyższy iloraz wariancji międzygrupowej do wariancji wewnątrzgrupowej. Kryterium nazywane jest Indeksem Calińskiego i Harabasza:

$$CH(k) = \frac{tr(M)/(k-1)}{tr(W)/(n-k)}$$

Postępując zgodnie z zaproponowaną metodyką poszukiwano podobieństw z punktu widzenia oceny osiąganego przez partnerstwo sukcesu. Celem tego zabiegu była identyfikacjach klastrów, w których ocena ta jest na takim samym lub podobnym poziomie w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o czynniki, które o tym zadecydowały.

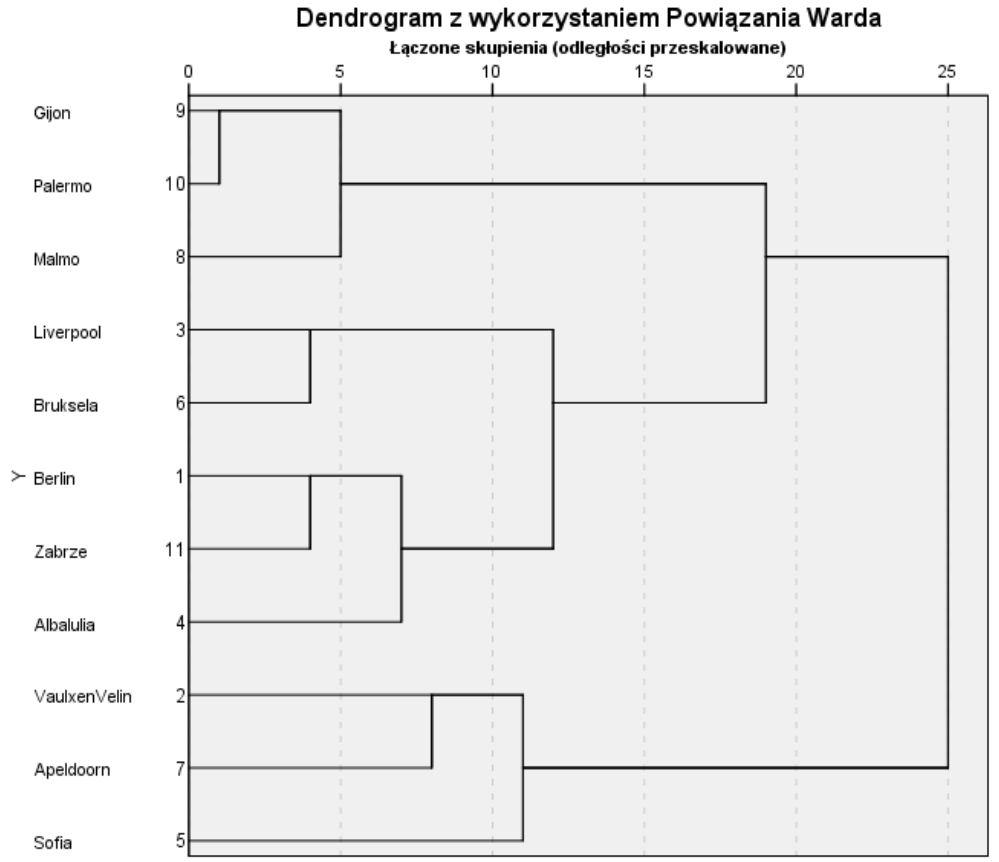
**Tabela 1. Macierz odległości; dla partnerstw w miastach sieci CoNet**

| Obserwacja | Wejściowy plik macierzowy | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Berlin | Vaulx-en-Velin | Liverpool | Alba Iulia | Sofia | Bruksela | Apel-doorn | Malmo | Gijon | Palermo | Zabrze |
| Berlin | x | 10,286 | 18,987 | 19,949 | 17,334 | 14,138 | 31,173 | 15,675 | 20,367 | 20,367 | 8,764 |
| Vaulx-en-Velin | 10,286 | x | 24,964 | 33,784 | 22,002 | 20,115 | 20,887 | 18,104 | 22,796 | 22,796 | 19,050 |
| Liverpool | 18,987 | 24,964 | x | 19,820 | 42,503 | 9,631 | 33,504 | 13,594 | 18,286 | 18,286 | 28,760 |
| Alba Iulia | 19,949 | 33,784 | 19,820 | x | 32,466 | 13,668 | 47,106 | 17,631 | 32,106 | 32,106 | 8,941 |
| Sofia | 17,334 | 22,002 | 42,503 | 32,466 | x | 32,154 | 30,666 | 37,240 | 41,932 | 41,932 | 20,598 |
| Bruksela | 14,138 | 20,115 | 9,631 | 13,668 | 32,154 | x | 37,928 | 12,943 | 22,417 | 22,417 | 18,119 |
| Apeldoorn | 31,173 | 20,887 | 33,504 | 47,106 | 30,666 | 37,928 | x | 44,784 | 35,526 | 35,526 | 42,474 |
| Malmo | 15,675 | 18,104 | 13,594 | 17,631 | 37,240 | 12,943 | 44,784 | x | 9,475 | 9,475 | 15,166 |
| Gijon | 20,367 | 22,796 | 18,286 | 32,106 | 41,932 | 22,417 | 35,526 | 9,475 | x | ,000 | 29,641 |
| Palermo | 20,367 | 22,796 | 18,286 | 32,106 | 41,932 | 22,417 | 35,526 | 9,475 | ,000 | x | 29,641 |
| Zabrze | 8,764 | 19,050 | 28,760 | 8,941 | 20,598 | 18,119 | 42,474 | 15,166 | 29,641 | 29,641 | x |

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwoliły na przygotowanie dendrogramu (wykres 1), będącego binarnym drzewem klas. Analiza wszystkich badanych obiektów (11 miast) pozwoliła na grupowanie i uzyskanie zbioru klas zawierających podobne z punktu widzenia subiektywnej oceny liderów grupy sieci, w któ-

rych efektywność sieci realizujących usługi społeczne sieci jest na podobnym poziomie.




**Wykres 1. Dendrogram z wykorzystaniem powiązania Warda dla partnerstw w miastach sieci CoNet**

Źródło: opracowanie własne.

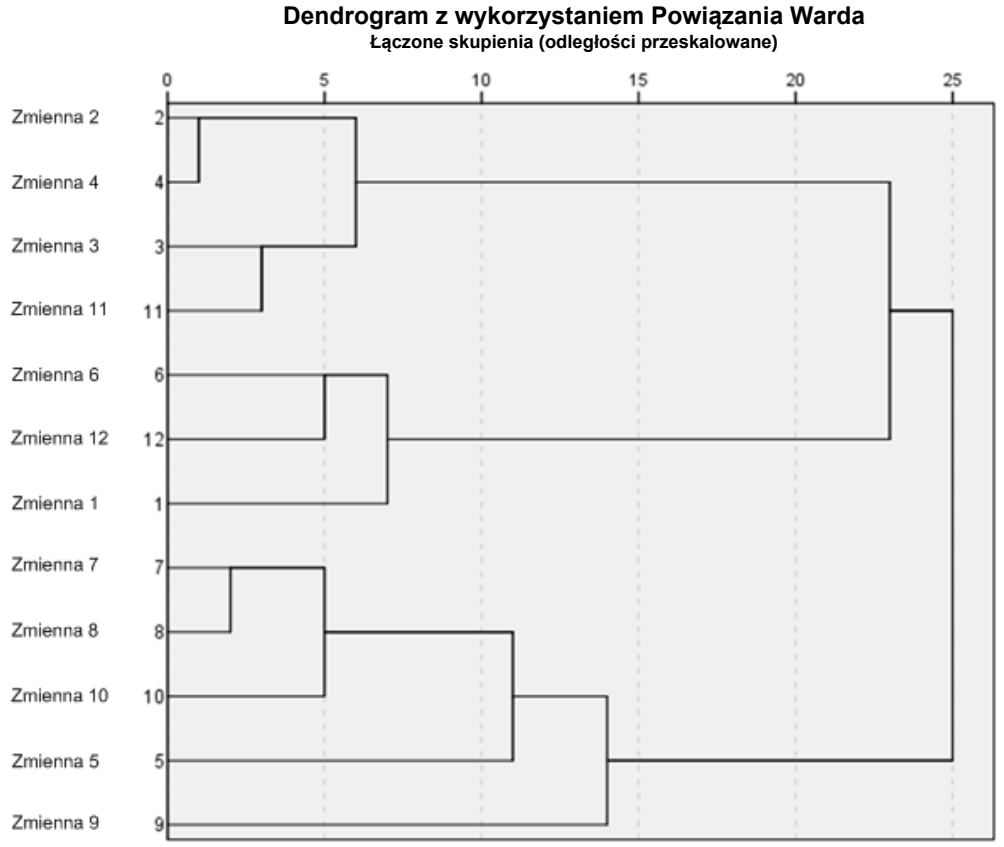
Następnym krokiem w realizowanych badaniach było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o prawidłowości, które zadecydowały o sukcesie w badanych partnerstwach. Dokonano zatem sumowania obiektów podobnych pod względem odpowiedzi na poszczególne pytania.

**Tabela 2. Macierz odległości; odpowiedzi w analizie łańcucha dostaw dla partnerstw w miast ach CoNet**

| Obserwacja | Pytanie 1 | Pytanie 2 | Pytanie 3 | Pytanie 4 | Pytanie 5 | Pytanie 6 | Pytanie 7 | Pytanie 8 | Pytanie 9 | Pytanie 10 | Pytanie 11 | Pytanie 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zmienna 1 | x | 17,98 | 19,446 | 20,73 | 30,24 | 15,884 | 25,382 | 31,365 | 34,767 | 14,278 | 26,286 | 17,467 |
| Zmienna 2 | 17,98 | x | 9,009 | 2,75 | 36,303 | 25,613 | 19,529 | 29,178 | 31,873 | 15,757 | 12,182 | 19,863 |
| Zmienna 3 | 19,446 | 9,009 | x | 11,759 | 22,82 | 28,605 | 16,52 | 21,695 | 15,321 | 12,749 | 9,174 | 16,855 |
| Zmienna 4 | 20,73 | 2,75 | 11,759 | x | 39,053 | 33,863 | 22,279 | 31,928 | 40,123 | 18,507 | 9,432 | 22,613 |
| Zmienna 5 | 30,24 | 36,303 | 22,82 | 39,053 | x | 27,382 | 21,036 | 15,375 | 29,342 | 24,807 | 25,632 | 15,632 |
| Zmienna 6 | 15,884 | 25,613 | 28,605 | 33,863 | 27,382 | x | 29,249 | 30,757 | 38,426 | 25,687 | 34,945 | 13,083 |
| Zmienna 7 | 25,382 | 19,529 | 16,52 | 22,279 | 21,036 | 29,249 | x | 5,661 | 23,042 | 11,105 | 12,846 | 16,165 |
| Zmienna 8 | 31,365 | 29,178 | 21,695 | 31,928 | 15,375 | 30,757 | 5,661 | x | 28,217 | 9,432 | 18,507 | 25,007 |
| Zmienna 9 | 34,767 | 31,873 | 15,321 | 40,123 | 29,342 | 38,426 | 23,042 | 28,217 | x | 19,27 | 29,995 | 32,176 |
| Zmienna 10 | 14,278 | 15,757 | 12,749 | 18,507 | 24,807 | 25,687 | 11,105 | 9,432 | 19,27 | x | 16,408 | 27,27 |
| Zmienna 11 | 26,286 | 12,182 | 9,174 | 9,432 | 25,632 | 34,945 | 12,846 | 18,507 | 29,995 | 16,408 | x | 16,362 |
| Zmienna 12 | 17,467 | 19,863 | 16,855 | 22,613 | 15,632 | 13,083 | 16,165 | 25,007 | 32,176 | 27,27 | 16,362 | x |

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwoliły na przygotowanie dendrogramu, będącego binarnym drzewem klas. Analiza wszystkich badanych obiektów (12 odpowiedzi na pytania ankiety) pozwoliła na grupowanie i uzyskanie zbioru klas zawierających podobne z punktu widzenia subiektywnej oceny liderów grupy sieci, w których sukces partnerstwa realizującego usługi społeczne jest na podobnym poziomie.




**Wykres 2. Dendrogram z wykorzystaniem powiązania Warda dla odpowiedzi w analizie łańcucha dostaw dla partnerstw w miast ach CoNet**

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że liderzy badanych partnerstw jako główny czynniki sukcesu postrzegają ogólną jakość projektu organizacyjnego a zatem architekturę współpracy (2,3,4,11) a szczegółowo sposób definiowania celów partnerstwa, akceptacji przez partnerów postawionych celów, narzędzi umożliwiających regularny przepływ informacji o dokonaniach i osiąganych rezultatach. Następnie w kolejności wskazano obecność praktyk współzarządzania (1,6,12) wewnątrz partnerstwa, szczególnie transparentność w zakresie formułowania celów i systemu motywowania i w końcu perspektywę strategiczną (5,7,8,9,10), a w niej system zarządzania wynikami osiąganymi przez podmioty w partnerstwie oraz monitorowania poziomu i jakości poszczególnych usług, strategię pozyskiwania środków na ich finansowanie, sprawowanie funkcji przywódczej.

## 3. KIERUNKI ROZWOJU REFLEKSJI TEORETYCZNEJ NAD PROJEKTOWANIEM ORGANIZACJI

Przejście od ery industrialnej do ery informacji i wiedzy wymaga nowego spojrzenia na sposób działania organizacji publicznych oraz ich pracowników. Obraz biernego pracownika, wykonującego określone czynności zlecone przez pracodawcę, zastępowany jest przez obraz pracownika wiedzy, który aktywniej niż dotychczas współuczestniczy w tworzeniu nowych produktów i usług w organizacjach, gdzie coraz szerzej pojawia się partycypacyjny styl zarządzania. Rola i potrzeba profesjonalnego zarządzania, a szczególnie strategicznego w organizacjach publicznych nabiera coraz większego znaczenia. Zastosowanie instrumentarium zarządzania strategicznego umożliwia organizacjom publicznym zoptymalizowanie zasobów finansowych i ludzkich w czasach szybko zmieniającego się otoczenia, zwiększa efektywność organizacji publicznych, pozwala ukonkretnić przyszłe kierunki działania, pomaga w podejmowaniu bieżących decyzji w świetle ich przyszłych konsekwencji, tworzy spójną i możliwą do uzasadnienia podstawę podejmowania decyzji, rozwiązuje podstawowe problemy organizacji, poprawia wyniki, buduje mechanizm partycypacji społecznej (Bryson 2004, s. 11-13; Kemp i Kemp 1992, s. 1-3). Zarządzanie strategiczne a zawłaszcza planowanie strategiczne w organizacji publicznej to jedne z instrumentów, które pozwalają na realizację długofalowych celów i racjonalne podejmowanie decyzji. Dzięki nim instytucje publiczne dostają wiarygodne informacje o potrzebach otoczenia, szansach, zagrożeniach i możliwościach rozwoju. Krytyczny przegląd literatury w zakresie nowych rozwiązań zarządzania strategicznego w organizacjach publicznych pozwala na stwierdzenie, że najbardziej zaawansowaną formą ich realizacji jest obecnie koncepcja good governance polegające na zaangażowaniu wszystkich interesariuszy w proces podejmowania i realizacji decyzji.

Nowe okoliczności, takie jak echnologie informacyjno-komunikacyjne, globalizacja, konkurencja, wszechobecna zmiana, szybkość operacji wykonywanych przez komputery oraz złożoność i konieczność zarządzania pojawiającymi się w organizacjach paradoksami, to uwarunkowania funkcjonowania każdej współczesnej organizacji (Tetenbaum 1998, s. 23). Paradoksy zagrażają porządkowi świata, pisze Tetenbaum, a T. Peters dodaje, że przez 40 lat uczono jak uporządkować chaos, ale teraz ze względu na uwarunkowania, o których wspomniano wcześniej, przez kolejnych 10 lat niezbędna będzie refleksja nad tym, jak uczyć ludzi tworzyć chaos z porządku (Tetenbaum 1998, s. 24). Chaos jawi się jako nowy paradygmat organizacji, w której kluczem do sukcesu jest budowanie przejrzystej i funkcjonalnej struktury, a zatem wykazywanie się umiejętnościami typowymi dotychczas dla architektów. Chaos tworzy przestrzeń do samoorganizacji, co zagraża organizacjom o strukturze tradycyjnej, niechętnym do podejmowania ryzyka (Tetenbaum 1998, s. 26), ale jest szansą dla organizacji odważnych, twórczych i śmiało sięgających po nowe rozwiązania. Do takich należą obecnie nie tylko przedsiębiorstwa wysokich technologii, ale coraz częściej – wskutek zmiany postrzegania roli sektora publicznego i społecznego oraz

mechanizmów rządzących ich działaniami – organizacje działające w sektorach non profit.

Chaos postrzegany z pozycji organizacji publicznych często ma wymiar szybkiej zmiany politycznej, co pociąga za sobą zmianę warunków działania, programowo sprzecznych interesów interesariuszy i wszechobecnej presji na efektywność w ramach sektora, który ma zaspokajać potrzeby społecznie uznane za ważne, a które często z natury rzeczy efektywne w sensie ekonomicznym być nie mogą. Pojawia się pytanie: czy połączenie porządku i chaosu, określane w literaturze jako chaordic (chaos+order), a zatem zespolenie krańcowych odmienności może być użyteczne dla współczesnych organizacji publicznych? Zasadniczo wydaje się, że tak, gdyż niestabilne otoczenie organizacji publicznych wymusza takie zorganizowanie, w którym sukces odnoszą wysublimowane rozwiązania, co oznacza poszukiwania takich projektów organizacyjnych, w których trudne do pogodzenia uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych organizacji znajdują architektoniczne zespolenie, a rozproszone zasoby mogą zostać satysfakcjonująco wykorzystane poprzez wypracowanie akceptowalnych relacji.

Powstaje w praktyce pytanie o to jak taką strukturę budować? A raczej jak zmieniać obecne organizacje publiczne, aby zmierzały one w stronę kontrolowanego chaosu? Krupski wskazuje na konieczność dzielenia się wiedzą i informacją, sprzyjania działaniom innowacyjnym, przyjęcia orientacji projektowej i wspierania pracy zespołowej, zróżnicowania oraz określenia wyraźnego systemu wartości i dowartościowania aktorów współpracy i ich akceptacji dla wspólnego działania (Krupski 2010, s. 21-31). Wszystko to wymaga to ze strony kierownictwa organizacji publicznych umiejętności zarządzania zmianą, zdolności do tworzenia klimatu sprzyjającego innowacyjności, zapewnienia twórczego napięcia przez kontrolowaną destabilizację systemu oraz zarządzania porządkiem i nieporządkiem, teraźniejszością i przyszłością, jak również tworzeniem warunków do tego, aby organizacje publiczne ewoluowały w kierunku struktur elastycznych, bowiem jak pisze M. Bratnicki *..wyzwania wynikające z turbulencji otoczenia rodzą konieczność dostosowania struktury organizacji do zamierzonych i realizowanych przez nią celów* (Bratnicki 2001, s. 93).

W praktyce gospodarczej struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przyjmować wiele różnych form, można zaryzykować stwierdzenie, iż im bardziej nowoczesna branża tym większa skłonność do tworzenia struktur eklektycznych i hybrydowych, zwłaszcza z punktu widzenia ich konfiguracji (Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 216). Obecnie nie tylko przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii wykorzystują różnorodne formy współpracy dla poprawiania rezultatów swojego działania, ale również organizacje publiczne jako liderzy związków opartych na współdziałaniu tworzą takie projekty organizacyjne, których istotnym walorem jest współpraca wielopodmiotowa organizacji z różnych sektorów i dysponujących zróżnicowanymi zasobami. Przykładem takich rozwiązań są między innymi partnerstwa zawierane między organizacjami z różnych sektorów w celu dostarczania usług publicznych, w tym społecznych. Istotnym walorem takich projektów organizacyjnych jest odejście od hierarchii typowej dla tradycyjnego zarządzania w administracji i podążanie w kierunku współzarządzania jako mo-

dus operandi. Wskazany kierunek oznacza szczególną uwagę zwróconą ku budowaniu czytelnych zasad podziału zasobów i akceptacji wspólnych i podzielanych wartości przez uczestników wspólnoty, a zatem aktorów projektu organizacyjnego, w ramach którego realizowane są wybrane cele. Uwaga badaczy poszukujących determinantów sukcesu takich projektów organizacyjnych skierowana zostaje na aktorów biorących udział w działającej wspólnocie i zasadach warunkujących ich wzajemne funkcjonowanie. Wydaje się, że w świecie organizacji publicznych, gdzie celem jest tworzenie wartości publicznej, podejście zorientowane na aktorów schematu architektonicznego trafniej niż poprzednie modele tłumaczy sposoby kontroli i koordynacji w nowych formach organizacyjnych. Dobrym przykładem dla obserwowania zasadności takiej logiki może być analiza działalności partnerstw publiczno-społecznych jako formy współdziałania między organizacjami z sektora publicznego, jak i społecznego. Struktury organizacyjne, w których kluczową logiką jest zorientowanie na aktorów których zdolności i wartości, wspólnota, protokoły, procedury oraz relacje decydują wzroście skuteczności i wydajności podejmowanych między podmiotami działań i osiąganiu lepszych rezultatów z podejmowanych wyzwań sa zatem jedna z ciekawszych motywacji do podejmowania badań.

Wychodząc naprzeciw tezie o konieczności badania projektów organizacyjnych podejmowanych przez organizacje publiczne dokonano kwerendy literatury w poszukiwaniu takiej koncepcji, w której wskazane wątki znalazłyby najlepsze odzwierciedlenie i, co niezmiernie ważne, miałaby ona zastosowanie dla praktyki działania w sektorze publicznym. Igła kompasu badawczego wychyliła się ku koncepcji projektowania organizacji, która w samej rzeczy jest jedną z najstarszych w naukach o zarządzaniu a także silnie związana z koncepcją przedsiębiorstwa, stąd wydawałoby się raczej nieprzydatna w próbie budowania nowoczesnego podejścia do opisywania zasad funkcjonowania organizacji sektora publicznego i stanęła na jej rozwinięciu jakim może być architektura współpracy. Założenia tej koncepcji w opinii autorów niniejszego opracowania doskonale wpisują się w problematykę poszukiwania czynników sukcesu w organizacjach publicznych.

Świat organizacji znacznie się rozwinął od czasów, gdy po raz pierwszy ogłoszono fundamentalne teorie projektów organizacyjnych. Niewątpliwie wiele się nauczyliśmy z szerokiego wachlarza teorii rozwijanych w konsekwencji refleksji nad coraz bardziej złożonymi formami organizacyjnymi, pojawiającymi się na przestrzeni XX wieku. Teorie każdej z epok odzwierciedlały po części zainteresowania z obszaru zarządzania określonego okresu i ewoluowały wspólnie wraz z nimi, począwszy od prac Barnarda (1938) i Coase'ego (1937), którzy dokumentowali ówczesne realia systemów zarządzania, jak i same systemy leżące u podstaw coraz większych zintegrowanych organizacji, poprzez prace Simona i jego współpracowników z Carnegie Mellon (Simon 1947; March i Simon 1958; Simon, Thompson i Smithburg 1950), którzy w porę zajęli się złożonością informacyjną, zwiastując rozwój wyrafinowania technologii informacyjnych wewnątrz organizacji, następnie prace Thompsona (1967) oraz Lawrence'a i Lorscha (1967), które dokumentowały prawidłowość polegającą na tym, że wzorce podziału pracy i integracji działań w firmach wiązały się z kontekstem otoczenia w którym

funkcjonowały domena projektów organizacyjnych. Budowane teorie dotarły do empirycznej luki po tym, jak w latach 70. XX wieku większość teoretycznej i empirycznej uwagi skierowana została na zewnątrz firmy (np. presja środowiskowa i instytucjonalna, relacje między przedsiębiorstwami) a kwestia projektu organizacyjnego oddaliła się z pola uwagi badaczy organizacji, gdy wyzwania w zarządzaniu organizacjami stawały się coraz bardziej złożone (choć można wskazać wyjątki, np. Bartlett i Ghoshal 1989; Milgrom i Roberts 1995; Nadler i Tushman 1988). Bardziej współcześnie zaobserwować można wzrost zainteresowania tematem projektu organizacyjnego, wywołany przez wyzwania strukturalne, takie jak zwinność (ang. *agility*) (Doz i Kosonen 2008), niespokojność (ang. *resilience*) (Gulati 2010), skoncentrowanie na kliencie (Galbraith 2001), reaktywność społeczna (Kanter 2009), równoważenie innowacji i efektywności (Tushman i O'Reilly 1997; Brown i Eisenhardt 1997; Gulati i Puranam 2009) oraz wrażliwość środowiskowa (Henderson i Newell 2011).

W tym samym czasie, należy wskazać na rosnące znaczenie zjawiska, które wymaga dokładnego rozważenia teoretycznego przez badaczy zajmujących się projektami organizacyjnymi. Otóż od lat 80. XX wieku wraz ze wzrostem znaczenia nowoczesnych technologii jesteśmy świadkami radykalnego wzrostu częstości, z jaką organizacje wchodzą w relacje współpracy, a różnego typu partnerstwa obejmują różne obszary geograficzne, sektory gospodarki, branże i łańcuchy wartości (np. Reuer 2004; Gulati 1995a, 1998, 2007). To sygnalizuje tendencję podążania w kierunku większej specjalizacji, jako że przedsiębiorstwa coraz bardziej polegają na partnerach przy wykonywaniu głównego obszaru pracy znaczącego dla swojego sukcesu – często mimo wysokich kosztów transakcji – i wykorzystywania zasobów partnerów dla peryferyjnych celów. Podobnie w przypadku wzrostu w zakresie, patrząc bardziej szeroko, outsourcingu strategicznego (Gulati i Kletter 2005) oraz, z bardziej szczegółowej perspektywy, outsourcingu procesów biznesowych (Srikanth i Puranam 2010) – stanowią one kolejny wskaźnik umocnienia omawianego zjawiska.

Z punktu widzenia ilości innowacyjnych projektów organizacji, najczęściej pojawiają się one w tych gałęziach przemysłu, które wykorzystują szybko przyrastającą wiedzę, takich jak przemysł komputerowy, biotechnologia i mikroelektronika. Wykorzystanie nowoczesnych technologii komunikowania oraz internacjonalizacja połączona z globalizacją stanowi żyzny grunt dla twórczych konceptów. W przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii, które opierają się na szerokiej, złożonej i stale rozwijającej się wiedzy, umiejscowienie innowacji wykracza poza jednostkowe przedsiębiorstwo (Powell, Koput, i Smith-Doerr 1996) co oznacza, że efektywny proces wykorzystania wiedzy i tworzenie wartości zaczyna coraz częściej przebiegać w konsekwencji wchodzenia w różnego rodzaju formy kooperacji wielopodmiotowej (Baldwin i von Hippel 2011; Chesbrough 2003; Gray 2000; von Hippel 2005). Taka współpraca może ulepszyć tworzenie wartości, dzięki zwiększeniu dostępności oraz częstotliwości stosowania odpowiedniej wiedzy i innych zasobów, pozwala na ograniczenie ryzyka, przyspieszenie wprowadzania produktów i/lub usług na rynek, obniżenie kosztów tworzenia produktów i/lub usług i ulepszania procesów, a także umożliwia dostęp

do nowych rynków i technologii (Eisenhardt i Schoonhoven 1996; Hagedoorn 1993; Kogut 1988; Wheelright i Clark 1992). Tradycyjne struktury organizacyjne używają mechanizmów hierarchicznych jako podstawowego środka kontroli i koordynacji (March i Simon 1958; Perrow 1967; Thompson 1967; Williamson 1975), a takie mechanizmy mogą ograniczać swobodną, szeroką kooperację zarówno wewnątrz jednej firmy, jak i pomiędzy firmami. Przeciwnie dzieje się w przypadku alternatywnych sposobów projektowania organizacji, które w znacznie mniejszym stopniu polegają na hierarchii, i które sprawdzają się w złożonych, dynamicznych środowiskach pracy (Majchrzak, Jarvenpaa, i Hollingshead 2007). Współczesne podejścia do organizacji charakteryzują się wyraźnym odejściem od tradycyjnych modeli w obszarach narzędzi motywacyjnych (Lerner i Tirole 2005), ładu organizacyjnego (O'Mahony i Ferraro 2007), koordynacji (von Hippel i von Krogh 2003) oraz przywództwa (Manz 1986; Stewart, Courtright i Manz 2011) i podążaniu w kierunku dowartościowania aktorów schematu architektonicznego jako kluczowych dla osiągania sukcesu. Obserwowana praktyka działania organizacji sektora biznesowego, jak również podejmowana nad nią teoretyczna refleksja, skłania ku temu, aby podejmować wysiłki badawcze nad możliwością zastosowania podejścia od strony aktorów w projekcie organizacyjnym przygotowanym dla współpracujących organizacji sektora non profit.

## 4. ELEMENTY ARCHITEKTURY WSPÓŁPRACY

By ułatwić konieczne przejście pojęciowe między organizacją a partnerstwem publiczno-społecznym proponujemy wprowadzenie pojęcia meta-organizacji, definiowanej jako organizacja, której agenci sami w sobie są autonomiczni prawnie i nie powiązani stosunkiem pracy. Wedle tej definicji, agentem może być organizacja (wewnątrz której mogą zachodzić stosunki pracy), ale traktowana dla celów analizy jako jednostkowy aktor. Stąd, meta-organizacje składają się z sieci organizacji lub osób niezwiązanych stosunkami pracy opartymi na zwierzchnictwie, które charakteryzują się celem na poziomie systemu. Podobnie jak w przypadku tradycyjnej organizacji, istnienie celu na poziomie systemu nie znaczy, że dzielą go wszyscy agenci bowiem maksymalizacja zysków może być celem przedsiębiorstwa, ale niekoniecznie jego pracowników. Zatem nawet w meta-organizacji każdy agent ma własną motywację i przekonania, ale w przeciwieństwie do tradycyjnego przedsiębiorstwa, tutaj nie obowiązują połączenia za pośrednictwem struktury formalnego autorytetu wynikającego z umów o pracę.

Meta-organizacje przypominają biologiczne superorganizmy, czyli zbiorowiska pojedynczych organizmów, które współistnieją, współpracują i wspólnie ewoluują, tworząc jeden większy organizm, dzięki złożonemu zestawowi zasad symbiozy i wzajemności (Tautz i Heilmann 2008). Jednak w odróżnieniu od typowo samoorganizujących się systemów, w meta-organizacji określony cel na poziomie systemu odnosi się do celów architektów. Meta-organizacje reprezentują określony typ technologii organizacji, a dokładnie koncentrują się na tym jak organizować relacje między podmio-

tami autonomicznymi pod względem prawnym, zarówno przedsiębiorstwami w sieci, jak i osobami w społeczności, bez uciekania się do relacji zwierzchnictwa, nieodłącznych w przypadku umów o pracę (mimo, że równie dobrze swoją rolę mogą tu odgrywać inne formy umowy).

Cechą definiującą meta-organizacje jest brak formalnego autorytetu wyrastającego ze stosunku pracy pomiędzy podmiotami składowymi. Autorytet, rozumiany tu podobnie jak zwierzchnictwo, to prawnie usankcjonowana władza, pozwalająca na narzucanie działań, a autorytet powstający przez stosunek pracy od dawna uznaje się za cechę definiującą tradycyjne organizacje biznesowe (Weber 1922; Coase 1937; Simon 1951). Autorytet, który pojawia się w stosunku pracy odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu projektu organizacji, biorącego się z fundamentalnych wyborów dotyczących podziału pracy, a także struktur grupowania i łączenia, które wspierają integrację działań (Simon 1951; Simon, Thompson i Smithburg, 1950). W meta-organizacjach formalne zwierzchnictwo wyrażone w stosunkach pracy może zachodzić wewnątrz granic pojedynczych organizacji składowych, ale nie rozciąga się na powiązania pomiędzy nimi. Niemniej jednak centralni aktorzy aktywnie kształtują projekt meta-organizacji. Jeśli centralny aktor jest architektem projektu organizacyjnego powstaje pytanie o to jakie są substytuty formalnego autorytetu, którymi wymienieni aktorzy posługują się, by wpływać na projekt meta-organizacji?

Po pierwsze, nawet jeśli architekci meta-organizacji nie mają formalnego autorytetu opartego na umowie o pracę, mogą posiadać znaczący autorytet nieformalny, oparty na wiedzy eksperckiej, reputacji, statusie, uprawieniach filtrowania dostępu (dzięki którym regulują, kto dostaje się „do środka"), albo kontroli nad kluczowymi zasobami lub technologiami (Blau 1964). Po drugie ich pozycja przetargowa (ang. *bargaining power*), wyrastająca z asymetrycznej relacji zależności, sprzyja rezultatom podobnym do tych, na które pozwala formalny autorytet (Gulati i Sytch 2007). Podstawą tej zdolności nie jest formalny autorytet zakorzeniony w stosunku pracy, ale pozycja przetargowa, jaką te firmy cieszą się wobec członków swojej meta-organizacji. Bierze się ona z tego, że posiadają unikatowe zasoby (takie jak określona marka, reputacja, dostęp do klientów), lub inwestują w postęp wiedzy. Trzecia cecha to waga form kompensacji innych niż (natychmiastowa) motywacja finansowa bowiem w większości przypadków potrzeby, reputacja, motywacja wewnętrzna, dowody uznania stanowią (nieuchwytne) korzyści, które stoją za udziałem i wymianą w społeczności (np. von Hippel i von Krogh, 2003; O'Mahony, 2003; Lee i Cole, 2003; Shah, 2006).

Zastosowanie słowa architektura – w kontekście organizacji – jest nieco prowokujące, chociaż zasadne, jeśli podążymy sposobem rozumowania zaproponowanym przez G. Morgana (Morgan 1997, s. 10), który pisze, że … *bada i rozwija sztukę „odczytywania" i rozumienia organizacji i po pierwsze, stara się pokazać, jak wiele naszych tradycyjnych poglądów na temat organizacji i zarządzania opiera się na niewielkiej liczbie przyjętych za oczywiste obrazów, zawłaszcza zaczerpniętych z mechaniki i biologii. Po drugie, przez odkrywanie tych i pewnie innych alternatywnych obrazów pragnie wykazać, w jaki sposób możemy tworzyć nowe sposoby myślenia o organizacji. Po*

*trzecie, jego zamiarem jest zademonstrowanie, jak tą ogólną metodą analizy można się posługiwać jako praktycznym narzędziem służącym do diagnozowania problemów organizacyjnych oraz – ogólniej – do zarządzania organizacjami i projektowania ich. Po czwarte, chce wyjaśnić, jakie są konsekwencje stosowania tego typu analizy*. Autor cytowanych słów pisze dalej, że należy odejść od bardzo mechanistycznego widzenia świata w kierunku holistycznego, a w celu tłumaczenia obserwowanych prawideł wykorzystywać metaforę, którą często niesłusznie traktujemy li tylko jako upiększenie dyskursu, aczkolwiek jej znaczenie jest o wiele większe. Jak pisze G. Morgan … *użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata* (Morgan 1997, s. 11). Dalej Morgan podkreśla, że metafora jest przydatna szczególnie wtedy, gdy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu. Toteż droga metafory przebiega przez takie, sformułowane implicite lub explicite twierdzenia, jak: A jest B lub A jest podobne do B. Kiedy mówimy ten „człowiek jest lwem" wykorzystujmy obraz lwa do zwrócenia uwagi na to, co w człowieku przypomina lwa, np. waleczność, bezwzględność etc. Mało wrażliwy czytelnik wywodów G. Morgan'a powie w tym miejscu, że powstający w nas obraz człowieka przyrównanego do lwa jest jednostronny, ale wrażliwy odbiorca popatrzy na człowieka-lwa w szerokiej perspektywie jego działania i podkreślając szczególnie kontekst i uwarunkowania/determinanty dostrzeże, że te cechy, które współistnieją i tworzą całość np. fakt, że otoczenie, w którym żyje lew wymaga dostosowania się do jego warunków bytowych, alternatywą jest śmierć z głodu. Inaczej mówiąc, wrażliwy przywódca jak na obrazie malarza-puentylisty widzi nie tylko postacie, obiekty natury czy wytwory ludzkiego działania, ale również mozolnie przez malarza stawiane kropki czystego koloru. Łatwo dostrzec, jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów, co oznacza, że metafora jest uprawnionym sposobem wyjaśniania złożonych związków między cechami obiektu (zob: Mesjasz 2003; Mesjasz 2002, s. 432–440; Niemczyk 2002).

Terminu „architektura" używa się zwykle przy opisie struktur, takich jak budynki lub miasta, ale jednocześnie coraz częściej koncepcja architektury stosowana jest w odniesieniu do innych dziedzin, w tym do określania produktów (Sanchez i Mahoney 2003, s. 362-380), przemysłu (Jacobides 2005) i organizacji (Ethiraj i Levinthal 2004; Gulati i Singh 1998; Lepak i Snell 1999; Miller 1993; NadIer i Tushman 1998; Worren, Moore, i Cardona 2002). Jednak jeżeli weźmiemy pod uwagę stwierdzenie, że architektura jest syntezą formy w odpowiedzi na funkcję (Alexander 1964; Sullivan 1896), to przy rozciągnięciu pojęcia na złożone systemy i organizacje architekturę definiować można jako podstawową strukturę systemu, obejmującą jej elementy, ich wzajemne związki oraz zasady rządzące jej projektem i rozwojem (Maier, Emery i Hillard 2001). W takiej definicji zawiera się zrozumiałe nawet dla laika założenie, że struktura musi być spójna z celem, dla jakiego powstaje („forma służy funkcji") zatem organizacja jest systemem zorientowanym na cel (Aldrich and Ruef 2006). Barnard (1938) twier-

dzi, że efektywna organizacja to taka, którą zaprojektowano w sposób spójny. Chandler (1962) wskazuje, że jeśli firma zmienia swą strategię rozwoju, musi też stosownie zmienić strukturę, by móc zrealizować nową strategię. Miles i Snow (1978, 1984) dodają do powyższych rozważań wymiar dynamiczny, opisując, jak przedsiębiorstwa przechodzą przez cykl adaptacyjny i stawiają czoła wyzwaniom biznesowym, inżynieryjnym oraz administracyjnym. Podczas procesu adaptacyjnego, skuteczne firmy zachowują wewnętrzne dopasowanie (strategii i struktury), zewnętrzne dopasowanie (strategii i środowiska), a także dynamiczne dopasowanie (utrzymywanie i udoskonalanie dopasowania wewnętrznego oraz zewnętrznego w miarę upływu czasu). Organizowanie niesie za sobą podział i integrację zasobów w strukturach oraz procesach, dzięki którym możliwe jest kontrolowanie i koordynowanie działań (Lawrence i Lorsch 1967; Mintzberg 1983; Perrow 1967). Organizacje tworzą i łączą poszczególne jednostki i procesy, by móc odpowiadać na nowe możliwości, a także na pojawiające się naciski. Ponadto, zmieniają swoją orientację wobec otoczenia w miarę jak w tym otoczeniu zachodzą określone zmiany. Integracja natomiast polega na współpracy zachodzącej pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, która niezbędna jest dla uzyskania skoordynowanego wysiłku (Lawrence i Lorsch 1967). By dojść do stanu integracji, organizacje stosują szereg mechanizmów, w tym planowanie, nadzór, standaryzację procesów i kompetencji, a także sposoby wzajemnego dostosowania, takie jak wprowadzenie zespołów międzyfunkcjonalnych lub personel łącznikowy (Mintzberg 1983; Thompson 1967). Pojawiające się na obrzeżach organizacji formalnych organizacje nieformalne są warunkiem dopełniającym, które pozwala na odpowiednie wykonywanie zadań (Roy 1960). Udowodniono, że nieformalne sieci społeczne są cenne dla procesu pojawiania się innowacji (Allen i Cohen 1969; Kleinbaum i Tushman 2007; Tushman i Scanlan 1981). Dynamizm, wrogość i złożoność zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego otoczeniato główne czynniki, do których dopasowany zostać musi projekt organizacji (Burns i Stalker 1961; Chandler 1962; Galbraith 1973). W przypadku organizacji złożonych, takich jak duże przedsiębiorstwa oraz sieci przedsiębiorstw, aksjomat różnorodności (Ashby 1956) zakłada, że różnorodność środowiska wewnętrznego stać musi w zgodzie z różnorodnością otoczenia. Co więcej, zdolność organizacji do adaptacji wymaga takiego projektu, który pozwoliłby na dotrzymanie kroku zmianom w otoczeniu. Co za tym idzie, z im bardziej dynamicznym środowiskiem ma się do czynienia, tym częstsze powinny być przekonfigurowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Wysoki poziom dynamizmu w połączeniu z wysokim poziomem złożoności stanowi wyzwanie dla tradycyjnych projektów organizacyjnych. W reakcji na to wyzwanie, wiodące przedsiębiorstwa działające w złożonych i dynamicznych otoczeniach podejmują eksperymenty dotyczące struktur organizacyjnych podatnych na przekonfigurowania (Galbraith 2010).

Analizując rozwój koncepcji projektowania organizacyjnego, a zatem tworzenia swoistej architektury organizacji, wyraźnie zauważamy przesuniecie akcentów z projektowania określonych struktur, gdzie istotne znaczenie przypisywano podstawowym elementom, takim jak stanowisko pracy, komórki organizacyjne (liniowe, sztabowe i pomocnicze) oraz szczebla

zarządzania, jak również podstawowym relacjom zachodzących między nimi określanych mianem więzi organizacyjnych, czyli więzi służbowych, funkcjonalnych, technicznych oraz informacyjnych w kierunku identyfikowania zasad, które wspomagają spójność wzrost i zmiany (Avermaete 2005), co wyraźnie wpisuje się w schemat funkcjonowania partnerstwa w ramach organizacji działających w sektorach non profit, gdzie podstawowymi zasadami konstytuującymi inicjującymi i podtrzymującymi działanie jest tworzenie wartości publicznej.

Dwudziesty pierwszy wiek charakteryzuje się globalnym rozpowszechnieniem komunikacji, a także finansowych i logistycznych usług, które tworzą wartość, łącząc aktorów będących lub pragnących stać się współzależnymi (Castells 1996; Stabell i Fjeldstad 1998; Thompson 1967). Tego typu usługi, sprzyjając tworzeniu się społeczności, redukują koszty interakcji i otwierają nowe drogi organizowania wymiany i innowacji (Rochet i Tirole 2003). Pojawiająca się w efekcie złożoność globalnej przedsiębiorczości i potrzeba szybkiego, skutecznego odpowiadania na nowe szanse i wyzwania wywarły nacisk na hierarchiczne struktury organizacyjne. Starania mające na celu przeprojektowywanie organizacji, by mogły radzić sobie z tą presją rzucają wyzwanie przydatności hierarchii jako podstawowego mechanizmu kontroli i koordynacji, wspierając jednocześnie kooperacyjne projekty organizacyjne (Adler 2001). Nowe projekty organizacyjne pojawiają się tam, gdzie duże zasoby dostępne są wielu aktorom, skłonnym do samoorganizacji w ramach nieograniczonej liczby przedsięwzięć (Benkler 2002) a tak właśnie dzieje się w konsekwencji pojawienia się dużej podaży unijnych środków finansowych na rynku usług społecznych i prawnego wymogu aplikowania po nie przez instytucje pomocy społecznej w partnerstwie z innymi podmiotami. Cechą typową dla takich projektów jest zdolność aktorów organizacyjnych do formowania relacji kooperacyjnych. Oparcie na samoorganizacji i lokalnym podejmowaniu decyzji w rozwijaniu i dostarczaniu złożonych produktów i usług wymaga mechanizmów, które dałyby poszczególnym aktorom świadomość stojących przed nimi trudności i szans, a także pozwoliłby im na identyfikowanie i tworzenie związków z odpowiednimi kooperantami. Współpracujące ze sobą podmioty muszą potrafić razem zarządzać wspólnymi zasobami i celami (Ostrom 1990), a także przezwyciężać problem efektu gapowicza (Alchian i Demsetz 1972; Olson 1965). Pozioma natura decyzji dotyczących tego, jakie przedsięwzięcia podjąć, które zasoby uwspólnić i jak podzielić się zyskami to główna różnica pomiędzy architekturą nowo pojawiających się projektów organizacyjnych a powszechnymi do tej pory strukturami. Relacje to systemy łączące aktorów – umożliwiają im wzajemne powiązania, jak i dostęp do tych samych informacji, wiedzy oraz innych zasobów. Kompetentni aktorzy, będąc w posiadaniu wiedzy, informacji, narzędzi i wartości potrzebnych do wyznaczania celów oraz szacowania konsekwencji potencjalnych działań zmierzających do realizacji owych celów, mogą się samoorganizować. Samoorganizujący się aktorzy w kierowaniu kooperacją korzystają z protokołów. Protokoły to zasady postępowania, jakich aktorzy organizacyjni używają w swoich działaniach wymiany i kooperacji. Istotna kategoria protokołów dotyczy podziału pracy – mobilizacji i połączenia aktorów na potrzeby określonego przed-

sięwzięcia lub zadania. Przykładem mogą być protokoły, za pośrednictwem których zawiadamia się o problemach lub szansach, a także o własnej dostępności i zdolności, jak również protokoły służące do poszukiwania potencjalnych kooperantów. Kolejna kategoria protokołów traktuje o koordynacji pomiędzy aktorami w obrębie pojawiającej się sieci. Wspólnota odnosi się do zasobów, które są we wspólnym posiadaniu i dostępne pozostają dla wszystkich aktorów. Jednym z przykładów wspólnoty jest dzielona przez aktorów świadomość sytuacyjna – aktualny obraz problemów i szans w otoczeniu organizacji, jak i obecnej dostępności zasobów potrzebnych, by zareagować na te problemy i szanse. Jeszcze jeden przykład to wspólna wiedza, dzięki której istotne informacje są gromadzone i używane przez wszystkich aktorów (Hess i Ostrom 2006). Wszystkie części schematu zorientowanego na aktorów zebrane razem sprawiają, że duże grupy kooperujących aktorów mogą się samoorganizować, przy minimalnym włączaniu mechanizmów hierarchicznych. Struktury hierarchiczne mogą być tworzone i stosowane wewnątrz organizacji całościowo zorientowanych na aktorów, ale charakter takich struktur określić można jako uzupełniający i raczej krótkotrwały.

Zorientowany na aktorów wzorzec czerpie zatem z powszechnie uznanych zasad architektonicznych, wyrażonych w obiektowych systemach komputerowych (Dahl i Nygaard 1966), w systemach sztucznej inteligencji opartych na agencie oraz na tablicy (Davis i Smith 1983; Hayes-Roth 1985), a także w architekturze Internetu (Krol 1993; Licklider 1960). Architektura Internetu umożliwia samoorganizację – innymi słowy, każdy węzeł, oceniając węzły sąsiednie, wybiera najlepszą trasę dla własnego ruchu. W nowo powstających projektach organizacyjnych, kontrola i koordynacja opierają się na bezpośrednich wymianach pomiędzy poszczególnymi aktorami, a nie na hierarchicznym planowaniu, delegowaniu i integrowaniu. Mimo że hierarchia, w sensie względnej rozkładalności (Simon 1962), jest obecna w nowszych projektach organizacyjnych, te projekty, pod względem kontroli i koordynacji, opierają się głównie na poziomych, wzajemnych związkach pomiędzy aktorami. Podczas gdy schemat hierarchiczny narzuca konkretne relacje typu przełożony-podwładny, schemat zorientowany na aktorów zawiera mechanizmy, dzięki którym można tworzyć, utrzymywać i rozwiązywać dynamiczne sieci związków. Wydaję się , że scharakteryzowany schemat może zatem zostać zastosowany do analizowania świata organizacji dostarczających usługi publiczne, w tym społeczne, funkcjonujące pod nazwą partnerstw.

## PODSUMOWANIE

Tworzenie związków organizacji opartych na współpracy (partnerstw) stanowi odpowiedź na wyzwania praktyki, gdzie zauważono, że coraz częściej do rozwiązywania złożonych problemów potrzebne są różnorodne umiejętności i zasoby, które zwykle są w posiadaniu wielu podmiotów życia gospodarczego – nie tylko firm biznesowych, lecz także instytucji publicznych, czy organizacji sektora pozarządowego (Czakon 2005, s. 429-437).

Wobec tego odpowiednie aranżowanie współpracy między różnorodnymi podmiotami może doprowadzić do właściwego formułowania i rozwiązywania pojawiających się w przestrzeni kwestii społecznych. Nowe formy współpracy różnorodnych podmiotów, a głównie partnerstwa i sojusze, wymagają szczególnego rodzaju zarządzania, którego zadaniem jest katalizowanie procesów ścierania się interesów i koordynacja wspólnych działań. Złożony charakter procesów współpracy wymaga analizowania jej z różnorodnych perspektyw badawczych stąd uważamy, że ważnym aspektem gromadzenia wiedzy o tym zjawisku jest analizowanie struktury i uwarunkowań projektów organizacyjnych po to, aby identyfikować pojawiające się zależności i poprzez właściwą ich interpretacją doprowadzić do tego, aby wiedza teoretyczna o złożonym życiu organizacyjnym mogła zostać efektywnie wykorzystana przez menedżerów działających w organizacjach publicznych do polepszanie rezultatów ich działania. Tworzenie współpracy jest elementem procesu – według Wood'ego i Grey'a (1991) swoistą „czarną skrzynką" – którego celem jest takie zaprojektowanie struktury, aby postawione cele zostały zrealizowane. Zaistniały proces zakłada że współpraca występuje cały czas jako formalne interakcje organizacji i nieformalne powtarzające się sekwencje w negocjacjach, w rozwoju zobowiązań i wykonywaniu tych zobowiązań. Ring i Van de Ven (1994) podkreślają, że proces współpracy należy charakteryzować jako raczej interaktywny i cykliczny niż jako linearny. Zastosowanie tego rozumowania jest poprawne, jeśli organizacje zaangażowane we współpracę mogą negocjować swoje działania zgodnie z oczekiwaniami dotyczącymi działań zbiorowych. Jeśli działanie zbiorowe jest wykonywane na zasadzie wzajemności, wtedy uczestnicy organizacji chcą kontynuować lub rozszerzać zobowiązania wobec siebie. Jeśli te zobowiązania nie są na wzajemnie realizowane, wtedy uczestnicy poszukują środków naprawczych poprzez renegocjacje lub przez redukcję uczestników procesu współpracy. Stopień, w jakim organizacje korzystają z głosu i/lub możliwości wyjścia ze współpracy zależą od stopnia, w którym mają agregacyjną lub integracyjną perspektywę współpracy. Dostosowywanie odbywa się poprzez ciągły proces metodą prób i błędów dopóki projekt organizacyjny nie rozwinie się do tego stopnia, aż uczestnicy osiągną znaczne korzyści netto (Ostrom 1998, s. 8), a wnioski z teorii gier popierają perspektywę ukierunkowania całego procesu na współpracę (Axelord 1984, 1997; Ostrom 1990, 1998) rozumiana jako proces. Współpraca jest procesem, w którym autonomiczni aktorzy oddziałują na siebie poprzez formalne i nieformalne negocjacje, wspólnie tworząc zasady i struktury rządzenia (regulujące) ich relacjami, sposoby działania lub decyzje w sprawie, która ich łączy (integruje), to jest proces zawierający podział norm i wspólne korzystne oddziaływanie.

Zarysowana w opracowaniu koncepcja architektury współpracy bardzo dobrze przystaje do praktyki tworzenia partnerstw publiczno-społecznych. W scharakteryzowanej koncepcji sukces uzyskują te wielopodmiotowe przedsięwzięcia organizacyjne, w których aktorzy dobierani są z uwzględnieniem ich zasobów i wartości, które pozwalają im na samoorganizację, dookreślona jest wspólnota, w ramach której aktorzy gromadzą zasoby i dzielą się nimi, a istniejące protokoły, procedury i relacje pozwalają na

współpracę pomiędzy wieloma aktorami. Razem, te elementy zarówno tworzą konteksty organizacyjne, jak i operują wewnątrz nich. Na wspomniane konteksty składają się różnorodne połączenia przejrzystości, wspólnych wartości oraz norm wzajemności, zaufania i altruizmu (Barney i Hansen 1994; Eccles i Crane 1988; Ostrom 1990). Źródłem kontroli i koordynacji jest bezpośrednia interakcja pomiędzy aktorami, a nie hierarchiczne podporządkowanie.

Reasumując podniesione w niniejszym opracowaniu wątki stwierdzamy, że w sektorze publicznym zarządzanie publicznymi programami, których celem jest dostarczanie usług społecznych za pomocą partnerstw, stały się w wielu krajach UE bardziej normą niż wyjątkiem (Agranoff, McGuire 2003, s. 1401-1422; Miliard, Provan 2003, s. 1-18). Jest to konsekwencja dowartościowania poglądu pojawiającego się zarówno wśród praktyków, jak i badaczy, że integracja usług za pośrednictwem sieci współpracy wielopodmiotowej – dzięki ograniczeniu fragmentacji i większej koordynacji usług – prowadzi do powstania bardziej efektywnego systemu i w ten sposób do lepszych rezultatów (wyników), klienci osiągają wyższe indywidualne korzyści, a organizacje współdziałające rozwijają się. Krytyczna analiza literatury dotyczącej identyfikacji czynników sukcesu partnerstw nie jest nadmiernie bogata a ta która poświęcona jest konsekwencji jakości strategicznego projektu organizacyjnego dla tegoż raczej przyczynkowo niż wielowątkowo bada wskazany problem. Większość badań nad partnerstwami, zarówno dla organizacji profit i non-profit oraz dla sektora publicznego, koncentruje się na takich kwestiach, jak: tworzenie sieci, zarządzanie siecią, władza i wpływy w sieciach, natomiast niewiele uwagi poświęca się kwestii architektury współpracy i jej relacji z rezultatami. Zaproponowany powyżej sposób myślenia o architekturze współpracy jako swoistej metaforze zorganizowania znajduje swoje odniesienie w myśleniu o zasadach funkcjonujących wewnątrz partnerstw, a zatem współpracy podejmowanej między organizacjami publicznymi i społecznymi, których celem jest tworzenie wartości publicznej, wydaje się ciekawym i nowym obszarem badawczym.

## LITERATURA:

[1] Adler P.S., 2001: *Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, "Organization Science", Vol. 12, No. 2, s. 215-234.

[2] Agranoff R., 2006: *Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers*, "Public Administration Review", December, Vol. 66, Issue Supplement s1, s. 56–65.

[3] Agranoff R., McGuire M., 2003: *Inside the Matrix: Integrating the Paradigms of Intergovernmental and Network Management*, "International Journal of Public Administration", Nr 26(12), s. 1401–1422.

[4] Alchian A.A., Demsetz H., 1972: *Production, information costs, and economic organization*, "American Economic Review", Vol. 62, No. 5, s. 777 -795.

[5] Aldrich H.E., Ruef M., 2006: *Organizations Evolving*, 2nd ed., SAGE Publishers, Thousand Oaks, CA.

[6] Alexander C., 1964: *Notes on the Synthesis of Form*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

[7] Allen T., Cohen S., 1969: *Information flow in R&D labs*, „Administrative Science Quarterly", No. 14, s. 12-19.

[8] Ashby W.R., 1956: *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London, U.K.

[9] Audit Commission, 1998: *A Fruitful Partnership*: Effective Partnership Working, Audit Commission, London.

[10] Avermaete T., 2005: *Another Modern: The Postwar Architecture and Urbanism of Candilis-Josic-Woods*, NAi Publishers, Rotterdam, The Netherlands.

[11] Axelord R., 1984: *The Evolution of Cooperation*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

[12] Axelord R., 1997: *The Complexity of Cooperation*: Agent-Based Models of Competition and Collaboration, Princeton University Press, Princeton, NJ.

[13] Baldwin C., von Hippel E., 2011: *Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation*, "Organization Science", Vol. 22, No. 6, s. 1399-1417.

[14] Balloch S., Taylor M. (eds.), 2001: *Partnership Working Policy and Practice*, Policy Press, Bristol.

[15] Bardach E., 1998: *Getting Agencies to Work Together. The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*, Brookings Institution Press, Washington DC.

[16] Barnard C.I.,1938: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

[17] Barney J.B., Hansen M.H., 1994: *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, "Strategic Management Journal", Vol. 15, No. 8, s. 175-190.

[18] Bartlett C.A., Ghoshal S., 1989: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

[19] Benkler Y., 2002: *Coase's penguin, or, Linux and the nature of the firm*, "Yale Law Journal", Vol. 112, No. 3, s. 369-446.

[20] Bigwood S., Lucy J., 2001: *Stories in the making*, "Health Service Journal", Nr 111.

[21] Blau P.M., 1964: *Exchange and Power in Social life*, Wiley, New York.

[22] Bratnicki M., 2001: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Gnome, Katowice.

[23] Brown S.L., Eisenhardt K., 1997: *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 42, No. 1, s. 1-34.

[24] Bryson J.M., 2004: *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, John Wiley & Sons, San Francisco.

[25] Burns T., Stalker G.M., 1961: *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, U.K.

[26] Cameron R., 2008: *Mixed methods in management research: Has the phoenix landed?*, Proceedings of managing the pacific Century: 22nd annual Australian and New Zeland conference, Auckland.

[27] Castells M., 1996: *The Rise of the Network Society*, BJackwell, Oxford, U.K.

[28] Chandler A.D., 1962: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.

[29] Chesbrough H.W., 2003: *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

[30] Child J., Faulkner D., 1998: *Strategies of Cooperation: Managing Alliances*, Networks and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford.

[31] Clark C., 2002: *The Step by Step Guide to Successful Partnership Working for Voluntary and Community Organisations*, RAISE (Regional Actionand Involvement South East), Guildford, dostępne na stronie [http://www.raise-networks.org/inform/docDisplayy.cfm?iDocID=165].

[32] Coase R.H., 1937: *The Nature of the Firm*, "Economica", Vol. 4, No. 16, s. 386-405.

[33] Crawford A., Peck E., 2002: *Musings, mechanisms and models: exploring partnerships in health and social care*, "Mental Health Review", Nr 7.

[34] Creswell J.W., 2009: *Research design – qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage, UK.

[35] Czakon W., 2005: *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice.

[36] Dahl O.-J., Nygaard K., 1966: *SIMULA-an ALGOL- based simulation language*, "Communications of the ACM" No. 9(9), s. 671-678.

[37] Davis R., Smith R.G., 1983: *Negotiations as a metaphor for distributed problem solving*, "Artificial Intelligence", No. 20(1), s. 63-109.

[38] Doz Y., Kosonen M., 2008: *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Pearson/Longman, New York.

[39] Eccles R.G., Crane O.B., 1988: *Doing Deals*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

[40] Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., 1996: *Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms*, "Organization Science", Vol. 7, No. 2, s. 136-150.

[41] Elston J., Fulop N., 2002: *Perceptions of partnership: a documentary analysis of health improvement programmes*, "Public Health", Nr 116.

[42] Ethiraj S.K., Levinthal D.A., 2004: *Bounded rationality and the search for organizational architecture: an evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 49, No. 3, s. 404-437.

[43] Fjeldstad Q.D., Snow C.C., Miles R.E., Letti C. 2012: *The Architecture of Collaboration*, "Strategic Management Journal" vol. 33, nr 6, s. 734-750.

[44] Frączkiewicz-Wronka A., 2009: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

[45] Frączkiewicz-Wronka A., 2012: *Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania*, WSPTWP, Warszawa.

[46] Galbraith Jr., 1973: *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, MA.

[47] Galbraith J.R., 2001: *Building organization around the global customer*, "Ivey Business Journal", Vol. 66, No. 1, s. 17-24.

[48] Galbraith Jr., 2010: *The multidimensional and reconfigurable organization*, "Organizational Dynamics", Vol. 39, No. 2, s. 115-125.

[49] Glendinning C., 2002: *Partnerships between health and social services: developing a framework for evaluation*, "Policy and Politics", Nr 30.

[50] Glendinning C., 2003: *Breaking down barriers: integrating health and care services for older people in England*, "Health Policy", Nr 65.

[51] Gray B., 1989: *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Josey Bass, San Francisco.

[52] Gray B., 2000: *Assessing inter-organizational collaboration: multiple conceptions and multiple methods*, [w:] *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*, Faulkner D, deRond M (eds), Oxford University Press, New York.

[53] Grone O., Garcia-Barbero M., 2001: *Integrated care: a Position Paper of the WHO European Office for Integrated Health Care*, "International Journal of

Integrated Care", June, dostępny na stronie [http://www.ijic.org/publish /articles/000036/article_content.htm].

[54] Gulati R., 1995a: *Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances*, "Academy of Management Journal" Vol. 28, No. 1, s. 85-112.

[55] Gulati R., 1998: *Alliances and networks*, "Strategic Management Journal" Vol. 19, No. 4, s. 293-317.

[56] Gulati. R., 2007: *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*, Oxford University Press, New York.

[57] Gulati R., 2010: *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization*, Harvard Business Press, Boston, MA.

[58] Gulati R., Kletter D., 2005: *Shrinking core-expanding periphery: the relational architecture of high performing organizations*, "California Management Review" Vol. 47, No. 1, s. 77-104.

[59] Gulati R., Puranam P., 2009: *Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization*, "Organization Science", Vol. 20, No. 2, s. 422–440.

[60] Gulati R., Singh H., 1998: *The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 43, No. 4, s. 781-814.

[61] Gulati R., Sytch M., 2007: *Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships*, "Administrative Science Quarterly" Vol. 52, No. 3, s. 32-69.

[62] Hagedoorn J., 1993: *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, No. 5, s. 371-385.

[63] Hayes-Roth B., 1985: *A blackboard architecture for control*, "Artificial Intelligence", No 26(3), s. 251-321.

[64] Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., 1986: *Organizational Behavior*, 4th ed., West, New York.

[65] Henderson R., Newell R.G., 2011: *Accelerating Innovation in Energy: Insights from Multiple Sectors*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

[66] Hess C., Ostrom E. (eds)., 2006: *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*,. The MIT Press, Cambridge, MA.

[67] Himmelman A.T., 1996: *On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice*, [w:] *Creating Collaborative Advantage*, Huxham C. (ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

[68] Hudson B., 1999: *Dismantling the Berlin Wall: developments at the health–social care interface*, [w:] Dean H., Woods R.(eds): Social Policy Review 11, Social Policy Association, Luton.

[69] Huxham C. (ed.), 1996: *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications, London.

[70] Huxham C., Vangen S., 2005: *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, Routledge, New York.

[71] Institute for Public Policy Research, 2001: *Building BetterPartnerships: the Final Report of the Commission on PublicPrivate Partnerships*, IPPR, London.

[72] Isett K.R., Provan K.G., 2005: *The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies*, "Journal of Public Administration Research and Theory", Nr 15.

[73] Jacobides M.G., 2005: *Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking*, "Academy of Management Journal", Vol. 48, No. 3, s. 465-498.

[74] Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A., 2007: *Toward a definition of mixed methods research*, „Journal of Mixed Methods Research", Nr 1, s. 111-133.

[75] Kanter R.M., 2009: *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation*, Profits, Growth and Social Good, Crown Business, New York.

[76] Kemp R.L., Kemp J.D., 1992: *A New Planning Model for Public and Nonprofit Sector*, „Management Research News" 1992, t. 15, nr 2.

[77] Kleinbaum A.M., Tushman M.L., 2007: *Building bridges: the social structure of interdependent innovation*, "Strategie Entrepreneurship Journal" No. 1(112), s. 103-122.

[78] Kogut B., 1988: *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, No. 4, s. 319-332.

[79] Kożuch B., 2011: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia ISP UJ, Kraków.

[80] Krol E., 1993: *FYI on 'What is the Internet?'*, dostępny na stronie: [http://www.rfc-editor.org/rfclrfcI462.txt] (pobranio 28 września 2010).

[81] Krupski R., 2010: *Krawędź chaosu jako stan organizacji*, [w:] Rokita J. (red.): *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności*

*zmian*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, Katowice.

[82] Krzysko M., Wołyński W., Górecki T., Skorzybut M., 2008: *Systemy uczące się. Rozpoznawanie wzorców, analiza skupień i redukcja wymiarowości*, WNT, Warszawa.

[83] Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1967: *Organization and Environment: Managing Differentiation and lntegration*, Irwin, Homewood, IL.

[84] Lee G.K., Cole R.E., 2003: *From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of Linux kernel development*, "Organization Science", Vol. 14, No. 6, s. 633-649.

[85] Lepak D.P., Snell S.A., 1999: *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, "Academy of Management Review", Vol. 24, No. 1, s. 31-48.

[86] Lerner J., Tirole J., 2005: *The economics of technology sharing: open source and beyond*, "Journal of Economic Perspectives", Vol. 19, No. 2, s. 99-120.

[87] Licklider J.C.R., 1960: *Man-computer symbiosis*, „IRE Transactions on Human Factors in Electronics", HFE-1, s. 4-11.

[88] Linck P., Elliston P., Robinson C., Miles L., Parry Jones B., Williams M., 2002: *Partnership DevelopmentFramework for Interagency Working*, University of Wales, Bangor.

[89] Lowndes V., 2001: *Local Partnerships and Public Participation*, Institute of Public Policy Research, London.

[90] Maier M.W., Emery D., Hilliard R., 2001: *Software architecture: introducing IEEE standard 1471*, "Computer", No. 34(4), s. 107-109.

[91] Majchrzak A., Jarvenpaa S.L., Hollingshead A.B., 2007: *Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters*, "Organization Science", Vol. 18, No. 1, s. 147-161.

[92] Manz C.C., 1986: *SeJf-Jeadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, "Academy of Management Review", Vol. 11, s. 585-600.

[93] March JG, Simon HA., 1958: *Organizations*, Wiley, New York.

[94] Markwell S., Watson J., Speller V., Platt S., Younger T., 2003: *The Working Partnership*, Health Development, London.

[95] Mesjasz Cz., 2002: *Images of Organization and Development of Information Society: Going Into Metaphores*, seria 627: Computing Anticipatory Systems, Fifth International Conference, American Institute of Physics.

[96] Mesjasz Cz., 2003: *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, "Organizacja i Kierowanie", nr 4.

[97] Miles R.E., Snow C.C., 1978: *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.

[98] Miles R.E., Snow C.C., 1984: *Fit, failure, and the hall of fame*, "California Management Review", Vol. 26, No. 3, s. 10-28.

[99] Milgrom P, & Roberts J., 1995: *Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing*, "Journal of Accounting and Economics, Elsevier", April, Vol. 19, No. 2-3, s. 179-208.

[100] Milward B.H., Provan K.G., 2003: Managing *the Hollow State. Collaboration and Contracting*, „Public Management Review", Nr 5, s. 1–18.

[101] Mintzberg H., 1983: *Structure in Fives*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[102] Miller D., 1993: *The architecture of simplicity*, "Academy of Management Review", Vol. 18, No. 1, s. 116-138.

[103] Morgan G., 1997: *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[104] Nadler D., Tushman M.L., 1988: *Strategic Organization Design: Concepts, Tools and Processes*, Foresman Scott, Glenview, IL.

[105] Nadler D., Tushman M.L., 1998: *Competing by Design: The Power of Organizational Architectures*, Oxford University Press, New York.

[106] Niemczyk J., 2002: *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3(109).

[107] Olson M., 1965: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

[108] O'Mahony S., 2003: *Guarding the commons: how community managed software projects protect their work*, Research policy" Vol. 32, No. 7, s. 1179-1198.

[109] O'Mahony S., Ferraro F., 2007: *The emergence of governance in an open source community*, "Academy of Management Journal", Vol. 50, No. 5, s. 1079-1106.

[110] Ostrom E., 1990: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

[111] Ostrom E., 1998: *A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action*, "American Political Science Rewiev", Vol. 92(1), s. 1-22.

[112] Pasquero J., 1991: *Supra-Organizational Collaboration: The Canadian Environmental Experiment*, "Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 27, No. 1, s. 38-64.

[113] Peckham S., 2003: *Who are the partners in public health*, [w:] Orme J., Powell J., Taylor P., Harrison T., Grey M. (eds.): *Public Health for the 21st Century: New Perspectives on Policy, Participation and Practice*, Open University Press, Maidenhead.

[114] Perrow C., 1967: *A framework for the comparative analysis of organizations*, "American Sociological Review", Vol. 32, No. 2, s. 194-208.

[115] Perry J.L., Thomson A.M., 2004: *Civic Service: What Difference Does It Make?*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.

[116] Podręcznik Sieć Rozwoju Obszarów Miejskich, Program Urbact II. Program wymiany wiedzy i nauki dla miast wspierający inicjatywę Komisji Europejskiej „Regiony na rzecz zmian gospodarczych", [http://urbactdwa.silesia.org.pl/?dz=4].

[117] Powell M., Exworthy M., Berney L., 2001: *Playing the game of partnership*, [w:] Sykes R., Bochel C., Ellison N. (eds.): *Social Policy Review 13: Developments and Debates*, 2000–2001, Policy Press, Bristol.

[118] Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., 1996: *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 41, No. 1, s. 116-145.

[119] Provan K.G., Kenis P., 2008: *Modes of network governance: structure, management, and effectiveness*, "Journal of Public Administration Research and Theory", Nr 18, s. 229-252.

[120] Radin B.A., Agranoff R., Bowman A.O'M., Buntz C.G., Ott, S., Romzek B.S., Wilson R.H., 1996: *New Governance for Rural America: Creating Intergovernmental Partnership*, University Press of Kansas, Lawrence.

[121] Rein M., Stott L., 2009: *Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in southern Africa*, "Journal of Business Ethics", Nr 90.

[122] Reuer J.J., 2004: *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford, U.K.

[123] Ring P.S., Van de Ven A.H., 1994: *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, "Academy of Management Review", Vol. 19, No. 1, s. 90-118.

[124] Rochet J.-C., Tirole J., 2003: *Platform competition in two-sided markets*, "Journal of the European Economic Association", Vol. 1, No. 4, s. 990-1029.

[125] Rose M., 1997: *Building Effective Partnerships: Practical Guidance for Public Services on Working in Partnership*, CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), London.

[126] Roy D.F., 1960: "*Banana time": job satisfaction and informal interaction*, "Human Organization", Vol. 18, No. 4, s. 158-168.

[127] Sanchez R., Mahoney J.T., 2003: *Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design*, [w:] *Managing in the Modular Age: Architectures*, Networks, and Organizations, Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N. (eds), Blackwell, Malden, MA.

[128] Seitanidi M., Crane A., 2009: *Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships*, "Journal of Business Ethics", Nr 85.

[129] Shah S.K., 2006: *Motivation, governance, and viability of hybrid forms in open source software development*, "Management Science", Vol. 52, No. 7, s. 1000-1014.

[130] Simon H.A., 1947: *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York.

[131] Simon H.A., 1951: *A formal theory of the employment relationship*, "Econometrica", Vol. 19, No. 3, s. 293-305.

[132] Simon H.A., 1962: *The architecture of complexity*, "Proceedings of the American Philosophical Society", No. 106(6), s. 466-482.

[133] Simon H.A., Smithburg D.W., Thompson V.A., 1950: *Public Administration*, Alfred A. Knopf, New York.

[134] Srikanth K., Puranam P., 2010: *Integrating distributed work: comparing task design, communication and tacit coordination mechanisms*, "Strategic Management Journal", Vol. 32, No. 8, s. 849-875.

[135] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., 1998: *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", Vol. 19, No. 5, s. 413-437.

[136] Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C., 2011: *Self-leadership: a multilevel review*, "Journal of Management", Vol. 37, No. 1, s. 185-222.

[137] Sullivan L.H., 1896: *The tall office building artistically considered*, "Lippincott's Magazine", No. 57, s. 403-409.

[138] Tautz J., Heilmann H.R., 2008: *The Buzz about the Bees: Biology of a Superorganism*, Springer, Berlin.

[139] Tetenbaum T.J., 1998: *From Newton to Chaos*, "Organizational Dynamics" Spring 1998.

[140] Thompson J.D., 1967: *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw- Hill, New York.

[141] Thompson A.M., 2001: *Collaboration: Meaning and Measurement*, rozprawa doktorska, Indiana University, Bloomington.

[142] Tushman M.L., O'Reilly C.A., 1997: *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

[143] Tushman M.L., Scanlan T.J., 1981: *Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents*, "Academy of Management Journal", Vol. 24, No. 2, s. 289-305.

[144] von Hippel E., 2005: *Democratizing Innovation: Users Take Center Stage*, MIT Press, Cambridge, MA.

[145] von Hippel E., von Krogh G., 2003: *Open source software and the 'private-collective' innovation model: issues for organization science*, "Organization Science", Vol. 14, No. 2, s. 209-223.

[146] Warren R., 1967: *The Interorganizational Field as a Focus for Investigation*, "Administrative Science Quarterly", No. 12, s. 396-419.

[147] Weber M., 1922: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen.

[148] Webster, 1976: *Webster's New Collegiate Dictionary*, G & C Merriam, Springfield, MA.

[149] Wheelwright S.C., Clark K., 1992: *Revolutionizing Product Development*, Free Press, New York.

[150] Whittington C., 1999: *Modernising the social care workforce consultation*, [w:] *Support of Partnership of Social Care and Health*, TOPSS England, Leeds.

[151] Williamson O.E., 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

[152] Wilson A., Charlton K., 1997: *Making Partnerships Work: a Practical Guide for the Public*, Private, Voluntary and Community Sectors, Joseph Rowntree Foundation, York Publishing Services, York.

[153] Wood D.J., Gray B., 1991: *Toward a comprehensive theory of collaboration*, "Journal of Applied Behavioral Science", No. 27 (2),s. 139–162.

[154] Worren N., Moore K., Cardona P., 2002: *Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry*, "Strategic Management Journal", Vol. 23, No. 12, s. 1123-1140.

[155] Zakrzewska-Bielawska A., 2011: *Relacje między strategia a struktura organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej", nr 1095, Rozprawy naukowe z. 409.

## STRESZCZENIE

**Architektura organizacyjna z perspektywy partnerstwa publiczno-społecznego**

Poszukując efektywnych metod dostarczania owych usług zarządzający tworzą nieznane dotychczas w sektorze nonprofit rozwiązania organizacyjne. Nową formą świadczenia usług społecznych są między innymi partnerstwa publiczno-społeczne czyli działania podejmowane we współpracy między organizacjami sektora publicznego i społecznego. Celem przedstawianego opracowania jest scharakteryzowanie architektury współpracy jako konstruktu pojęciowego przydatnego do opisywania funkcjonowania podejmowanej w ramach partnerstwa publiczno-społecznego współpracy wielopodmiotowej. Stawiamy tezę, że jeśli potraktujemy partnerstwo publiczno-społeczne jako meta-organizację – bowiem wchodzące w jego skład organizacje same w sobie są autonomiczne prawnie i nie powiązane stosunkiem pracy, ale działają w ramach jednego projektu organizacyjnego – uprawnionym jest traktowanie powstałej struktury jako jednostkowej organizacji. Konstrukt ten jest rozwinięciem, dotychczas funkcjonującego w odniesieniu do jednostkowej organizacji, pojęcia architektury organizacyjnej

## SUMMARY

**Organizational architecture – public-social partnership perspective**

In the search for effective ways of delivering social services, managers create organizational solutions hitherto unknown in the nonprofit sector. One of the new forms of providing social services are public-social partnerships, understood as activities undertaken in a collaboration between organizations operating both in public and social sector. This paper attempts to characterize the architecture of cooperation as a conceptual construct enabling to describe multi-stakeholder cooperation undertaken in the framework of public-social partnership.

We advance the thesis that if we treat public-social partnership as a meta-organization, since organizations it consists of are legally autonomous and not tied up in employment relationship but operate in a single organizational project, it will be entitled to look into ensuing structure as a unitary organization. This construct is a development of the concept of organizational architecture, so far used in regard to individual organizations.

| lp | Diagnozowane kryterium | Klasa odpowiedzi |
|---|---|---|
| 1 | Sposób definiowania rezultatów i ich pomiar w partnerstwie | Cel jest niejasny i brak jest instrumentów jego pomiaru. |
| | | Cel jest jasny, ale nie wszyscy partnerzy zgadzają się z nim, a jego pomiar jest trudny. |
| | | Cel jest jasno zdefiniowany i zrozumiały dla wszystkich parterów. Pomiar rezultatów nie przysparza problemów |
| 2 | Proces definiowania celów | Nie przeprowadzono dogłębnej diagnozy problemów, które mają być rozwiązane w ramach partnerstwa. |
| | | Przeprowadzono pobieżną diagnozę problemów skupiając się tylko na najważniejszych czynnikach, ale brak analizy wieloczynnikowej może zdecydować o dużym poziomie ryzyka osiągnięcia zamierzonych w partnerstwie celów. |
| | | Przeprowadzono dogłębną diagnozę problemów, które mają być rozwiązane w ramach partnerstwa oraz pilotażowe badania określające potencjalne rezultaty interwencji. Na ich podstawie sformułowano takie cele i takie metody ich pomiaru, które możliwe były do zrealizowania z najwyższym poziomem efektywności na wszystkich poziomach partnerstwa przy minimalnych kosztach. |
| 3 | Analiza zasobów pozwalająca na efektywne ich wykorzystanie do realizacji zamierzonych celów. | Nie dokonano analizy posiadanych zasobów w kontekście założonych celów, w związku z tym istnieje prawdopodobieństwo nieracjonalnej gospodarki zasobami. |
| | | Dokonano analizy posiadanych zasobów, stąd prawdopodobieństwo ich wykorzystania w sposób efektywny. |
| | | Dogłębna analiza postawionych celów oraz możliwych do wykorzystania zasobów pozwoliła na efektywne ich wykorzystanie. Relacja między zasobami i celami była regularnie monitorowana. |
| 4 | Plan realizacji usług społecznych tak, aby postawione cele były uzyskane, a usługi dostarczone | Brak jest spójnego nadrzędnego planu wyznaczającego zadania i obowiązki dla wszystkich podmiotów działających w partnerstwie. Istnieją tylko fragmentaryczne ustalenia między partnerami. |
| | | Istnieje nadrzędny plan wyznaczający zadania i obowiązki dla wszystkich podmiotów działających w partnerstwie, ale nie jest on w pełni akceptowany ani dostępny. |
| | | Istnieje nadrzędny plan wyznaczający zadania i obowiązki dla wszystkich podmiotów działających w partnerstwie. Jest on w pełni akceptowany przez partnerów i łatwo dostępny. Istnieje stałe konsultowanie celów i sposobów realizacji pomiędzy głównymi partnerami a społecznością lokalną. |
| 5 | Wyznaczone cele i ich relacja do strategii pozyskiwania środków na ich finansowanie | Brak przygotowanego planu finansowego realizacji celów, bądź też istnieje tylko taka ścieżka finansowania, która zapewnia realizację tylko najbliższych celów. Brak powiązania poziomu finansowania z osiąganymi rezultatami |
| | | Chociaż istnieje przygotowany plan finansowy, nie obejmuje on w pełni wszystkich zaprogramowanych celów. Zdarza się, że ten sam strumień pieniędzy jest przeznaczony na realizację dwóch różnych celów. Poziom finansowania jest w części powiązany z osiąganymi rezultatami, ale niewystarczająco. |
| | | Przygotowany plan finansowy obejmuje zaprogramowane cele, jak również potencjalne zmiany w planie. Strumienie finansowe są ściśle powiązane z osiąganymi rezultatami. Poziom i struktura finansowania jest ściśle dopasowana do etapów realizacji poszczególnych celów. |
| 6 | Wzorce i kanały komunikacji oraz dystrybucji informacji | Nie identyfikowane są mechanizmy zapewniające właściwą koordynację i komunikację w celu podejmowania decyzji pomiędzy partnerami, stąd realizacja przewidzianych w celach partnerstwa usług może napotykać na problemy. |
| | | Identyfikowane są mechanizmy zapewniające właściwą koordynację i komunikację w celu podejmowania decyzji pomiędzy partnerami, ale jej poziom nie jest wystarczający do tego, aby unikać ryzyka niewłaściwych decyzji dotyczących dostarczania usług społecznych. |
| | | Mechanizmy zapewniające właściwą koordynację i komunikację w celu podejmowania decyzji pomiędzy partnerami istnieją na wszystkich poziomach podejmowania decyzji i realizowania celów. Komunikacja jest wykorzystywana jako skuteczne narzędzie zarządzania, w tym budowania strategii i obniżania ryzyka podejmowanych działań. |

| | | |
|---|---|---|
| 7 | Środki nacisku oraz bodźce motywujące do działania w relacji do celów, które mają być osiągane w ramach partnerstwa | Istnieje niewielka ilość, bądź brak środków nacisku oraz bodźców motywujących do działania. |
| | | Identyfikowana jest niewielka ilość bodźców motywujących do działania. Środki nacisku są ustalane bez konsultacji z partnerami, stąd też nie zawsze są efektywne. |
| | | Identyfikowana jest odpowiednia ilość bodźców motywujących do działania. Środki nacisku są stosowane w zależności od otoczenia, w którym organizacje funkcjonują oraz w odniesieniu do specyfiki danego partnera. |
| 8 | Zarządzanie ryzykiem wewnątrz partnerstwa | Brak jest narzędzi i instrumentów służących ocenie i zarządzaniu ryzykiem. |
| | | Niektóre podmioty dokonują oceny ryzyka, ale nie ma świadomości ani potrzeby znaczenia przekazywania wewnątrz partnerstwa informacji o potencjalnych barierach działania |
| | | Dokonuje się regularnej oceny ryzyka na wszystkich poziomach partnerstwa i zarządza nim. Każdy podmiot zaangażowany w partnerstwo ma świadomość podejmowania działań na identyfikację kluczowych czynników ryzyka. |
| 9 | System zarządzania wynikami osiąganymi przez podmioty w partnerstwie i monitorowanie poziomu i jakości poszczególnych usług | Brak jest identyfikowania wyników, bądź realizowane jest ono w sposób niespójny. Brak jednolitego standardów dla wszystkich partnerów, stąd też trudność wprowadzenia systemowego zarządzania wynikami. |
| | | Istnieje system zarządzania wynikami mierzący postępy w realizacji celów, ale wykorzystywane miary nie są w pełni adekwatne do potrzeb, lub mają inne ograniczenia. |
| | | Istnieje wspólny system zarządzania wynikami mierzący postępy w realizacji celów. Prowadzony jest regularny monitoring. Często ocenia się wyniki. Zastosowane miary są łatwe do oceny. Istnieje rutynowe korygowanie działań w następstwie oceny ich wyników. |
| 10 | Przywództwo i odpowiedzialność za realizację zadań | Przywództwo praktycznie nie istnieje. Brak jest jasnych wskazówek o tym, który podmiot w danym momencie przewodzi i dlaczego, co powoduje chaos. |
| | | Identyfikowane są nieliczne wskazówki dookreślające jaka jest rola i odpowiedzialność poszczególnych podmiotów za dane działania, ale brak środków zachęty i metod pomiaru obniża poziom odpowiedzialności za podejmowane działania. |
| | | Przywództwo jest realizowane na każdym poziomie partnerstwa, jest właściwie rozumiane, a do przewodzenia są desygnowani właściwi ludzie. W rezultacie tegoż działania podejmowane w partnerstwie poparte są dobrymi instrumentami motywacyjnymi i doborem właściwych wskaźników do pomiaru rezultatów. Przywództwo ma wymiar strategiczny. |
| 11 | Przepływ informacji o podjętych działaniach i ich rezultatach | Nie identyfikuje się żadnych narzędzi umożliwiających regularny obustronny przepływ informacji. Brak rozpowszechniania dobrych praktyk nie ułatwia właściwego zarządzania partnerstwem. |
| | | Istniejące sposoby komunikowania w organizacji sprzyjają wyłącznie przekazywaniu informacji ze szczebla najwyższego na szczeble niższe. Nie ma takich mechanizmów komunikacji, które pokazują jaka jest odpowiedź na informację z góry. |
| | | Istnieje stała komunikacja obustronna pomiędzy wszystkimi podmiotami dostarczającymi usługi społeczne. Komunikacja występuje na wszystkich poziomach. Dobre praktyki są rozpowszechniane i stanowią wzór do naśladowania w zarządzaniu. |
| 12 | Podzielane normy i wartości | Aktywa i usługi nie stanowią wspólnego dobra, którym dzielą się i które jest zarządzane przez podmioty w partnerstwie. Wysokie koszty administracyjne są następstwem braku innowacyjności w działaniu, brak wypracowanych mechanizmów zespołowego współdziałania. |
| | | Nie wykorzystuje się ekonomicznych efektów skali, tzn. podejmuje się często działania jako pojedyncze organizacje, a nie jako całe partnerstwo. Niektóre aktywa i usługi stanowią dobro wspólne. Pomimo wszystko skala przedsięwzięcia pozwala na obniżenie kosztów administracyjnych i transakcyjnych. |
| | | Wysoki poziom zaangażowania na etapie tworzenia partnerstwa sprzyja dobrej realizacji celów i dostarczaniu usług. Aktywa i usługi stanowią dobro wspólne jeśli zachodzi taka potrzeba. Proces zarządzania sprzyja efektywnemu dostarczaniu usług. Beneficjenci są zachęcani do tego, aby korzystać z usług, które są dla nich najbardziej efektywne. |

Robert Wysocki
Uniwersytet Zielonogórski

# Strategiczne zarządzanie projektami w sektorze publicznym – strategia portfela projektów

## WSTĘP

Zmienność/turbulentność otoczenia, narastająca niepewność, coraz szybszy obieg i dezaktualizacja informacji, ograniczone i „płynne" zasoby, coraz częstsze skracanie cezury czasowej strategii sprawiają, że zarządzanie projektami wkracza w obszar zarządzania strategicznego. Można zatem zauważyć, że na styku zarządzania strategicznego i zarządzania projektami pojawia się nowy nurt – strategicznego zarządzania projektami. Realizacja, już nie tylko pojedynczych projektów, ale wiązek projektów, staje się regułą dla organizacji sektorów: prywatnego, społecznego i publicznego. Konieczne staje się zatem tworzenie nowych rozwiązań, które umożliwią sprawne zarządzanie coraz to bardziej złożonymi „całościami zorganizowanego działania". Artykuł ma na celu przedstawienie koncepcji strategii portfela projektów, w kontekście strategicznego zarządzania projektami w sektorze publicznym, na przykładzie gminy, jako podstawowej jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego.

## 1. ISTOTA/MODEL FUNKCJONOWANIA SEKTORÓW PRYWATNEGO I PUBLICZNEGO

Punktem wyjścia dla dalszych rozważań jest konstatacja, że organizacje sektora publicznego i prywatnego stanowią dwie podstawowe i zarazem różne części „tej samej całości". Organizacje sektora prywatnego w swojej istocie nastawione są na bogacenie się – niezależnie od tego jak będzie ono rozumiane i mierzone, czy to w wymiarze materialny, czy też niematerial-

nym. Innymi słowy tworzą „bogactwo", przyczyniając się do wzrostu gospodarczego. Organizacje sektora publicznego w swojej istocie nastawione są na tworzenie warunków dla sprawnego funkcjonowania organizacji sektora prywatnego, publicznego i pozostałych organizacji, które można wyodrębnić z otoczenia przyjmując kryterium: roli jaką pełnią te organizacje w zaspokajaniu potrzeb społecznych. Innymi słowy organizacje publiczne pełnią rolę wspomagającą (służebną) w stosunku do organizacji pozostałych sektorów. Założenie to nie wyklucza aktywnej postawy organizacji sektora publicznego, która przejawia się w zarządzaniu i które stoi w opozycji do administrowania. Domknięcie modelu wymaga zasilania organizacji sektora publicznego. Innymi słowy musi dojść do podziału wypracowanego „bogactwa", a dzieje się tak m.in. poprzez płacenie podatków. Cechą, która pozwala uchwycić istotną różnicę pomiędzy sektorami prywatnym i publicznym jest mobilność. Rozwój technologii, informatyzacja, postępujący proces globalizacji przyczyniają się do wzrostu mobilności i zmian w funkcjonowaniu organizacji sektora prywatnego. Z kolei organizacje sektora publicznego, uwzględniając ich historyczne i kulturowe zakotwiczenie oraz umocowanie prawne, charakteryzuje brak mobilności. Organizacje te realizują podstawowe funkcje w ramach ściśle wytyczonego obszaru administracyjno-geograficznego. Z drugiej strony, kompresja czasu i przestrzeni, postrzegane jako skutek globalizacji[1], zmuszają coraz częściej organizacje sektora publicznego do funkcjonowania w sieci. Działania podejmowane przez te organizacje muszą uwzględniać tworzenie warunków dla sprawnego działania nie tylko dla organizacji gospodarczych funkcjonujących na ich „terenie", ale również dla organizacji, które swoją działalność prowadzą na tzw. „drugim końcu świata". Idę współdziałania organizacji sektorów publicznego, społecznego i prywatnego wyraża koncepcja „tworzenia nowoczesnego regionu sieciowego z ponadprzeciętnym zaufaniem"[2], gdzie budowanie zaufania jest procesem długotrwałym[3].

W prakseologicznej aparaturze pojęciowej państwo jest organizacją, a więc całością składającą się z części współprzyczyniających się do jej powodzenia, mającą określone cele grupujące społeczność na określonym terytorium. Sprawność działania tej organizacji, a więc maksymalnie satysfakcjonujące osiągnięcie założonych celów przy minimalizacji kosztów materialnych i moralnych, zapewnia wieloszczeblowa struktura sektora publicznego, składającego się z administracji rządowej i samorządowej, centralnej i terenowej oraz zespołu administracyjnych instytucji służb, straży, inspekcji i licznych przybudówek państwowej władzy[4], gdzie skuteczność osiągania celów uzależniona jest przede wszystkim od zarządzania.

---

[1] Kowalczyk L., *Niepewność wyznacznikiem zmiany zarządzania organizacjami sektora publicznego*, [www.kowalczyk.pl] (2010), s. 12-13.

[2] Zob. Fic. D., *Problemy zarządzania w samorządzie terytorialnym. Aspekty instytucjonalizacji poza schematem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011, s. 27 i 327. Sieć współpracy ludzi i instytucji związanych z danym terytorium ze szczególną rolą samorządu terytorialnego.

[3] Zob. Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 56.

[4] Kieżun W., *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, [w:] Kieżun W., Kubin W.J. (red.), *Dobre państwo*, Warszawa 2004, s. 37.

## 2. ETAPY ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SEKTORZE PUBLICZNYM

Koncepcje, metody i techniki zarządzania strategicznego stosowane w sektorze prywatnym, a następnie przenoszone na grunt sektora publicznego, po wcześniejszym ich dostosowaniu, pozwalają skutecznie rozwiązywać problemy związane z funkcjonowaniem organizacji publicznych. Konieczność ich dostosowania wynika z faktu istnienia zasadniczych różnic między warunkami, w jakich funkcjonują organizacje sektora prywatnego i publicznego. Początkowo w działalności organizacji publicznych szeroko wykorzystywano planowanie długookresowe[5]. Rozwinięciem planowania długookresowego jest planowanie strategiczne, które jest nastawione na podejmowanie optymalnych decyzji strategicznych[6]. Za kolejny etap można uznać wdrażanie zarządzania strategicznego do działalności organizacji publicznych[7]. Zarządzanie strategiczne uznaje ważność projektowania i znaczenie czynnika ludzkiego. Nastawienie na działanie wymaga upewnienia się, że każdy dokument (plan) ma odpowiednio ustalony proces realizacji, w tym szczegółowy plan działania, harmonogram realizacji, odpowiedzialnych za realizację oraz wyszczególnione koszty[8]. Zarządzanie strategiczne to ukierunkowany na przyszłość proces planowania i wyboru celów rozwoju oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień, a także monitorowania i kontroli wykonania przyjętych ustaleń[9]. Rozwinięciem zarządzania strategicznego, które uwzględnia w pełnym wymiarze uwarunkowania funkcjonowania organizacji sektora publicznego, jest strategiczne zarządzanie publiczne. Cechami wyróżniającymi strategiczne zarządzanie publiczne są: reagowanie na wymogi polityki, wynikające z rosnącej złożoności środowiska zewnętrznego, koncentrowanie się na problemach wywołanych przez niedoskonałość mechanizmu rynkowego, obejmowanie zasięgiem bardzo szerokiego zakresu działań, rozwiązywanie problemów na wszystkich szczeblach zarządzania, preferowanie realizacji zadań w ramach programów i projektów (przedsięwzięć), koncentrowanie się na opracowywaniu nowych programów umożliwiających realizację przyszłego – określonego w scenariuszach rozwoju – popytu na dobra i usługi publiczne, uwzględnienie jakościowych aspektów funkcjonowania organizacji, dążenie

[5] Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 179-181.

[6] Por. Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 39.

[7] Ansoff H.J., *The New Corporate Strategy*, John Wiley and Sons, New York 1988, s. 235, [za:] Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 40.

[8] Zob. Eadie D.C., *Identifying and Managing Strategic Issues: From Design to Action*, [w:] Rabin J., Miller G.J., Hildreth W.B. (red.), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, New York 1989, s. 171. Hughes O.E., Public Management and Administration, An Introduction, Macmillan Press Ltd., London 1998, s. 160, [za:] Zalewski A. (red.), op. cit., s. 41.

[9] Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Diffin, Warszawa 2003, s. 11-34. Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 1-6. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 123-141.

do wspierania działań innych grup i organizacji[10]. Kluczowym, a zarazem niezbędnym elementem strategicznego zarządzania publicznego jest myślenie strategiczne. W zarządzaniu publicznym myślenie strategiczne charakteryzuje, po pierwsze, wykorzystanie posiadanej rzetelnej wiedzy do analizy bieżącej i przyszłej sytuacji organizacji, zwłaszcza przewidywanie przebiegu zjawisk w warunkach nieznanych i niedostępnych badaniom, po drugie, przewidywanie zmian w otoczeniu i zapewnianie warunkówadaptacji organizacji do tych zmian[11] uwzględniając wpływ władzy politycznej[12].

Zarządzanie strategiczne w organizacjach publicznych jest realizowane na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na pierwszym poziomie rozwiązuje się najogólniejsze problemy zarządzania, wynikające z misji i wizji organizacji (np. kształtowanie nowej polityki państwa lub lokalnej w odpowiedzi na wyzwania strategiczne). Drugi poziom koncentruje się na konkretnych sprawach, angażując na ogół średni i wyższy szczebel zarządzania (np. opracowanie programu dla realizacji nowej polityki, w tym ustalanie długookresowych celów i zadań w zakresie wdrażania programu). Na poziomie operacyjnym odbywa się bieżąca realizacja zadań, które wynikają z dostosowywania celów organizacji do zmiany w jej środowisku[13]. W tym miejscu należy podkreślić, że działalność na poziomie operacyjnym i strategicznym szczebli zarządzania jest współzależna. Istniejące zasoby organizacji, szczególnie finansowe, warunkują tworzenie i realizację strategii jej rozwoju. Realizacja strategii rozwoju zaś zwiększa zdolność organizacji do lepszego zaspokajania potrzeb społecznych[14], tj. zapewniania warunków sprawnego działania.

Zarządzanie strategiczne nabiera realnego wymiaru w procesie jego realizacji. Etapy procesu zarządzania strategicznego mogą przebiegać w następujący sposób: przedstawienie organizacji w kontekście historycznym z punktu widzenia trendów występujących w jej otoczeniu, kierunków jej rozwoju oraz pożądanego, idealnego jej wizerunku; ocena sytuacyjna określająca jej obecne siły i słabości oraz przyszłe szanse i zagrożenia; określenie problemów strategicznych wymagających rozwiązania; określenie wariantów strategicznych dla rozwiązania priorytetowych problemów; ocena wykonalności strategii z punktu widzenia wymaganych zasobów oraz jej akceptowalności przez interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych); wdrożenie strategii poprzez uruchomienie zasobów i uzyskanie poparcia jej realizacji przez interesariuszy[15]. Wszystkie etapy zarządzania strategicznego są ważne, ale najważniejszym etapem jest wdrażania strategii, ponieważ wymaga dokonywania odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej insty-

[10] Crow M., Bozeman B., *Strategic Public Management*, [w:] Bryson J.M., Einsweiler R.C., (red.), *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planner*s, American Planning Association, Chicago1988, s. 59, [za:] Kożuch B., op. cit., s. 186-187.

[11] Kożuch B., op. cit., s. 180.

[12] Bozeman B., Straussman J.D., *Public Management Strategies*, Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 30-31, [za:] Zalewski A. (red.), op. cit., s. 41.

[13] Kożuch B., op. cit., s. 185.

[14] Por. Zalewski A. (red.), op. cit., s. 43.

[15] Nutt P.C., Backoff R.W., *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco 1992, rozdz. 7, [za:] Zalewski A. (red.), op. cit., s. 41.

tucji publicznych oraz aktywnego włączania się zatrudnionych w niej pracowników w realizację strategii[16]. Problemy wdrażania strategii przekładają się bezpośrednio na skuteczność i efektywność (sprawność) działania organizacji publicznej. W większości przypadków brak powodzenia „dobrze" opracowanych strategii wynika właśnie z nieumiejętnego przekładania celów strategicznych na konkretne działania[17]. Projekty stają się zatem jednym z głównych sposobów implementacji strategii[18], a to z kolei rodzi pytanie: Które projekty i w jaki sposób powinny być wybierane do realizacji celów strategii?

## 3. KONCEPCJA STRATEGII PORTFELA PROJEKTÓW

Konstruując (koncepcję) model strategii portfela projektów – „narzędzie", które ma na celu usprawnić proces strategicznego zarządzania projektami w gminie, wykorzystano podejście systemowe. Gwarantuje ono kompleksowość i uniemożliwia pominięcie istotnych elementów projektowanego rozwiązania[19]. Do zbudowania modelu strategii portfela projektów wykorzystano założenia metody prognostycznej opracowanej przez J. Trzcienieckiego[20]. Model strategii portfela projektów opracowywano w przekroju takich parametrów jak: cel, wyjścia, wejścia, przebiegi organizacyjne (procesy/działania), środowisko i tzw. zbiór elementów (wykonawców).

Punktem wyjścia dla zdefiniowania strategii portfela projektów jest definicja portfela projektów. Project Management Institute[21] portfel projektów definiuje jako zbiór projektów i/lub programów oraz innych prac zgrupowanych razem aby umożliwić skuteczne zarządzanie nimi w celu osiągnięcia strategicznych celów[22]. A zatem, w skład portfela zalicza się nie tylko projekty (przedsięwzięcia[23]), ale również programy jak i inne zgrupowane prace. Szczególną cechą portfela projektu jest jego zakotwiczenie w strategii danej organizacji. Kolejnym punktem wyjścia dla zdefiniowania strategii portfela projektów są następujące pojęcia: Strategia formalna, dokument, który z inicjatyw organów gminy, został oficjalnie opracowany przez gminę (urząd gminy). Dokument może obejmować okres np. 10 lat. Stanowi swoiste ramy dla podejmowanych zadań (przedsięwzięć) przez gminę. Strategia deklarowana stanowi zbiór „obietnic politycznych" i celów przedstawianych

[16] Por. Zalewski A. (red.), op. cit., s. 41.
[17] Por. Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010, s. 9.
[18] Newton R., *Skuteczny kierownik projektu*, OWKb, Warszawa 2010,
[19] Por. Krupski R., *Powrót do koncepcji systemowych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 240.
[20] J. Trzciniecki zmodyfikowaną wersję metody prognostycznej przedstawił w 1979 roku. Metodę tą zaliczono do metodyk opartych na podejściu diagnostyczno-funkcjonalnym. Zob. Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987,s. 153-158. Trzciniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 36-57.
[21] Project Management Institute (PMI) jest czołową organizacją non-profit zrzeszającą osoby profesjonalnie zajmujące się zarządzaniem projektami: [www.pmi.org] (2013).
[22] Por. *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, (PMBOK Guide) – Fourth Edition, PMI, 2008, s. 433.
[23] Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970, s. 193.

przez kandydatów na stanowisko wójta/burmistrza, jak również przez kandydatów na stanowiska radnych podczas wyborów. W praktyce dość często deklarowane „obietnice polityczne" i cele nie są realizowane. Strategia wyłaniająca się jest rezultatem uzgodnień, konsensusu politycznego między organami gminy, a także istotnymi interesariuszami, którzy w danym okresie mają kluczowe znaczenie dla gminy. Strategię realizowaną odzwierciedla zbiór faktycznie podejmowanych i finansowanych przez gminę zadań (projektów).

Strategia portfela projektów, stanowi kolejną iterację strategii realizowanej. Jest ona wypadkową strategii: formalnej, deklarowanej i wyłaniającej się. Jest obrazem, tzw. dryftu strategicznego[24], jako logicznego inkrementalizmu (dostosowania się). Strategię portfela projektów można zdefiniować jako zbiór wybranych, w drodze strategicznego dostosowania, celów taktycznych i operacyjnych strategii rozwoju gminy i innych dokumentów o znaczeniu strategicznym dla gminy, których realizacja za pomocą wiązek projektów, w określonym przedziale czasu, krótszym niż horyzont formalnej strategii rozwoju gminy, tworzy wartość dla określonej w danych warunkach istotnej grupy interesariuszy, przyczyniając się równocześnie do realizacji wizji i misji strategii rozwoju gminy.

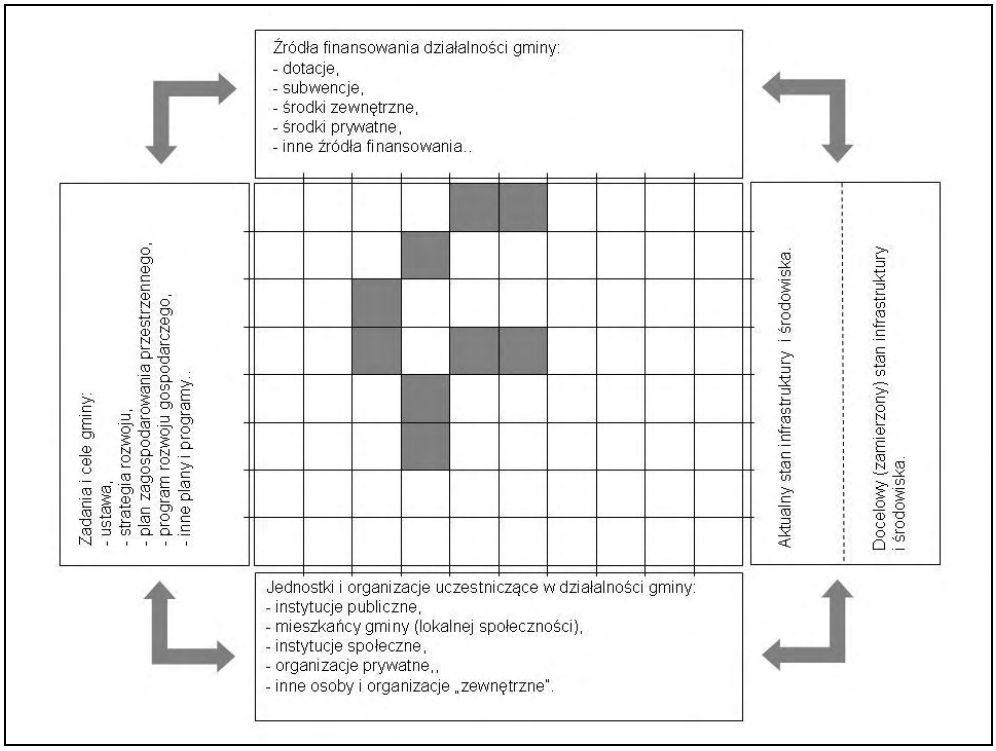
## 4. MODEL STRATEGII PORTFELA PROJEKTÓW

Na kształt strategii portfela projektu mają istotny wpływ następujące elementu modelu koncepcji: zakres i cele funkcjonowania gminy, finansowanie działalności gminy, wykonawcy oraz aktualne i przyszłe (oczekiwane) rezultaty funkcjonowania gminy. Relacje pomiędzy elementami modelu strategii portfela projektów i ich znaczenie dla finalnej wersji strategii portfela przedstawiono na rysunku nr 1. Zakres funkcjonowania gminy określa przede wszystkim ustawa o samorządzie gminnym[25]. Cele realizowane przez gminę formułowane są w dokumentach o znaczeniu strategicznym[26].

Nadrzędnym aktem określającym źródła i zasady gromadzenia oraz wydatkowania środków publicznych jest ustawa o finansach publicznych[27]. Głównym „narzędziem" zarządzania finansami instytucji (organizacji) publicznych, w tym gminy, jest budżet[28]. Jedną z ważniejszych zmian jaką wprowadza (nowa) ustawa o finansach publicznych do sektora finansów publicznych (na poziomie państwa[29]) jest budżet zadaniowy (należy podkre-

[24] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012, s. 80.
[25] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. (Dz. U. z 2001 nr 142, poz. 1591).
[26] Zob. Ziółkowski M., *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [w:] Zalewski A.(red.), op. cit., s. 110 i 129.
[27] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. (Dz. U. nr 157, poz. 1240). Należy dodać, że wraz ustawą o finansach publicznych ogłoszono również ustawę z dania 27 sierpnia – Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157 poz. 1241).
[28] Lubińska T., *Budżet a finanse publiczne*, Difin, Warszawa 2010, s. 28-29.
[29] Można przyjąć, że kolejnym etapem reformy finansów publicznych, będzie wprowadzenie budżetu zadaniowego na poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Lubińska T., *Budżet a finanse publiczne*, Difin, Warszawa 2010, s. 85.

ślić, że jego struktura i sposób konstruowania są silnie powiązane z koncepcją strategii portfela projektów). Pomijając główne źródło finansowania gminy, tj. środki publiczne, należy podkreślić, że działalność gminy może być finansowana z innych źródeł. Można do nich zaliczyć m.in. środki prywatne (zadania wówczas mogą być realizowane w oparciu o formułę partnerstwa publiczno-prywatnego), środki zewnętrzne (np. środki Unii Europejskiej, których pozyskiwanie i rozliczanie określają odrębne wytyczne, przepisy i procedury) oraz środki będące w dyspozycji banków i innych instytucji finansowych.




**Rysunek 1. Model strategii portfela projektów**

Źródło: Opracowanie własne.

Zadania ustawowo nałożone i dobrowolnie podejmowane przez gminę realizowane są przez tzw. wykonawców. Należy do nich zaliczyć: organy i jednostki organizacyjne urzędu gminy, a także jednostki organizacyjne i jednostki pomocnicze. W dalszej kolejności: organizacje społeczne i gospodarcze, przedstawicieli nieformalnych grup społecznych – liderzy lokalni, mieszkańców gminy, jednostki i instytucje zagraniczne. Jednostki i organizacje uczestniczące w realizacji zadań gminy należy traktować jako szczególną grupę interesariuszy, która ma istotne znaczenie podczas formułowanie celów, realizacji zadań (projektów) oraz oceny osiągniętych wyników w aspekcie poniesionych kosztów.

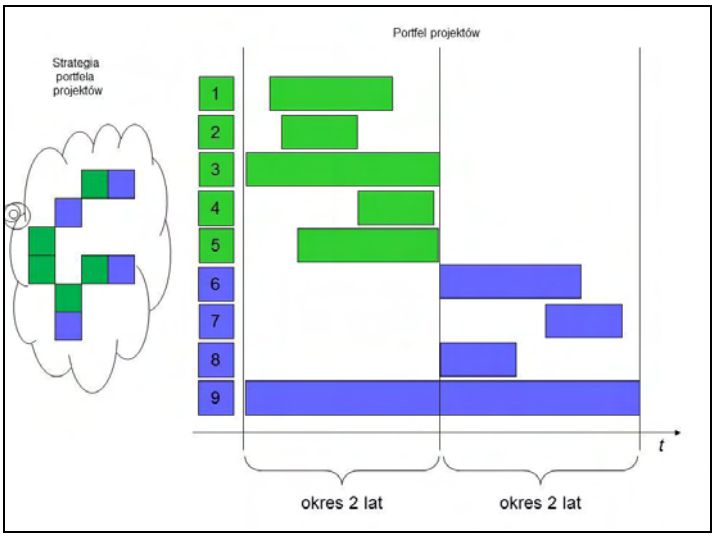
Efekty funkcjonowania gminy określane są w kategoriach aktualnych i przyszłych wyników funkcjonowania gminy oraz zidentyfikowanej luki pomiędzy nimi. Po pierwsze określany jest stan rzeczywisty infrastruktury: społecznej, technicznej i środowiska naturalnego. Następnie pożądany stan (docelowy) infrastruktury: społecznej, technicznej i środowiska naturalnego. Określane są efekty funkcjonowania gminy w układzie: produktów, rezultatów i oddziaływania. Zidentyfikowane luki pomiędzy stanami infrastruktury i środowiska określane są za pomocą wskaźników rozwoju[30] gminy. Niezbędne w tym procesie są nowoczesne metody zbierania, archiwizowania, udostępniania i analizowania danych przy wykorzystaniu systemów informacji przestrzennej (GIS). Zauważalny jest wzrost znaczenia nowych technologii w procesie projektowania/wizualizowania przestrzennego rozwoju, szczególnie w aspekcie identyfikowania i rozwijania sieci[31].

Finalna wersja strategii portfela, to taka, którą będzie można wdrożyć w „życie". Wymaga uzgodnienia wielu kwestii. Zasadniczą kwestię stanowią ograniczone środki finansowe. Kolejnym zagadnieniem jest wybór celów do realizacji z pośród szerokiego wachlarza obszarów działalności gminy. Następnym zadaniem jest uszeregowanie ich i wybranie tych, które faktycznie powinny być realizowane z punktu widzenia korzyści i zaspokojenia potrzeb mieszkańców gminy. Kolejnym zagadnieniem jest badanie zgodności strategicznej oraz badanie spójności wewnętrznej strategii portfela. Niezbędnym jest ustalenie rozwiązań służących wprowadzaniu zmian do zakresu, czasu realizacji projektów portfela, oraz rosnących wymagań jakościowych oraz uzyskania wyższego poziomu użyteczność efektów projektów portfela. Konieczne jest także rozstrzygnięcie kwestii dotyczącej włączania w realizację projektów wykonawców i organizacji z różnych sektorów, a także zasad ich współpracy. Ponadto pozostaje jeszcze jedna istotna kwestia, którą jest „zgranie" różniących się miedzy sobą cykli życia projektów. Relacje pomiędzy elementami modelu strategii portfela projektów generują wiele problemów, które powinny być rozwiązane. Efektem strategii portfela projektów, tj. obrazem na poziomie wykonawczym, jest wiązka projektów, portfel projektów realizowany w określonym przedziale czasu (Rys. 2).

W praktyce funkcjonowania gmin, do przykładowych (stosowanych) rozwiązań, które można byłoby określić mianem „strategii portfela projektów" można m.in. zaliczyć: Wieloletni Plan Inwestycyjny; Budżet Obywatelski (np. o wartości 3 mln zł zbudowany dla Miasta Zielona Góra, gdzie projekty/inwestycje zgłaszane są przez mieszkańców miasta, budżet ten formułowany jest na okres jednego roku i ma zadanie stworzyć korzystne warunki przyłączenia gminy wiejskiej Zielona Góra do miasta Zielona Góra); Projekt pt. „Uporządkowanie gospodarki ściekowej na terenie aglomeracji Żagań". Projekt zrealizowano na przestrzenni lat 2001-2012. Jego zakres został na tyle poszerzony, że projekt aktualnie można nazwać programem.

[30] Toczyński W., *Monitoring rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004. Borys T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005. Strahl D. (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[31] Weinstein J., Jaques T., *State Government – Project Management 2025*, [w:] Cleland D.I., Bidanda B. (red.), *Project Management Circa 2025*, PMI, Pennsylvania, 2009, s. 346-347.




**Rysunek 2. Portfel projektów**

Źródło: Opracowanie własne.

## PODSUMOWANIE

W praktyce funkcjonowania gmin coraz częściej zadania realizowane są za pomocą wiązek projektów. Projekty uruchamiane są coraz częściej pod presją czasu ich wykonania, ograniczonych środków finansowych, udziału różnych wykonawców, rosnących oczekiwań co do jakości dostarczanych usług i dóbr. Ponadto otoczenie gmin staje się coraz bardziej złożone i burzliwe, a brak ich mobilności przy jednoczesnym uwzględnieniu efektów globalizacji zmusza je do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych i zarządzania. Pojawia się zatem potrzeba poszerzenia zarządzania strategicznego o tzw. strategiczne zarządzanie projektami w sektorze publicznym, gdzie istotnym elementem jest strategia portfela projektów.

## LITERATURA:

[1] *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, (PMBOK Guide) – Fourth Edition, PMI, 2008.

[2] Ansoff H.J., *The New Corporate Strategy*, John Wiley and Sons, New York 1988.

[3] Borys T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005.

[4] Bozeman B., Straussman J.D., *Public Management Strategies*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.

[5] Cleland D.I., Bidanda B. (red.), *Project Management Circa 2025*, PMI, Pennsylvania, 2009.

[6] Fic. D., *Problemy zarządzania w samorządzie terytorialnym. Aspekty instytucjonalizacji poza schematem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011.

[7] Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

[8] Kieżun W., Kubin W.J. (red.), *Dobre państwo*, Warszawa 2004.

[9] Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970.

[10] Kowalczyk L., *Niepewność wyznacznikiem zmiany zarządzania organizacjami sektora publicznego*, www.kowalczyk.pl (2010).

[11] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012.

[12] Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.

[13] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

[14] Lubińska T., *Budżet a finanse publiczne*, Difin, Warszawa 2010.

[15] Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.

[16] Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.

[17] Newton R., *Skuteczny kierownik projektu*, OWKb, Warszawa 2010.

[18] Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.

[19] Porter M., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, On Point Enhanced Edition, 1st February 2000.

[20] Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.

[21] Strahl D. (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[22] Toczyński W., *Monitoring rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.

[23] Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.

[24] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. (Dz. U. nr 157, poz. 1240).

[25] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. (Dz. U. z 2001 nr 142, poz. 1591).

[26] Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Diffin, Warszawa 2003.

[27] Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005.

## STRESZCZENIE

**Strategiczne zarządzanie projektami w sektorze publicznym – strategia portfela projektów**

W artykule wskazano, że na styku zarządzania strategicznego i zarządzania projektami wyłania się nowy nurtu strategicznego zarządzania projektami w sektorze publicznym. Kluczowym zagadnieniem staje się pojęcie strategii portfela projektów, sposób jej tworzenia i implementacji w gminie.

**Słowa kluczowe**: Strategiczne zarządzanie projektami, strategia portfela projektów.

## SUMMARY

**Strategic project management in the public sector – The strategy of project portfolio.**

The paper shows that at the interface of strategic management and project management, a new trend of strategic project management in the public sector has emerged. The key issue consists in the concept of the strategy of project portfolio and the ways of developing and implementing it at the level of the commune.

Włodzimierz Rudny
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Współtworzenie wartości z klientem a strategia firmy

## WSTĘP

Nowa ekonomia, globalizacja, Internet oraz e-biznes, to tylko niektóre ze zjawisk powodujących konieczność dokonania istotnych przewartościowań w strategiach firm. Proces ten zachodzi w sposób ciągły i dynamiczny. Oczywista jest dzisiaj teza, iz konkurencja pomiędzy firmami, we wszystkich niemal "segmentach" relacji, a wiec B2B, B2C, itd, nasila się. Coraz częściej zdolność do konkurowania analizuje sie z perspektywy zdolności dostarczania klientowi wartości.

W ciągu minionych dekad ewolucja zarówno praktyki jak i teorii zarządzania procesem kreowania wartości zaowocowała wieloma koncepcjami, modelami, czy tzw. ugruntowanymi praktykami biznesowymi.

Z perspektywy teorii zarządzania strategicznego pojawia się istotne pytanie: czy i w jakim stopniu zmiany te odwzorowywane są w aktualnym piśmiennictwie, czy teoria "nadąża" za praktyką, a może wyprzedzająco "sugeruje" niezbędne rozwiązania.

Jednym z procesów, który niewątpliwie zmienia praktykę biznesu jak i teorię zagadnienia – zarównow w funkcji deskryptywnej jak i normatywnej – jest coraz bardziej aktywne uczestnictwo klienta (indywidualnego, korporacyjnego, instytucjonalnego) w process tworzenia i zawłaszczania wartości.

## 1. ANALIZA SIECI WARTOŚCI

Porterowska analiza łańcucha wartości (Porter, 1985) zogniskowała zainteresowanie analityków i badaczy na problematyce sieci strategicznych. Łańcuch wartości, zarówno jako koncepcja jak i narzędzie zarządzania stanowił znaczące rozwinięcia koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (*sup-*

*ply chain management, SCM*). Koncepcja Portera okazała się użytecznym narzędziem prezentacji i analizy zależności istniejących w przemyśle, w szczególności w przemyśle przetwórczym. Co więcej, ukształtowała na długie lata sposób myślenia o wartości i sposobach jej kreacji.

Jednakże w miarę jak produkty i usługi coraz częściej podlegają procesowi dematerializacji, a łańcuch wartości przestaje mieć wymiar fizyczny, koncepcja łańcucha wartości staje się coraz mniej adekwatnym narzędziem analizy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i narzędziem analizy źródeł wartości [4,10,11]. W szczególności jest to widoczne w takich obszarach jak bankowość, ubezpieczenia, media, rozrywka, reklama [6,7,9].

W ostatniej dekadzie minionego stulecia przyspieszyły wyraźnie procesy zmian w globalnym modelu konkurencji. Zarówno teoretycy jak i praktycy zaczęli wskazywać, iż dominującą formą interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami staje się coraz bardziej sieć, zaś konkurencja ma miejsce nie tylko na poziomie poszczególnych jednostek, ale coraz częściej na poziomie sieci przedsiębiorstw. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy należy wymienić m.in.: (1) wzrost wymagań ze strony konsumentów, (2) postępująca globalizację, (3) rosnącą świadomość menedżerów, że ich przedsiębiorstwa – jako pojedyncze jednostki – nie posiadają wystarczających zasobów i kompetencji aby odnieść sukces, czy wręcz jedynie przetrwać.

Nowy paradygmat konkurencji to konkurencja na poziomie sieci. Zwycięzcami są i będą te firmy, które potrafią lepiej strukturalizować, koordynować i zarządzać relacjami z partnerami biznesowymi i klientami

W tradycyjnym łańcuchu wartości, strategia jest zogniskowana na końcowym produkcie, zaś łańcuch wartości jest zaprojektowany w taki sposób aby produkt ten został wytworzony i dostarczony. Logika łańcucha wartości jest następująca: wytwórcy we wcześniejszych fazach procesu przetwórczego dostarczają zasileń (materiałów, półproduktów, itp.) do kolejnych „ogniw" łańcucha, Az do momentu kiedy produkt trafia do finalnego odbiorcy.

Realia „ekonomii sieciowej" wymagają rozszerzenia arsenału metod i narzędzi analizy otoczenia konkurencyjnego. Dotychczasowe modele liniowe nie wystarczają już do odzwierciedlenia złożonych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Istotą skutecznej strategii nie jest już sztuka właściwego pozycjonowania firmy w łańcuchu wartości. Granice pomiędzy „tradycyjnymi" rolami dostawców, kooperantów, klientów, itd. coraz bardziej się zacierają. Zgodnie z koncepcje *sieci wartości,* wartość jest współtworzona przez uczestników sieci, rozumianej jako zbiór niezależnych jednostek, zarządzanych autonomicznie jednak współpracujących w zakresie realizacji wspólnych celów. Relacje firmy w sieci sa kluczowe dla jej pozycji konkurencyjnej.

Jednym z najważniejszych pytań jakie stawia się przy formułowaniu strategii firmy jest to "w jaki sposób tworzona jest wartość"? Tradycyjna, do niedawna, odpowiedź brzmiała: "poprzez łańcuch wartości:". Jednakże w gospodarce sieciowej tradycyjne narzędzia identyfikowania źródeł wartości staja się mniej użyteczne. Kluczem do procesów tworzenia wartości w ekonomii sieciowej jest zrozumienie *w jaki sposób* wartość jest tworzona w *relacjach.* Analiza tworzenia wartości musi zostać rozszerzona poza per-

spektywę pojedynczego przedsiębiorstwa, na sieć relacji, które to przedsiębiorstwo tworzy.

Jednym z głównych "problemów" związanych z podejściem sieciowym jest niski poziom operacjonalizacji tej problematyki. Zagadnienia takie jak, przykładowo, poszukiwanie algorytmów decyzyjnych, pomiar tworzonej wartości, ocean efektywności funkcjonowania w sieci, są dalekie od rozwiązania. Wbrew często pojawiającym się opiniom iż sieci stanowią nową i przełomową konceptualizację zależności w jakie wchodzą jednostki biznesowe, należy zauważyć, iż problematyka sieci od kilku już dekad jest przedmiotem zainteresowania badaczy w obszarze ekonomii i socjologii [1,10]. Głównie są to mające wysoki stopień abstrakcji naukowej analizy poświęcone strukturze i typologii sieci [18, 22]. Jednakże ani teoria kosztów transakcyjnych 122], ani teoria sieci [19], czy ekonomia sieci [1,2,6] nie dają wskazówek jak odpowiedzieć na wzięte z praktyki biznesu pytania dotyczące zasad budowania oraz implementacji strategii.

## 2. WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI

Tradycyjna wizja rynku zakłada, że firmy w sposób autonomiczny kształtują cechy produktu, strategie marketingowe oraz kanały sprzedaży, przy znikomym lub zerowym współudziale klientów. Przy takim podejściu to wyłącznie firma decyduje o tym jakie produkty i usługi zostaną zaoferowane klientom. Jednakże nowy typ klienta - kompetentnego, poinformowanego i wymagającego – zmusza do zmiany sposobu postrzegania klienta i jego roli w procesach biznesowych (Tabela 1).

W tradycyjnym systemie, pierwotna funkcja rynku jest wymiana i zawłaszczanie wartości. Funkcje te są wyodrębnione względem procesu tworzenia wartości. Jednakże współczesny konsument ma świadomość, iż może wpływać na procesy tworzenia i zawłaszczania wartości; "Uzbrojony" w nowoczesne narzędzia komunikacji i pozyskiwania wiedzy, konsument poprawia swoja pozycję negocjacyjną w relacjach z firmą. Coraz częściej konsument włącza się w proces tworzenia wartości; wartość powstaje w wyniku interakcji pomiędzy firmą I konsumetem.

Aby lepiej opisać nowa jakość w relacjach klient-firma zaproponowano nowy termin "współtworzenie wartości" (*value co-creation*). W pierwszej kolejności należy jednak określić, czym tworzenie wartości *nie jest*[1]. Po pierwsze, nie jest to transfer lub outsourcing funkcji do klienta. Po drugie, nie jest to proste dostosowywanie oferty produktów/usług do potrzeb klienta. Zmiana relacji klient-firma ma charakter bardziej fundamentalny. Oznacza istnienie wielu punktów i momentów wzajemnej interakcji pomiędzy firmą i klientem oraz zakłada ż eto właśnie poprzez te interakcje tworzona jest wartość.

Tradycyjna ekonomia ustanawia proces zawłaszczenia wartości (*value exrtraction*) pomiędzy firmą i klienta jako centralny element interakcji po-

[1] Prahalad C., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting customer competence*. Harvard Business Review", Vol. 78, Issue 1, s. 10.

między tymi podmiotami. Podejście oparte na idei współtworzenia wartości, zakłada, że interakcje pomiędzy firmą i konsumentem są każdorazowo szansą na zarówno tworzenie wartości jak I jej zawłaszczanie.

**Tabela 1. Ewolucja i transformacja klientów**

| | **Klienci jako pasywni odbiorcy** | | | **Klienci jako aktywni uczestnicy** |
|---|---|---|---|---|
| | **Wpływanie na określone grupy klientów** | **Transakcje z indywidualnymi klientami** | **Trwałe związki z poszczególnymi klientami** | **KLienci współtworzący wartość** |
| **Okres** | Lata 70. i wczesne 80. | Późne lata 80. i wczesne 90. | Lata 90. | Po roku 2000 |
| **Istota wymiany biznesowej i rola klienta** | Klienci postrzegani jako pasywni nabywcy z predeterminowana rolą konsumentów | | | Klienci są częścią rozszerzonej sieci, współtworzą i zawłaszczają wartość |
| **Mentalne nastawienie kadry menedżerskiej** | Klient "statystyczny"; grupy klientów docelowych sa określane przez firmę | Klient jest traktowany indywidualnie w każdej transakcji | Klient to osobowość; firma kultywuje zaufanie w relacjach z klientem | Klient jest nie tylko osobowością, ale także częścią struktury społeczno-kulturowej |
| **Interakcja firmy z klientami w procesie rozwoju produktów i usług** | Tradycyjne badania rynkowe; produkty i usługi oferowane w wyniku otrzymanego sprzężenia zwrotnego | Sprzedaż uzupełniona programami wsparcia klienta (*help desks, call centers*) | Wspólne z klientem znajdywanie rozwiązań w celu pogłębionego zrozumienia ich potrzeb | Klienci partycypują w procesie powstawania wyrobów uwzględniających ich doświadczenia. Firmy i kluczowi klienci wspólnie prowadzą edukację innych klientów i kształtują rynek |
| **Cel i kierunek komunikacji** | Dotarcie do wcześniej określonych grup klientów; komunikacja w jednym kierunku | Marketing w oparciu o bazy danych; Dwukierunkowy dostęp i komunikacja dwukierunkowa | Marketing relacji; komunikacja dwukierunkowa | Aktywny dialog z klientami w celu uwzględnienia ich oczekiwań; wielopoziomowy dostęp i komunikacja |

Źródło: C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review", Jan/Feb. 2000, vol. 78, Issue 1, p. 80.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej pozwala na konkluzję, iż ulega rozszerzeniu zjawisko włączania klientów w proces tworzenia wartości. Z perspektywy teorii problematyki sieci biznesowych oznacza to, że – w przypadku przynajmniej niektórych branż – podstawową jednostką analizy powinna być juz nie sieć firm, ale tzw. rozszerzona sieć (*enhanced network*), uwzględniająca aktywnych klientów.

**Tabela 2. Ewolucja centrum kluczowych kompetencji**

| | **Firma** | **Sieć firm** | **Rozszerzona sieć** |
|---|---|---|---|
| **Jednostka analizy** | Firma | Firma "rozszerzona" o dostawców i partnerów biznesowych firma | Cały system – firm, dostawcy, partnerzy oraz klienci |
| **Zasoby** | Dostępne w firmie | Kompetencje i zasoby dostępne w sieci | Kompetencje i zasoby dostępne w sieci, a także kompetencja klientów |
| **Baza dostępu do kompetencji** | Wnętrze firmy | Uprzywilejowany dostęp do kompetencji firm tworzących sieć | Infrastruktura do aktywnego dialogu z klientami |
| **Wartość dodana menedżerów** | Rozwijanie kompetencji | Zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi | Uwzględnianie doświadczeń klientów i kształtowanie ich oczekiwań |
| **Tworzenie wartości** | Autonomiczne | We współpracy z firmami partnerskimi | We współpracy z firmami partnerskimi I klientami |
| **Kluczowy problem menedżera** | Autonomia jednostki biznesowej i wykorzystanie kompetencji | Partner biznesowy jest zarówno kooperantem jak i konkurentem | Klient współpracuje z firmą, a zarazem konkuruje o zawłaszczenie wartości |

Źródło: C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review", Jan/Feb. 2000, vol. 78, Issue 1, s. 82.

Nowa logika kreowania wartości ma szereg implikacji o charakterze strategicznym. W świecie, gdzie wartość kreowana jest nie w sekwencji ogniw łańcucha ale w złożonych sieciach, celem firmy powinno być nie tyle tworzenie wartości dla klienta, ale włączenie klientów w proces tworzenia wartości dla nich samych. Po drugie, rosnąca różnorodność i złożoność ofert produktów/usług przedsiębiorstwa pociąga za sobą konieczność wchodzenia w coraz bardziej złożone relacje o charakterze sieciowym; trudno dzisiaj wyobrazić sobie firmę dysponująca wszystkimi niezbędnymi zasobami i kompetencjami. Po trzecie, kluczowe dla procesu tworzenia wartości jest wspólne generowanie ofert rynkowych mobilizujących klientów do aktywności.

## 3. LOGIKA USŁUGI – NOWA PERSPEKTYWA TEORETYCZNA

Tworzenie wartości jest podstawowym celem i centralnym procesem w każdej sytuacji „wymiany" ekonomicznej pomiędzy jednostkami. Systematyczny wzrost znaczenia roli klienta w tym procesie doprowadził do ukształtowania się nowych konstrukcji teoretycznych, próbujących opisać ten proces. Wśród nich na uwagę zasługuje – rozwinięta w ciągu minionej dekady – koncepcja „logiki usługi" (*service-dominant* logic, *S-D logic*)[2], jako alternatywy dla „logiki produktu" (*goods-dominant logic*, *G-D logic*).. Kluczowym znaczenie dla rozróżnienia obu podejść ma interpretacja procesu kreowania wartości.

### 3.1.Wartość: pierwsze próby definiowania i klasyfikacji

Dyskusja dotycząca definicji wartości sięga starożytności, co najmniej czasów Arystotelesa, który jako pierwszy dokonał rozróżnienia pomiędzy dwoma pojęciami: „wartością użytkowania" (*use value*) i „wartością wymiany" (*exchange value*). Podział na te dwie kategorie wartości jest konsekwencją wysiłków Arystotelesa na rzecz zdefiniowania różnic pomiędzy rzeczami, a ich atrybutami, do których zaliczył on 'jakości' (*qualities*), na przykład kolor, wielkość itp., 'ilość' (*quantities*) oraz „relacje' (*relations*), np., status własnościowy. Wartość użytkowania była związana ze zbiorem substancji lub rzeczy oraz 'jakościami' charakteryzującymi te rzeczy. Jakości powiązane z wartością użytkowania mają różne znaczenie dla różnych użytkowników, czyli są inherentnie zróżnicowane i heterogeniczne. . Alternatywnie, wartość wymiany była rozumiana przez Arystoteles jako ilość substancji mogącej być współmierną wartością wszystkich rzeczy. O ile Arystoteles nie miał problemu z wyjaśnieniem wartości użytkowania, o tyle sprawiało mu problem wyjaśnienie wartości wymiany. W swoich wysiłkach na rzecz zrozumienia wartości wymiany Arystoteles uwzględniał dwa elementy, które jego zdaniem mogłyby rozważane jako współmierne w procesie wymiany: pieniądz oraz potrzeby. Ostatecznie jednak odrzucił obydwie możliwości. Uznał, ze pieniądz nie może być miarą wartości; aby pieniądz mógł mierzyć „substancję", sama substancja musiałaby już być współmierna. Jak zauważa - analizujący prace Arystotelesa – Fleetwood, Arystoteles nie wiedział, że jest tylko jedna „substancja" która dobra niewspółmierne czyni współmiernymi. Czymkolwiek owa „substancja" jest, najczęściej nazywamy ja 'wartością'. Miarą tej substancji jest wartość wymiany[3]. Dodatkowo, Arystoteles uważał, że potrzeby są spoiwem procesu wymiany, jednak indywidualne potrzeby uczestników transakcji wymiany są niemierzalne. Próbując pogodzić oba punktu widzenia i używając pieniędzy jako miar potrzeb, Arystoteles doszedł dedukował, że istnieje co prawda jakieś spoiwo stron transakcji wymiany, jednak nie ma ono takiej samej wartości jak wymieniana w tej transakcji substancja. Ostatecznie, mimo czynionych w tym kierunku wy-

[2] W dosłownym tłumaczeniu: „logika oparta na dominacji usługi".
[3] S. Fleetwoo (1977), *Aristotle on the 21st century.* Cambridge Journal of Economics" 21, s. 732-733.

siłków, nie był on w stanie w jasny sposób zidentyfikować miary wartości wymiany.

Pomimo tego, iż Arystoteles jako pierwszy dokonał rozróżnienie pomiędzy wartości użytkowania i wartością wymiany, to badaczom okresu Średniowiecza przypisuje się zasługę wyeksponowania kategorii wartości użytkowania w procesie wymiany ekonomicznej. oraz argumentacji, iż podstawa wymiany są potrzeby uczestników tejże transakcji[4]. Również w okresie późniejszym wartości użytkowania przypisywano szczególne znaczenie. Cytowany przez Dixona Galiani pisał w 1751 r. „jest oczywiste, nic nie ma dla człowieka ceny większej niż przyjemność, i że jedynym co kupujemy jest satysfakcja"[5]. Definicja wartości użytkowania była powszechnie akceptowana przez zarówno ówczesnych jak i późniejszych badaczy oraz filozofów i nie była źródłem polemik.

### 3.2. Podstawy teoretyczne logiki produktu

Przedmiotem kontrowersji pozostawała natomiast wartość wymiany. Między innymi, Adam Smith przywrócił znaczenie dyskursu nad istotą wartości w ekonomii i procesie wymiany. W jednym ze swoich najważniejszych dzieł napisał „słowo wartość ma dwojakie znaczenie, czasem oznaczając użyteczność określonego przedmiotu czasem siłą nabywczą względem innych dóbr jaka daje posiadanie owego przedmiotu"[6]. Smith nazwał te dwie kategorie wartości, odpowiednio („wartością użytkowania" (*value-in-use*) oraz „wartością wymiany" (*value-in-exchange*) oraz wyjaśnił, że "rzeczy, które maja największą wartość użytkowania często mają znikomą wartość wymiany; i odwrotnie[7]. Smith oparł swoje poglądy na analizie efektywności podziału pracy – w szczególności, na wykorzystaniu specjalistycznych umiejętności i wiedzy – oraz wymiany. Wyjaśnił, iż „realną wartość" (r*eal value*) odnajdujemy w wysiłku lub pracy wymaganej do pozyskania niezbędnych w życiu rzeczy niezbędnych, a także przyjemności. Tym samym Smith powiązał kategorie wartości realnej do pojawiającej się we wcześniejszym piśmiennictwie kategorii wartości użytkowania. Wartość nominalna (*nominal value*) natomiast to, według Smitha, cena płacona w procesie wymiany. Mimo uznania pracy za podstawowy czynnik kreowania wartości Smithskierował swoja pracę naukowa na analizę dóbr materialnych) oraz ich monetarnej, innymi słowy nominalnej wartości. Smitha skoncentrował swoje analizy na wartości nominalnej i wymianie dóbr materialnych (*tangible exchange*), co oznaczało istotne odejście od poprzednio dominującej orientacji na wartość użytkowania i miało kluczowe znaczenie dla rozwoju myśli ekonomicznej. Eksponując znaczenie wartości wymiany Smith doceniał przede wszystkim znaczenie tego co uznawał za czynności „produktywne", czyli takie, które – poprzez produkcje i dystrybucję dóbr materialnych – przyczyniają się do wzrostu wartości wymiany. Należy wszakże dodać, iż

[4] D. Dixon (1990), *Marketing as production: The development of a koncept*. „Journal of the Academy of Marketing Science, 18. s. 339.
[5] Ibid., s. 341.
[6] A. Smith (2000), *The wealth of NAtions (1776)*. New York, The Modern Library, s. 31.
[7] Ibid., s. 31.

Smith uznawał istotną rolą niektórych innych kategorii pracy nie powiązanych bezpośrednio z produkcją (np. lekarze, prawnicy). Okreslił tę pracę jako „nieproduktywną" ponieważ jej efektem nie są dobra materialne.

Nie wszyscy następcy Smitha (m.in. J. Say, J. Mill) zgadzali się z jego podziałem pracy na produktywna i nieproduktywną, jednakże to jego model wartości zakumulowanej i dystrybuowanej poprzez dobra materialne był dobrze „dostosowany" do narastającego pragnienia transformacji ekonomii jako filozofii w ekonomie jako naukę. Dominujący w owym czasie model nauki oparty na mechanice newtonowskiej sprzyjał akceptacji poglądów Smitha na czynności produktywne; poglądów, które eksponowały kluczowe znaczenie zasobów materialnych (*tangible resources*). W konsekwencji dobro materialne (produkt) stało się ogniskowa zainteresowań ekonomii neoklasycznej.

### 3.3. Logika usługi jako alternatywa dla logiki produktu

W pierwszej kolejności należy wyjaśnić specyficzne dla tego podejścia rozumienie kategorii „usługi" (*services*). S. Vargo i R. Lusch – twórcy koncepcji „logiki usług – definiują usługę jako „aplikację kompetencji (takich jak wiedza czy umiejętności) poprzez czynności, działanie i procesy w celu wygenerowania korzyści dla siebie oraz dla innej jednostki"[8]. Jednym z fundamentalnych założeń „logiki usługi" jest to, iż wcześniej zdefiniowana „usługa" jest świadczona wzajemnie pomiędzy stronami transakcji i stanowi to podstawę wymiany ekonomicznej. Właściwą jednostką analizy procesu wymiany „usługi za usługę" jest „system usług" (*service system*) będący konfiguracją zasobów (ludzi, informacji, technologii) połączonych z innymi systemami poprzez „propozycje wartości" (*value proposal*).

Zwolennicy tego podejścia uważają, iż wartość powstaje i jej poziom jest determinowany w procesie *użytkowania* – poprzez integracje i aplikację zasobów w specyficznym kontekście – nie zaś w procesie *wymiany* – wbudowana w produkt bedący przedmiotem wymiany i odzwierciedlona poprzez jego cenę.

Logika usługi podważa niektóre z fundamentalnych założeń ekonomii, mimo iż w istocie nawiązuje do oryginalnych myśli Adama Smitha dotyczących aplikacji specjalistycznej wiedzy i umiejętności (*sevice*) oraz wartości użytkowania (r*eal value*). Zgodnie z „klasyczną" logiką produktu celem wymiany ekonomicznej jest produkcja i dystrybucja dóbr. W procesie produkcyjnym firmy, mogącym wykorzystywać również zasoby innych firm, określona wartość użyteczność zostaję wbudowana w produkt, a wartość produktu jest odzwierciedlana przez cenę rynkową Lu cenę jaką nabywca jest gotów zapłacić. Z tej perspektywy, maksymalną efektywność i maksymalny zysk zapewnić ma standaryzacja produktu i ekonomika skali.

[8] S. Vargo, R. Lusch (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing" 68, s. 2.

Perspektywa logiki usługi zakłada, iż „produkty są jedynie narzędziami aplikacji i dostarczenia zasobów”[9]. Podejście to zakłada, iż wiedza i umiejętności są podstawowym zasobami pozwalającymi na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Koncepcja logiki usługi wykorzystuje wprowadzoną do teorii przedmiotu (Constantin i Lusch, 1994) klasyfikację zasobów w podziale na: (1) zasoby typu *operand* oraz (2) zasoby typu *operant*. Zasoby pierwszego typu to te zasoby, na których dokonywane są różnorodne operacje w celu ich przekształcenia w dobra będące przedmiotem wymiany. Zasoby drugiego typu, to zasoby wykorzystywane do wykonywania wspomnianych operacji na zasobach pierwszego typu.

Podstawowa różnica pomiędzy logiką produktu a logiką usługi sprowadza się do zdefiniowania bazy wymiany ekonomicznej. Logika usługi koncentruje się na aplikacji zasobów typu *operant*, podczas gdy logika produktu koncentruje się na wymianie zasobów typu *operand.*

Logik usługi wykorzystuje ideę współtworzenia wartości sugerując, iż „wartość nie pojawia się dopóty, dopóki nie nastąpi wykorzystanie oferty (*offering*) – doświadczenia i percepcja sa kluczowe dla określenia wartości”[10]. To oznacza, iż oferta musi zostać zintegrowana z innymi rynkowymi (na przykład, pochodzącymi od innych firm) i nierynkowymi (prywatnymi i publicznymi) zasobami aby wytworzona została wartość. Przykładem może być samochód, który nabiera wartości poprzez połączenie procesu produkcyjnego wytwórcy, zasobów prywatnych nabywcy (na przykład posiadanie umiejętności prowadzenia samochodu) oraz zasobów publicznych (na przykład sieci dróg).

Rola firmy w procesie kreowania wartości, czyli propozycja wartości oraz dostarczenie usługi, maja jedynie pośredni charakter w procesie współtworzenia wartości. Propozycje wartości ustanawiają relacje pomiędzy systemami usług. W procesie współtworzenia wartości, jest ona ostatecznie determinowana poprzez udział beneficjenta (zazwyczaj klienta) w procesie użytkowania, często nazywanego konsumpcją.

W tym kontekście ciekawym uzupełnienie dyskusji wydaje się zaproponowane przez Normana[11] zestawienie słownikowych definicji dwóch podobnie brzmiących jednak istotnie różniących się słów angielskich: (1) *consume* (konsumować, niszczyć, zużywać i (2) *consummate* (uzupełniać, doskonalić). Można postawić tezę, iż logika produktu nawiazuje do pierwszego z podanych terminów, natomiast logika usługi do drugiego (aczkolwiek termin ten nie pojawia się bezpośrednio w piśmiennictwie poświęconym tej problematyce).

Fundamentalne tezy logiki usługi prezentowane są w tabeli 3.

---

[9] S. Vargo, R. Lusch: (2006), *Sernice-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be* [w:] S. Vargo, R. Lusch (eds), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Sharp Inc. Armond, s. 40.

[10] Ibid., s. 44.

[11] R. Normann (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, J.Wiley, Chichester.

**Tabela 3. Fundamentalne tezy logiki usługi (S-D logic)**

| Numer tezy | Teza |
|---|---|
| **1** | Usługa jest fundamentalną bazą każdej wymiany |
| **2** | Pośrednia wymiana na rynku maskuje fundamentalna bazę wymiany |
| **3** | Produkty są wehikułami dystrybucji usług |
| **4** | Zasoby typu *operant* są podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej |
| **5** | Klient zawsze współtworzy wartość |
| **6** | Firma nie może dostarczać wartości,; może jedynie przedkłada propozycje wartości (*value propositions)* |
| **7** | Podejście zogniskowane na usługach jest zawsze zorientowane na klienta i relacje |
| **8** | Uczestnicy życia społecznego i ekonomicznego są integratorami wartości |
| **9** | Wartość jest zawsze determinowana przez beneficjenta |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Vargo, R. Lusch (2004), *Evolving to a New dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing", 68, s. 1-17.

Zmiana umiejscowienia procesu kreowania wartości z wymiany na użytkowanie – szerzej, na kontekst – oznacza modyfikację rozumienia wartości jako kategorii „wbudowanej" w produkty na kategorie zależną od procesów integrowania zasobów.

Należy dodać, iż logika usługi – początkowo wiązana z obszarem marketingu i relacji z klientami – ma wpływ na inne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, potencjalnie z implikacjami w obszarze budowania i implementacji jego strategii.

Zaprezentowana w powyższym fragmencie koncepcja logiki usług jest kolejną – w obszarze teorii – próbą konceptualizacji zachodzących w rzeczywistości gospodarczej procesów. Trudno uznać, iż stanowi istotny przełom w sposobie myślenia o relacjach firma-klient, a tym bardziej, ze jest nowym paradygmatem zarządzania, w tym strategicznego. Niemniej jednak posiada walory teorio-poznawcze, w szczególności stanowi alternatywną perspektywę spojrzenia na nabierającą znaczenia – zwłaszcza w praktyce życia gospodarczego, a w konsekwencji także koncepcjach i modelach te praktykę „opisujących" – problematykę aktywnego zaangażowania klienta (indywidualnego, korporacyjnego, instytucjonalnego) w procesie kreowania i zawłaszczania wartości..

## PODSUMOWANIE

Relacje pomiędzy firmą i jej klientami podlegają ciągłej ewolucji. W ostatnich latch rośnie systematycznie znaczenia klienta z jego interakcji z przedsiębiorstwem. Klient staje się podmiotem współtworzącym wartość, a nie tylko zawłaszczającym jej część w procesie wymiany. Oferta produktu/usługi traktowana jest nie jako produkt finalny procesu produkcyjnego czy łańcucha wartości, lecz jako "wsad" do kolejnego etapu procesu tworzenia wartości, w tym przypadku we współpracy z klientem. Systematyzacja i operacjonalizacja tych procesów stanowią ważne wyzwanie dla nauk o zarządzaniu, w tym również dla zarządzania strategicznego.

## LITERATURA:


[1] Alstyne M. (1997), *The state of network organization: A survey in three frameworks*, "Journal of Organizational Computing" Vol. 7 (3).

[2] Arthur B. (1990), *Positive feedbacks in the economy*. "McKinsey Quarterly" Vol. 262 (1).

[3] Arthur B. (1996), *Increasing returns and the two worlds of business*. "Harvard Business Review" Vol. 74 (4).

[4] Campbell A., Wilson D. (1996), *Managed networks: creating strategic advantage.*[in *Networks in Marketing* ed. D. Iacobucci, Sage Publishing, London.

[5] Dixon D. (1990), *Marketing as production: The development of a koncept.* „Journal of the Academy of Marketing Science, 18.

[6] Economides N. (1996), *The economics of networks*. "International Journal of Industrial Organization" Vol. 14.

[7] Evans P., Wurster T. (2000), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press, Boston.

[8] Fjelstad D., Becerra M., Narayanan S., (2004), *Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry*. "Scandinavian Journal of Management" Vol. 20.

[9] S. Fleetwood (1977), *Aristotle on the 21st century,* Cambridge Journal of Economics" 21.

[10] Fombrum C. (1982), *Strategies for network research in organizations*. "Academy of Management Review" Vol. 7 (2).

[11] Li F., Whalley J. (2002), *Deconstruction of the telecommunication industry: from value chain to value networks*. "Telecommunication Policy" Vol. 26.

[12] Norman R., Ramirez R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to the Value Constellation.* John Wiley, Chichester.

[13] Parolini C. (1999), *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. John Wiley, Chichester.

[14] Peppard J. Rylander A. (2006), *From value chain to value network: Insights for mobile operators,* "European Management Journal", Vol. 24 (2/3).

[15] Prahalad C., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting customer competence*. Harvard Business Review", Vol. 78, Issue 1.

[16] Normann R. (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. J. Wiley, Chichester.

[17] Smith A. (2000), *The wealth of NAtions (1776).* New York, The Modern Library.

[18] Snow C., Miles R., Coleman H. (1992), *Managing 21st century network organization.* "Organization Dynamics" Vol. 20 (3).

[19] Tichy N., Fombrun A. (1979), *Network analysis in organizational settings*. "Human Relations", Vol. 32.

[20] Vargo S., Lusch R. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*. „Journal of Marketing" 68.

[21] Vargo S., Lusch R. (2006), *Sernice-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be* [w:] S. Vargo, R. Lusch (eds), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions.* Sharp Inc. Armond.

[22] Williamson O. (1991), *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*, "Administrative Science Quarterly" Vol. 36.

## STRESZCZENIE

**Współtworzenie wartości z klientem a strategia firmy**

Relacje pomiędzy firmą i jej klientami podlegają ciągłej ewolucji. W ostatnich latch rośnie systematycznie znaczenia klienta z jego interakcji z przedsiębiorstwem. Klient staje się podmiotem współtworzącym wartość, a nie tylko zawłaszczającym jej część w procesie wymiany. Oferta produktu/usługi traktowana jest nie jako produkt finalny procesu produkcyjnego czy łańcucha wartości, lecz jako „wsad" do kolejnego etapu procesu tworzenia wartości, w tym przypadku we współpracy z klientem. Systematyzacja i operacjonalizacja tych procesów stanowią ważne wyzwanie dla nauk o zarządzaniu, w tym również dla zarządzania strategicznego.

## SUMMARY

**Co-creating value with customers and business strategy**

The relationships between firms and customers undergo continuous change. The focus of the relationships in the marketplace is not the output but a process of value creation with the firm being the organizer this process, and a customer as a co-producer rather than a receiver of value. The firm's offering is no longer the output of a manufacturing process or value chain logic but rather an input to a value creating process. Systematization and operationalization of these phenomena pose an important challenge to management sciences, including strategic management.

# Autorzy

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Iwona Chomiak-Orsa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr hab. 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
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
dr Adam Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
dr Wioletta Jakubowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Dorota Jelonek, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Jarosław Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Izabela Konieczna, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
prof. dr hab. Jan Lichtarski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki
dr hab. inż. 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
dr inż. Katarzyna Piórkowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Włodzimierz Rudny, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
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. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Andrzej Szplit, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Robert Wysocki, Uniwersytet Zielonogórski
prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka
dr Przemysław Zbierowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach