

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego



Seria: Zarządzanie

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ROZWÓJ SZKOŁY ZASOBOWEJ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2011

RECENZENT NAUKOWY
prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński

SERIA
„Zarządzanie”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

W RAMACH PROJEKTU N N115003938

PRACA POD REDAKCJĄ
prof. dr hab. Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
Joanna Stelmaszyńska

SKŁAD KOMPUTEROWY I PROJEKT OKŁADKI
Władysław Ramotowski

DRUK
Drukarnia D&D Spółka z o.o. 44-100 Gliwice, ul. Moniuszki 6

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2011

ISBN 978-83-60904-13-8

Spis treści

Wstęp	7
1. Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw (Cezary Suszyński)	9
2. Relacje między zasobowym i pozycyjnym podejściem do zarządzania strategicznego we współczesnych przedsiębiorstwach (Andrzej Kaleta)	23
3. Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej (Maria Romanowska)	37
4. Horyzont planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Wstępne wyniki badań empirycznych (Rafał Krupski)	45
5. Użyteczność oraz aspekty behawioralne w modelu RBV (Tadeusz Gospodarek)	59
6. Model biznesu w perspektywie zasobowej (Tadeusz Falencikowski, Bogdan Nogalski)	85
7. Wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w zasobowej teorii firmy (Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz)	99
8. Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego – spojrzenie retrospektywne i prospektywne (Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki)	109
9. Przedsiębiorstwo jako pole energii a modele biznesu oparte na wiedzy (Kazimierz Perechuda)	127
10. Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst (Mariusz Bratnicki)	137

11. Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań (Wojciech Dyduch)	161
12. Zasobowa teoria firmy – ograniczenia w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych (Wojciech Czakon)	185
13. Zasobowy aspekt teorii interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu (Adam Jabłoński)	199
14. Systemowe stymulanty strategicznej odnowy przedsiębiorstw. Na styku języka zasobów i procesu (Grzegorz Belz, Jan Skalik)	219
15. Elastyczność operacyjna przedsiębiorstwa z perspektywy koncepcji pozycjonowania i orientacji zasobowej (Włodzimierz Rudny)	235
16. Układy współpracy – elementy innowacyjnego ujęcia strategii (Jerzy Niemczyk, Tomasz Szpikowski)	247
17. Konkurencja o wartość z relacji (Ewa Stańczyk-Hugiet)	261
18. Teorie Karola Adamieckiego wobec współczesnego podejścia zasobowego (Andrzej Szplit)	273
19. Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy (Aldona Frączkiewicz-Wronka)	281
20. Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej (Karolina Mazur)	311
21. Ocena poziomu harmonizacji strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie (Dorota Jelonek)	323
22. Innowacje materialnym wyrazem wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Case study (Jarosław Karpacz, Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz)	345

**ROZWÓJ SZKOŁY
ZASOBOWEJ
ZARZĄDZANIA
STRATEGICZNEGO**

Wstęp

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego, to nie tylko słynne archetypy traktowania organizacji jako wiązki zasobów Penrose, Wernerfelda, słynna formuła Hamela i Prahalada o skonfigurowanych zasobach i umiejętnościach w kluczowe kompetencje, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej czy model VRIS Barneya. Szkoła zasobów to również potężny nurt zasobów niematerialnych, a przede wszystkim zasobów wiedzy, to koncepcje elastyczności organizacji i wykorzystywania okazji. Według prof. Oblója, szkoła zasobów stała się nawet trampoliną do rozwoju dwóch kolejnych szkół: prostych reguł i opcji realnych. Szkoła zasobów zarządzania strategicznego rozwija się więc dynamicznie, generując coraz to nowe propozycje strategicznych postaw i działań menedżerów przedsiębiorstw. Ujęcie zasobowe (RBV) uzyskało niekwestionowany w światowej literaturze status teorii¹, co potwierdza ogromna liczba odnośników w przeglądarce Google². Rok 2011 będzie dwudziestą rocznicą fundamentalnej pracy Barney'a (*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*) z zarejestrowanymi 15 000 cytowań w znanych i uznanych wydawnictwach. Tylko od tego czasu w latach 1999-2004 ukazało się 25 artykułów w AMJ i 76 w SMJ poświęconych prezentacji wyników badań empirycznych mających wpływ na kształt teorii zasobów³. Z okazji tej okrągłej rocznicy prestiżowe czasopismo Journal of Management wyda specjalny numer, poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej⁴. Należy oczekiwać, że RBV będzie jednym z wiodących tematów konferencji naukowych w latach 2011-2012. Niniejsze wydawnictwo jest skromną próbą wpisania się w ten nurt⁵.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2011

¹ J. B. Barney, D. N. Clark, *Resource Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.

² Hasło „Resorce Based Theory” posiada 57100 odniesień; hasło „Resorce Based View” posiada 169000 odnośników, a „RBV approach” 66000, stan na dzień 22.04.2010.

³ K. Nothnagel, *Empirical Research within Resource-Based Theory*, Gabler Edition, Wissenschaft, 2008, s. 56.

⁴ <http://www.webssa.net/en/jom-special-issue-resource-based-theory-firm>

⁵ Jego planowana edycja wiąże się z realizacją projektu N N115003938 przez redaktora naukowego i współautora opracowania.

Rozdział 1.

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw

Wstęp

Podejście zasobowe w zarządzaniu zrodziło się m.in. na gruncie redefinicji idei korporacji oraz jej wzrostu i rozwoju, kojarzonych wcześniej głównie z umiejętnością restrukturyzacji, dzielenia, zmniejszania szczebli zarządzania przedsiębiorstwem. W to miejsce – zgodnie z założeniami protoplastów szkoły zasobowej – miały pojawić się nie postrzegane wówczas przez większość firm jako decydujące o ich konkurencyjności umiejętności identyfikacji, wykształcenia i wykorzystania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, czyniących ów wzrost i rozwój możliwymi¹. Wymagały tego same przedsiębiorstwa, poszukujące nowych źródeł strategicznej inspiracji, jak też wskazywały na to szersze procesy i tendencje (rozwój „nowej ekonomii”, postępujące dowartościowanie informacji, wiedzy, zasobów niematerialnych). Przypomnienie owych okoliczności, jak też hasła redefinicji korporacji w tym miejscu nie służy wyłącznie odnotowaniu ważnych przesłanek narodzin podejścia zasobowego, ale ma na celu uzmysłowienie przynajmniej dwóch głębszych kwestii.

Po pierwsze, od sformułowania podstaw podejścia zasobowego (przełom lat 80. i 90. XX wieku) minęło już ponad lat 20 lat. Jakkolwiek zmienność uwarunkowań działalności przedsiębiorstw w tamtym okresie była już znacznie wyższa niż w czasach H. I. Ansoffa i narodzin koncepcji turbulentnego otoczenia, to jednak przeobrażenia końca pierwszej dekady XXI wieku wyraźnie odróżniają się od tych towarzyszących powstaniu szkoły zasobowej. Pojawia się więc zasadnicza przyczyna do

¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competencies of the Corporation*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Harvard Business Review, 1998, s. 62 i nast. 1998.

zadania pytania o użyteczność podejścia zasobowego tak w warunkach współczesnych, jak i w szczególności – w warunkach przynajmniej najbliższej przyszłości (tę dalszą wręcz nie sposób sobie wyobrazić).

Po drugie, hasła redefinicji korporacji, poznawczego i aplikacyjnego wymiaru jej funkcjonowania, pojawiają się cyklicznie, zwłaszcza w okresach kryzysów, przesileń, przewartościowań dotychczasowych reguł i rozwiązań biznesowych. Trudno nie dostrzec, że ostatni, wciąż jeszcze obecny kryzys zapoczątkowany w roku 2007, również przynosi takie wyzwania. Co więcej, w niektórych przekrojach, sektorach gospodarki (sfera finansów, bankowość inwestycyjna) rodzi się już całkiem nowy porządek, pojawiają się nowe pytania i problemy (np. dotyczące roli państwa, jego skokowo zwiększonego udziału w gospodarce) oddziałujące na teorię i praktykę zarządzania. Tak więc, obok wspomnianego już, historycznego dystansu i nowej jakości przeobrażeń otoczenia przedsiębiorstw, powstałej w ostatnich dwóch dekadach, docho- dzi jeszcze jedna ważna okoliczność – kryzys i jego skutki jako tym bardziej czyniące aktualnym pytanie o kondycję i dalszą użyteczność szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym.

W kontekście powyższych uwag wstępnych głównym celem dalszej prezentacji staje się skonfrontowanie istoty podejścia zasobowego – jego głównych wyznaczników – z niemniej istotnymi wyznacznikami procesu przeobrażeń otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa pod kątem poszukiwania odpowiedzi na dwa dopełniając się pytania:

1. Na ile podejście zasobowe zachowuje swoją użyteczność przy dzisiejszej dynamice otoczenia przedsiębiorstw?
2. Czy, ewentualnie jak dalece owe przeobrażenia (skala, zakres, charakter zmian) sprzyjają rozwojowi koncepcji zasobowej w zarządzaniu strategicznym, wskazują kierunki ewolucji tego podejścia jako niezbędnego warunku jego dalszej, strategicznej użyteczności?

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania wymaga przesł- edzenia szeregu bardziej szczegółowych kwestii, takich jak m.in.:

- na ile aktualna teoria i praktyka podejścia zasobowego jest zbieżna z wyzwaniami stawianymi przez dzisiejsze zmiany (głównie w najbliższym, rynkowym otoczeniu przedsiębiorstw)? Owa zbieżność jest jednym z kluczowych warunków skuteczności i efektywności każdego procesu strategicznego - także wyrastają- cego na gruncie orientacji zasobowej w zarządzaniu przedsiębior- stwami;

- ewentualna perspektywa dalszych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Wskazanie takiej perspektywy jest zadaniem bardzo trudnym, ale niezbędnym do podjęcia, z uwagi na przesądzające znaczenie zewnętrznych determinant każdego procesu strategicznego;
- kierunki koniecznej, wobec rysujących się zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, ewolucji samego podejścia zasobowego, jeśli ma być ono nadal nośnym konceptem obejmującym zarówno formułowanie przesłanek jak i wdrażanie strategicznych rozwiązań prowadzących do rozwoju przedsiębiorstw.

Złożoność i stopień trudności wstępnie sformułowanych pytań i zagadnień praktycznie wyklucza uwzględnienie ich wszystkich, a tym bardziej rozwinięcie, w jednym krótkim opracowaniu, jak też wykracza poza możliwości jednego autora. Stąd też przyjęto założenie, że zaprezentowane uwagi służą głównie wyznaczeniu ram dalszych studiów i badań, a więc stanowią ogólny zarys (po części też propozycję metodyczną) ujęcia bardzo istotnego problemu, wymagającego zespołowego wysiłku środowiska akademickiego i zarządzających przedsiębiorstwami.

1. Istota szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym – główne wyznaczniki

Szkoła zasobowa w zarządzaniu strategicznym to podejście sięgające korzeniami do wcześniejszych idei i koncepcji wyrosłych pierwotnie jeszcze na gruncie ekonomii klasycznej (D. Ricardo), zaś bardziej współcześnie - teoretycznych ujęć przedsiębiorstwa jako wiązki zasobów decydujących o możliwościach jego wzrostu i rozwoju (E. Penrose)². Fakt ten już na wstępie sygnalizuje przynajmniej dwie okoliczności mające charakter wyjściowych założeń, ważnych z punktu widzenia dalszych wywodów.

Po pierwsze, podejście zasobowe jako takie należy do kanonu wiedzy o procesie gospodarowania. Jest zatem głęboko osadzone w jego istocie, a przez to bardzo nośne i wpływowe – w przeciwieństwie do niektórych, bardziej abstrakcyjnych i ulotnych koncepcji – gdyż sięga do fundamentalnych zasad i mechanizmów tego procesu (źródeł wzrostu

² A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 176-179.

i rozwoju należy szukać przede wszystkim w samym przedsiębiorstwie). Podobnie też jak proces gospodarczy podejście zasobowe ma charakter historyczny, czyli cechuje je dynamika i elastyczność. Wszelkie próby oceny jego poznawczej i praktycznej użyteczności w kontekście zmienności warunków stosowania optyki zasobowej są więc jak najbardziej uzasadnione.

Po drugie, podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym jawi się w tej sytuacji jako koncepcja o silnych i trwałych, bo uniwersalnych podstawach. Trudno wszak wyobrazić sobie przedsiębiorstwo bez ekonomicznego kontekstu jego działalności, czy też bez jakichkolwiek zasobów. Na tych podstawach nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania – w szczególności zarządzania strategicznego – twórczo rozwinęły właściwy im system założeń, reguł i narzędzi. Służą one tworzeniu możliwości długofalowego rozwoju przedsiębiorstw w wysoce zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu.

Wychodząc od powyższych założeń możliwe jest wskazanie przynajmniej trzech pozostających w ścisłym związku przyczynowym wyznaczników szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym³. Określając jej istotę, łączą one treści właściwe bardziej ogólnej, historycznie wypracowanej idei podejścia zasobowego oraz koncepcji wiązanej przede wszystkim ze strategicznym kontekstem jego wykorzystania. Są to:

1. Kreatywność, innowacyjność zachowań i przedsięwzięć (tak całej organizacji jak i jej poszczególnych członków) - służąca budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa jako warunku realizacji jego podstawowych celów.

Wyróżnik kreatywności towarzyszy niemal wszystkim ujęciom podstaw działalności gospodarczej, chociażby z racji tego, że immanentnie charakteryzuje samego przedsiębiorcę, stąd też może wydawać się mało wyrazistym wyznacznikiem szkoły zasobowej. Jednak w tym przypadku mamy do czynienia z sytuacją szczególną przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, na gruncie podejścia zasobowego kreatywność i innowacyjność mają zdecydowaną, wewnętrzną konotację, a więc odnoszą się głównie do samego przedsiębiorstwa i zestawu wykorzysty-

³ W literaturze można znaleźć szereg inspirujących ujęć głównych właściwości (wyznaczników) szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym. Za wyjściowe należałoby uznać ujęcie zaprezentowane w przywoływanym już artykule C.K. Prahalada i G. Hamela. Na rodzimym gruncie owe właściwości zostały przeniesione w sposób bardziej zoperacjonalizowany pod hasłem przesłanek szkoły zasobowej [w:] K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 83-99.

wanych przez niego zasobów (por. np. sektorowe uwarunkowania konkurencyjności w ujęciu szkoły pozycyjnej). Po drugie, być może jeszcze ważniejsze, kreatywność i innowacyjność na gruncie podejścia zasobowego nabierają cech permanentnego procesu, w którym kreacja coraz częściej dominuje nad logiką, zaś kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa bardziej przypomina twórczość, której wyników nie jesteśmy w stanie do końca przewidzieć⁴. Przedsiębiorstwo płaci za to zwiększonym ryzykiem, czy wręcz niepewnością, co do ostatecznych efektów swego działania, ale w zamian uzyskuje tak współcześnie niezbędną elastyczność organizacyjną i sytuacyjną swobodę, możliwość chwywania nadarzających się okazji, itp.

2. Zasoby niematerialne jako szczególne źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa – bardzo różnorodne, wyrastające z imperatywu kreatywności i innowacyjności, o trudnych do określenia granicach możliwości (ich wyczerpania).

Zasoby niematerialne współczesnego przedsiębiorstwa doczekały się tak rozległych studiów i badań, że stały się na dzisiaj zagadnieniem żyjącym własnymi problemami. Pomijając dyskusje na ile te studia i badania pozwoliły stworzyć zręby bardziej trwałej, szerzej uznawanej teorii zasobów niematerialnych (wielu badaczy ma, nie bez racji, dość krytyczny stosunek do powstałego dorobku w tym względzie), nie sposób nie zauważyć, że zasoby te stały się nieodłącznym elementem koncepcji zasobowej, nierzadko stygmatyzowanej, czy wręcz błędnie sprowadzanej do formuły strategicznego zarządzania zasobami niematerialnymi. Przy niewątpliwie zasadnym, daleko idącym jakościowym dowartościowaniu tej kategorii zasobów w okresie od narodzin podejścia zasobowego w zarządzaniu, szczególnie ważne wydają się dwie kwestie przesądzające o ich centralnym usytuowaniu w tej koncepcji.

Pierwszą jest poniekąd naturalny i przez to nośny sposób podejścia do zasobów niematerialnych, wynikający z wcześniej analizowanej kreatywności szkoły zasobowej, związanej z tym elastyczności organizacji, jej otwarcia na otoczenie, imperatywu stałego uczenia się. Zasoby niematerialne z racji swej specyfiki nie tylko dobrze wkomponowują się w ten mechanizm, ale też biorą czynny udział w jego kształtowaniu, a tym samym – kształtowaniu ostatecznego rozwoju przedsiębiorstwa.

⁴ R. Krupski, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 53-54.

Druga kwestia ma bardziej konkretny, praktyczny wymiar gdyż dotyczy reguł kształtowania relacji: zasoby materialne – zasoby niematerialne przedsiębiorstwa. Po wstępnym okresie fascynacji zasobami niematerialnymi i niemalże odtrąbieniu przez wielu zmierzchu zasobów materialnych jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstw, problem wrócił do właściwej postaci, tzn. skutecznej i efektywnej koegzystencji obu grup zasobów w ustroju przedsiębiorstwa. Poszukuje się poznawczych i aplikacyjnych rekomendacji dla zarządzania w alternatywnym układzie: synergicznie czy reaktywnie? W pierwszym przypadku chodzi o takie zarządzanie, które jest w stanie wygenerować dodatkowe korzyści poprzez unikalne (synergiczne) skonfigurowanie obu potrzebnych przedsiębiorstwu typów zasobów, w drugim zaś - gospodarowanie zasobami (często poświęcające potencjalne efekty synergiczne), które przede wszystkim pozwoli wykorzystać nagle pojawiające się okazje czy też zneutralizować niespodziewane zagrożenia⁵. Należałoby podkreślić, iż oba przypadki mają swoje uzasadnienia, co tym bardziej rozszerza możliwości tworzenia wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa.

3. Wyróżniające kompetencje jako aktywny, unikalny zestaw zdolności (umiejętności, aktywów) przedsiębiorstwa do wykorzystania możliwości produkcyjnych będących w jego gestii zasobów⁶.

Wyróżniające, unikalne kompetencje (*core competencies*) stanowią jądro szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym. Istnienia takich kompetencji pozwala, zgodnie z jej założeniami, stworzyć względnie trwałą przewagę konkurencyjną, czyli wypełnić najistotniejszy warunek realizacji przyjętych celów operacyjnych i strategicznych. Współcześnie, z uwagi chociażby na często efemeryczną, „miękką” postać wyróżniających kompetencji łączy się je z umiejętnym kształtowaniem zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Sama idea wyróżniających kompetencji, ich kolektywnego i integrującego charakteru, jest – jakkolwiek wciąż dyskutowana – na tyle szeroko znana i przeanalizowana w rozlicznych pracach, iż nie ma potrzeby zajmowania się nią w tym miejscu jako oddzielnym zagadnieniem. Z punktu widzenia dalszych uwag jedno sprawa wydaje się jednak zasługiwać na krótki komentarz. Jest nim kwestia

⁵ R. Krupski, *Podstawowe problemy ...*, op. cit., s. 55.

⁶ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] M. J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 30.

„strategiczności zasobów”⁷. Wraz z upływem czasu i zmianą warunków otoczenia przedsiębiorstwa jedne zasoby stają się mniej istotne, czy wręcz niepotrzebne w budowaniu strategii jego rozwoju, drugie zaś – nabierają nowego, większego znaczenia, którego wcześniej nie miały. Nierzadko mogą to być całkiem inne, nowe zasoby. Przykład szybko dezaktualizujących się technologii informacyjnych jest w tym względzie tyleż banalny, co uzmysławiający jak szybko może postępować sygnalizowany wyżej proces. Oczywiście, okoliczność ta nie pozostaje bez wpływu na wykształcenie wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa, możliwości konkurowania na rynku. Perspektywa konfrontacji założeń szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym z procesem przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw z góry sygnalizuje znaczenie „strategiczności zasobów” (ich ewolucji) jako ważnego przekroju zamierzonej weryfikacji.

2. Ważniejsze wyznaczniki przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw

Zmiany dokonujące się współcześnie w otoczeniu przedsiębiorstw niosą ze sobą szerokiego *spectrum* zdarzeń i zjawisk, tym liczniejsze i bardziej konkretne, im głębiej, bardziej szczegółowo rozpatrywane są uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw. Ten wymiar zmian jest dla nich praktycznie najistotniejszy, tym niemniej próba zdiagnozowania natury i charakteru dzisiejszych zmian pod kątem ich wpływu na koncepcję i wykorzystanie podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym wymaga przyjęcia bardziej ogólnej perspektywy, pozwalającej uchwycić głębsze, bardziej uniwersalne tendencje, czy wręcz prawidłowości – wyznaczniki charakterystyczne dla współczesnych zmian. Za istotniejsze w tym względzie należałoby uznać trzy właściwości zmian, wyrażnie przekładające się w obszar zarządzania przedsiębiorstwem⁸.

1. Przejście od deterministycznego do indeterministycznego charakteru współczesnych zmian.

⁷ Zasoby strategiczne można zdefiniować jako „takie, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie formułować własne odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne w postaci szans i zagrożeń” (tamże, s. 28).

⁸ Ten fragment opracowania nawiązuje do tekstu autora, zamieszczonego [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 48-50.

Istotą współczesnych zmian jest postępujące ograniczenie możliwości przewidywania samych zmian jak i, tym bardziej, ich skutków. O ile takie przewidywanie dawało znaczące pozytywne efekty jeszcze w latach 70. XX wieku (początki szkoły ewolucyjnej w zarządzaniu strategicznym), o tyle ostatnie 2-3 dekady to okres wręcz bolesnej dezaktualizacji normatywnych reguł i narzędzi planowania strategicznego. Zmiany nabrały charakteru indeterministycznego, a przewidywanie w perspektywie dłuższej niż do roku - swego czasu umowny horyzont zarządzania operacyjnego – stało się nierzadko trudniejsze, niż wcześniejsze formułowanie w miarę wiarygodnych, wieloletnich prognoz rozwojowych. W warunkach skracania się wszystkich ważnych dla przedsiębiorstwa cykli - od technologicznego cyklu życia produktu, poprzez jego rynkowy cykl życia, a na cyklach decyzyjnych w przedsiębiorstwie kończąc – strategicznym hasłem stała się „ucieczka do przodu”. Z jednej strony, proces ten pozwolił wyłonić autentycznych liderów tworzących nowe obszary, rodzaje działalności, unikalne zasoby i ich wykorzystanie, wyznaczających coraz wyższe pułapy konkurencyjnego wyniku. Z drugiej strony - pogłębiło się rozwarstwienie wśród przedsiębiorstw, wykształciły się całe zbiorowości tych, którzy z różnym skutkiem starają się mniej lub bardziej wiernie naśladować liderów i wypełniać wyznaczane przez nich standardy. *Gros* tych procesów i przedsięwzięć dokonuje się w relatywnie krótkiej perspektywie, zaś umiejętność pozyskania oraz odpowiedniego ukształtowania i wykorzystania dostępnych zasobów staje się podstawowym warunkiem rozwoju, ewentualnie przetrwania.

2. Narastająca lateralność przemian jako dopełniająca ich tradycyjny, linearny model.

Kolejnym wyznacznikiem zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw jest narastająca lateralność przemian. W praktyce oznacza to, że obok dającego się ewentualnie zidentyfikować głównego kierunku (trendu) zmian dokonujących się w określonym przekroju (dziedzinie, sektorze, technologii itp.) występują równoległe trendy poboczne, mniej lub bardziej związane z głównym nurtem przemian. Opierają się one najczęściej na odmiennym od dotychczasowego odczytaniu istoty tego ostatniego, dostrzeżeniu w nim nowych, świeżych treści i wyzwani wytyczających podstawy wysoce innowacyjnych, czy wręcz rewolucyjnych rozwiązań i przedsięwzięć. W kategoriach biznesowych mogą to być wysoce korzystne, unikalne okazje do uzyskania renty pionierskiej i długofalowego ustawienia przedsiębiorstwa. Przykładów tego typu

innowacji dostarczają chociażby liczne, pozornie banalne produkty codziennego użytku, takie jak np. walkman (wprowadzenie mobilności do stacjonarnej koncepcji sprzętu audio), lalka Barbie (złamanie stereotypu, że lalka to niemowlę), czekoladowe jajko Kinder niespodzianka (nowatorskie połączenie zabawki i słodyczy dla dzieci)⁹. Bardziej zaawansowanym technologicznie przykładem są natomiast kolejne generacje urządzeń komunikacyjnych, zapewniających kompleksową usługę obejmującą coraz większą liczbę funkcji realizowanych wcześniej przez kilka różnych podmiotów/produktów (*vide* funkcje współczesnego telefonu komórkowego). Produkty te – łącząc w sobie różne, do pewnego momentu najczęściej dalece odległe właściwości (użyteczności) - zostały stworzone na gruncie lateralnego podejścia do sposobu zaspokajania potrzeb konsumenckich, łamiącego tradycyjne przyzwyczajenia i stereotypy podejścia linearnego, opartego na regule: jedna potrzeba – jeden produkt.

3. Przejście od ciągłości do nieciągłości zmian – uznanie dyskontynuacji za ich ważną, współczesną cechę.

Trzecia istotna właściwość zmian to wreszcie przejście od ciągłości do nieciągłości zmian, czyli uznanie dyskontynuacji za ich ważną współczesną cechę, a zarazem świadomie wykorzystywany mechanizm rozwoju. Nieciągłość zmian ściśle koresponduje z ich lateralnością i indeterministycznym charakterem. Podobnie też jak wcześniej charakteryzowane właściwości stanowi strategiczne wyzwanie, przybierające w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jego zasobów i procesu zarządzania nimi postać imperatywu strategii otwartej na wykorzystaniu szans i okazji pojawiających się w zmiennym otoczeniu, tworzenia sprzyjających temu elastycznych struktur organizacyjnych i funkcji realizowanych w sposób odmienny od ich tradycyjnego rozumienia. Przykładem tego ostatniego może być chociażby ewolucja funkcji menedżerów różnych szczebli - eksperymentowanie, zarządzanie portfelem możliwości, mobilizacja do generowania przełomów - w przedsiębiorstwie orientującym swój rozwój na przełamywanie (dyskontynuację) występujących trendów i tendencji¹⁰.

⁹ Patrz szerzej: P. Kotler, F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.

¹⁰ P. Strobel, *Tworzenie przełomów sektorowych*, Puls Biznesu z 21.04.1998.

3. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw – możliwości i ograniczenia szkoły zasobowej

Skonfrontowanie wyznaczników przyjętych za charakterystyczne dla podejścia zasobowego z analogicznymi, co do charakteru, wyróżnikami zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw (Tabela 1), rodzi zestaw spostrzeżeń i wniosków pozwalających sformułować pierwsze, ogólne odpowiedzi na dwa pytania postawione na początku rozważań.

W przypadku pytań o użyteczność podejścia zasobowego jak też sprzyjanie jego rozwojowi przez dzisiejszą dynamikę otoczenia przedsiębiorstw należałoby stwierdzić, iż owa użyteczność i perspektywy są widoczne przede wszystkim w wyzwoleniu kreatywności jako warunku właściwego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Kreatywność w obszarze zasobów indukuje oraz poszerza możliwości uruchomienia myślenia i działań lateralnych (uatrakcyjnających ofertę, dogłębnie zmieniających sposoby zaspokajania przez nie potrzeb klientów), a także przynajmniej częściowo neutralizuje negatywne skutki dyskontynuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Współczesnej użyteczności formuły zasobowej w zarządzaniu strategicznym sprzyja również szczególne znaczenie i centralne miejsce przypisywane przez nią zasobom niematerialnym - uelastyczniającym organizację, w naturalny sposób wkomponowującym się w myślenie i działanie lateralne, ograniczającym negatywne skutki dyskontynuacji (zasoby relatywnie łatwe do przedstawienia na inne tory ich zaangażowania). Wreszcie wyraziste wyróżniające kompetencje – jako szczególny wyznacznik koncepcji zasobowej – względnie trwale wyróżniają i stabilizują przedsiębiorstwo w wysoce turbulentnym otoczeniu, zaś oparcie ich na idei lateralności czyni przedsiębiorstwo tym bardziej konkurencyjnym.

W kwestii ograniczeń i zagrożeń rozwoju koncepcji zasobowej w warunkach przyspieszonej zmienności otoczenia przedsiębiorstw najbardziej wyraźne wydają się takie bariery, jak nadmierna kreatywność mogąca doprowadzić do rozmycia strategicznych parametrów rozwoju przedsiębiorstwa, czy też ograniczenia w dostępie do zasobów wyzwalających tę kreatywność (zwłaszcza związanych z inicjowaniem przedsięwzięć lateralnych). W odniesieniu do zasobów niematerialnych zagrożenia szkoły zasobowej mogą wynikać z nadmiernego uzależnienia strategii rozwojowej od tych zasobów (pozbawienie się możliwych efektów

Tabela 1. Wyznaczniki podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym a istota współczesnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa

Zmiany/Podejście zasobowe	Kreatywność	Zasoby niematerialne	Wyróżniające kompetencje
Indeterminizm <i>versus</i> determinizm zmian	Pogłębienie kreatywności w obszarze zasobów jako warunku, a zarazem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa w indeterministycznym otoczeniu. Zagrożenia wynikające z przedkładania opartego na kreacji dążenia do koniecznej elastyczności organizacji (kształtowanie zasobów pod okazyje) nad względnie stabilną perspektywę apriorycznie sformułowanych celów strategicznych.	Szersze wykorzystanie zasobów niematerialnych zwiększa elastyczność organizacji i jej działań w indeterministycznym otoczeniu. Zagrożenia przy nadmiernym uzależnieniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa od zasobów zasobów niematerialnych kosztem utraty możliwych efektów synergicznych w układzie: zasoby materialne – zasoby niematerialne.	Wyraziste wyróżniające kompetencje jako element długofalowego rozwoju, po części uniezależniający przedsiębiorstwo od nieprzewidywalnego otoczenia. Obciążenie procesu budowania wyróżniających kompetencji konsekwencjami o charakterze stochastycznym i probabilistycznym.
Lateralność <i>versus</i> linearność zmian	Perspektywicznie wiodący kierunek w myśleniu o zasobach organizacji i ich praktycznym wykorzystaniu – ważna przesłanka rozwoju podejścia zasobowego. Zagrożenia wynikające z naturalnego ograniczenia dostępności rzadkich zasobów będących w stanie generować lateralne myślenie i jego efekty – możliwa „wojna o zasoby”.	Naturalna podatność i szerokie <i>spectrum</i> możliwości wykorzystania zasobów niematerialnych przy lateralnym odczytywaniu z mian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Potencjalne zagrożenia i trudności związane z tworzeniem zespołów specjalistów o bardzo różnych profilach, nowatorskimi projektami B+R, czasem niezbędnym do stworzenia konkretnych zasobów (np. marki) itp.	Lateralność jako czynnik przesądający o unikalnym, konkurencyjnym charakterze wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa. Możliwe trudności i ograniczenia w budowaniu organizacji (wewnętrzne i zewnętrzne struktury) opierającej swoje wyróżniające kompetencje na idei lateralnego myślenia i działania.
Dyskontynuacja <i>versus</i> ciągłość zmian	Szczególne konfiguracje zasobów organizacji przynajmniej częściowo neutralizują negatywne skutki dyskontynuacji w jej otoczeniu. Jedna z współcześnie najsilniejszych właściwości zmian w otoczeniu przedsiębiorstw – zjawisko ograniczające kreatywność w obrębie zasobów, ale zarazem stwarzające szczególne inspiracje.	Wiodąca rola zasobów niematerialnych w specyficznych konfiguracjach zasobów neutralizujących negatywne skutki dyskontynuacji. Zagrożenie przyspieszonej destrukcji wartości zasobów niematerialnych, które w wielu przypadkach wymagają znaczących nakładów środków i czasu na ich stworzenie.	Wyróżniające kompetencje jako względnie trwale identyfikujące i stabilizujące przedsiębiorstwo w niepewnym otoczeniu. Presja „urwanej perspektywy” jako ograniczająca budowanie i wykorzystywanie wyróżniających kompetencji.

Źródło: opracowanie własne.

synergicznych przy połączeniu z zasobami materialnym), jak też przyspieszonej destrukcji wartości zasobów niematerialnych w przypadku dyskontynuacji trendów i tendencji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Natomiast dla wyróżniających kompetencji najbardziej groźna wydaje się być wynikająca z indeterminizmu zmian i ich dyskontynuacji „urwana perspektywa strategiczna”, zamykająca nierzadko – nawet przy dostatecznej kreatywności poczyniń – dłuższy horyzont czasowy, niezbędny do zbudowania takich kompetencji.

Podsumowanie

Podsumowując syntetycznie zaprezentowane uwagi należałoby stwierdzić, iż rysują się dostatecznie silne argumenty poznawczej i praktycznej nośności szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym w warunkach przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. Po ponad 20 latach od wykształcenia się tej koncepcji na gruncie nauk o zarządzaniu, przeobrażenia te nacechowane są pogłębiającym się indeterminizmem zmian, ich lateralnym charakterem, a także brakiem ciągłości (dyskontynuacją). Te i podobne właściwości dzisiejszych przemian stawiają nowe wyzwania w procesie zarządzania wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw. W tym procesie takie wyznaczniki koncepcji zasobowej jak kreatywność i innowacyjność w podejściu do środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, wykorzystanie szczególnych możliwości tkwiących w dowartościowanych na tym gruncie zasobów niematerialnych, jak też budowane – najczęściej przy zaangażowaniu właśnie zasobów niematerialnych – wyróżniające kompetencje przedsiębiorstw przesądzą o możliwościach sprostania przez nie nowym wyzwaniom.

Tempo, skala i charakter zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stanowią zarazem przesłankę ewolucji i rozwoju podejścia zasobowego. Przewyciężanie ograniczeń i zagrożeń związanych m.in. z narastającymi trudnościami pozyskiwania stosownych, czyli coraz bardziej wyrafinowanych zasobów, czy też z właściwą (coraz bardziej elastyczną) organizacją przedsiębiorstwa wydaje się jednocześnie wyznaczać kierunki zmian w samym podejściu zasobowym. Wiele wskazuje, że ewolucja i rozwój podejścia zasobowego jako niezbędny warunek jego aktualności i przyszłej, strategicznej użyteczności, może koncentrować się na dalszej konceptualizacji wielu bliskich jej, ale ogólnych haseł, instrumentalizacji i wykuwaniu procedur wciąż jeszcze efemerycznego podejścia sytuacyjnego jako formuły zarządzania dostatecznie silnie wią-

żącej ukształtowanie przedsiębiorstwa z perspektywą współczesnych przeobrażeń jego otoczenia.

W powyższym kontekście warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną okoliczność. Szkoła zasobowe w zarządzaniu strategicznym jest na dzisiaj jedną z bardziej inspirujących i rozwojowych, jeśli chodzi o wykształcanie się nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. W tym wymiarze koncepcja ta ma wciąż duży potencjał poznawczy, łączący reguły naukowego poznania z konkretnymi korzyściami dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura:

1. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] M. J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
2. Kotler P., Trias de Bes F., *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.
3. Krupski R., *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
4. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
5. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
6. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competencies of the Corporation*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Harvard Business Review 1998.
7. Strobel P., *Tworzenie przełomów sektorowych*, Puls Biznesu z 21.04.1998.
8. Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Rozdział 2.

Relacje między zasobowym i pozycyjnym podejściem do zarządzania strategicznego we współczesnych przedsiębiorstwach

Wstęp

Zmieniające się warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich coraz większa nieprzewidywalność są znaczącym impulsem do kwestionowania dotąd obowiązujących koncepcji zarządzania strategicznego i poszukiwania nowych metod zarządzania procesami rozwoju. Najwyraźniej zaznacza się w tym przypadku trend do odchodzenia od klasycznego, celowego i pozycyjnego podejścia do rozwoju ku koncepcjom zasobowym, ukierunkowanym bardziej na elastyczność, zdolność działania bez względu na warunki niż na dochodzenie do zamierzonych pozycji. Tego typu tendencja wyraźnie dominuje we współczesnych naukach zarządzania¹. Pojawia się pytanie – na ile odpowiada ona rzeczywistości współczesnych przedsiębiorstw? Na ile zastępuje klasyczne celowe metody podejścia do planowania rozwoju? Poszukiwanie odpowiedzi na tego rodzaju pytania stanowi cel niniejszego opracowania.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że ewentualna rozbieżność między praktyką zarządzania strategicznego a propozycjami teoretycznymi w tym zakresie nie dyskwalifikuje tych ostatnich. Tym niemniej uwzględniając fakt, iż zarządzanie strategiczne jest nauką stosowaną odniesienie teorii do praktyki wydaje się zawsze uzasadnione.

W niniejszym opracowaniu obraz praktyki zarządzania strategicznego tworzony jest na podstawie studiów przypadków. Autor ma oczy-

¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 49; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 55; R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 53.

wiecie świadomość, iż ich niereprezentatywność nie daje podstaw do daleko idących uogólnień. Tym niemniej doświadczenia współpracy ze stosunkowo licznymi przedsiębiorstwami pozwoliła na dobór przypadków stosunkowo typowych, ilustrujących prawidłowości charakterystyczne i dla innych, choć z pewnością nie dla wszystkich przedsiębiorstw.

1. Pozycyjny i zasobowy wymiar procesów rozwoju

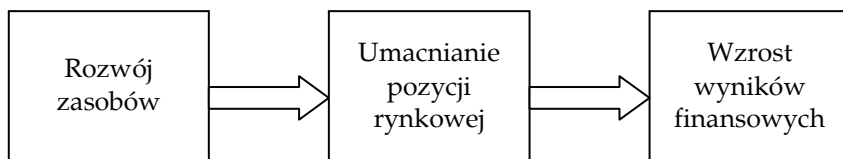
Miary rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, kryteria oceny ich sukcesów to parametry niejednoznaczne, wzbudzające nierzadko poważne kontrowersje. Jednym z wydawało by się oczywistych mierników rozwoju są rosnące wyniki finansowe. Tymczasem nawet abstrahując od dylematu wyboru wskaźników pozwalających na ich optymalny pomiar nie w każdej sytuacji jest oczywiste, że nawet spektakularnie rosnące parametry finansowe są ewidentnym wyrazem rozwoju przedsiębiorstwa. Mogą one przecież pojawiać się w wyniku różnych sprzyjających okoliczności zewnętrznych, a wcale nie muszą wynikać z faktycznego wzrostu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. To że przykładowo KGHM „Polska Miedź” uzyskuje ostatnio rekordowe wyniki finansowe wcale nie dowodzi, że spółka faktycznie odnotowała ostatnio jakieś znaczące sukcesy rozwojowe, ani nie świadczy o jej możliwościach rozwojowych w przyszłości. Co więcej dobra kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw nieraz zniechęca do wzmacniania i unowocześniania jego potencjału, a tym samym może ograniczać szanse rozwojowe w przyszłości. Tym samym rozwój należy obserwować w szerszym wymiarze nie ograniczając się do jego finansowych przejawów, ale także sięgając do ich głębszych źródeł.

To wskazywałoby, że głównych przejawów rozwoju można by upatrywać w potencjale przedsiębiorstwa wyrażonym we wzroście materialnych czy niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Tymczasem i w tym przypadku byłaby to ocena jednostronna. Niejednokrotnie przecież rosnące i unowocześniane zasoby przedsiębiorstwa zamiast przyczyniać się do sukcesów rynkowych stają się balastem. Nierzadko przedsiębiorstwom zdarza się przeinwestować bądź nie trafić z przedsięwzięciami rozwojowymi na odpowiedni popyt rynkowy. Wrocławski Koelner chcąc realizować globalną ekspansję na rynkach mocowań budowlanych niemalym kosztem przejął światowego potentata w tym za-

kresie brytyjską firmę Rawplug. Dziś trudno ocenić w jakim stopniu stanie się to impulsem rozwojowym dla firmy. Dotąd wiadomo jedynie, że znaczące, większe niż oczekiwano koszty przejścia drastycznie ograniczyły wyniki finansowe i giełdową wartość firmy.

W tym miejscu pojawia się kolejna miara rozwoju przedsiębiorstw, a więc ich pozycja rynkowa². Czy zatem uzyskiwane przewagi konkurencyjne, wyrażone w rosnących udziałach rynkowych są ostatecznym wyrazem rozwoju? Z pewnością nie do końca. Umacniająca się pozycja rynkowa wcale nie musi się przekładać na siłę ekonomiczną i perspektywy rozwojowe przedsiębiorstwa. Doświadczyla tego niegdyś wrocławska firma bieliźniarska Key. Rywalizując o prymat na rynku polskim z głównym rywalem – firmą Atlantic i osiągając sukcesy w tym współzawodnictwie, w pewnym momencie skonstatowano, że wyniki te wcale nie znajdują odzwierciedlenia w sile ekonomicznej firmy, a tym samym nie gwarantują dalszego rozwoju.

Z powyższych rozważań wynika jak się wydaje jednoznaczne stwierdzenie. Rozwój odbywa się w wielu, współzależnych wymiarach³. W uproszczony sposób obrazuje to poniższy rysunek (rys.1).



Rysunek 1. Wymiary rozwoju współczesnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W takim ujęciu najtrwalszą podstawą rozwoju są zawsze zasoby przedsiębiorstwa. Nie każdy wzrost w tym obszarze jest pożądany, a tylko taki, który znajduje efekt w umacnianiu pozycji rynkowej. To rynek weryfikuje bowiem rzeczywistą wartość stworzonego potencjału. Z tym jednak, że efekty rynkowe nie są celem samym w sobie, a na

² J. Trout, *Wyróżniaj się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC Press, Kraków 2000, s. 91.

³ B. DeWit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 96; A. J. Slywotzky, R. Wise, K. Weber, *Od zastoju do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, Helion, Gliwice 2006, s. 357.

uznanie zasługują tylko wówczas gdy przyczyniają się do poprawy wyników finansowych, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej.

Skoro rozwój odbywa się w tak wielu, wzajemnie sprzężonych wymiarach, to zarządzanie strategiczne, które służy sterowaniu tym rozwojem nie powinno skupiać się na wybranych obszarach, ale obejmować problematykę rozwojową możliwie kompleksowo. Jest to o tyle istotne, że we współczesnych koncepcjach zarządzania strategicznego raz eksponuje się koncepcje rozwijania zasobów przedsiębiorstwa, innym razem uwaga koncentruje się na osiągnięciu określonej pozycji rynkowej. W niektórych ujęciach (Strategiczna Karta Wyników) podporządkowuje się projekcje rozwojowe ostatecznym wynikowi finansowemu⁴. W praktyce zarządzania strategicznego stosowane rozwiązania nie są tak jednostronne co obrazują poniższe przypadki.

2. Pozycyjne podejście do zarządzania strategicznego w praktyce

Selena

Giełdowa spółka Seleno to już dziś światowy potentat w produkcji wybranych asortymentów artykułów chemii budowlanej (pianki poliuretanowe, uszczelniacze, kleje). Kluczem do spektakularnych sukcesów firmy w ostatnich latach jest niewątpliwie wyrazista strategia i konsekwentnie realizowane zarządzanie strategiczne.

U podstaw owego podejścia strategicznego tkwią bardzo konkretnie wyrażone ambicje twórców, późniejszych zarządzających firmą. Wyrażają się one w precyzyjnych celach rozwojowych, zgodnie z którymi w każdym z trzech kluczowych obszarów swej działalności spółka zamierza osiągnąć odpowiednio pozycję numer 1 na świecie (pianki), zdobyć miejsce wśród 10 największych firm światowych (uszczelniacze) i wśród czołowych 30 (kleje). Powyższe cele strategiczne umiejscowione są w czasie choć moment ich osiągnięcia nie jest ustalony precyzyjnie.

Jasne określenie dokąd firma zmierza, co będzie uznane za sukces jest podstawą do wyznaczania odpowiednich kierunków rozwoju w zakresie rozbudowy potencjału innowacyjnego, inwestycji na kolejnych rynkach, aliansów i przejęć, rozbudowy sieci dystrybucji, rozwoju

⁴ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

zasobów kadrowych, doskonalenia metod zarządzania itp. Powyższe inicjatywy strategiczne przybierają formę szczegółowych programów i projektów strategicznych, łącznie tworząc strategię przedsiębiorstwa.

Powyższa strategia przybiera następnie postać 3-letniego planu, w którym poszczególne przedsięwzięcia strategiczne rozpisywane są na konkretne zadania formułowane w przekroju poszczególnych produktów i rynków regionalnych. Ów plan strategiczny kaskadowany jest na zadania roczne, kwartalne, miesięczne i bardziej szczegółowe. Wyznaczane są szczegółowe parametry finansowe poszczególnych przedsięwzięć, budżety poszczególnych zadań.

Powyższy system kreowania rozwoju firmy nie ma oczywiście charakteru „sztywnego”. Poszczególne koncepcje i plany strategiczne są regularnie rewidowane, aktualizowane, a w razie potrzeby i gruntownie zmieniane. Tym niemniej generalny kierunek rozwoju i metoda jego urzeczywistniania pozostają jak dotąd niezienne, zapewniając firmie duże sukcesy.

Teta

Spółka branży informatycznej. Firma specjalizująca się w oferowaniu programów do zarządzania zasobami ludzkimi i produkcją. Dedykowane są one głównie do małych i średnich przedsiębiorstw. Firma zajmuje czołową pozycję na rynku polskim i węgierskim będąc wiodącym lokalnym oferentem usług, w niektórych segmentach rynku jedynym lokalnym skutecznym konkurentem dla potentatów światowych typu SAP czy Oracle.

W firmie bardzo dużą uwagę przypisuje się zarządzaniu strategicznemu, w którym regularnie uczestniczy kilkanaście osób dokonując cokuwartalnych rewizji strategii. Strategia szeroko komunikowana jest wszystkim pracownikom i realizowana za pośrednictwem corocznych planów.

W spółce dużą wagę przypisuje się syntetyzowaniu koncepcji strategicznej, z zastrzeżeniem, że jej podstawowe treści powinny mieścić się na jednej stronie A4. Kluczowym elementem tak rozumianej strategii są zamiary osiągnięcia określonej pozycji na kluczowych dla firmy rynkach. Zakłada się, iż przynajmniej w 5-letnim wymiarze strategicznym obszar działania firmy nie powinien ulegać generalnym zmianom. Dla każdego z dwóch podstawowych produktów, dokonuje się segmentacji rynku, określa się aktualną pozycję Tety w poszczególnych segmentach w stosunku do głównych rywali, oraz wyznacza się pozycję docelową.

Z powyższych ustaleń wynikają wszystkie dalsze koncepcje rozwojowe takie jak przejście krajowej firmy Insert służące wzbogaceniu potencjału rozwojowego dla wzmocnienia pozycji w obszarach ważnych dla Tety, a trudnych do zdobywania w drodze wyłącznie rozwoju organicznego. W podobny sposób kreowane były projekty przejścia spółki węgierskiej, która dzięki efektom synergii istotnie zwiększyła potencjał rozwojowy Tety, czy projekty innowacji produktowych bądź usprawniające systemy zarządzania firmą.

Wszystkie projektowane przedsięwzięcia strategiczne znajdują wyraz w szczegółowych planach rozwoju przedsiębiorstwa i w szeregu projektach wdrażania strategii. Wszystkie one wyrażane są w postaci wskaźników, które nie mogą być pominięte choćby ze względu na giełdowy charakter spółki. Kontrola procesu wdrażania strategii dotyczy terminowości przedsięwzięć szczegółowych, zakładanych wyników finansowych, ale przede wszystkim weryfikuje realizację podstawowych celów strategicznych stanowiących podstawową miarę sukcesu strategicznego firmy.

Axel Springer Polska

Axel Springer Polska to część jednego z największych na świecie koncernów medialnych. Jeden z czołowych na świecie wydawców gazet, czasopism, o znaczącym udziale w rynku telewizyjnym czy mediów elektronicznych. W Polsce koncern zajmuje wiodącą pozycję na rynku gazet (Fakt), czasopism opinii (Newsweek), czasopism specjalistycznych (AutoŚwiat, KomputerŚwiat, PopCorn itp.). Strategia w Polsce tworzona jest w dużym stopniu samodzielnie, choć według reguł obowiązujących w całym koncernie.

Podstawowym założeniem strategicznym firmy jest zdobywanie dominacji na wszystkich obsługiwanych rynkach. Kreowanie strategii odbywa się w ten sposób, że tworzy się kolejne produkty zdolne osiągnąć pozycję pierwszą, a w ostateczności drugą na swych rynkach. Wynika to ze specyfiki rynku mediów, na którym reklamodawcy, będący ważnym źródłem finansowania działalności, dążą do współpracy tylko z czołowymi tytułami. Stąd w portfolio produktów firmy utrzymuje się Fakt będący liderem na rynku tabloidów, Newsweek aspirujący do pozycji lidera wśród tzw. tygodników opinii, czy AutoŚwiat w segmencie prasy motoryzacyjnej, a wycofano Dziennik nie będący w stanie zdystansować Gazety Wyborczej.

Tego typu podejście do strategii wymaga oczywiście strategicznej rozbudowy poszczególnych zasobów, ścisłego monitorowania kosztów ich tworzenia oraz uzyskiwanych efektów ekonomicznych. Wszystkie te działania są jednak jednoznacznie podporządkowane podstawowym celom strategicznym wyznaczonym w wymiarze produktowo-rynkowym. Jak dotąd realizacja tych celów okazuje się skuteczna, a konsekwentna realizacja strategii pozwala na osiąganie sukcesów w wymiarze zarówno rynkowym jak i finansowym. Przy okazji potencjał firmy z roku na rok istotnie wzrasta.

3. Zasobowe podejście do zarządzania strategicznego w praktyce

Kruk

Giełdowa spółka Kruk sukcesywnie dynamicznie rośnie przez cały kilkunastoletni okres swego istnienia osiągając dziś pozycję niekwestionowanego lidera na polskim rynku windykacyjnym, utrzymując przy tym dużą przewagę nad kolejnymi rywalami. W ostatnim okresie podobną pozycję zdobywa na mniej dojrzałym od polskiego, ale bardzo perspektywnym rynku rumuńskim. Być może nie jest to jedyny zagraniczny kierunek ekspansji firmy, ale jak dotąd nie zostało to przesądzone.

Generalnie od początku istnienia firmy w jej podejściu strategicznym mniejszą wagę poświęcano pozycjom docelowym firmy, a koncentrowano się na tworzeniu takich zasobów, które umożliwią sprostanie konkurencji, a w efekcie i tak zapewnią zadowalającą nawet jeśli nie doprecyzowaną w punkcie wyjścia pozycję rynkową.

Ukierunkowaniu rozwoju służy w tym przypadku dość ogólna wizja czołowej firmy sektora windykacyjnego w Polsce, a w miarę możliwości i na innych rynkach. Prace rozwojowe koncentruje się na stworzeniu zespołu pracowników respektujących określone wartości, kompetentnych, cechujących się odpowiednimi postawami. Rozwój firmy ukierunkowany jest w dużym stopniu na tworzenie takiej kultury organizacyjnej, która pozwoli zorganizować i wykorzystać zasoby ludzkie. Zakłada się przy tym, że dobrze zorganizowana firma, dysponująca odpowiednią kadrą sprosta wszelkim wyzwaniom rynku pozwalając rywalizować z konkurencją, która jak się zakłada nie osiągnie prawdopodobnie podobnego poziomu. Powinno to umożliwić dalsze sukcesy na rynku

windykacyjnym, ale nie wyklucza się rozwoju i na inne, zwłaszcza pokrewne rynki.

Przedsięwzięcia strategiczne firmy Kruk koncentrują się na wzmacnianiu potencjału przedsiębiorstwa czemu służy realizacja określonych programów i projektów. Równolegle monitoruje się oczywiście pozycję rynkową na tle konkurentów. Wyciąga się stąd wnioski wskazujące na siłę własnej konkurencyjności.

Realizacja strategii odbywa się poprzez 4-letnie plany strategiczne nazywane w firmie biznesplanami. Określają one szczegółowe zadania oraz wyznaczają podstawowe wskaźniki, w tym finansowe, które następnie są ściśle kontrolowane, a w razie potrzeby i korygowane.

HascoLek

HascoLek to spółka akcyjna znajdująca się wśród największych firm farmaceutycznych w Polsce. Dynamicznie rozwija się od chwili swego powstania. Jak wszystkie tego typu przedsiębiorstwa HascoLek koncentruje się na produkcji leków odtwórczych nie mając szans konkurować z gigantami światowymi wprowadzającymi leki innowacyjne. Produkcja leków, na które wygasają patenty zwłaszcza w kontekście wzrostu zapotrzebowania na leki stwarza duże perspektywy rozwoju.

W 10-letniej strategii rozwoju przewiduje się zasadniczy wzrost skali firmy rzędu około 300 %. Temu służą długofalowe przedsięwzięcia rozwojowe obejmujące na przykład zasadniczą rozbudowę mocy produkcyjnych fabryki, rozwój własnego ośrodka badawczo-rozwojowego, poważne inwestycje w rozwój zasobów kadrowych rozpoczynające się już od kształcenia studentów Farmacji Wrocławskiej Akademii Medycznej czy rozwój potencjału marketingowego.

Interesującą ilustracją sposobu rozbudowy potencjału rozwojowego firmy wydaje się sposób podejścia do rozbudowy fabryki. Dotychczasowy zakład produkcyjny jest w pełni nowoczesny i spełnia wszelkie wymagania obecne, ale z pewnością i te, które pojawią się w bliższej przyszłości. Problemem jest jednak lokalizacja, a w praktyce brak terenów pozwalających na istotne powiększenie mocy produkcyjnych. Skoro w przyszłości mogłoby to stanowić ograniczenie rozwojowe już dziś firma zmienia lokalizację. W tym celu zakupiono nowy bardzo duży teren, znacznie przekraczający nawet perspektywiczne potrzeby firmy. Tam przenoszona jest już dziś dotychczasowa fabryka. Realizuje się ten projekt strategiczny w ten sposób, że poszczególne składniki potencjału produkcyjnego ustawiane są sekwencyjnie, w linii prostej tak by w razie

potrzeby dowolnie rozbudowywać potencjał poszerzając o kolejne moduły produkcyjne, dla których z góry przewiduje się lokalizację po obu stronach tworzonej linii produkcyjnej. Powstaje w ten sposób rezerwa potencjału firmy do uruchomienia dopiero wówczas gdy wzrosną potrzeby produkcyjne.

W firmie dziś nie planuje się pozycji jaką zamierza się zająć w poszczególnych grupach produktowych jako że w odległej, 10-letniej perspektywie nie jest to możliwe do prognozowania. Nie przeszkadza to wieloletniemu planowaniu inwestycji produktowych, które w tej dziedzinie działalności wymagają zazwyczaj horyzontu co najmniej 5-letniego gdyż tyle mniej więcej czasu upływa od podjęcia prac nad nowym lekiem do jego wprowadzenia na rynek. Projektom produktowym towarzyszą stosunkowo precyzyjne plany działania w wymiarze wieloletnim, rocznym, a następnie kwartalnym i bardziej szczegółowym. Są one niezbędnym narzędziem wdrażania strategii warunkujących sukces firmy.

NG2

Krajowy lider sektora obuwniczego to spółka giełdowa dysponująca trzema markami CCC, Boti, Quazi adresowanymi do różnych segmentów rynku. Firma skutecznie konkuruje na rynku polskim z europejskim potentatem – Daichmann'em. Nad pozostałymi przedsiębiorstwami obuwniczymi ma już zdecydowaną przewagę.

Ambicją twórców i zarządzających przedsiębiorstwem jest utrzymanie i umacnianie dominującej pozycji na polskim rynku obuwniczym a w przyszłości być może i na rynkach zagranicznych (już obecnie przedsiębiorstwo realizuje ograniczoną ekspansję na rynek Czech i Słowacji). Za kluczowe wyzwanie uznaje się nie tyle zdobycie chwilowej pozycji rynkowej ile stworzenie takiego potencjału rozwojowego, który pozwoli osiągać przewagę konkurencyjną.

Strategiczne przedsięwzięcia rozwojowe w firmie o priorytetowym znaczeniu to na przykład unowocześnienie i rozbudowa zaplecza logistycznego. Już dzisiaj system magazynowania, dystrybucji butów, służące temu rozwiązania informatyczne są na tyle skuteczne, że jak obrazowo twierdzi się firmie pozwoliłoby nawet skutecznie dostarczać do klientów żółte banany. Obrazuje to zarazem szybkość realizacji dostaw, ale i ich sprawność ekonomiczną. Już dziś stosowane w tym obszarze rozwiązania stanowią kluczową przewagę nad głównymi konkurentami. Kolejne kosztowne inwestycje mają tę przewagę zwiększyć. Równie

ważne projekty strategiczne firmy to rozbudowa sieci sprzedaży w postaci własnych salonów bądź obiektów działających na zasadzie franszyzy. Równolegle rozbudowywana jest baza produkcyjna firmy w Polkowicach czy podnoszone są kompetencje kadry kierowniczej.

Zakłada się, iż stworzony w ten sposób potencjał firmy pozwoli jej skutecznie funkcjonować w różnych segmentach rynku obuwniczego. Stworzenie konkurencyjnych zasobów wydaje się w tym wypadku istotniejsze niż osiągnięcie określonego udziału w rynku obuwia luksusowego czy niskocynowego. Warunkiem by można było zrealizowane procesy rozwojowe uznać za sukces są także i wyniki finansowe. Te planowane są bardzo szczegółowo w perspektywie 3-letniej tworząc podstawę do przekształcania dalekosiężnych planów w zadania operacyjne. I w tym wypadku, jak we wcześniej opisywanych firmach, system zarządzania strategicznego można uznać za sprawny, pozwalający na skuteczne generowanie rozwoju i osiąganie strategicznych sukcesów.

4. Koncepcja współczesnego zarządzania strategicznego integrująca podejście zasobowe i pozycyjne

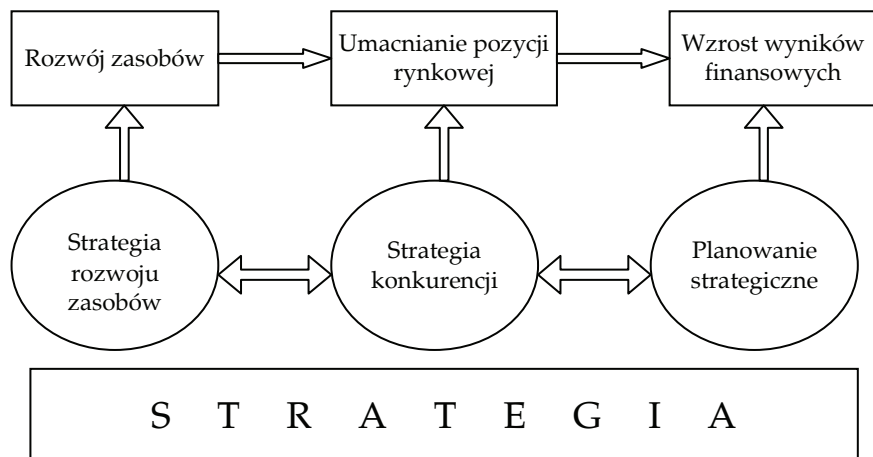
Praktyka przedsiębiorstw pokazuje, że niezależnie od różnego rozłożenia akcentów, eksponowania bardziej koncepcji zasobowych bądź pozycyjnych, zawsze istnieją one równolegle. W przedsiębiorstwach, które koncentrują się na osiągnięciu określonej pozycji rynkowej prowadzi się działania rozwojowe ukierunkowane na odpowiednią, podporządkowaną celom rozbudowę zasobów⁵. W innych przedsiębiorstwach, w których strategia w większym stopniu ukierunkowana jest na rozwój zasobów i tak prowadzone działania rozwojowe skoncentrowane są wokół wizji przyszłej pozycji⁶, która nawet gdy nie jest bardziej szczegółowo doprecyzowana i tak wyznacza kierunek rozwoju zasobów⁷. We wszystkich powyższych przypadkach dokonywane wybory strategiczne odzwierciedlane są w szczegółowych 2-3 letnich planach rozwojowych,

⁵ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001, s. 369.

⁶ W. Chan Kim, R. Mouborgne, *Strategia błękitnego ocean*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 127.

⁷ J. Trout, *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2004, s. 88; G. Jonson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 37; J. C. Collins, J. C. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, SPM Projekt, Wrocław 2003, s. 233.

które są narzędziem przełożenia strategii na działania taktyczne i operacyjne. W praktyce różnice między obu podejściami nie są zasadnicze, a poszczególne ujęcia zarządzania strategicznego nie wykluczają się wzajemnie ale raczej dopełniają. Sposób uzupełniania się różnych koncepcji zarządzania strategicznego obrazuje poniższy rysunek (Rys. 2).



Rysunek 2. Relacje pomiędzy zasobowym i pozycyjnym zarządzaniem strategicznym w rozwoju przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat graficzny obrazuje fakt, iż niezależnie od tego który element zarządzania strategicznego w danym przypadku jest bardziej eksponowany to zawsze pełne i konsekwentne podejście strategiczne to tylko takie, które w sposób długofalowy zarówno kreuje zasoby przedsiębiorstw, ale równolegle podporządkowuje te działania wymogom kreowania pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji wiąże te działania z planami strategicznymi podporządkowanymi efektom finansowym. Docelowa pozycja strategiczna może być określana w postaci bardziej precyzyjnych celów konkurencyjnych bądź nie tak szczegółowych

wizji⁸. Zarówno owe cele jak wizje mogą być podstawą do ukierunkowania rozwoju zasobów bądź w większym stopniu z nich wynikać. W sytuacji gdy strategia rozwoju zasobów i kreowania pożądanej pozycji konkurencyjnej i tak połączone są sprzężeniem zwrotnym, a plan strategiczny bazuje i tak na obu tych elementach rozkład akcentów na poszczególne elementy i ich kolejność i tak nie ma decydującego znaczenia. W ten sposób praktycznie zarządzana strategia skutecznie łączy różne koncepcje teoretyczne.

Podsumowanie

Praktyka zarządzania strategicznego wydaje się dużo bardziej złożona niż jej ujęcia teoretyczne. Stosowane w niej rozwiązania mają raczej charakter eklektyczny niż jednostronny. Łączy różne ujęcia i sposoby podejścia a nie wybiera pomiędzy nimi. Rozwijając zarządzanie strategiczne w świecie realnej gospodarki pożądane jest wykorzystywanie różnych koncepcji metodycznych w charakterze inspiracji, ale nie dosłownie. Bezpośrednie przeniesienie do przedsiębiorstw czystych rozwiązań modelowych wydaje się niemożliwe i niepożądane.

Literatura:

1. Chan Kim W., Mouborgne R., *Strategia błękitnego ocean*, MT Biznes, Warszawa 2007.
2. Collins J. C., Porras J. C., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Projekt, Wrocław 2003.
3. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
4. Jonson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
5. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
6. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
7. Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 31.

8. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
9. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
10. Slywotzky A. J., Wise R., Weber K., *Od zastoju do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, Helion, Gliwice 2006.
11. Trout J., *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2004.
12. Trout J., *Wyróżniaj się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC Press, Kraków 2000.
13. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.

Rozdział 3.

Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej

Wstęp

Kryzys gospodarczy ostatnich lat ożywił w dyskusjach naukowych problematykę kryzysu w przedsiębiorstwie, restrukturyzacji i reorientacji strategicznej. Zaskoczenie strategiczne, które zawsze łączy się z gwałtowną zmianą otoczenia uświadamia menedżerom, że po raz kolejny nie byli przygotowani do zmiany, która właśnie się dokonuje. W tym względzie nic się nie zmienia od dziesiętków lat. Rozwój nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu naświetlił problemy przyczyn kryzysu i jego wpływu na przedsiębiorstwo i gospodarkę, ale nie wyposażył przedsiębiorców i menedżerów w skuteczne narzędzie zapobiegania kryzysowi, a nawet przewidywania momentu jego nadejścia.

Pojęcie reorientacji strategicznej jest równie stare, jak teoria strategii. Jako określenia równoznaczne z reorientacją strategiczną bywają traktowane określenia: restrukturyzacja, odnowa strategiczna, regeneracja strategiczna i przełom strategiczny. Na przykład de Wit i Meyer określili odnowę strategiczną jako zmianę strategiczną dalekosięzną i kompleksową, zachodzącą równocześnie w systemie biznesowym i organizacyjnym, strukturze i kulturze organizacyjnej¹. G. Hamel i L. Vaelikangas wyróżnili trzy formy innowacji strategicznej: rewolucję, odnowę i regenerację². Rewolucja to kreatywna destrukcja, niekonwencjonalna strategia, innowacja dotycząca podstawowych reguł gry i sposobów działania. Strategiczna odnowa jest kreatywną rekonstrukcją, która wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy. Regeneracja to nieustanna rekonstrukcja i odnowa w wymiarze strategii i modelu biznesowego. Nie wnikając w zawilości definicyjne reorientację strategiczną definiuję jako

¹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, rozdz. 4.

² G. Hamel, L. Vaelikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, [w:] *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, s. 63.

proces zmiany celów strategicznych. Odróżniam od reorientacji strategicznej zmianę modelu biznesowego, którą łączę ze zmianą sposobu realizacji strategii, a nie ze zmianą celów strategicznych. Pojęcie reorientacji utożsamiam z rewolucyjną rekonstrukcją strategii przedsiębiorstwa w ujęciu G. Hamela i L. Vaelikangas.

Najczęściej spotykanym w naukach zarządzania podejściem do badania zjawisk kryzysowych i restrukturyzacji jest typowe dla szkoły pozycyjnej i planistycznej spojrzenie egzogeniczne (od zewnątrz do wewnątrz), czyli badanie wpływu zmian otoczenia na potencjał przedsiębiorstwa i możliwe strategie restrukturyzacji. Zastosowanie podejścia zasobowego do badania możliwości reorientacji strategicznej przedsiębiorstwa wydaje się dobrym posunięciem, gdyż pozwala na spojrzenie na źródła kryzysu i możliwości restrukturyzacji oczami menedżerów, którzy postrzegają otoczenie przez pryzmat swoich możliwości działania (perspektywa endogeniczna)³.

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo ograniczają jego możliwość reorientacji strategicznej i jak można zwiększyć elastyczność zasobów. Rozważania, ze względu na ograniczone ramy wypowiedzi, zostaną zawężone do strategii rozwoju przedsiębiorstwa, chociaż mam świadomość, że wybór strategii konkurencji ma równie istotny wpływ na sytuację zasobową przedsiębiorstwa.

1. Strategia a profil zasobowy

Postawienie celów strategicznych określa nie tylko miejsce i charakter aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa na rynku, ale także określa profil zasobów niezbędnych do jej realizacji. Przez **profil zasobowy** rozumiem:

- poziom (wielkość) zasobów niezbędnych w poszczególnych latach realizacji strategii,
- strukturę zasobów w podziale na zasoby finansowe, zasoby materialne i niematerialne,
- szczegółową strukturę i jakość zasobów w każdej kategorii,
- źródło pochodzenia zasobów (zasoby własne i obce).

Warto przypomnieć, że budowanie strategii przedsiębiorstwa i związane z tym gromadzenie zasobów niezbędnych do jej realizacji jest procesem długotrwałym. Profil zasobowy jest dostosowany do aktualnie

³ Zob. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 172 i dalsze.

realizowanej strategii i warunków działania. System zarządzania zasobami (gromadzenie, dysponowanie, wzbogacanie, ochrona) jest narzędziem służącym osiągnięciu i aktualizacji pożądanego profilu zasobowego przedsiębiorstwa. O ile jednak zmiana celów strategicznych może być szybka, o tyle dostosowanie zasobów do nowych celów zawsze trwa długo i opóźnia wdrożenie nowej strategii. G. Hamel i C.K. Prahalad zwracają uwagę, że tzw. zamysł strategiczny powinien być „osadzony w głębokim zrozumieniu potencjalnych przełomowych wydarzeń, zamiarów konkurentów oraz ewoluujących potrzeb klientów... i powinien odzwierciedlać aspiracje, które wychodzą poza obecne zasoby i potencjał firmy”⁴. Częste zmiany strategii w trakcie jej realizacji powodują dodatkowe straty zasobów i wymagają korekty profilu zasobowego, podobnie jak zmiany dostępności i cen zasobów oraz zachowania konkurentów i partnerów biznesowych w zakresie zasobów.

Wybór określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa określa niezbędny profil zasobowy przedsiębiorstwa. W tabeli 1 pokazano trzy strategie rozwoju i przypisano im niezbędne do ich realizacji kluczowe czynniki powodzenia i pożądane profile zasobów.

Reorientacja strategiczna może dotyczyć zmiany jednego z umieszczonych wymiarów strategii np. rezygnację ze strategii dywersyfikacji na rzecz strategii rozwoju rynku. Pojawia się wtedy problem **bariery zasobowej**. Zasoby adekwatne do poprzedniej koncepcji strategii okazują się nieprzydatne w nowej strategii, trzeba ich się pozbyć i pozyskać nowe zasoby. Jest to szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach, które przez wiele lat były nastawione na realizację jednej koncepcji strategii rozwoju. Przedsiębiorstwa te przez lata budowały profil zasobów dostosowany do jednej strategii, co doprowadziło do sytuacji skrajnego wyspecjalizowania profilu zasobowego. Zmiana strategii i niezbędna zmiana profilu zasobowego tworzy ogromne koszty związane z pozbyciem się niepotrzebnych zasobów i pozyskaniem nowych, a także z zbudowaniem synergii zasobów i wdrożenia nowego sposobu zarządzania nimi. Bariera zasobowa ujawnia się w mniejszym stopniu wtedy, kiedy pozostajemy przy dotychczasowej koncepcji rozwoju, ale rozszerzamy działalność przedsiębiorstwa o nowe elementy np. nowe produkty, nowe segmenty klientów, nowe rynki, nowe kanały dystrybucji. Rozszerzanie działalności wymaga dobudowania nowych zasobów i włączenia ich w system zarządzania zasobami, jednak bez burzenia dotychczasowej struktury zasobów i synergii między nimi.

⁴ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 120.

Tabela 1. Profil zasobów w strategiach rozwoju przedsiębiorstwa

Strategia rozwoju	Kluczowe czynniki powodzenia strategii	Pożądany profil zasobowy
Rozwój rynku (internacjonalizacja)	Dobre lokalizacje filii zagranicą; Prowadzenie operacji finansowych w wymiarze międzynarodowym; Współdziałanie i konkutowanie w wymiarze międzynarodowym; Sprawna logistyka; Globalny standard technologii i produktu; Międzynarodowe marki i marketing; Międzynarodowy menedżment.	Odmienny profil zasobowy centrali i oddziałów. Centrala musi dysponować dużym kapitałem finansowym i kapitałem niematerialnym pozwalającym na opracowanie i realizację kluczowych czynników powodzenia strategii. Filie mogą być tworzone przez przejmowanie obcych aktywów lub ich wykorzystywanie. W ich działalności dużą rolę odgrywają zasoby materialne.
Rozwój produktu (dywersyfikacja branżowa)	Zarządzanie złożonym portfelem działalności i wykorzystywania synergii; Pokonywanie barier wejścia do innych sektorów; Innowacje produktowe, technologiczne i marketingowe.	Rozbudowane zasoby niematerialne niezbędne do prowadzenia innowacji produktowych, technologicznych i koncepcji marketingowej. Zasoby finansowe niezbędne do pokonywania barier wejścia do innych sektorów i prac badawczo-rozwojowych. W przypadku dywersyfikacji niepokrewnej rozwój może się w dużej mierze opierać na zasobach obcych
Integracja pionowa (rozbudowany wewnętrzny łańcuch wartości)	Koordinacja faz i czynności na ścieżce ekonomicznej i wydobywanie synergii; Sprawne zarządzanie kosztami; Elastyczne wydłużanie lub skracanie łańcucha wartości przez procesy outsourcingu i insourcingu..	Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo czerpie korzyści z doskonałego sprzężenia kolejnych faz łańcucha wartości i specyficznych kompetencji posiadania i wykorzystania unikalnych zasobów przedsiębiorstwo w dużej mierze opiera się na własnych zasobach. Dużą rolę odgrywają zasoby materialne (własna baza zaopatrzeniowa, operacyjna i handlowa) oraz zasoby niematerialne, szczególnie w obszarze badań i rozwoju i działalności handlowej. Potrzebuje dużych zasobów finansowych, aby osiągnąć efekt skali.

Źródło: opracowanie własne.

W okresie zmian profilu zasobowego powstaje **nieciągłość zasobowa** przedsiębiorstwa i jego osłabienie konkurencyjne. Okresowo pozbywanie się dotychczasowych zasobów zmniejsza potencjał **przedsiębiorstwa, a nowe zasoby jeszcze nie są w pełni wykorzystane**. Przebudowa zasobów może być utrudniona w związku z pogorszeniem siły negocjacyjnej przedsiębiorstwa wobec dostawców, co może wpływać na wzrost ceny zasobów i wydłużenie okresu oczekiwania na nie.

Niepodzielność i specyficzność zasobów, które są dostosowane do dotychczasowego profilu działalności przedsiębiorstwa można uznać za najważniejszy czynnik ograniczający reorientację strategiczną przedsiębiorstwa i powodujący nieciągłość jego funkcjonowania. Każda rewolucyjna zmiana strategii powoduje zniszczenie profilu zasobowego. Powstaje pytanie, w jaki sposób można zmniejszyć ograniczenia rozwojowe związane z zasobami i zmniejszyć koszty dostosowania profilu zasobów do nowej strategii przedsiębiorstwa.

2. Zwiększanie elastyczności zasobowej przedsiębiorstwa

Poszukiwanie możliwości unikania bariery zasobowej w rozwoju przedsiębiorstwa można wiązać z dwoma działaniami. Po pierwsze, można zmienić podejście do budowania strategii. R. Krupski od wielu lat propaguje i potwierdza w badaniach tendencję do odchodzenia od planowania w kategoriach rynków i produktów charakterystycznego dla szkoły planistycznej i pozycyjnej w kierunku planowania w kategoriach zasobowych⁵. Stwierdził on, badając wiele przedsiębiorstw, fakt rezygnacji z tworzenia długofalowej strategii rozwoju na rzecz koncentrowania się menedżerów na wykorzystywaniu okazji. Podstawą do wykorzystywania okazji jest posiadanie przez przedsiębiorstwo nadmiaru niektórych zasobów. Następuje w tym przypadku odwrócenie relacji pokazanych w tabeli 1. Punktem wyjścia do budowy planu są posiadane zasoby i do nich dostosowuje się działania stymulowane pojawianiem się w otoczeniu nadzwyczajnych okazji. Taką sytuację zasobową Hamel i Prahalad definiują jako „nadmierny luz” i przeciwstawiają sytuacji nazywaną „wytężeniem”, w której ambitna firma w oparciu o niewystarczające zasoby osiąga założone cele przez uruchomienie tzw. „dźwigni zasobowej”.

⁵ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna ...*, op. cit., s. 213 i dalsze.

bów”⁶. Niezależnie od ekonomicznego aspektu utrzymywania nadmiaru zasobów, w sensie strategicznym podejście takie jest rozwiązaniem sprawy ograniczeń zasobowych. Dyskusja na temat, czy najpierw jest strategia, a potem zasoby, czy odwrotnie, przypomina od lat toczoną dyskusję na temat związków strategii i struktury i podobnie jak tamta musi pozostać nierozstrzygnięta.

Po drugie, pozostając przy podejściu egzogenicznym i dążeniu do zmiany planu strategicznego w momencie zmiany otoczenia, można kształtować zasoby w taki sposób, aby tworzyły mniejsze bariery w przypadku reorientacji strategicznej. Pewne możliwości tworzy tu **utrzymywanie właściwej proporcji między zasobami finansowymi, materialnymi i niematerialnymi**. Zasoby finansowe zostały tu wyodrębnione z zasobów materialnych ze względu na ich szczególny charakter: doskonałą płynność, elastyczność i substytucyjność w odniesieniu do pozostałych zasobów. Największą uniwersalność, a zatem i elastyczność mają zasoby finansowe – stąd ich nieograniczona przydatność w każdej strategii rozwoju. Mniej uniwersalne, a zatem i mniej elastyczne są zasoby niematerialne. Jeżeli wykorzystać podział zasobów niematerialnych na zasoby relacyjne, umiejętności i kulturę organizacji⁷ można powiedzieć, że najbardziej elastyczne są umiejętności, w mniejszym stopniu zasoby relacyjne, gdyż są związane z obecnością firmy w konkretnym otoczeniu biznesowym i kultura organizacyjna, która ogranicza rozwiązania związane z wchodzeniem do krajów o innej kulturze narodowej i łączeniem się z przedsiębiorstwami o innej kulturze organizacyjnej. Najniższy poziom uniwersalności mają zasoby materialne. Dyrektywa podnoszenia elastyczności zasobów może być rozumiana jako zwiększanie udziału w zasobach przedsiębiorstwa zasobów najbardziej uniwersalnych, czyli finansowych i niematerialnych, szczególnie zasobów wiedzy.

Inną możliwość zwiększenia elastyczności zasobów daje **zmiana proporcji między zasobami własnymi a zasobami obcymi**, do których mamy dostęp bądź poprzez umowy z posiadaczami potrzebnych zasobów, bądź poprzez wykupienie udziału w innym przedsiębiorstwie. Duży udział zasobów obcych w portfelu zasobowym przedsiębiorstwa powoduje niski koszt zmiany profilu zasobów i zmniejszenie bariery zasobowej reorientacji strategicznej przedsiębiorstwa. Koszt pozbycia się

⁶ G. Hamel i C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra ...*, op. cit., s. 120 i dalsze.

⁷ Zob. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 75.

zasobów obcych wynika z formy prawnej zarządzania nimi. Jeżeli dostęp do zasobów wiąże się z umową użyczenia, dzierżawy, licencji, franczyzy, wspólnego użytkowania, to pozbycie się zasobów jest możliwe po wygaśnięciu lub rozwiązaniu umowy. Wyższy koszt likwidacji zasobów wiąże się z dostępem do zasobów uzyskanych przez połączenie z inną firmą lub jej przejęciem, a także z założeniem wspólnej firmy (*joint venture*). Zawsze jednak ze względu na fakt, że obce zasoby nie są silnie zintegrowane z organizmem naszego przedsiębiorstwa, ich pobycie się jest szybsze i rodzi mniejsze koszty niż likwidacja własnych zasobów przez lata budowanych i integrowanych z przedsiębiorstwem.

Kolejny sposób zwiększenia elastyczności zasobów polega na zmianie sposobu zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. G. Hamel i C.K. Prahalad sformułowali zasady racjonalnego zarządzania zasobami pozwalające na uruchomienie dźwigni zasobów⁸: koncentrowanie zasobów wokół celów, akumulacja zasobów, uzupełnianie zasobów i ich odzyskiwanie. Wszystkie te zasady mają na celu zapewnienie kompletności zasobów, ich wysokiej jakości i ścisłego dopasowania do realizowanej strategii. W tak rozumiany system zarządzania zasobami wmontowane są ograniczenia ich wykorzystania przy zmienionym charakterze celów.

Można pokusić się o sformułowanie zasad zarządzania zasobami, które będą realizowały równocześnie dwa cele: dostosowanie profilu zasobów do aktualnie realizowanej strategii i utrzymanie zdolności do szybkiej adaptacji zasobów do zmian strategii przedsiębiorstwa. Oto przykład kilku takich zasad:

1. Zasada gromadzenia i rozwijania zasobów uniwersalnych możliwych do wykorzystania w różnych strategiach, a kupowanie lub dzierżawienie zasobów specyficznych, dopasowanych do konkretnej działalności.
2. Zasada pozbywania się zasobów natychmiast, kiedy przestają być potrzebne bez względu na ich cenność dla przedsiębiorstwa – w przeciwnym przypadku przedsiębiorstwo będzie układało cele pod kątem posiadanych zasobów.
3. Zasada utrzymywania stanu pewnego niedoboru zasobów, nabywania ich w ostatniej chwili, co pozwala z jednej strony na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, z drugiej strony ułatwi zmianę profilu zasobów w przyszłości.

⁸ G. Hamel i C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra ...*, op. cit., s. 136 i dalsze.

Podane wyżej zasady dobrze korespondują z egzogenicznym podejściem do budowania strategii i kładą nacisk nie na podnoszenie konkurencyjności zasobów (unikatowość, ochronę), ale ich elastyczność. Pozostaje pytanie, czy te dwa walory profilu zasobowego: elastyczność i konkurencyjność mają charakter alternatywny czy też można zbudować profil zasobowy zarazem konkurencyjny i możliwy do zastosowania w różnych strategiach przedsiębiorstwa. Negatywna odpowiedź na to pytanie oznacza, że menedżerowie muszą określić, co jest dla nich wartością nadrzędną: dostosowanie do wyzwań otoczenia i otwartość na zmiany czy ochrona bezcennych przewag przed konkurencją.

Literatura:

1. de Wit B., R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
2. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 2001.
3. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
4. Hamel G., Vaelikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, [w:] *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska.
5. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Rozdział 4.

Horyzont planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Wstępne wyniki badań empirycznych

Wstęp

Narastająca turbulencja otoczenia, zwiększające się obszary niepewności decyzyjnej w przedsiębiorstwach powodują, że rośnie fala krytyki pod adresem klasycznej teorii planowania strategicznego, jej skuteczności, a więc i użyteczności. Wyłaniają się nowe koncepcje albo stawiające na wielość alternatywnych scenariuszy otoczenia, albo na planowanie w kategoriach zasobów, ukierunkowane na wykorzystywanie okazji. Przedstawione poniżej wyniki badań empirycznych, w ramach projektu N N115003938, mają na celu wykazanie, że w praktyce zaczyna dominować ta druga koncepcja. Jeżeli inne badania będą potwierdzać niniejsze wywody, to należałoby się zastanowić: w jakim zakresie i w jaki sposób należy uzupełniać teorię planowania strategicznego?

1. Cele i hipotezy badawcze

Podstawowym celem badawczym było zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Zrealizowanie tego celu umożliwi pośrednie wnioskowanie o strukturze problemów w strategiach przedsiębiorstw w zależności od charakteru otoczenia, określanego przy pomocy zmienności i przewidywalności. Ostatecznie będzie to prowadzić do odpowiedzi na pytanie czy przewaga kategorii rynkowych lub zasobowych w strategii organizacji jest skorelowana z charakterem otoczenia.

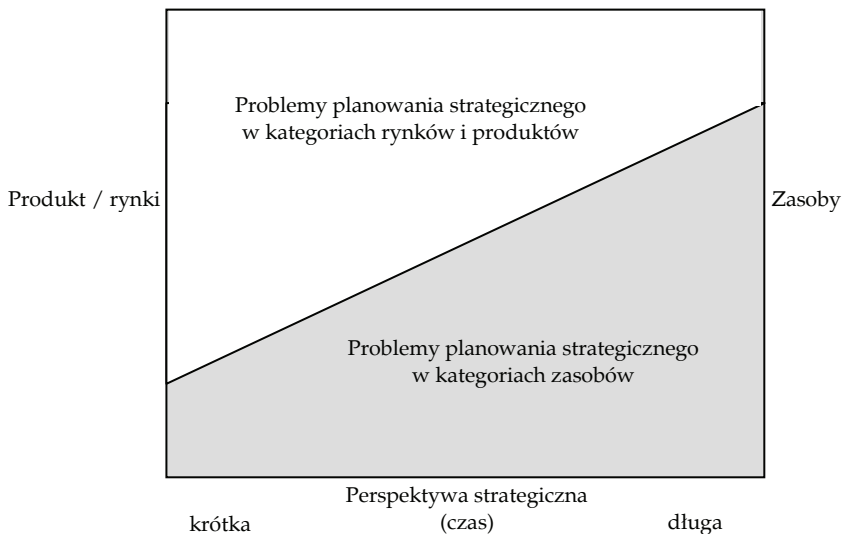
Cele szczegółowe:

1. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o otoczeniu identyfikowanym przez: produkty, rynki, konkurentów, dostawców i inne elementy.
2. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych elementami otoczenia: produktami, rynkami, konkurentami, dostawcami i innymi organizacjami.
3. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o zasobach (wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych i niesformalizowanych, techniki i technologii branżowych, technologii informatycznych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image firmy, źródeł finansowania, rutyn i rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych).
4. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych z wyżej wymienionymi zasobami.
5. Ustalenie typu otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego, charakteryzowanego zmiennością i przewidywalnością.
6. Zidentyfikowanie związków pomiędzy orientacją rynkową lub zasobową w planie strategicznym, a typem otoczenia (w znaczeniu jw.) oraz sytuacją finansową firmy.
7. Zidentyfikowanie powyższych związków przede wszystkim w przekrojach: rodzajów działalności przedsiębiorstw, tzn.: produkcyjnych, handlowych, usługowych i mieszanych oraz wielkości firm charakteryzowanych liczbą zatrudnionych, tzn.: dużych, średnich, małych oraz mikro.

Podstawowa hipoteza badawcza: wraz z narastającą turbulencją otoczenia w strategiach firm zaczynają dominować kategorie zasobowe, kosztem kategorii produktowo-rynkowych. Horyzont planistyczny tych ostatnich ulega skróceniu, do poziomu taktyczno-operacyjnego. Inaczej - im dłuższy horyzont planowania, tym w treściach planów więcej zagadnień dotyczących zasobów i względnie mniej dotyczących produktów i rynków. Hipoteza ta tak w formie, jak i w treści (rys. 1) kończy książkę: *Koncepcje strategii organizacji*¹.

¹ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Szczegółowe hipotezy badawcze dotyczyły przede wszystkim istnienia związków pomiędzy rodzajami otoczenia (stabilne przewidywalne, zmienne przewidywalne, zmienne nieprzewidywalne) a orientacją zasobową przedsiębiorstwa egzemplifikowaną dłuższym horyzontem planowania zasobów aniżeli rynków i produktów. Inne hipotezy dotyczyły potencjalnych związków tej orientacji a: rodzajami działalności organizacji (produkcyjna, handlowa, usługowa, mieszana), wielkością zatrudnienia (firmy duże, średnie, małe i mikro), sytuacją finansową firmy (bardzo dobra, dobra, przeciętna zła, bardzo zła).



Rysunek 1. Proporcja problemów: produktów/rynków i zasobów w zależności od horyzontu czasu

Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 215.

2. Ogólna metoda badań

Narzędziem badawczym była ustrukturalizowana ankieta z pytaniami i alternatywnymi odpowiedziami, które ankietowani zaznaczali krzyżykiem. Większość dotyczyła horyzontu planowania elementów

otoczenia i rodzajów zasobów, z perspektywy myślenia i oddzielnie z perspektywy decyzji. Przyjęte w badaniach elementy otoczenia to: produkty, rynki, konkurenci, dostawcy i inne (np. urzędy). Wyróżnione rodzaje zasobów to: wiedza, postawy i zachowania pracownicze, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane oraz oddzielnie - niesformalizowane, technologie branżowe i oddzielnie – informatyczne, zasoby naturalne, lokalizacja, *image* firmy, źródła finansowania, rutyny organizacyjne. Przyjęte interwały horyzontu planowania to: < 1 rok, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat. Ponadto starano się zbadać otoczenie: rynkowe, technologiczne i społeczne firm przez ustalenie, czy jest ono stabilne przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne. Inne ustalenia dotyczyły wybranych charakterystyk przedsiębiorstw. W szczególności identyfikowano: rodzaj działalności (produkcyjny, usługowy, handlowy i mieszany), wielkość firmy (duża, średnia, mała, mikro), sytuację finansową (bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła, bardzo zła) oraz profil firmy (stały, zmienny planowany, zmienny nieplanowany). Badania prowadzone były za pośrednictwem studentów studiów magisterskich i studiów MBA w przedsiębiorstwach, w których pracują i pełnią role organizacyjne. W przypadku studentów studiów MBA, byli to najczęściej członkowie zarządów lub przynajmniej szeroko rozumianego naczelnego kierownictwa różnych firm. Ich kompetencje pozwalały wierzyć, że znają się na zagadnieniach zarządzania strategicznego firm, które reprezentują. W przypadku studentów niestacjonarnych studiów magisterskich, ankietujący (najczęściej szeregowi pracownicy swoich firm lub kierownicy niskich szczebli zarządzania) mieli za zadanie uzyskać stosowne odpowiedzi zawarte w ankietach od przedstawiciela naczelnego kierownictwa. Wszyscy studenci przeszli stosowne przeszkolenie w zakresie celów badawczych i szczegółowych problemów zawartych w ankietach².

3. Grupy wyników

Dzięki statystycznej analizie zgromadzonego materiału empirycznego z 368 przedsiębiorstw otrzymano trzy grupy wyników badań :

² Więcej szczegółów na temat metody badań [w:] R. Krupski, *Badanie horyzontu planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Kontekst metodyczny. Potencjalne implikacje*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 189.

Pierwsza obejmuje średnie horyzonty planowania charakterystyk otoczenia i zasobów. Ujęcie to umożliwia przybliżone porównanie wektorowych ujęć otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa i wnioskowanie na tej podstawie o zasobowej lub produktowo-rynkowej orientacji w strategii przedsiębiorstwa, ogólnie i w wyróżnionych grupach firm.

Druga obejmuje liczbę zbadanych przypadków typu: horyzont planowania wyróżnionego elementu otoczenia (np. produktów lub rynków) jest dłuższy od horyzontu planowania przeciętnej horyzontu planowania zasobów. Ujęcie to również umożliwia wnioskowanie na temat skali orientacji zasobowej lub produktowo-rynkowej strategii w przedsiębiorstwach.

Trzecia grupa obejmuje identyfikację potencjalnych związków pomiędzy rodzajami działalności przedsiębiorstw, ich wielkościami, sytuacjami finansowymi firm, a nade wszystko charakterystykami otoczenia, a orientacjami na rynki i produkty lub zasoby w strategiach przedsiębiorstw. Ze względu na nieliniowość związków ich siłę określono przy pomocy testu chi kwadrat.

Wybrane wyniki analizy statystycznej w obrębie dwóch pierwszych rodzajów badań zaprezentowano poniżej.

4. Wyniki badań

Porównując średnie arytmetyczne horyzontu planowania dotyczących otoczenia i zasobów, zdając sobie sprawę z ułomności tych porównań, otrzymujemy jednak ogólną informację z przeprowadzonych badań empirycznych, że:

z perspektywy myślenia:

- przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (3,48) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (4,13), a

z perspektywy decyzji:

- przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (2, 45) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (3,19).

Generalnie więc, jak wynika z badań empirycznych, horyzont planowania zasobów jest już przeciętnie dłuższy od horyzontu planowania elementów otoczenia. Wynik ten, jeżeli zostanie potwierdzony w innych badaniach, zmusza do refleksji i wymusza niejako inny sposób myślenia o strategii przedsiębiorstw.

Wielokierunkowa krytyka sposobu porównań horyzontów planowania elementów otoczenia i zasobów, wynika między innymi z faktu wektorowych ujęć obydwu porównywanych stron. Być może należałoby skorygować porównywane wielkości z intencją urealnienia wyników. Jedną z możliwych korekt jest przyjęcie, że otoczenie najlepiej jest charakteryzowane przez rynki. Dlatego też w kolejnym wariancie porównań zrezygnowano z wektorowego opisu otoczenia i przyjęto, że jest ono najlepiej charakteryzowane wielkością skalarną dotyczącą horyzontu planowania rynków. Ponieważ nie znaleziono podstaw merytorycznych do takiej redukcji po stronie zasobów, w dalszych porównaniach ponownie przyjęto średnią arytmetyczną horyzontów planowania wszystkich badanych zasobów. W tym wariancie porównań otrzymano:

z perspektywy myślenia:

- średnia horyzontu czasu dotycząca rynków (4,45) jest tylko trochę większa od przeciętnego horyzontu zasobów (4,13), a

z perspektywy decyzji:

- średnia horyzontu czasu dotycząca rynków (3,03) i tak jest mniejsza od przeciętnego horyzontu zasobów (3,19).

W tabelach 1 – 4 przedstawiono przeciętny horyzont planowania otoczenia (lub tylko rynków) i zasobów z perspektywy myślenia i planowania najpierw w przekroju rodzajów działalności (tabele 1 i 2) później w przekroju wielkości firm (tabele 3 i 4).

Tabela 1. Przeciętny horyzont planowania w przedsiębiorstwach (w latach) wielkości otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności. **Perspektywa myślenia**

Działalność	Otoczenie	Rynki jako reprezentant otoczenia	Zasoby
Produkcyjna	4,15	5,27	4,36
Handlowa	2,70	3,80	2,80
Usługowa	3,48	4,16	4,43
Mieszana	3,04	4,22	4,28

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tabela 2. Przeciętny horyzont planowania w przedsiębiorstwach (w latach) wielkości otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności. **Perspektywa decyzji**

Działalność	Otoczenie	Rynki jako reprezentant otoczenia	Zasoby
Produkcyjna	2,97	3,67	3,31
Handlowa	1,65	2,18	2,17
Usługowa	2,47	3,00	3,43
Mieszana	2,27	2,89	3,40

Źródło: badania własne w ramach projekt N N115003938.

Z porównań w tabelach 1 i 2 wynika, że orientacja zasobowa (użyty tutaj skrót myślowy wymaga odrębnej dyskusji naukowej) dominuje w firmach usługowych i mieszanych. W firmach produkcyjnych i handlowych jest odwrotnie. Horyzont planowania rynków jest zwykle dłuższy od horyzontu planowania zasobów.

Z analiz tabel 3 i 4 generalnie wynika, że w większych firmach dominuje orientacja rynkowa, w mniejszych zasobowa.

Tabela 3. Przeciętny horyzont planowania w przedsiębiorstwach (w latach) wielkości otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firmy. **Perspektywa myślenia**

Wielkość firmy	Otoczenie	Rynki jako reprezentant otoczenia	Zasoby
Mikro	2,92	3,83	3,23
Mała	2,77	3,28	4,02
Średnia	3,56	4,67	4,30
Duża	4,43	5,73	4,60

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tabela 4. Przeciętny horyzont planowania w przedsiębiorstwach (w latach) wielkości otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firmy. **Perspektywa decyzji**

Wielkość firmy	Otoczenie	Rynki jako reprezentant otoczenia	Zasoby
Mikro	1,57	1,97	2,62
Mała	1,97	2,29	3,09
Średnia	2,65	3,23	3,26
Duża	3,26	4,20	3,56

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

W kolejnych tabelach 5 – 7 zaprezentowano wyniki badań dotyczących liczby wypadków, w których horyzont planowania rynków i oddzielnie produktów jest dłuższy od przeciętnej horyzontu zasobów, zarówno z perspektywy myślenia, jak i decyzji.

Tabela 5. Liczba relacji: horyzont myślenia o produktach F (1) i o rynkach F (2) jest dłuższy od średniego horyzontu myślenia o zasobach H (i) oraz horyzont decyzji o produktach G (1) i o rynkach G (2) jest dłuższy od średniego horyzontu decyzji o zasobach J (i). **Dane łączne**

	Firmy łącznie N = 368 Liczba relacji typu „>”	Firmy łącznie N = 368 % relacji typu „>”
F (2) (ryniki) > H (zasoby) (myślenie)	168	45,7 %
G (2) (ryniki) > J (zasoby) (decyzje)	140	38,0 %
F (1) (produkty) > H (zasoby) (myślenie)	156	42,4 %
G (1) (produkty) > J (zasoby) (decyzje)	119	32,3 %

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Z tabeli 5 wynika że w ujęciu globalnym (abstrahując od rodzajów działalności i wielkości firm) istnieje przewaga orientacji zasobowej nad rynkową. Z tabeli 6 wynika, że tak w porównaniach do rynków, jak i produktów orientacja rynkowa dominuje w firmach produkcyjnych. W pozostałych dominuje orientacja zasobowa. Z tabeli 7 wynika, że orientacja rynkowa dominuje w firmach dużych. W pozostałych częściej istnieje orientacja zasobowa.

Tabela 6. Liczba relacji: horyzont myślenia o produktach F (1) i o rynkach F (2) jest dłuższy od średniego horyzontu myślenia o zasobach H (i) oraz horyzont decyzji o produktach G (1) i o rynkach G (2) jest dłuższy od średniego horyzontu decyzji o zasobach J (i). **Przekrój branżowy**

	Firmy produkcyjne N=113	Firmy usługowe N=131	Firmy handlowe N=64	Firmy mieszane N=60
F (2) (rynki) > H (zasoby) (myślenie)	56 (49,6 %)	44 (33,6 %)	46 (71,9 %)	22 (36,7 %)
G (2) (rynki) > J (zasoby) (decyzje)	47 (41,6 %)	43 (32,8 %)	31 (48 %)	19 (31,7 %)
F (1) (produkty) > H (zasoby) (myślenie)	58 (51,3 %)	44 (33,6 %)	45 (70,3 %)	9 (15,0 %)
G (1) (produkty) > J (zasoby) (myślenie)	53 (46,9 %)	34 (26,0 %)	20 (31,3 %)	12 (20,0 %)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N 115003938.

Tabela 7. Liczba relacji: horyzont myślenia o produktach F (1) i o rynkach F (2) jest dłuższy od średniego horyzontu myślenia o zasobach H (i) oraz horyzont decyzji o produktach G (1) i o rynkach G (2) jest dłuższy od średniego horyzontu decyzji o zasobach J (i). **Przekrój wielkości firm**

	Firmy duże N = 102	Firmy średnie N = 104	Firmy małe N = 96	Firmy mikro N = 66
F (2) (rynki) > H (zasoby) (myślenie)	59 (57,8 %)	45 (43,3 %)	22 (22,9 %)	42 (63,6 %)
G (2) (rynki) > J (zasoby) (decyzje)	50 (49,0 %)	42 (40,4 %)	22 (22,9 %)	26 (39,4 %)
F (1) (produkty) > H (zasoby) (myślenie)	60 (58,8 %)	36 (34,6 %)	20 (20,8 %)	40 (60,6 %)
G (1) (produkty) > J (zasoby) (decyzje)	54 (52,9 %)	30 (28,8 %)	17 (17,7 %)	18 (27,3 %)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Podsumowanie

Otrzymane wyniki badań zmuszają do wielu refleksji. Można przede wszystkim mieć uwagi co do pomiaru i sposobu identyfikacji orientacji rynkowej i zasobowej planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Można mieć uwagi w ogóle co do wnioskowania w zasadzie na podstawie tylko jednej zmiennej - horyzontu czasu planowania. Można mieć uwagi co do doboru rodzajów zasobów w badaniach empirycznych, oraz wiele szczegółowych uwag związanych z obliczaniem średnich arytmetycznych i wnioskowaniem z tym związanym. Wszystko to może więc podważać skalę otrzymanych wyników i interpretację o rzeczywistej czy potencjalnej przewadze orientacji zasobowej w planowaniu strategicznym przedsiębiorstw w Polsce. Różne dotychczasowe badania prowadzone w ostatnich latach w Polsce, dotyczące innych aspektów planowania strategicznego, pośrednio poświadczają jednak realność prezentowanych tu wyników. Badania te to przede wszystkim wyniki otrzymane przez zespół naukowy pod kierownic-

twem prof. K. Krzakiewicza z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, z których wynika, że w Polsce już ok. 50 % firm rozwija się drogą przedsiębiorczą (poprzez okazje)³.

W innych, własnych badaniach, dotyczących już tylko sektora MSP, również uzyskano podobne wyniki. W 83 firmach na zbadanych 155 (czyli w 54%) stwierdzono rozwój przez wykorzystywanie okazji⁴. Co prawda w tych badaniach nie akcentowano zasobów, ale rozwój przedsiębiorczy, rozwój przez wykorzystywanie okazji, wymaga planowania i rozwoju przede wszystkim zasobów. Z ostatnich opublikowanych badań, już wprost dotyczących między innymi rodzaju orientacji w planowaniu strategicznym w polskich przedsiębiorstwach, przeprowadzonych przez zespół naukowy pod kierownictwem pani prof. E. Urbanowskiej - Sojkin, też z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, wynika jednak, że podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym dotyczy jedynie 7,5 %⁵. Skala rozbieżności w badaniach własnych i tych ostatnich cytowanych, jest duża i wymaga wyjaśnień. Jednakże w jednym jest zbieżność, że podejście to występuje przede wszystkim w firmach dużych (tylko takie były przedmiotem badań zespołu poznańskiego). Poza tym, tak jak w badaniach własnych, tak i w tych ostatnio cytowanych, dyskusyjny jest sposób badania rodzaju orientacji planowania strategicznego. Dyskusja na ten temat powinna być prowadzona.

Niezależnie jednak od skali zjawiska (orientacji zasobowej), czy to dotyczy kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu procent przedsiębiorstw, fakt ten powinien być odnotowany i uwzględniany w teorii zarządzania strategicznego. Jest to egzemplifikacja i swoiste empiryczne potwierdzenie znanego stwierdzenia R. Granta, że wraz z narastającą turbulencją otoczenia bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby⁶. Propozycje planowania strategicznego charakterystyczne dla orientacji zasobowej przedsiębiorstw zawiera rozdział 4.4. w książce: *Koncepcje strategii organizacji*⁷. A co z dotychczasowym, rynkowym para-

³ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2, 2006.

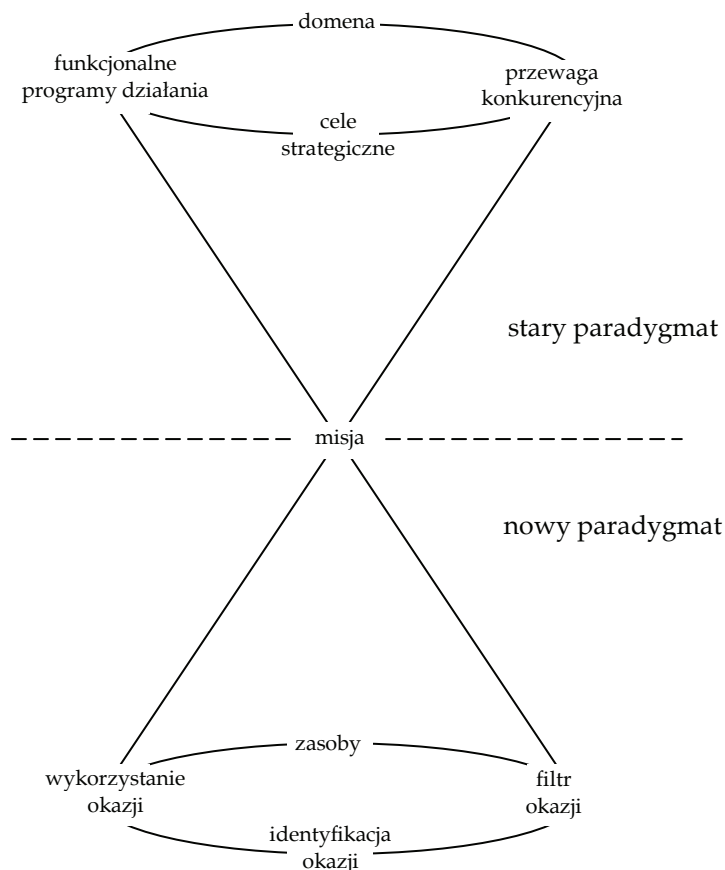
⁴ R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, Przegląd Organizacji nr 3, 2005.

⁵ E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 108.

⁶ R. Grant, *Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, Organization Science, Vol. 7, No. 41, 1996, s. 376.

⁷ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

dygmatem? Nic. Powinien jeszcze długo, długo nam służyć, istnieć równolegle do zasobowych propozycji tam, gdzie baza informacyjna o otoczeniu jest bardziej stabilna, prognozy wiarygodne, a niepewność decyzyjna ograniczona wyłącznie do kontekstu ryzyka. Przypomnienie propozycji dwóch równoległych paradygmatów przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Dwa stożki paradygmatów strategii organizacji

Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Literatura:

1. Grant R., *Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, Organization Science, Vol. 7, No 41, 1996.
2. Krupski R., *Badanie horyzontu planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Kontekst metodyczny. Potencjalne implikacje*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
3. Krupski R., Niemczyk J. Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, 2009.
4. Krupski R., *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?* Przegląd Organizacji nr 3, 2005.
5. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2, 2006.
6. Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

Rozdział 5.

Użyteczność oraz aspekty behawioralne w modelu RBV

Wstęp

Niektórzy postmoderniści uważają, że sam kapitał ludzki i wiedza mogą przenosić góry. Ale to nie wiedza i idee, a maszyny budowlane zmieniają fizycznie rzeczywistość, a ludzie poprzez pomysły jedynie wskazują, jakich zasobów użyć i gdzie. W tym kontekście pisał Drucker *„Co jest pierwszą powinnością i nieustającym obowiązkiem menedżera przedsiębiorstwa? Dążenie do najlepszych, możliwych do osiągnięcia wyników ekonomicznych przy wykorzystaniu aktualnie zaangażowanych i dostępnych zasobów”* (Drucker, 2010). Powyższa sentencja pozostaje aktualną do dziś i skłania do pogłębionych refleksji nad zasobowym ujęciem zarządzania oraz opisu przedsiębiorstwa. Zwłaszcza, że ostatnie doniesienia literaturowe wskazują na znaczący wzrost zainteresowania teorią zasobową oraz jej uogólnieniami (Zubac i wsp. 2010, Hart i Dowell. 2010, Gospodarek i Krupski 2010, Nothnagel 2008).

Patrząc na rozwój teorii zasobowej, cel niniejszej pracy należy umiejscowić w określonym układzie kontekstowym budowy wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu (rys. 1). Teoria zasobowa rozwija się i sukcesywnie toruje sobie drogę ku poziomowi epistemologicznej syntezy wielu ujęć cząstkowych zarządzania, opisywanych aktualnie przez metodologie i koncepcje (np. wyróżnione szkoły zarządzania strategicznego (Conner 1991, Obłój 2007). Warto zatem ten fakt pokazywać, albowiem połączenie koncepcji maksymalizacji użyteczności zasobów (Debreu 1959, Arrow 1959) równoległe z optymalizacją VRIO¹ (Wernerfeld B.,

¹ VRIO jest procedurą ustalenia kluczowego zasobu organizacji, umożliwiającego efektywne generowanie wartości w dłuższej perspektywie czasowej. Jest rozwinięciem pierwotnej koncepcji zasobu VRIN, zaproponowanej przez Barney'a, [J. Barney, 1991]. Składa się na nią analiza czterech kwestii:

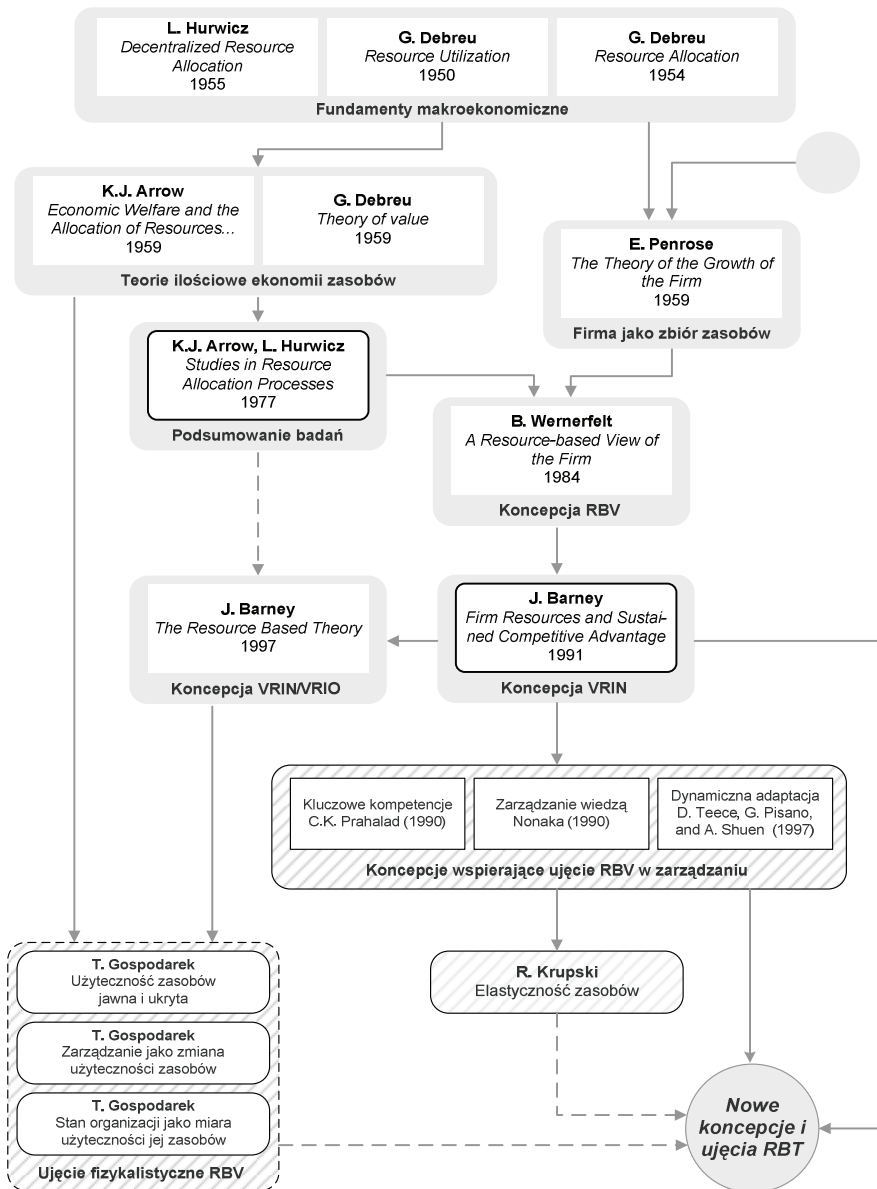
1. Pytanie o wartość (V = value): Czy firma jest w stanie wykorzystać możliwości lub zneutralizować zagrożenie zewnętrzne z pomocą analizowanych zasobów?
2. Pytanie dotyczące unikatowości (R = replacement): Czy dostęp do zasobów lub umiejętności pozostaje w rękach stosunkowo nielicznych?
3. Pytanie dotyczące imitowalności (I = imitation): Czy posiadany zasób jest trudny do naśladowania bez znaczących nakładów kapitału i włożonego trudu aby go skopiować lub zastąpić podobnym?
4. Pytanie na temat organizacji (O = organization): Czy zorganizowane przedsiębiorstwo jest gotowe i zdolne do wykorzystania zasobów lub oferowanych przezeń możliwości?

1984; Barney J. 1991, Powalla i Bresser 2007), prowadzi do bardzo interesujących wniosków i umożliwia objęcie znacząco większej liczby obserwowalnych zagadnień teorii i praktyki zarządzania, niż aktualnie rozwijany model RBV w ujęciu teorii zasobowej [Barney 1996]. W pracy podjęto próbę zdefiniowania procesów zarządzania poprzez zmiany użyteczności zasobów. Uwzględniono wpływ zachowań behawioralnych na użyteczność wewnętrzną i zewnętrzną, definiując te pojęcia w sposób sformalizowany.

Wychodząc z założenia, że ujęcie zasobowe zarządzania pozwala na opis strategii optymalnej zarządzanego podmiotu w grze przeciwko otoczeniu (Gospodarek 2009), można zadać zapytanie, dlaczego rzeczywiste systemy ekonomiczne nie stosują się dokładnie do zasad teorii zasobowej? Odpowiedź wydaje się być stosunkowo prosta – RBV to wyidealizowany model, zbyt wysokiego poziomu abstrakcji, ograniczony zarówno przez uwzględnienie skończonej liczby zasobów, niepełny opis oddziaływań organizacji z otoczeniem oraz analizę dostępny jawnie, skończony zbiór, wewnętrznych relacji podmiotu zarządzanego. Nie uwzględnia on również w swojej czystej formie wpływu zachowań behawioralnych zasobu osobowego w zarządzanym układzie ekonomicznym oraz, co jest niezwykle istotne – jakościowej wartości informacji chwilowej, używanej przy podejmowaniu określonych decyzji. To co w danej chwili czasu i danym otoczeniu traktowane jest jako zasób klasy VRIN² (Wernerfelt 1984, Barney 1991), w innych uwarunkowaniach może pozostawać daleko od struktury optymalnej, ale wsparty incydentalnie bezcenną informacją – może nagle zmienić swoją użyteczność w sposób

² VRIN – Określone, kluczowe zasoby organizacji niezbędne do wdrożenia strategii kreowania wartości przez organizację. 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.



Rysunek 1. Rozwój teorii zasobowej i pozycja koncepcji niniejszej pracy w strukturze wiedzy

chaotyczny lub nawet katastroficzny w stosunku do stanu aktualnie akceptowalnego. Użyteczność zasobu może stanowić jeden z ciekawszych obiektów badawczych dla zastosowań koncepcji chaosu i złożoności w naukach społecznych (Mesjasz 2009), zwłaszcza użyteczność ukryta (Gospodarek 2009), która stanowi istotne źródło stanu niepewności dla podejmowanych decyzji biznesowych i znaczący poziom *ceteris paribus* dla wszelkich prognoz. W dodatku dobry zespół ludzi może spowodować skokowy wzrost użyteczności, wykorzystując wiedzę ukrytą lub efekt synergii grupowej, przesuwając kryteria klasyfikacji zasobów jako VRIN w kierunku bardziej optymalnej użyteczności. Skoro na podstawie licznych obserwacji można spekulować, że 20 % zasobów przynosi 80 % przychodów, to równocześnie 80 % pozostałych zasobów wymaga zastanowienia się nad ich użytecznością. To daje szerokie pole do popisu zarządzającym i wykorzystania metod ujęcia ERBV przy podejmowaniu decyzji.

Struktura zasobu VRIN nie jest trwała w czasie i musi podlegać ciągłym procesom optymalizacji w odpowiedzi na dynamiczną zmienność otoczenia, o co właśnie mają dbać managerowie. Oni, z kolei, oczekują wsparcia informacyjnego na temat zarządzanych zasobów, a w szczególności czytelnych i łatwych do stosowania kryteriów aksjologicznych czy dysponują już zasobem klasy VRIN czy jeszcze nie. A ponieważ *transformacja dowolnej struktury zasobowej do jej postaci zoptymalizowanej jest zawsze możliwa*, (Gospodarek 2009) to oznacza że modelu RBV nie tylko nie należy odrzucać ale w badaniach nad strukturą organizacji i jej oddziaływań zwrócić uwagę na możliwe transformacje optymalizujące struktury zasobów i ich postać. *I to właśnie może być nowym kierunkiem badań – definiowanie postaci transformacji oraz reprezentacji formalnych zasobu klasy VRIN w celach optymalizacyjnych.* Tym samym, managerowi będzie można udzielić odpowiedzi ilościowej na zapytanie: czy dany zasób jest już zoptymalizowanym klasy VRIN, czy nie?

1. Rozwój teorii zasobowej

Skoro model RBV jest dobrze ugruntowany w teorii organizacji i nauk o zarządzaniu w swojej konceptualnej wersji (Makadok 2001, Truijens 2003, Powala i wsp. 2007), to kolejnym, naturalnym krokiem rozwoju, sugerowanym przez zasady filozofii nauki, jest wprowadzenie możliwych poprawek eksperymentalnych, umożliwiających rozszerzenie stosowalności oraz objęcie nowych zagadnień, dotychczas nie mieszczących się w zakresie funkcjonalności modelu, np. wpływu zachowań be-

hawioralnych (Pitelis 2007). To, że sam fakt istnienia w danej organizacji zasobu klasy VRIN nie oznacza automatycznie sukcesu rynkowego, nie wymaga raczej dyskusji. Stąd wniosek, że w teorii zasobowej brakuje dodatkowego elementu, charakteryzującego zdolność do generowania wartości przez zasób klasy VRIN, a uzupełniającego ujęcie RBV. Tym, brakującym elementem może być użyteczność zasobów, rozpatrywana osobno z pozycji obserwatora wewnętrznego, jak i zewnętrznego (Gospodarek 2009). To wydaje się być dobrym parametrem eksperymentalnym, przystosowującym koncepcję VRIO do konkretnego przypadku biznesowego. Warto posłużyć się w tym miejscu pewną analogią do rozwoju teorii w fizyce.

Przykład 1.

Aby zbudować najbardziej korzystny model opisu układu rzeczywistego, fizyka stosuje modele wyidealizowane, np. model gazu doskonałego. Model ten nie dopuszcza zjawiska skroplenia gazu. Tym samym, nie opisuje on poprawnie zachowania gazów rzeczywistych, które otrzymano eksperymentalnie w formie skroplonej. Czy skutek takiego faux pas odrzucono model gazu doskonałego? Nie, albowiem wprowadzając do równania Clapeyrona poprawki eksperymentalne, Van der Waals otrzymał równanie opisujące poprawnie zachowanie gazu rzeczywistego i uzasadnił fakt jego przemiany fazowej. A zatem sukces teorii osiągnięto nie poprzez odrzucenie paradygmatycznego modelu, wyjaśniającego wiele zjawisk termodynamiki, ale poprzez uzupełnienie go o określone parametry udokładniające.

Nie ma żadnych przeciwwskazań aby powyższą metodologię stosować dla modelu RBV, uzupełniając go o parametry behawioralne, uwzględniające subiektywizm sądu i decyzji, charakterystyczne dla udziału człowieka w procesach zarządzania oraz ocen aksjologicznych, opartych na kryteriach definiowanych subiektywnie. Nie ma ścisłej definicji zasobu klasy VRIN ani precyzyjnej miary, czy dany zasób już jest klasy VRIN, czy też nie. Są jedynie kryteria jakościowe, mogące być uznanymi za racjonalne (Nothagel 2008, Paladino i wsp. 2000). Wprowadzając elementy oceny subiektywnej oraz ograniczonej racjonalności sądów do definicji stanu zasobów i dodając parametry eksperymentalne do oszacowań, tworzony jest model mogący zostać zaakceptowany przez szersze grona badaczy. To powoduje również, że wiele obserwacji krytycznych będzie można zneutralizować za pomocą **rozszerzonego mode-**

lu **ERBV**, a ujęcie behawioralne procesów zarządzania (Camerer i Löwennstein 2004, Cyert i March 1963) nie będzie konkurencyjnym ujęciem dla teorii zasobowej, ale stanie się teorią wspierającą. Taki rozwój teorii naukowej sugeruje Lakatos w swojej koncepcji programów badawczych (Gospodarek 2009). O ile równanie Clapeyrona $pV=nRT$ może stanowić wzór dobrego paradygmatu (Kuhn 2002), to model RBV uwzględniający teorię użyteczności (Debreu 1959) zastosowany w formie gry przeciwko otoczeniu (Gospodarek 2007) jest nie mniej atrakcyjną inspiracją dla sformułowania paradygmatu zarządzania formalnego i jednocześnie wymiernego.

W ujęciu ERBV, uogólniony stan ekonomiczny zarządzanego podmiotu (organizacji) może być opisany w danej chwili czasu za pomocą wektora użyteczności zbioru zasobów klasy VRIN, stanowiącego jej reprezentację formalną (Gospodarek 2009). To co składa się na pojęcie użyteczności jest definiowane przez obserwatora wewnętrznego, jako zbiór parametrów oceny wewnętrznej (szacunkowa wartość zasobów, produktywność, koszt utrzymania, zastępowalność, etc.). Z kolei obserwator zewnętrzny, posiadający ograniczoną wiedzę na temat wewnętrznej struktury zasobów VRIN będzie szacować użyteczność pośrednio poprzez zdolność do generowania wartości oraz wycenę rynkową. Definiując użyteczność zasobu, ma on znacznie mniejszy zbiór parametrów do dyspozycji, np. wartość rynkowa, wielkość wymiany kapitału, pozycja rynkowa, etc. Poza tym należy oczekiwać różnych ocen użyteczności dla różnych przypadków biznesowych i kontekstów. Jednak w przypadku oszacowań użyteczności zewnętrznej, można oczekiwać podobnych wartości dla różnych kategorii obserwatorów zewnętrznych. Logiczną obserwacją jest zatem stwierdzenie,

jeżeli zarządzanie prowadzi do ustalenia trwałej relacji: użyteczność zewnętrzna jest różna niż wewnętrzna, to istnieje pole dla optymalizacji zasobu VRIN.

Oddziaływanie organizacji z otoczeniem stanowi grę dwuosobową o sumie skończonej (Straffin 2002), zwaną dalej „**gra zasobowa**”. W grze tej wypłatę stanowi wartości funkcji celu f po zadanim czasie t . Najczęściej jest to ilość wymienionego kapitału z otoczeniem i równoczesne utrzymanie przewagi konkurencyjnej (pozycji rynkowej). Model RBV zakłada, że właściwe zarządzanie powinno prowadzić do maksymalizacji funkcji celu, poprzez wybór strategii optymalnych, na które składają się sukcesywne reorganizacje struktury zasobów, dążące do stanu VRIO w określonym czasie i w danym kontekście. Najlepszym kryterium wyboru optymalnego jest ustalenie punktu siodłowego gry, w którym za-

chowana zostaje równowaga mikro-makro i w konsekwencji użyteczność zasobu może osiągać stan Pareto (Debreu 1954, Greenwald & Stiglitz 1986), będący konsekwencją wystąpienia równowagi Nasha (Straffin 2002, Gospodarek 2009), wynikającej z przyjętego modelu gry zasobowej. Wiąże się to z takim projektowaniem użyteczności zasobów organizacji, które maksymalizują funkcję celu, przy okazji utrzymując minimum stratności użyteczności zasobu w czasie. Utrwala się wówczas stan równowagi dynamicznej z otoczeniem, który w braku zaburzeń może stać się stanem quasistatycznym. Przy tym dodatkowo, struktura układu zasobów organizacji osiąga klasę VRIN, jako niezależny od gry parametr. Tym samym użyteczność zewnętrzna w czasie może być czułym wskaźnikiem pozycji rynkowej.

Jak pokazano w literaturze przedmiotu (Simon 1955, 1982), podjęcie decyzji zarządczej w warunkach niepewności jest obarczone subiektywizmem ustalania kryterium celu oraz ograniczeniem racjonalności wyborów strategii, choćby z powodu niedostatecznej informacji dostępnej w chwili podejmowania decyzji o wyborze lub posłużeniu się motywacjami spoza mierzalnej i racjonalnej sfery. Nie zmienia to jednak ani modelu gry zasobowej ani formalizmu opisu RBV. Ten subiektywizm oraz wybory funkcji celu zależą w dużej mierze od czynników psychologicznych. W warunkach stresu, w warunkach kryzysu, itp. podejmowane decyzje biznesowe mają charakter w znacznej mierze behawioralny. Nie znaczy to, że model RBV nagle przestaje obowiązywać, albo że zasób klasy VRIN traci swój status. Po prostu użyteczność jest dostosowywana do nowych impulsów, płynących z otoczenia. Podobnie, jak ukierunkowanie strategii na wykorzystanie szybkozmiennych okazji, wiąże się z wyborami, które na ogół nie są racjonalne, a przynajmniej ich zasadność jest dyskusyjna z punktu widzenia dłuższego horyzontu czasowego. Można również mówić o behawioralnych strategiach oszukańczych w grze, wprowadzających zawyżone wartości użyteczności wewnętrznej zasobów, stanowiące użyteczność pozorną. To w sposób istotny wypacza założenia modelu RBV. W dłuższej perspektywie czasu stosowanie strategii oszukańczych kończy się katastroficznymi zmianami użyteczności rzeczywistej zasobów, a czasami wpływa na trwale wychwiania ze stanu równowagi mikro-makro, skutkującej wywołaniem kryzysu lub lokalnej katastrofy.

Przykład 2

Kredyty subprime oraz toksyczne instrumenty pochodne – opcje walutowe, świadomie wprowadzane do gry stanowią beha-

wioralny aspekt oddziaływań mikro-makro. Zmieniają one chwilową **użyteczność rzeczywistą** zasobów, poprzez wprowadzenie substytutu pieniądza (instrumenty pochodne). Tworzy się bańka spekulacyjna, wygenerowana znaczącym wzrostem **użyteczności pozornej** opartej na kapitale instrumentów pochodnych. Wsparcie oddziaływań psychoekonomicznych przez media, powoduje podejmowanie nieracjonalnych decyzji behawioralnych na poziomie mikro i wzięcie udziału w nierównowagowej grze zasobowej mikro-makro coraz większej liczby graczy, kupujących surogaty kapitału za realne pieniądze. Użyteczność pozorna powiększa się ale nie ma ona pokrycia w użyteczności realnej. Po pewnym czasie otoczenie dążąc do osiągnięcia równowagi makro, wywołuje oddziaływania katastroficzne (np. pęknięcie bańki spekulacyjnej) przywracając równowagę mikro-makro. Część graczy ponosi klęskę. Otoczenie zawsze wygrywa.

Czy powyższe oznacza, że model RBV nie stosuje się w tych warunkach? Nie, ten model w dalszym ciągu obowiązuje, ponieważ nie zmieniają się ogólne zasady gry ekonomicznej organizacja – otoczenie, ani formalizm jej opisu w postaci gry macierzowej o sumie zamkniętej przeciwko otoczeniu. Zmieniają się jedynie strategie gracza z czystych na oszukańcze i w konsekwencji zaburzona zostaje wartość wypłaty. W przypadku oszustw w grze – chwilowe sukcesy i wysokie wypłaty związane są nie tyle z klasą VRIN zasobu gracza, ale z nagłym wzrostem użyteczności poprzez dodanie do użyteczności realnej znaczącej wartości użyteczności pozornej. Dalsze wykorzystanie przewartościowanej użyteczności pozornej zasobu, zwykle skutkuje zanikiem użyteczności zasobów rzeczywistych gracza-oszusta po pewnym czasie, gdy wybucha afra lub pęka bańka spekulacyjna. Jako partner gry, otoczenie z założenia wybiera zawsze najbardziej złośliwe i optymalne odpowiedzi oraz strategie przywracające równowagę mikro-makro, co wskutek wyborów nieoptymalnych strategii przez dowolnego menedżera prowadzi do odchyień od wypłaty oczekiwanej, a nawet do wypłat ujemnych. Jest to bardzo dobrze wytłumaczalne w ramach teorii zasobowej uzupełnionej o użyteczność. Stąd można wywodzić, że:

w układach zarządzanych, w których ma zastosowanie model gry dwuosobowej przeciwko naturze, opisaney za pomocą formalizmu ERBV, wszelkie behawioralne zachowania można traktować jako odchylenia od wyboru racjonalnego, określonego zasadą minimumu i równowagi Nasha.

Zaburzenia mogą być również generowane przez elementy łamiące reguły gry zasobowej, wprowadzające użyteczność pozorną. Ponieważ grę przeciwko naturze można traktować jako macierzową, niezależnie od wybranej strategii oraz zastosowanego kryterium jej wyboru w stanie niepewności, to ów wybór zmienia jedynie wartość wypłaty, ale nie sposób jej opisu formalnego (Straffin 2002, Gospodarek 2009). Dlatego **istnieje możliwość oszacowania ilościowego skutków podjęcia decyzji o wyborze strategii zadowalającej zamiast optymalnej w danym procesie**, stosując formalizm modelu wyidealizowanego. Wychodząc z podstaw algebry liniowej można stwierdzić że:

dla każdej gry zasobowej istnieje transformacja strategii zadowalającej do strategii optymalnej, będąca liniowym operatorem w przestrzeni wektorowej użyteczności zasobów, gdzie wartość własna operatora tej transformacji stanowi miarę odchylenia behawioralnego.

Istotnie, jeżeli wektor użyteczności optymalnej składa się ze skończonej liczby składowych: $\mathbf{u}^{(0)} = (u_1^{(0)}, u_2^{(0)}, \dots, u_n^{(0)})$, a wektor użyteczności rzeczywistej, określony wyborem strategicznym menedżera $\mathbf{u} = (u_1, u_2, \dots, u_n)$ i oba te wektory określone są w tej samej przestrzeni użyteczności $\mathbf{V}^n$ o wymiarze n , to istnieje przekształcenie liniowe $\mathbf{A}$, takie, że

$$\mathbf{A}\mathbf{u} = \lambda\mathbf{u} = \mathbf{u}^{(0)}$$

Innymi słowy, menedżer może dobierać użyteczność poszczególnych składowych w sposób subiektywny, posługując się dostępną wiedzą. W rezultacie zdefiniuje pewną strategię gry przeciwko otoczeniu. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że dysponując takim samym zbiorem zasobów $\{u_n\}$ inny menedżer podejmie decyzję ocenianą jako korzystniejszą. Stąd można domniemywać, że w dowolnej zbiorowości dostępnych układów zasobów, można znaleźć ten najlepszy. I wówczas to będzie zasób klasy VRIN o zoptymalizowanej użyteczności w danym przedziale czasowym oraz kontekście biznesowym. Tym samym poszukiwanie układu optymalnego polegać będzie na wyszukiwaniu wartości własnych λ operatora $\mathbf{A}$, który związany będzie z transformatą użyteczności wewnętrznej.

Ujęcie ERBV, jako model sformalizowany, pozwala na opis stanu optymalnego podmiotu zarządzanego w danej chwili czasu oraz oszacowania odchylenia subiektywnego od tego stanu. Można zatem oczeki-

wać, że wykonanie obliczeń dla stanu w chwili t_0 oraz w chwili t_1 pozwala na znalezienie odległości wektorów stanu użyteczności zasobów, będących miarą aksjologiczną jakości zarządzania. Warto również zauważyć, że definicja miary oraz skali pozostaną w tym modelu niezmiennicze wobec dowolnych odchyień od optymalnego określenia użyteczności w danej chwili czasu. Może się zatem okazać, że wybierając nieoptymalny wektor stanu w chwili t_0 , a następnie otrzymując wartość zoptymalizowaną w chwili t_1 wskutek zastosowania dodatkowych przesłanek dla definiowania wektora użyteczności, możemy otrzymać dobry rezultat, opisujący stan rzeczywisty. Przyjmując formalizm ERBV umożliwiający monitoring zmian użyteczności zasobów układu zarządzanego, wprowadzamy ilościowe narzędzie pomiaru jakości zarządzania oraz możliwość oszacowania odchyień behawioralnych. W ten sposób zasady ekonomii behawioralnej tworzą wraz z modelem RBV doskonałe narzędzie interpretacyjne dla badań operacyjnych oraz budowy miary i skali oceny aksjologicznej zarządzania.

Wyidealizowanym modelem tzw. przybliżenia zerowego jest założenie całkowicie racjonalnego zachowania graczy oraz utrzymanie równowagi Nasha w czasie. W kolejnym przybliżeniu opisu układów rzeczywistych konieczne jest wprowadzenie korekt (zaburzeń), istniejących w postaci *ceteris paribus* dla modelu wyidealizowanego. Dzięki takiemu ujęciu model RBV może uwzględnić zarówno teorię użyteczności (Debreu 1959), zasadę optymalnego rozkładu zasobów (Arrow i Hurwicz 1977), zasadę ograniczonej racjonalności (Simon 1982) oraz zasadę Bellmana (Bellman 1957) dla przebiegu procesów sekwencyjnych z własnością Markowa (Anderson i wsp. 2009). Innymi słowy teoria RBV oraz ekonomia behawioralna znajdują wspólny paradygmat – ***nadrzędności zachowań akceptowalnych przy podejmowaniu decyzji w niepewności nad optymalnymi***. Nie, zatem, zachowania optymalne w sensie *homo economicus*, ale te akceptowalne w sensie oszacowania *ceteris paribus*, opisane przez Simona, które stanowią behawioralne odstępstwo od ścisłych parametrów opisu układu, będą zbliżone do rzeczywistych zachowań organizacji. Jeżeli zatem nie zmieniamy formalizmu gry zasobowej, dla opisu oddziaływania organizacja – otoczenie, wówczas formalizm przestrzeni Banacha i teoria operatorów liniowych znajdują pełną akceptację jako kreatory miary i skali, zarówno samej oceny realizacji strategii w czasie, jak również odchyień behawioralnych od wartości teoretycznych wyidealizowanej użyteczności zasobów.

2. Nadrzędność modelu RBV nad metodologiami zarządzania

Bardzo istotną cechą modelu RBV oraz teorii behawioralnej jest ich epistemologiczna nadrzędność nad metodologiami strategii, prognoz czy też opisów funkcjonalnych (Gospodarek 2011). To powoduje, że równoczesne użycie obu teorii generuje modele metodologiczne z ustaloną semantyką (interpretowalnym opisem wyników liczbowych). Stąd opis zarządzania przy użyciu modelu RBV może dotyczyć zarówno poziomu operacyjnego, jak i strategii globalnych. W konsekwencji można wywodzić, że metodologia RBV jest podobna dla każdego poziomu ogólności zarządzania, ale im wyższy poziom decyzyjny, tym bardziej ogólne zasady mają znaczenie i tym bardziej ich użyteczność wymaga syntetycznych wskaźników, dążąc w kierunku ujęć systemowych. Jest to bardzo istotna cecha modelu w odniesieniu do analiz struktury zarządzania łańcuchami dostaw (Chen & Paulraj 2004, Neace i wsp. 2011).

Na poziomie strategicznym najbardziej istotnymi elementami analiz modelu RBV są grupy funkcjonalne zasobów, stanowiące podsystemy zasobów klasy VRIN znane w chwili t_0 tworzenia strategii co do których można zakładać, że nie będą znacząco zmieniane w okresie wdrażania strategii. Ale równocześnie nie są istotne poszczególne elementy całego zbioru dla sformułowania akceptowalnej prognozy. Odnosi się to również do definiowania użyteczności zasobów w procesach decyzyjnych. Na poziomie operacyjnym zarządzania, konieczna jest analiza użyteczności elementów zasobu VRIN, np. mechaników działu napraw, komputera diagnostycznego, który można kupić albo wynająć, itp. Na poziomie korporacyjnym istotne są użyteczności definiowane w kategoriach elastyczności całej kolekcji oraz jej odporności na zmiany w czasie. Obie analizy nie różnią się ani metryką ani modelem semantycznym (wektor użyteczności w przestrzeni Banacha składa się z tych samych, dostępnych dla obserwatora składowych). Różnią się natomiast wyborem cech, składających się na pojęcie użyteczności. Z kolei wybory decyzyjne w ujęciu opcji realnych po czasie t realizacji procesu zawsze powodują konieczność redefiniowania składowych wektora użyteczności, co jednak nie osłabia funkcjonalności modelu RBV. Natomiast wszelkie wybory strategiczne pozostają pod znaczącym wpływem behawioralnych decyzji oraz subiektywizmu menedżera. Stąd ograniczona racjonalność musi zostać uwzględniona w każdym ujęciu RBV poprzez uwzględnienie *ceteris paribus* wprowadzanego świadomie do modelu teoretycznego (wyidealiz-

zowanego). Stąd można wnioskować, że behawioralne aspekty decyzji nie burzą struktury, miary oraz formalizmu opisu podmiotu w ujęciu RBV.

3. Formalizm

Formalne ujęcie zarządzania w rozumieniu modelu „gry zasobowej użyteczności” należy zacząć od definicji gry oraz jej parametrów, graczy, strategii, funkcji celu oraz wypłaty.

Definicja 1 – gracz zarządzający użytecznością wewnętrzną zasobu

Niech będzie dana jakakolwiek struktura $S = [U, O, R]$, będąca zasobem, określona na zbiorze obiektów ekonomicznych U zwana, zawierająca:

- I. niepusty zbiór U obiektów materialnych i niematerialnych, zwany zasobem,
- II. uporządkowany zbiór O dozwolonych działań na zbiorze U ,
- III. niepusty, uporządkowany zbiór R relacji określonych w zbiorze U .

W strukturze S określono wszystkie możliwe oddziaływania z otoczeniem jako zbiór $\{O\}$. Zakłada się, że wszelkie ograniczenia kontekstowe, wprowadzane przez prawo, reguły rachunkowości, normy społeczne, etc., stanowiące zbiór relacji $\{R\}$ zawężają zbiór dozwolonych oddziaływań $\{O\}$ do skończonej liczby elementów, znanych graczowi i ograniczają możliwe wybory racjonalnych strategii. W danym procesie P uczestniczą określone elementy zasobu U i możliwe są wyłącznie działania dozwolone parametrami procesu ze zbioru $\{O\}$. Np. tkanie pończoch związane jest z zaangażowaniem kompletnie innych zasobów niż w procesie produkcji ekranów LCD, a ograniczenia wykonalności obliczane standardową metodą programowania liniowego (Anderson i wsp 2009) określają maksymalną teoretyczną wydajność.

W strukturze S zbiór dozwolonych relacji $\{R\}$, porządkuje tą strukturę oraz ustala topologię wewnętrzną elementów u_k zbioru zasobów $\{U\}$, tak żeby użyteczność struktury S w grze była maksymalna. W ten sposób zbiór może być podzielony na podzbiory użyteczne (grupy zasobów, związanych z procesami), które są wykorzystywane w ramach danego procesu. Np. zdefiniowane w S obiegi dokumentowe, stanowią abstrakcyjną reprezentację symboliczną struktury organizacji i porządkują relacje między zasobami, stanowiąc zbiór $\{R\}$. Relacje wewnętrzne są najbardziej istotnym obszarem analiz ekonomii behawioralnej, związanej

z decyzjami reorganizującymi zbiór zasobów, działaniami umożliwiającymi reorientację procesową oraz działaniami pozyskania wiedzy ukrytej i jej zamiany na wiedzę użyteczną. Behawioryzm stanowi domenę psychologiczną zarządzającego i wspiera w tym miejscu model RBV możliwością znalezienia odpowiedzi na anomalne zmiany użyteczności i wprowadzenie odpowiednich parametrów korygujących model gry zasobowej dla konkretnego przypadku.

Przykład 3

Manager pod wpływem impulsu jest w stanie wpłynąć na kluczowy element ludzki zasobu, powodując gwałtowny spadek jego użyteczności, poprzez eliminację elementu zasobu (fachowca), zlecenie uczestnictwa zasobu w nieodpowiednim procesie lub błędną reorganizację grupy. Z drugiej strony, dobre oddziaływanie psychologiczne, premiujące kreatywność i synergę działań, umożliwia zaangażowanie kapitału ludzkiego zwiększające użyteczność oraz możliwość pozyskania użyteczności ukrytej, co prowadzi do powiększenia produktywności zasobu.

Transformacja wiedzy ukrytej do wiedzy jawnej jest jednym z ważnych aspektów behawioralnych, wspomaganych przez ujęcie zasobowe. Pozwala to wytłumaczyć gwałtowny wzrost użyteczności zasobu wskutek wdrożenia wynalazku lub poprawy powiązań grupowych w organizacji i wystąpienie efektu synergii działania. Tłumaczy również katastroficzne zmiany użyteczności zasobu ludzkiego wskutek wywołania konfliktu wewnętrznego. Ilościowe zmiany użyteczności są wówczas efektem uwzględnienia endogenicznych cech zasobu, wykraczających poza standardowy opis RBV danego przypadku. Zasób klasy VRIN dalej nim pozostaje, jednak zmiana użyteczności zmienia obraz wartości zasobu zarówno dla obserwatora wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Stąd też relacje wewnętrzne muszą zostać uwzględnione w parametryzacji użyteczności modelu ERBV. Nawet zjawiska chaotycznej zmienności użyteczności zasobu można wyjaśnić zaistnieniem odpowiedniego atraktora wzrostu użyteczności w sferze zasobów ludzkich i relacji wewnętrznych tego zasobu. Model ERBV potrafi zaadaptować te elementy i umożliwić ich oszacowanie. Stąd elementy teorii behawioralnej stanowią poważne wsparcie dla teorii RBT.

Aksjomat 1 – addytywność użyteczności

Zbiór zasobów U jest ograniczony i policzalny. Dla każdego podzbioru $\{U_n\}$ zbioru U można zdefiniować użyteczność jako

długość wektora stanowiącego dowolną liniową kombinację użyteczności poszczególnych elementów tego podzbioru.

Tak stanowi model ERBV, w swojej czysto kartezjańskiej formie. Należy zauważyć, że uwzględnienie poprawki behawioralnej, przez wprowadzenie dodatkowego parametru eksperymentalnego, a stanowiącej ograniczenie *ceteris paribus* modelu wyidealizowanego, znacząco poprawia jego znaczenie pragmatyczne. W tym miejscu krytycy ujęcia fizykalistycznego mogą bowiem podważać założenie skończoności zbioru zmiennych, opisujących użyteczność zasobu, jak również prawo do wypowiedzania się o przyszłych wartościach tejże użyteczności na podstawie wiedzy bieżącej. Bronić postawionej hipotezy można następująco:

Aksjomat 2 – racjonalność opisu

Za racjonalny przyjmujemy ten opis, który przy danym zbiorze świadectw czasu bieżącego T stanowi zbiór hipotez H w stosunku do których możemy wnioskować w najlepszym zamyśle, że będą one prawdziwe i weryfikowalne eksperymentalnie po skończonym czasie t , a przy tym będą najlepiej skorelowane ze zbiorem tych świadectw.

Oznacza to minimum koniecznych zmian modelu oraz jego parametrów po czasie t z warunkiem weryfikowalności eksperymentalnej. Model RBV nawet w wersji uzupełnionej o elementy behawioralne dobrze odpowiada powyższemu stwierdzeniu. Co do zagadnienia ograniczonej liczby zmiennych, opisujących użyteczność, należy wskazać na coraz większe rozmycie istotności wkładu danej składowej do długości wektora w miarę wzrostu wymiaru przestrzeni liniowej użyteczności. Stąd można wnioskować, że pięć do sześciu najistotniejszych elementów uzupełnionych o *ceteris paribus* stanowi racjonalny wymiar przybliżenia wielkości szacowanej poprzez pierwiastek sumy kwadratów dla przedziału $[0,1]$. Wybór tych, najistotniejszych cech użyteczności związany jest najczęściej z możliwością pozyskania dodatkowej użyteczności ukrytej (np. wiedzy w formie odkrycia, dostępu do patentu, etc.). Jest on zatem różny dla różnych zasobów VRIN i kontekstów biznesowych. Nie istnieją żadne metody formalne, określające że te, a nie inne cechy stanowić będą lepszy zestaw wektorów bazowych przestrzeni użyteczności. W tej kwestii należy oprzeć się na subiektywnej ocenie menedżera i jego wyborze, pozostawiawszy formalizm szacowania użyteczności jako uniwersalną miarę.

4. Użyteczność w modelu ERBV

W teorii Debreu i modelu Arrow-Debreu-McKenzie (Arrow & Debreu, 1954, Geanakoplos 1987), użyteczność danego zasobu wynika wyłącznie z preferencji konsumenta na rynku swobodnym i możliwości dokonania dowolnego wyboru. Jest to pewien wyidealizowany model, w którym dodatkowo zakłada się, że otoczenie stanowi ekonomię otwartą. Jednak w przypadku zastosowania modelu RBV wspieranego przez teorię behawioralną, użyteczność zasobu stanowi strategię gry zasobowej, a wynik tej gry może ustalić użyteczność równowagową w sensie (Nasha) mikro-makro (Gospodarek 2009). W przypadku braku równowagi Nasha nie można mówić o użyteczności optymalnej zasobu, ponieważ nie osiąga się stanu minimum. Stąd użyteczność w sensie modelu ADM (Arrow & Debreu, 1954, Debreu 1959, Ekern i Wilson 1974) stanowi uzasadnioną analogię dla ujęcia użyteczności w sensie ERBV. Jednak nie jest to zupełnie swobodny wybór, gdyż wynika z zasad ustalonych grą.

Użyteczność na poziomie pragmatycznym modelu gry zasobowej musi być rozważana z punktu widzenia obserwatora wewnętrznego oraz zewnętrznego osobno. Obserwator wewnętrzny jest graczem zarządzającym podmiotem i definiującym użyteczność zasobu dla realizacji procesu generującego wartość. Dla niego kategoriami składającymi się na wektor użyteczności są np. koszty operacyjne zasobu, rozpraszany przez ten zasób kapitał, wartość rezydualna zasobu, czas produktywny i bezproduktywny, koszty zastąpienia zasobu, czas życia zasobu, itp. Dla obserwatora zewnętrznego zasób stanowi czarną skrzynkę, która w wyniku oddziaływania ekonomicznego z otoczeniem dostarcza pożądanego dobra, dającego się wymienić na kapitał swobodny. Dla niego istotnymi parametrami użyteczności będą takie wielkości, jak NPV zasobu, ROI, ROE, nadwyżka wartości akcji nad wyceną księgową, koszty eliminacji zasobu, czas życia produktu tworzonego przez zasób. To właśnie powoduje, że użyteczność w grze zasobowej należy traktować szerzej niż w klasycznym modelu ekonomii otwartej. Z punktu widzenia konstrukcji gry zasobowej, wymienione elementy użyteczności składają się na konstrukcję wektora strategii gracza managera (obserwatora wewnętrznego) oraz otoczenia (określonego obserwatora zewnętrznego). Jeżeli do tego dodać fakt, że istnieje kilka rodzajów obserwatorów zewnętrznych, np. neutralny dokonujący porównań rynkowych oraz interesariusz, zainteresowany kupnem albo wypłatą daniny, wówczas obraz definicji użyteczności zewnętrznej komplikuje się znacząco. Teoretycznie, użyteczność dla wszystkich typów obserwatorów powinna być jednakowa, ale wów-

czas powstaje kwestia: czy można użyteczność wyrazić jednym syntetycznym wskaźnikiem np. procentem i czy wówczas istnieje zależność pomiędzy użytecznością wyrażoną w sposób względny, a wartością rynkową zasobu mierzoną jako procent jego NPV lub jego zdolnością do tworzenia wartości w postaci EBIT-DA?

Ponieważ oba ujęcia użyteczności (wewnętrzne i zewnętrzne) prowadzą do zdefiniowania wektora użyteczności określonego w różnych przestrzeniach użyteczności: wewnętrznej z bazą $\{e_i\}^N$ oraz przestrzeni użyteczności zewnętrznej z bazą $\{g_j\}^M$, należy oczekiwać istnienia przekształcenia, liniowego użyteczności wewnętrznej na użyteczność zewnętrzną. Reprezentacją takiego przekształcenia będzie operator liniowy $\hat{A}$, w formie prostokątnej macierzy ($n \times m$) o wyrazach a_{jk} , co można zapisać równaniem:

$$y_j = \sum_k a_{jk} x_k \quad (j=1, \dots, m; k=1, \dots, n; j > k)$$

Będzie ono pośrednio definiować zasady gry. Wybierając układ wewnętrznej użyteczności w postaci wektora x , obserwator zewnętrzny zdefiniuje wartość użyteczności w otoczeniu y . Wypłatą w grze będzie wynik reprezentowany przez EBITDA, stanowiący kapitał wymieniony z otoczeniem. Tym będzie większy, im wyższą użyteczność zewnętrzną wykaże dany zasób klasy VRIN. O transformacji użyteczności wewnętrznej – zewnętrznej można powiedzieć jedynie że istnieje. Ale czy stosując zoptymalizowaną użyteczność wewnętrzną uzyskamy automatycznie optymalną użyteczność zewnętrzną? Z pewnością nie. Wynika to z założonych uproszczeń modelu RBV oraz różnicy wymiarów przestrzeni użyteczności. Jednak dysponując nadokreślonością układu równań transformacji $\hat{A}$ możemy określić zakres optymalny obszaru relacji, podobnie jak ma to miejsce z zagadnieniami sympleksu (Anderson i wsp. 2009). Ale nawet przyjmując zaproponowaną niejednoznaczną procedurę, nie pozostajemy zupełnie bezradni i możliwe staje się oszacowanie wyniku zoptymalizowanego.

Przykład 4

Wyobraźmy sobie, że manager wybierając strategię subiektywną, w pierwszym przybliżeniu osiąga jakiś wynik, niezbyt odległy od akceptowalnego. Następnie wykorzystuje sprzężenie zwrotne uzyskanej użyteczności zewnętrznej stara się poprawić użyteczność wewnętrzną, zmieniając funkcjonalność zasobu VRIN i uzyskuje wypłatę różną od początkowej. Może zatem wyznaczyć różnicę. Powtarzając kolejne symulacje powinien osiągać coraz

mniejsze różnice pomiędzy danymi wejściowymi, a danymi wyjściowymi. Zakładając dalej, że taki proces jest zbieżny możemy po którejś iteracji osiągnąć równowagę Nasha w grze i uzyskać wynik stanowiący strategię optymalną (stan Pareto). A zatem istnieje metoda znalezienia zarządzania optymalnego oraz kwantyfikacji odchyleń behawioralnych. Jednak z braku ścisłego określenia użyteczności wewnętrznej zasobu VRIN, wskutek prowadzonej procedury rekurencyjnej kolejnych przybliżeń, można również oczekiwać wyników rozbieżnych i desynchronizacji stanu równowagi aż do zachowań katastroficznych włącznie.

Przedstawiona metodologia procesu samouzgodnienia użyteczności jest akceptowalna. Można oczekiwać, że jeżeli proces kolejnych przybliżeń będzie zbieżny, wówczas punkt siodłowy gry zostanie osiągnięty bez konieczności wprowadzania skomplikowanych algorytmów obliczeniowych. Jednak aby ustalić wejściową wartość parametrów użyteczności, zwłaszcza zewnętrznej (symulowanej) należy ustalić, które charakterystyki najlepiej oddają miarę użyteczności i ograniczyć zbiór do kilku elementów. Kolejnym aspektem jest przyjęcie skali wymiaru użyteczności.

Definicja 2 – użyteczność w procesie.

Niech będzie dany zbiór charakterystyk U wymaganej użyteczności zasobów w procesie P , przy czym $U = \{u_1, u_2, \dots, u_m\}$ stanowi zbiór wielkości mierzalnych, wynikających z wybranego zasobu dla realizacji procesu, wyrażanych w skali $[0, 1]$, wówczas użyteczność U stanowi wektor, będący liniową kombinacją składowych:

$$U = \sum c_i u_i; \text{ gdzie } \sum c_i^2 = 1, \text{ i } \forall_{i,j} u_i u_j \delta_{ij} \text{ (}\delta \text{ jest deltą Kroneckera)}$$

Interpretacja sensu wydajności normalizowanej do jeden wynika z faktu,

Aksjomat 3. Interpretacja skali użyteczności

Prawdopodobieństwo użyteczności procesu w organizacji oddziałującej ekonomicznie z otoczeniem nie przekracza wartości 1.

Dany proces ekonomiczny definiuje zarówno konieczne zasoby do jego przeprowadzenia, jak i określone elementy składowe użyteczności.

Przykład 5

Produkcja klasycznych pończoch nylonowych FF wymaga wysokowyspecjalizowanych krosien płytowych, których produkcja zakończyła się około roku 1960 (na świecie pozostało około 15 takich maszyn), wykwalifikowanych pracowników, oraz unikatowej nici nylonowej 10 – 15 Dn, typu monofilament. Jaki zatem *ceteris paribus* wnosimy upraszczając opis użyteczności tego zbioru zasobów? Można przyjąć, że są to ukryte wydajności czasowe krosien, niestabilność termiczna procesu, częste zacięcia się unikatowej maszyny, absencja operatora, braki rynkowe nici monofilament. Użyteczność wewnętrzną zasobu można wyrazić przez zbiór parametrów: ilość pończoch wyprodukowanych w ciągu jednej zmiany, techniczny koszt wytworzenia, liczbę odpadów, zużycie energii, czas przestojów, ilość produkcji sprzedanej, itp. Normalizacja tych wielkości w skali [0,1] prowadzi do liniowej kombinacji, opisującej użyteczność integralną wyrażaną w procentach.

A jak zostanie to ujęte przez obserwatora zewnętrznego? Dla niego użyteczność wspomnianego wyżej zasobu będzie określona, przez inny zbiór parametrów, ponieważ nie musi on niczego wiedzieć o procesie produkcji, problemach technicznych, kadrowych oraz relacjach wewnętrznych między zasobami. On jest zainteresowany produktem finalnym, który może włączyć do swojego łańcucha dostaw. Kim jest obserwator zewnętrzny? Jest on definiowany przez relacje oddziaływania zasobu z otoczeniem. Może to być obserwator neutralny, nie zainteresowany ani kupnem pończoch FF ani kupnem zasobów. On wystawia recenzję lub monitoruje rynek. Nie uczestniczy w łańcuchu dostaw danego zasobu. Może to być interesariusz słabo związany z łańcuchem dostaw danego zasobu, np. dostawca usług transportowych, dostawca surowca, bank, itp. Może to również być interesariusz kluczowy, np. odbiorca pończoch, urząd skarbowy lub potencjalny nabywca całego zasobu. A zatem użyteczność zewnętrzna jest znacznie bardziej złożoną cechą zasobu do opisania, niż to wygląda na pierwszy rzut oka i zależy od relacji zasobu z otoczeniem. Z punktu widzenia gry, model wymaga aby uczestnikiem reprezentującym otoczenie był świadomy uczestnik procesów wymiany kapitałowej – najlepiej potencjalny nabywca akcji.

Przykład 6

Użyteczność zewnętrzna zasobu produkującego klasyczne pończochy FF³ może być określona przez: kwotę wymienionego kapitału z otoczeniem, zastępowalność produktu przez substytuty, poziom pokrycia zapotrzebowania rynkowego, wartość rynkową zasobu jako suma wartości akcji, nadwyżką wyceny rynkowej nad księgową, itp. Ponieważ na świecie istnieje mniej niż 20 czynnych krosien płytowych Reading 100 i nowych maszyn już nie przybędzie, a poziom pokrycia zapotrzebowania rynkowego jest mniejszy niż 100% (ograniczona zdolność produkcyjna). Zasób zdolny do produkcji oryginalnych FF-fów można uznać w sposób racjonalny jako klasy VRIN. Skutkuje to stabilną zdolnością generowania wartości i ceną rynkową produktu, rosnącą po każdej wystawie w Paryżu – (na dzień dzisiejszy około 30 Euro za parę), zwiększając w sposób skuteczny wartość wymienionego kapitału z otoczeniem. Zastępowalność produktu przez substytuty (pończochy RHT⁴ ze szwem) jest również bardzo ograniczona, albowiem nie ma specjalnie konkurencji, a pożądanie rynku na oryginalny produkt jest wysokie. Stąd należy oczekiwać, że użyteczność zewnętrzna powinna wynosić około 1 i być większa niż użyteczność wewnętrzna.

W otoczeniu tworzy się równowaga pomiędzy użytecznością mikro i użytecznością makro. Parametr ceny oraz dostępności produktu określa popyt, a istnienie substytutów powoduje zawężenie rynku dla produktu oryginalnego. Po stronie klienta istnieje bardzo silny wpływ behawioralny na decyzje o zakupie. Substytut w postaci oryginalnych pończoch RHT (nylonów) z naszytym szwem wygląda równie dobrze, ponieważ tkany jest z tej samej nici ale przy użyciu 5-krotnie wydajniejszej technologii krosien rotacyjnych. Ale w kwestiach mody jeden, znaczący pokaz uznanego domu mody potrafi zmienić obraz popytu i znacząco zwiększyć udział oryginalnego produktu, przesuując równowagę mikro-makro w kierunku zwiększenia użyteczności zewnętrznej zasobu. Niestety, może się okazać, że zwiększenie użyteczności wewnętrznej nie jest już możliwe, co spowoduje kolejne zwiększenie ceny (i zmiany wydatków w grze przeciwko otoczeniu). Tak właśnie się dzieje na rynku klasycznych pończoch, gdzie po wycofaniu się z rynku w roku 2010 poważ-

³ FF oznacza Fully Fashioned, opis: http://www.nylony.pl/fully_fashioned.htm

⁴ RHT oznacza Reinforced Heel and Toe, opis: <http://www.nylony.pl/rht.htm>

nej firmy brytyjskiej GD Ltd oferującej markę Gio, ubyło 20% światowej produkcji.

Należy mieć świadomość, że tak jak w przyrodzie nie istnieją procesy o wydajności 100 %, tak samo procesy ekonomiczne, w których użyteczność zasobu wykorzystana jest w 100 % nie są obserwowane (między innymi dlatego, że nie wiadomo co to znaczy 100 % użyteczności).

Podsumowanie

Ujęcie zasobowe w formie rozszerzonej, analizujące zmiany użyteczności zasobu klasy VRIN umożliwia na opis zarządzania polegający na:

1. Ustaleniu zasobu klasy VRIN, który będzie stanowić podstawę określić użyteczności.
2. Oszacowanie użyteczności zewnętrznej zasobu i monitorowanie jej zmian w czasie.
3. Określeniu użyteczności wewnętrznej zasobu i dokonywanie korekt.
4. Porównanie użyteczności zewnętrznej i wewnętrznej w celu zrównania ich wartości.
5. Zmiana struktury zasobu w celu dopasowania użyteczności.
6. Ustalenie równowagi mikro-makro z chwilą wyrównania użyteczności.

Jeżeli użyteczność wewnętrzna jest znacząco wyższa od użyteczności zewnętrznej należy przypuszczać, że zasób utracił zdolność do generowania wartości w sposób optymalny. Nadmiar użyteczności wewnętrznej sugeruje redundancje zasobowe i wskazuje na pola optymalizacyjne. Nie można założyć, że poprzez pomiar użyteczności manager uzyska absolutną miarę swoich działań. Użyteczność stanowi jednak jakiś wskaźnik mierzalny, a z konstrukcji wektorowej miary wynika istnienie stanu optymalnego. A to stwierdzenie jest już wystarczająco atrakcyjnym atutem metody.

Kolejnym, interesującym aspektem zastosowania ujęcia ERBV jest możliwość znalezienia stanu zoptymalizowanego użyteczności metodą kolejnych przybliżeń oraz uwzględnienie behawioralnych aspektów decyzji poprzez symulacje zmian użyteczności. Ponieważ użyteczność zewnętrzna i wewnętrzna określone są na różnych bazach cech użyteczności o różnych wymiarach, macierz transformacji jest prostokątną i nie ma

jednoznacznego sposobu wyznaczenia transformaty. Istnieje jednak możliwość ustalenia zakresu wartości dopuszczalnych przeliczenia oraz optymalnych, podobnie, jak ma to miejsce w analizie wykonalności metodą sympleksu (Anderson i wsp. 2009).

Zastosowanie metody ERBV wymaga przede wszystkim badań nad wyznaczeniem cech użyteczności zasobów. Nie są w literaturze zdefiniowane pojęcia użyteczności ukrytej i jawnej zasobu. Co prawda istniejąca koncepcja wiedzy ukrytej (Polanyi 1966, Nonaka& von Krogh 2009) wskazuje że kierunek rozumowania może zostać rozszerzony na dowolne zasoby przez analogię, ale badanie ewentualnych skutków ujawnienia zależności ukrytej któregoś elementu zasobu na użyteczność całego zasobu VRIN wymaga dokonania badań symulacyjnych. Metoda ERBV umożliwia zastosowanie formalizmu przestrzeni wektorowych i sięgnięcia np. po wsparcie rachunku zaburzeń w określaniu stanów optymalnych.

Interesującym problemem modelu ERBV staje się konflikt pomiędzy elastycznością zasobu, a jego statusem VRIN oraz powiązaną użytecznością. Jeżeli elastyczność tego zasobu jest wysoka, wówczas prawdopodobieństwo zastąpienia któregoś z jego kompetencji przez substytut jest wysoce prawdopodobne. Tym samym zasób elastyczny nie jest preferowanym układem VRIO zgodnie z RBV.

Z punktu widzenia zarządzania praktycznego, ujęcie ERBV umożliwia przeniesienie poszukiwań szkół strategicznych w kierunku badania użyteczności zasobowej, niezależnie czy będzie to metoda opcji realnych, czy też prostych reguł. W przypadku opcji realnych będzie to badanie użyteczności zewnętrznej w przedziałach czasowych. Dla prostych reguł będą poszukiwane rozwiązania okazjonalnych użyteczności zewnętrznych, dla których konieczne będzie elastyczne dopasowanie użyteczności wewnętrznych posiadanych zasobów klasy VRIN. W obu przypadkach manager otrzyma narzędzie umożliwiające wsparcie decyzji za pomocą syntetycznych wskaźników, nie rezygnując przy tym z wartości oferowanych przez różne podejścia metodologiczne.

Literatura:

1. Acedo F. J., Barroso C., Galan, J. L., *The resource-based theory: Dissemination and main trends*, Strategic Management Journal, 2006.
2. Amit R., Schoemaker P. J. H., *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, 1993.

3. Anderson D. R., Sweeney D. J., Williams T.A., *An Introduction to Management Science. Quantitative Approaches to Decision Making*, 12th Edition, West Publishing Company, St. Paul., 2009.
4. Arrow K. J., Debreu G., *Existence of an equilibrium for a competitive economy*, *Econometrica*, 1954, Vol. 22.
5. Arrow K. J., *Economic Welfare and The Allocation Resource for Invention*, The Rand Corporation, Paper No. P-1856-RC, 15 December 1959.
6. Arrow K. J., Hurwicz L., *Studies in Resource Allocation Processes*, London, Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press, 1977.
7. Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 1991.
8. Barney J. B., *The resource-based theory of the firm*, *Organization Science*, 1996.
9. Barney J. B., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource based view*, *Journal of Management*, 2001.
10. Bellman R.E., *Dynamic Programming*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1957.
11. Camerer C.F., Löwenstein G., *Behavioral Economics: Past, Present, Future*, [w:] Camerer, Löwenstein and Rabin, *Advances in Behavioral Economics*, New York: Princeton University Press, 2004.
12. Chen I. J., Paulraj A., *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements*, *Journal of Operations Management*, 2004, Vol. 22, No. 2.
13. Conner K. R., *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1.
14. Conner K. R., Prahalad C. K., *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, *Organization Science*, 1996, Vol. 7, No. 5.
15. Connor T., *The resource-based view of strategy and its value to practicing managers*, *Strat. Change* 11, 2002.
16. Cyert R. M., March J. G., *A behavioral theory of the firm*, Oxford, Malden MA: Wiley-Blackwell, 1963.

17. Debreu G., *Valuation Equilibrium and Pareto Optimum*, Proc. Nat. Acad. Sci., 1954, Vo. 40, No. 7.
18. Debreu G., *Theory of Value. An axiomatic analysis of economic equilibrium*, New York: Wiley, 1959.
19. Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, 1989.
20. Drucker, *Classic Drucker*, Polish Ed., Warszawa, MT Business Ltd., 2010.
21. Ekern S., Wilson R., *On the Theory of the Firm in an Economy with Incomplete Markets*, Bell Journal of Economics and Management Science, 1974, Vol. 5, No. 1.
22. Geanakoplos J., *Arrow–Debreu model of general equilibrium*, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, 1987, Vol. 1.
23. Gospodarek T., *Does the Optimum Management for a Given Economic Process Exist?*, Management, 2007, 11, No. 2.
24. Gospodarek T., *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
25. Gospodarek T., Krupski R., *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, 2010, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 128.
26. Gospodarek T., *Epistemology of Strategic Forecast*, 2011, draft <http://www.tgospo.republika.pl/publikacje/Epistemology%20of%20strategic%20forecast.pdf>
27. Greenwald B. C., Stiglitz, J. E., *Externalities in Economies with Imperfect Information and Incomplete Markets*, The Quarterly Journal of Economics, 1986, Vol. 101, No. 2.
28. Halawi L. A., Aronson J. E., McCarthy R. V., *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*, Electronic Journal of Knowledge Management, 2005, Volume 3 Issue 2.
29. Hart S. L., Dowell G., *A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After*, Journal of Management, published online 10 December 2010.

30. Hitt M. A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R., *Direct and Moderating Effects of Human Capital On Strategy and Performance In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*, Academy of Management Journal, 2001, Vol. 44, No. 1.
31. Kor Y. Y., Mahoney J. T., *Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management*, Journal of Management Studies, 2004.
32. Kuhn T. S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. polskie Aletheia, Warszawa 2002.
33. Mahoney J. T., Pandian J. R., *The Resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, No. 5.
34. Makadok R., *Towards a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, No. 5.
35. Mesjasz C., *Complexity of Social Systems*, Acta Physica Polonica A, 2010, Vol. 117, No. 4.
36. Neace M. B., Gospodarek T., Neace X. G., *Global Supply Chains: Their Macro - Micro Perspectives and Interwoven Character*, in publish, 2011.
37. Nothnagel K., 2008, *Empirical Research within Resource-Based Theory. A Meta-Analysis of the Central Propositions*, Dissertation Universität Paderborn, 2007, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
38. Nonaka I., von Krogh G., *Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*, Organization Science, 2009, Vol. 20, No. 3.
39. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
40. Peng M. W., *The resource-based view and international business*, Journal of Management, 2001.
41. Penrose E. T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.
42. Peteraf M. A., *The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view*, Strategic Management Journal, 1993.
43. 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.

-
44. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, London, Routledge, University of Chicago Press, 1966.
 45. Powalla C., Bresser R. K. F., *Can Ignorance Beat the Resource-Based View? Comparing the Vrio-Framework to the Recognition Heuristic*, Discussion Papers In Strategic Management, Bresser R. K. F., Mellewigt T. Ed., Berlin: Freie Universität Berlin, 2007.
 46. Prahalad C. K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 1990, 68(3).
 47. Simon, H. A., *A behavioral model of rational choice*, Quarterly Journal of Economics, 195569 (1).
 48. Simon H. A., *Models of bounded rationality*, Cambridge, MA: MIT Press., 1982.
 49. Strafin P. D., *Game Theory and Strategy*, Fourth Printing, The Mathematical Association of America, Washington D. C., 2002.
 50. Truijens O., *A Critical Review of the Resource-based View of the Firm*, w *Working Papers on Information Systems*; Sprouts 2003
<http://sprouts.aisnet.org/3-6>
 51. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 19845.
 52. Wernerfelt B., *From critical resources to corporate strategy*, Journal of General Management, 1989.
 53. Zubac A., Hubbard G., Johnson L., *Extending Resource-Based Logic: Applying the Resource-Investment Concept to the Firm From a Payments Perspective*, Journal of Management, Published online October 11, 2010.

Rozdział 6.

Model biznesu w perspektywie zasobowej

Wstęp

Porównanie zaburzeń gospodarczych występujących w pierwszej dekadzie XXI wieku z podobnymi zjawiskami zaistniałymi w XX wieku dają podstawę do przypomnienia niektórych teorii ekonomicznych. Warto powrócić do teorii długich cykli gospodarczych Mikołaja D. Kondratiewa. W tej teorii przyjmuje się, że długie cykle gospodarcze mogą mieć okres o długości 50 – 60 lat¹. W cyklu tym wyróżnia się cztery fazy: wiosnę (rozpoczęcie), lato (konsolidacja), jesień (stabilizacja), zima (likwidacja)². Niektórzy badacze uważają, że obecnie mamy sytuację typową dla fazy jesieni i nazywają obecne zaburzenia „jesiennymi sztormami”³, które wskazują na początek fazy zimowej. Stąd uzasadnione jest porównywanie obecnego kryzysu gospodarczego do recesji z lat 30. ubiegłego wieku. Różnica między porównywanymi kryzysami gospodarczymi polega na tym, że teraz jest gorzej, bo kryzys wystąpił po raz pierwszy w gospodarce historii świata jednocześnie na całym globie. Obniżenie PKB odnotowano we wszystkich liczących się gospodarkach.

Obecny kryzys gospodarczy powstał w sytuacji, gdy firmy użytkowały ich dotychczasowe modele biznesu. Wyjście z tak rozległych zaburzeń gospodarczych może nastąpić pod warunkiem istotnej zmiany funkcjonujących modeli biznesu. Do pobudzenia gospodarki nie wystarczą kosmetyczne zmiany modeli biznesu. W obecnym stanie raczej potrzeba innowacyjnych zmian o dużej głębi, a najlepiej zmian rewolucyjnych. Na przełomie wieków takie zmiany wiązano z upowszechnieniem prowadzenia działalności gospodarczej z wykorzystaniem Internetu.

¹ *Mały słownik ekonomiczny*, Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1958, s. 136.

² http://www.kwaves.com/kond_overview.htm

³ Np. tak uważa E. Mecking z University Amsterdam:
<http://koenklokgieters-english.blogspot.com>

W okresie rozwoju dot.com – ów zainteresowanie naukowców i praktyków wzbudziły modele biznesu jako pojęcie konceptualne. Upadek szeregu przedsiębiorstw tego typu postawił pod znakiem zapytania przydatność koncepcji modeli biznesu. Jednakże dalszy rozwój przedsiębiorstw prowadzących swoją podstawową działalność gospodarczą za pośrednictwem Internetu oraz pogłębienie badań nad istotą modeli biznesu wykazały przydatność tej koncepcji dla teoretyków i praktyków. Obecnie niejeden badacz uważa, że to, co pozostało po „rewolucji dot.com”, to właśnie koncepcja modeli biznesu.

Początki tej koncepcji J. Magretta⁴ wiąże z rozwojem arkusza kalkulacyjnego i upowszechnieniem Internetu, co pozwoliło przedsiębiorcom na innowacyjne skonfigurowanie działalności gospodarczej. W Polsce początki koncepcji modeli biznesu można wiązać z pracą K. Oblója⁵, w której Autor wskazuje na modele biznesu jako na totalną koncepcję działania firmy.

Występowanie w zarządzaniu strategicznym tzw. podejście zasobowe, nazywanego także zasobową szkołą zarządzania strategicznego stawia przez badaczami pytanie: jak patrzeć na model biznesu w perspektywie zasobowej? W naszej pracy podejmiemy próbę nakreślenia odpowiedzi na to pytanie.

1. Model biznesu w języku zasobów

Wskazana wcześniej konieczność dokonania zamian w modelach biznesu implikuje potrzebę znalezienia oparcia dla nich. Takiej podstawy można poszukiwać w ewolucjonizmie. Na gruncie ekonomicznym występuje ekonomia ewolucyjna, w której obserwuje się przedsiębiorstwo jako żywy organizm stworzony w celu osiągnięcia dochodów. Żywy organizm nie funkcjonuje w zawieszeniu, on jest osadzony w ekosystemie. Podobnie przedsiębiorstwo nie działa w zawieszeniu, ono opiera się w ekosystemie biznesu. Tych dwóch metafor⁶ używa się, aby wyjaśnić i zrozumieć zasady dokonywania takich zmian w przedsiębiorstwach, które dają szansę na sukces.

⁴ J. Magretta, *Why business Models Matter*, Harvard Business Review, 2002, Vol. 80, No 5.

⁵ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

⁶ <http://www.wisegeek.com/what-is-a-metaphor.htm>

Ekosystem biznesu złożony jest z wielu składników⁷. Zawiera on wszystkie organizacje z otoczenia biznesu, przedsiębiorstwa współpracujące, konkurujące, jak również, pracowników, klientów, zasoby naturalne i artefaktowe.

W ekonomii ewolucyjnej ocenia się współdziałanie komponentów ekosystemu biznesu, szukając powiązań i współdziałania między poszczególnymi częściami ekosystemu biznesu. Jak wskazuje A. Zurich⁸ ekosystem biznesu tworzą zewnętrzne i wewnętrzne zasoby przedsiębiorstw.

Łącząc te dwie perspektywy można postawić następujące pytanie: jeżeli ekosystem biznesu tworzą wymienione zasoby, to czy model biznesu występujący w zarządzaniu strategicznym jest zasobem? Wydaje się, że odpowiedzi na to pytanie trzeba poszukiwać w dwóch fazach. W pierwszej dokonamy logicznego wnioskowania opartego o analizę porównawczą definicyjnego ujęcia „zasobu” oraz „modelu biznesu”. W drugiej fazie podejmiemy orzeczenia o rodzaju istnienia modelu biznesu w oparciu o jego momenty bytowe.

2. Model biznesu a zasób

Przez zasób przedsiębiorstwa – według H. Towarnickiej⁹ – określa się każdy czynnik wytwórczy znajdujący się w jego dyspozycji, który może zostać wykorzystany w procesach produkcji i wymiany. Według J. Rokity to, co przedsiębiorstwo „ma” jest zasobem – aktywem, zaś to, co firma „wie” nazywane jest umiejętnościami i kompetencjami¹⁰.

Z przedstawionych tutaj definicji wynika, że przez zasób określa się te składniki przedsiębiorstwa będące w jego władaniu, które można czynnie wykorzystać do realizacji jego funkcji.

Do definicyjnego ujęcia modelu biznesu warto wykorzystać cztery definicje, które dość dobrze naświetlają badany problem, bowiem pozwalają podążać od ujęcia ogólnego do bardziej szczegółowego. Ogólną ideę

⁷ INVESTOPEDIA NEWS AND ARTICLES.

www. Business ecosystem\Business Ecosystem Definition.mht z dnia 31.01.2011.

⁸ A. Zurich, *E-Business Planning and Decision-Making Processes – A Qualitative Study Of Strategy*, Vdm Verlag, August 2008.

⁹ H. Towarnicka, *Kapitał przedsiębiorstwa i ruch okrężny kapitału*, [w:] J. Lichtarski (red.) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 93.

¹⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

modelu biznesu można podać za A. Osterwalder i Y. Pigneur¹¹, według których on „racjonalnie opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość”. Natomiast A. Afuah i Ch. L. Tucci¹² napisali, że „model biznesu jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie”. Zagłębiając się dalej warto przywołać wcześniejszą pracę A. Osterwalder i Y. Pigneur¹³, w której napisali, że model biznesowy nie jest niczym innym, niż ofertą wartości skierowaną do jednego lub kilku segmentów klientów oraz architekturą firmy, jego sieci partnerów, marketingu, kapitału relacji zorganizowanych dla tworzenia tej wartości, żeby wygenerować strumienie dochodów. Postępując dalej warto przytoczyć definicję podaną przez zespół T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek- Hajduk¹⁴, że „model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacje między nimi, które przedstawiają logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów, a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości”. Istotne, z punktu widzenia badanego problemu, elementy tych definicji zestawiono w tabeli 1.

Przywołane definicje uznają, że model biznesu to:

- racjonalny opis generowania wartości,
- systemem powiązanych i oddziałujących elementów,
- oferta wartości oraz architektura firmy,
- narzędzie koncepcyjne opisujące logikę działania firmy.

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010, s. 14.

¹² A. Afuah, Ch. L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

¹³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, Materiały z 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia 2002, s. 2.

¹⁴ T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek- Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 58.

Tabela 1. Zbiór istotnych elementów definicji „model biznesu”

Autorzy definicji	Istotny fragment
A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010	Model biznesu racjonalnie opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość.
A. Afuah , Ch. L. Tucci, 2003	Model biznesu jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2002	Model biznesu nie jest ofertą wartości skierowaną do jednego lub kilku segmentów klientów oraz architekturą firmy.
T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, 2008	Model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacje między nimi opisującym logikę działania przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

Odnosząc te stwierdzenia do przytoczonych definicji zasobu można wskazać, że w świetle definicji J. Rokity, jeżeli przedsiębiorstwo „ma”: racjonalny opis generowania wartości, system powiązanych i oddziałujących elementów, ofertę wartości oraz architekturę oraz narzędzie koncepcyjne opisujące logikę działania firmy, to „ma” zasób w postaci modelu biznesu;

Z kolei w świetle definicji H. Towarnickiej należy odpowiedzieć na pytanie czy: racjonalny opis generowania wartości; system powiązanych i oddziałujących elementów; oferta wartości oraz architektura; a także narzędzie koncepcyjne opisujące logikę działania firmy, mogą zostać wykorzystane, jako czynniki wytwórcze w procesach produkcji i wymiany?

Odpowiadając na to pytanie, można zająć stanowisko, że w procesach produkcji może zostać wykorzystany system powiązań i oddziaływanie elementów, o których mówią w definicji A. Afuah i Ch. L. Tucci. Natomiast w procesach wymiany mogą zostać wykorzystane wszystkie

cztery ujęcia modelu biznesu. W takim stanie uprawniony jest pogląd, że model biznesu może być zasobem przedsiębiorstwa.

Każdy zasób w ujęciu ontologicznym ma określony sposób istnienia. Stwierdzenie, że model biznesu jest zasobem rodzi pytanie o rodzaj jego bytu? O sposobie istnienia badanego obiektu można wnioskować poddając analizie zbiór momentów bytowych. R. Ingarden sformułował cztery pary momentów bytowych¹⁵, są to:

- bytowa samoistość – bytowa niesamoistość,
- bytowa pierwotność – bytowa pochodność,
- bytowa samodzielność – bytowa niesamodzielność,
- bytowa niezależność – bytowa zależność.

Przykładając te momenty bytowe do modelu biznesu można sformułować następujące zdania orzekające:

- model biznesu jest niesamoistny, bowiem nie posiada sam w sobie własnego fundamentu bytowego, jako że jest obiektem zrodzonym w umyśle człowieka;
- model biznesu jest bytowo pochodny, bowiem jest wytwarzany przez inny „przedmiot” bytowy – człowieka. Istnieje dlatego, że stworzył go człowiek;
- model biznesu jest niesamodzielny, bowiem dla jego bytu wymagane jest istnienie innego „przedmiotu” – człowieka; model biznesu istnieje tak długo, jak długo przebywa w umyśle menedżera;
- model biznesu jest bytowo zależny, bowiem ze swej istoty dla swojego istnienia wymaga istnienia jakiegoś innego przedmiotu bytowo samodzielnego – człowieka; w tym sensie model biznesu dla swojego pozostawania w bycie wymaga istnienia nosiciela zewnętrznego względem siebie.

Przedstawione momenty bytowe uzasadniają tezę, że „model biznesu” jest obiektem konceptualnym.

Sformułowanie powyższych stanowisk nakłada obowiązek zagłębienia się w wnętrze modelu biznesu, aby odpowiedzieć na pytanie, czy w jego strukturę wchodzi zasoby?

¹⁵ R. Ingarden, *Spór o istnienie świata*, PWN, Warszawa 1960, tom I, s. 93.

3. Składniki modelu biznesu a zasoby

Wielu badaczy – dla przykładu H. Chesbrough¹⁶, R. Amit i Ch. Zott¹⁷, czy A. Afuah i Ch. L. Tucci – podejmowało problem rozszyfrowania składników modeli biznesu. W naszym odczuciu to, co K. Oblój nazywa „totalną koncepcją działania firmy”¹⁸, dość dobrze ujmuje model biznesu opracowany przez T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek- Hajduk¹⁹. Zatem w celu znalezienia odpowiedzi na postawione ostatnio pytanie odwołamy się do wyników pracy tego zespołu. Sformułowali oni stanowisko, że model biznesu składa się z: *propozycji wartości dla klienta; zasobów; kompetencji; miejsca w łańcuchu dostaw oraz źródeł przychodów*.

Koncepcję wartości dla klienta upowszechnił M. E. Porter. Jego łańcuch wartości²⁰ stał się podstawą do analizy wartości dodanej. Uważał on, że wartość dla nabywcy powstaje wówczas, gdy zakup i użytkowanie danego produktu obniża koszty lub poprawia funkcjonowanie klienta. Z modelem konkurencji opartej na zasobach jest związana, dość często cytowana definicja wartości dla klienta, podana przez M. Treacy i F. Wiersema²¹: wartość dla klienta (*value customer*) jest sumą korzyści otrzymanych pomniejszoną o koszty ponoszone przez klienta przy nabyciu wyroby lub usługi. Naświetlając koncepcję wartości dla klienta A. Aufuah i Ch. L. Tucci²² utożsamiają ją z walorami produktu. Wartość ta może według nich przyjmować dwie postacie. Pierwsza, to wyróżniające cechy produktu, wśród których wymienia się: cechy funkcjonalne, moment wprowadzenia na rynek, lokalizację, asortyment produktów

¹⁶ H. Chesbrough, *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, Strategy & Leadership 2007, Vol. 35, No. 6.

¹⁷ R. Amit, Ch. Zott, *Value Creation in E-Business*, Strategic Management Journal 2001 (June – July).

¹⁸ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

¹⁹ T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek- Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 62.

²⁰ M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. New York 1985, s. 37.

²¹ M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison – Wesley 1995.

²² A. Afuah, Ch. L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92.

(*product mix*), powiązania z innymi firmami oraz wizerunek marki. Druga postać dotyczy niższych, niż u konkurentów, kosztów wytworzenia produktów, co oznacza, że klientów produkt kosztuje mniej²³.

W oparciu o nakreślone tutaj postrzeganie wartości dla klienta można zauważyć, że jest ona osadzona na produkcie. Zatem w aspekcie momentów bytowych R. Ingardena jest ona niesamoistna, bytowo pochodna, niesamodzielna i bytowo zależna. Jako taka spełnia kryteria uznania jej za obiekt konceptualny. Idąc dalej, **wartość dla klienta można uznać za zasób**, bowiem zgodnie z definicją J. Rokity przedsiębiorstwo „ma” tę wartość, gdyż samo ją wytwarza. W takim stanie również zgodnie z definicją H. Towarnickiej może ta wartość zostać wykorzystana w procesie wymiany.

Definicja zasobu została wyżej podana. W ontologii wszelkie „rzeczy” dzieli się na realne i konceptualne²⁴. W naukach o zarządzaniu można spotkać różne klasyfikacje zasobów, dzielące je na przykład na materialne, artefaktowe, niematerialne²⁵. W literaturze anglojęzycznej dość dominujące jest ujmowanie zasobów w podziale na materialne, niematerialne oraz ludzkie²⁶. Wszystkie te klasyfikacje mają problem z zaliczeniem ludzi do jakiejś grupy. Najbardziej bezkompromisowa jest klasyfikacja ontologiczna, w myśl której człowiek wraz z jego zasobem pracy to „rzecz”. Takie rzeczowe ujęcie człowieka budzi u wielu badaczy opory. Dlatego nierzadko ludzi będących interesariuszami przedsiębiorstwa ujmuje się w oddzielnej grupie zasobów.

To co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania nazywa się umiejętnościami i kompetencjami – uważa J. Rokita²⁷. Dokonując różniczenia autor ten wskazuje, że kompetencje mają charakter rutynowy i mogą być wykorzystane w wielu miejscach organizacji, zaś umiejętności

²³ A. Afuach, Ch. L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie ...*, op. cit., s. 94.

²⁴ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 164.

²⁵ T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008, s. 193.

²⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, Materiały z 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia 2002.

²⁷ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

są użyteczne w konkretnych sytuacjach. Zatem pojęcie kompetencji jest szersze niż pojęcie umiejętności. Bez względu na to, jaka jest relacje między nimi, o umiejętnościach i kompetencjach mówimy w kontekście człowieka – interesariusza przedsiębiorstwa, a szczególnie pracownika. Bez kompetentnych pracowników przedsiębiorstwo nie będzie dobrze działało. Zatem w kontekście przywołanych definicji zasobu:

- przedsiębiorstwo je „ma”, o ile ma prawo nimi dysponować,
- mogą być wykorzystywane w procesach produkcji i wymiany. Wobec tego można jednoznacznie wskazać, że kompetencje są zasobem przedsiębiorstwa. W świetle momentów bytowych według R. Ingardena kompetencje są niesamoistne, bytowo pochodne, niesamodzielne oraz bytowo zależne od swojego nosiciela, którym w naszym przypadku jest człowiek. Jako takie, **kompetencje stanowią zasób konceptualny** w zarządzaniu organizacjami.

Miejsce zajmowane przez przedsiębiorstwo w łańcuchu dostaw jest w jakimś stopniu skorelowane z propozycją wartości dla klienta. Wynika to z procesu tworzenia produktu, w którym na każdym etapie występuje: przedsiębiorstwo czynnie oddziałujące na produkt, jego dostawcy oraz na koniec odbiorcy produktu finalnego na danym etapie wytwarzania. W takim łańcuchu można wyróżnić²⁸: podmioty gospodarcze tworzące łańcuch, strumienie przepływów, cele oraz obszary współpracy przedsiębiorców. Jeżeli przedsiębiorstwo „ma” tak rozumiany łańcuch dostaw wartości dla klienta, to zgodnie z definicją J. Rokity ma zasób. Tak określony łańcuch dostaw jest wykorzystywany w procesach wytwórczych (łańcuch zaopatrzenia) i w procesach wymiany (łańcuch zbytu), zatem i w myśl definicji H. Towarnickiej przedsiębiorstwo posiada zasób. Określając miejsce w łańcuchu dostaw w świetle momentów bytowych według R. Ingardena można zauważyć, że jest on bytowo niesamoistny (stworzony przez więzi zadzierzgnięte przez człowieka), pochodny, niesamodzielny i zależny od pracowników przedsiębiorstwa. Łącznie pozwala to **uznać łańcuch dostaw za zasób konceptualny**.

Za źródło przychodów można uznać zasoby i umiejętności tej grupy klientów, która dokonuje nabycia wartości osadzonej na produkcie przedsiębiorstwa, uiszczając za to zapłatę w formie przyjętej między

²⁸ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 11.

stronami transakcji. Wyjaśniając formę zapłaty trzeba wskazać, że nie musi ona przybrać tylko formy pieniężnej! W koncepcji modelu biznesu opracowanym przez Board of Innovation²⁹ występuje strumień przychodów składający się z pieniędzy, uwagi klienta (klienta dostaje produkt za darmo, a płaci uwagami zgłaszanymi wytwórcy), ujawnienia przez klienta popytu (tworzenie rynku zbytu na przykład: rynek zbytu napojów energetyzujących typu Red Bull. Polega to na rozpowszechnianiu idei produktu i wartości marki w określonych środowiskach społecznych).

Dokonując analizy tak zdefiniowanego źródła przychodów w świetle przyjętych definicji zasobu można wskazać, że:

- jeżeli przedsiębiorstwo „ma” źródło przychodów, to posiada – zgodnie z definicją J. Rokity – zasób,
- przychody ze źródeł przychodów osiągnięte przez przedsiębiorstwo są wykorzystywane w procesach produkcji i wymiany, zatem na gruncie definicji H. Towarnickiej są zasobem.

Na gruncie ontologicznym, po przyłożeniu momentów bytowych według R. Ingardena, można wskazać, że źródła przychodów są bytowo: niesamoistne, bowiem same w sobie nie posiadają własnego fundamentu bytowego, przez co nie mogą istnieć bez nabywcy produktu, pochodne, gdyż w swoim istnieniu pochodzą od istnienia nabywcy, niesamodzielne, ponieważ same nie mogą działać, zależne od bytu wytwórcy i nabywcy produktu.

Przedstawione momenty bytowe uzasadniają tezę, że źródła przychodów są zasobami o cechach obiektów konceptualnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania indukcyjno – dedukcyjne pozwalają wskazać, że koncepcja modelu biznesu jest silnie osadzona w szkole zasobowej zarządzania strategicznego. Taki wniosek znajduje uzasadnienie w tym, że model biznesu jako całość został uznany za zasób konceptualny. Także każdy z jego składników został uznany za zasób. Co do rodza-

²⁹ Board of Innovation: *How to build any business model with only 10 blocks*.
<http://www.boardofinnovation.com> z 20. 01. 2011.

ju tych zasobów, to większość składników modelu biznesu stanowią zasoby konceptualne, a zatem niematerialne.

Model jest uproszczonym odwzorowaniem tego fragmentu rzeczywistości, który opisuje. Model biznesu opisuje fragment rzeczywistości prowadzenia działalności gospodarczej związany z projektowaniem, tworzeniem, dostarczaniem oraz przejmowaniem wartości dla klienta. Ze swej natury robi to w pewnym uproszczeniu, zatem powstaje pytanie o zakres uproszczeń lub inaczej o dokładność tego odwzorowania? Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie trzeba model biznesu odnieść do głównych przesłanek szkoły zasobowej, do których zalicza się³⁰:

- Organizacja jest zbiorem zasobów i umiejętności.
- Przewagę konkurencyjną organizacja buduje poprzez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy.
- Kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali.
- Między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie.

Odnosząc zatem model do owych przesłanek stwierdzamy, że:

- *Model biznesu także jest zbiorem zasobów i umiejętności.*
- *Model biznesu organizacja buduje poprzez skonfigurowanie kluczowych zasobów i umiejętności.*
- *Model biznesu jest tym składnikiem zasobów firmy, który stanowi pierwszą linię obrony przez imitacją.*
- *Miedzy składnikami modelu biznesu istnieje dynamiczne napięcie. Szczególną sferą tego napięcia jest ciąg aksjologiczny – planowanie wartości – tworzenie wartości (sieć wartości) – dostarczanie wartości klientowi – ustawiczne próby wszystkich graczy przechwytywania jak największej części tej wartości.*

Biorąc pod uwagę dokonane tutaj porównanie (z natury niniejszej publikacji dość powierzchowne) można zająć stanowisko, że w perspektywie szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, model biznesu dość wiernie odzwierciedla opisywany zakres działalności gospodarczej. Jako

³⁰ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 127, 133, 135, 141.

taki stanowi cenny zasób w przedsiębiorstwach. Na marginesie przeprowadzonej analizy, rodzi się pytanie o charakterze bardziej fundamentalnym, czy szkoła zasobowa może istnieć bez szkoły pozycyjnej?

Literatura:

1. Afuach A., Tucci Ch. L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Amit R., Zott Ch., *Value Creation in E-Business*, Strategic Management Journal 2001 (June – July).
3. Board of Innovation, *How to build any business model with only 10 blocks*, <http://www.boardofinnovation.com> z 20. 01. 2011 r.
4. Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, Strategy & Leadership 2007, Vol. 35, No 6.
5. Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008.
6. Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
7. <http://www.wisegeek.com/what-is-a-metaphor.htm>
8. http://www.kwaves.com/kond_overview.htm
9. Ingarden R., *Spór o istnienie świata*, PWN, Warszawa 1960.
10. INVESTOPEDIA NEWS AND ARTICLES, [www. Businessecosystem.com](http://www.Businessecosystem.com) \Business Ecosystem Definition.mht z dnia 31.01.2011.
11. Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
12. Magretta J., *Why business Models Matter*, Harvard Business Review 2002, Vol. 80, No 5.
13. *Mały słownik ekonomiczny*, Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1958.
14. Mecking E., <http://koenklokgieters-english.blogspot.com>
15. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
16. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.

17. Osterwalder A., Pigneur Y., *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, Materiały z 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia 2002.
18. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010.
19. Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
20. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005.
21. Towarnicka H., *Kapitał przedsiębiorstwa i ruch okrężny kapitału*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
22. Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison – Wesley 1995.
23. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
24. Zurick A., *E-Business Planning and Decision-Making Processes – A Qualitative Study Of Strategy*, Vdm Verlag, August 2008.

Rozdział 7.

Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy

Wstęp

Zasobowa teoria firmy bazuje na Schumpeterowskiej koncepcji tworzenia wartości¹, zakładającej postrzeganie organizacji poprzez pryzmat będących w dyspozycji organizacji zasobów i wykształconych przez organizację umiejętności. W zasobowej teorii firmy przyjmuje się, że fundamentalnym czynnikiem różnicującym funkcjonowanie organizacji są posiadane przez nie zasoby. Jeżeli zasoby te są ograniczone, trudne do imitacji oraz zapewniają możliwość osiągnięcia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej to zasoby te należy wzmacniać i przy ich wykorzystaniu należy budować koncepcję długofalowego rozwoju organizacji². Zasobowa teoria firmy zakłada, że zapewnienie odpowiedniego poziomu uporządkowania unikalnych, wzajemnie uzupełniających się zasobów może tworzyć wartość³, jednakże tylko i wyłącznie w sytuacji, w której zasoby będące w dyspozycji organizacji pozwalają na zwiększenie przychodów przedsiębiorstwa, względnie na ograniczenie generowanych kosztów. Oznacza to, że w zasobowej teorii firmy na plan pierwszy wysuwa się zagadnienie sposobu wykorzystania zasobów, w taki sposób by tworzona była wartość istotna z perspektywy rynku, na którym funkcjonuje organizacja, drugoplanową kwestią staje się natomiast samo dysponowanie zasobami. Zasobowa teoria firmy, pomimo dużej atrakcyjności poznawczej, posiada istotne ograniczenia w warstwie metodycznej, utrudniające rzeczywistą realizację formułowanych przez nią

¹ J. Schumpeter, *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge 1934.

² J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 1991; G. Hamel, C. K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June, 1990; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business Review, 72 (4), 1994.

³ J. F. Rayport, B. J. Jaworski, *e-Commerce*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 79-87.

postulatów. Jednym z takich ograniczeń jest brak wskazania jednoznacznego sposobu powiązania posiadanych przez organizację zasobów z realizowaną przez organizację działalnością i zaimplementowaną architekturą biznesu.

Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy. Punktem wyjścia w artykule uczyniono charakterystykę istoty i architektury modelu biznesu, co w dalszej części pozwoliło na wyprowadzenie generalnych konkluzji dotyczących integracji obu koncepcji.

1. Istota modelu biznesu

Model biznesu określa logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy zasobami, będącymi w dyspozycji organizacji, a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów. Przyjęte w koncepcji modelu biznesu założenie o kreowaniu przez organizację wartości nasuwa analogię do koncepcji łańcucha wartości zaproponowanego przez Portera⁴. Podstawowa różnica pomiędzy porterowskim modelem łańcucha wartości dodanej a modelem biznesu sprowadza się do przedmiotu analizy. O ile w modelu łańcucha wartości dodanej punkt ciężkości położony jest na procesy - ich identyfikację i analizę, o tyle w modelu biznesu procesy stanowią tylko jeden z obszarów analizy.

Model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości i pozwala tym samym na udzielenie odpowiedzi na krytyczne, z punktu działalności biznesowej organizacji, pytania – kto jest klientem, jakiej wartości od organizacji klient oczekuje, w jaki sposób wartość ta jest jemu dostarczana, jakie są koszty i przychody realizowanej działalności.

Fiskien i Rutherford⁵ definiując naturę modelu biznesu przyjmują, że określa on sposób, w jaki organizacja generuje przychody z prowadzonej działalności i zawiera odniesienia do struktury łańcucha wartości zarówno na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa jak i branży. Szerszą definicję modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Shafera⁶ wskazująca na dynamiczny aspekt koncepcji, zakładająca, iż

⁴ M. Porter, (1985), *Technology and competitive advantage*, The Journal of Business Strategy, Vol. 5, No. 3, 1985, s. 37.

⁵ J. Fiskien, J. Rutherford, *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, Journal of Commercial Biotechnology, Vol. 8, No. 3, 2002.

⁶ Shafer, 2005, s. 204.

model biznesu opisuje logikę rdzennego biznesu organizacji oraz wyborów strategicznych pozwalających na kreowanie i utrzymanie wartości w sieci relacji. Definicja modelu biznesu zaproponowana przez Afuah⁷, łącząc procesowy i funkcjonalny wymiar funkcjonowania organizacji, zakłada iż model biznesu jest zbiorem decyzji podejmowanych przez uczestników organizacji, sposobów i terminów realizacji tychże decyzji oraz określa optymalne sposoby wykorzystania zasobów pozwalające na kreowanie wyjątkowej wartości dla klienta.

Słabą stroną koncepcji modelu biznesu jest to, co paradoksalnie stanowi także jego mocną stroną – nadmierna koncentracja na działalności biznesowej oraz pomijanie systemowej i operacyjnej warstwy funkcjonowania organizacji. Wdrożenie koncepcji modelu biznesu do praktyki funkcjonowania konkretnej organizacji wymaga, zatem uzupełnienia go zarówno o komponenty zarządcze jak i realizacyjne.

2. Architektura modelu biznesu

Davenport, Leipold i Voelpel⁸ konstruując generyczny wzorec modelu biznesu przyjmują, że powinien on zawierać odniesienia do czterech obszarów:

- klientów w poszczególnych segmentach rynku;
- propozycji wartości dla klientów;
- konfiguracji sieci tworzenia wartości;
- umiejętności przywódczych, pozwalających na zapewnienie równoważenia celów i oczekiwań interesariuszy.

Chesbrough i Rosenbloom⁹ uzupełniając zaproponowaną przez siebie definicję modelu biznesu, zgodnie z którą stanowi on próbę znalezienia swoistego rodzaju kompromisu pomiędzy technicznym i ekonomicznym wymiarem funkcjonowania organizacji, wskazują na sześć komponentów architektury modelu biznesu:

- określenie propozycji wartości dla klientów, możliwej do wytworzenia przy wykorzystaniu posiadanej technologii;

⁷ Afuah, 2004, s. 9.

⁸ Davenport, Leipold, Voelpel, 2006, s. 172-173.

⁹ H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 3, 2002, s. 2.

- identyfikację segmentu rynkowego, w którym działa organizacja, dla którego wytwarzane produkty są atrakcyjne;
- definicję struktury łańcucha wartości, w którym firma uczestniczy, w ramach, którego tworzy i dostarcza wartość;
- szacowaną strukturę kosztów i potencjał przychodów, związane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów;
- opis pozycji organizacji w sieci tworzenia wartości, poprzez określenie dostawców, odbiorców oraz potencjalnych konkurentów;
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której organizacja zamierza zdobyć przewagę na rynku.

Rajala, Westerlund¹⁰ dowodzą, że opisywane w literaturze przedmiotu koncepcje modelu biznesu, pomimo istotnych różnic wynikających z odmiennych założeń odnoszących się do definiowania elementów składowych architektury, posiadają trzy wspólne komponenty:

- propozycję wartości oferowaną dla klienta;
- definicję zasobów i umiejętności potrzebnych do rozwoju i wdrożenia modelu biznesu;
- określenie przychodowych i kosztowych aspektów działalności organizacji.

Jedną z najbardziej spójnych koncepcji modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Osterwaldera¹¹, opierająca się na założeniu podobnym do przyjętego w koncepcji BalancedScorecard¹², zgodnie z którym strategię funkcjonowania organizacji opisać można odwołując się do czterech obszarów – rozwoju, oferty, klienta i finansów. Różnica pomiędzy podejściem zaproponowanym przez Osterwaldera a BalancedScorecard sprowadza się do aplikacyjnej warstwy modelu. Podczas gdy w koncepcji BalancedScorecard zakłada się konieczność określenia inicjatyw strategicznych - konkretnych działań pozwalających na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych, w modelu biznesu obszary poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej są predefiniowane. Ponadto,

¹⁰ R. Rajala, M. Westerlund, *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. Observations from the Finnish software industry*, Entrepreneurship and Innovation, Vol. 8, No 2, 2007, s. 119.

¹¹ A. Osterwalder, *The business-model ontology – a proposition in design science approach. Academic dissertation*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 2004.

¹² R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The balanced scorecard - Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992.

o ile w modelu biznesu punktem wyjścia jest określenie domeny działalności, o tyle w BalancedScorecard budowa strategii rozpoczyna się od zdefiniowania zasobów niezbędnych do realizacji misji i wizji.

Osterwalder¹³ proponuje analizować model biznesu organizacji poprzez pryzmat sześciu składowych 1) domeny działalności, 2) propozycji wartości, 3) kanałów dystrybucji, 4) relacji z klientami, 5) strumieni przychodów, 6) kluczowych zasobów, 7) kluczowych działań, 8) kluczowych partnerów, 9) struktury kosztów.



Rysunek 1. Koncepcja modelu biznesu

Źródło: A. Osterwalder, *The business-model ontology – a proposition in design science approach*. Academic dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 2004.

Domena działalności

Definiując domenę działalności poszukuje się odpowiedzi na dwa kluczowe pytania. Pierwsze pytanie jest pytaniem o charakterze generalnym i związane jest ze wskazaniem klientów, względnie grup klientów, dla których kreowana jest wartość. Drugie pytanie jest pytaniem uszczegóławiającym i odnosi się do wskazania kluczowych domen biznesu, na których organizacja powinna skoncentrować swoją uwagę.

¹³ A. Osterwalder, *The business-model...*, op. cit.

Propozycja wartości

Propozycja wartości zawiera wskazania dotyczące wartości dostarczanej klientom, potrzeb klientów zaspokajanych przez organizację, pakietów produktów oferowanych poszczególnym segmentom klientów oraz problemów klientów rozwiązywanych przez organizację.

Kanały dystrybucji

Określając kanały dystrybucji definiuje się preferowane przez kluczowych klientów kanały dystrybucji, a także kanały, które są obecnie wykorzystywane w procesach dostarczania wartości klientom. Pozwala to na wskazanie optymalnego modelu kanałów zarówno z punktu widzenia ekonomicznej efektywności (struktura kosztów) jak i kształtowania potencjału rozwoju (generowane przychody).

Relacje z klientami

Wskazania dotyczące kształtowania relacji z klientami odnoszą się do kategorii relacji preferowanych przez klientów, kosztów ponoszonych przez organizację na kształtowanie relacji z klientami, poziomu integracji z klientami w łańcuchu kreowania wartości w branży.

Strumienie przychodów

Strumienie przychodów określają potencjał finansowy realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności i definiują wartość, za którą klienci są skłonni płacić i za jaką płacą obecnie, preferowane przez klientów sposoby płatności oraz udział poszczególnych strumieni w ogólnym strumieniu przychodów.

Kluczowe zasoby

Definiując kluczowe zasoby określa się, jakie zasoby są niezbędne organizacji po to, by móc wytworzyć i dostarczyć klientowi unikalną propozycję wartości, w taki sposób, aby zapewnić optymalną wielkość strumieni przychodów.

Kluczowe działania

Obszar kluczowych działań zawiera wskazania odnoszące się do procesów biznesowych, kreujących największą wartość dodaną dla klientów zewnętrznych, które nie mogą być outsourcowane.

Kluczowi partnerzy

Definiując kluczowych partnerów i tym samym wskazując na sieć relacji w łańcuchu tworzenia wartości w branży określa się, których kooperantów można uznać za kluczowych partnerów, kluczowe zasoby pozyskiwane od partnerów, kluczowe działania wykonywane przez partnerów na rzecz organizacji.

Struktura kosztów

Przyjęcie założenia, iż wszystkie działania podejmowane przez organizację skutkują powstaniem kosztów, oznacza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytania - jakie krytyczne pozycje kosztów pojawiają się w modelu biznesu? Które kluczowe działania generują największe koszty?

3. Modele biznesu a zasobowa teoria firmy

Analiza założeń koncepcji modelu biznesu w kontekście zasobowej teorii firmy pozwala na wyprowadzenie wnioskowania o możliwości wskazania kilku obszarów spójności. Po pierwsze, zarówno modele biznesu jak i zasobowa teoria firmy wskazują na konieczność oferowania wartości bazujących na strategicznych zasobach organizacji. Po drugie, w obu koncepcjach przyjmowane jest a priori założenie o celowości definiowania segmentów rynkowych w aspekcie dostarczanej propozycji wartości. Po trzecie, zarówno modele biznesu jak i zasobowa teoria firmy podkreślają znaczenie rozwoju kluczowych zasobów organizacji.

Obok tak zarysowanych obszarów spójności, można wskazać na kilka istotnych różnic, będących konsekwencją odwoływania się koncepcji modelu biznesu do różnych teorii. Dla zasobowej teorii firmy charakterystyczna jest logika definiowania strategii „od wewnątrz na zewnątrz”, co oznacza, że punktem wyjścia w procesie formułowania strategii jest kompleksowa analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, a nie uwarunkowań zewnętrznych. Konsekwencją tej logiki jest przyjęcie założenia, iż to przede wszystkim wyróżniająca wiązka zasob-

bów, a nie otoczenie determinuje długofalowe powodzenie organizacji. W koncepcji modelu biznesu punktem wyjścia jest określenie domeny działalności i propozycji wartości dostarczanej klientom, co determinuje kształt zbioru kluczowych dla organizacji zasobów. Ponadto analiza założeń modeli biznesu, wskazuje, iż koncepcja ta, poprzez odniesienie się do przychodowych i kosztowych aspektów działalności biznesowej, wydaje się być w większym stopniu aplikacyjna (pomimo pewnych wspomnianych w artykule ograniczeń) niż zasobowa teoria firmy.

Literatura:

1. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, Vol.17.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, 2002, Vol. 11, No. 3.
3. Fiskén J., Rutherford J., *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, Journal of Commercial Biotechnology, 2002, Vol. 8, No. 3.
4. Hamel G., Prahalad C. K., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June, 1990.
5. Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business Review, 1994, 72 (4).
6. Hedman J., Kalling T., *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, European Journal of Information Systems, 2003, Vol. 12.
7. Kaplan R. S., Norton D. P., *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992.
8. Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, 2005, Vol. 58.
9. Osterwalder A., *The business-model ontology – a proposition in design science approach. Academic dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne*, 2004.

10. Porter M., *Technology and competitive advantage*, The Journal of Business Strategy, 1985, Vol. 5, No. 3.
11. Rajala R., Westerlund M., *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. Observations from the Finnish software industry*, Entrepreneurship and Innovation, 2007, Vol. 8, No 2.
12. Rayport J. F., Jaworski B. J., *e-Commerce*, McGraw-Hill, New York.
13. Schumpeter J., *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge, 1934.

Rozdział 8.

Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego – spojrzenie retrospektywne i prospektywne

Wstęp

Pierwszym celem artykułu jest ukazanie ewolucji wybranych koncepcji zarządzania strategicznego pod wpływem szkoły zasobowej. Dotyczy to głównie instrumentów stosowanych przez zwolenników podejścia pozycyjnego.

Drugim celem artykułu jest ukazanie kierunków rozwoju wybranych koncepcji należących do *skrzynki narzędziowej* szkoły zasobowej. Na wstępie warto zaznaczyć, iż autorzy artykułu stoją na stanowisku dopełniania się, a nie wykluczania szkół będących przedmiotem analizy.

Realizacja wspomnianych celów pozwoli w naszej opinii odpowiedzieć na następujące pytania, które są istotne z punktu widzenia tematu konferencji:

- czy dorobek szkoły zasobowej uzupełnia, czy neguje klasyczne podejścia do zarządzania strategicznego?
- czy szkoła zasobowa podlega szybkiemu rozwojowi i w jakim kierunku ten rozwój będzie się dokonywał?

Zdajemy sobie sprawę z faktu, iż nie jesteśmy w stanie w niniejszym artykule dogłębnie przeanalizować głównych koncepcji szkoły zasobowej, zatem pole analizy ograniczyliśmy do kilku wybranych, które naszym zdaniem mogą posłużyć jako punkt wyjściowy do głębszej dyskusji. Dlatego przedmiotem naszej dyskusji będą problemy związane z:

- porównaniem podejścia pozycyjnego i zasobowego,
- modyfikacją wybranych koncepcji szkoły pozycyjnej i kierunkami jej modyfikacji; w tym przekroju analizy zwracamy uwagę na trzy perspektywy: *analizę portfelową, zarządzanie grupami kapitałowymi oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa,*

- prezentacją wybranych koncepcji szkoły zasobowej i kierunków jej rozwoju; w tym przekroju analizy zwracamy uwagę na następujące perspektywy: *model biznesu, kompetencje i system aktywności oraz kapitał intelektualny*.

1. Między podejściem pozycyjnym a zasobowym

W niektórych środowiskach naukowych istnieje pogląd, iż dwie główne szkoły w zarządzaniu strategicznym, traktujące o sposobie konkutowania i tworzeniu architektury strategicznej biznesu, czyli szkoła pozycyjna i szkoła zasobowa wzajemnie wykluczają się i są ze sobą sprzeczne.

Z kolei środowisko praktyków zarządzania interesują praktyczne rozwiązania przynoszące sukces rynkowy. Spory metodologiczne schodzą na dalszy plan.

Autorzy artykułu stoją na stanowisku, iż te dwa podejścia dopełniają się wzajemnie a każdy problem strategiczny w przedsiębiorstwie ma dualną naturę, analogicznie do dwóch stron tego samego medalu. Można również traktować perspektywę patrzenia na strategię przedsiębiorstwa jako swoiste continuum, gdzie obydwie podejścia są skrajnymi przypadkami.

Wieloaspektowe porównanie podejścia pozycyjnego i zasobowego przedstawiono w tabeli 1.

Biorąc pod uwagę chronologię wydarzeń, liczne narzędzia analityczne należące do szkoły pozycyjnej zostały opracowane w latach 70-tych i 80-tych. Wraz z powstaniem szkoły zasobowej (początek lat 80 – tych) wiele z nich straciło swoją aktualność, a inne musiały być zmodyfikowane, tak by nie stały w sprzeczności z nowymi *teoriami*, upatrującymi sukces organizacji w zasobach przedsiębiorstwa, głównie zasobach niematerialnych.

Tabela 1. Wieloaspektowe porównanie dwóch szkół zarządzania strategicznego¹

Aspekt analizy	Podjęcie pozycyjne	Podjęcie zasobowe
Podstawa walki konkurencyjnej	Konkurencyjność w obszarze istniejących produktów	Budowa kluczowych kompetencji
Struktura korporacji	Portfel biznesów zorientowany na produkty i rynki	Portfel kompetencji zorientowany na produkty i SBU
Status SBU	Wydzielona jednostka biznesu posiada wszelkie zasoby potrzebne do prowadzenia walki konkurencyjnej	Wydzielona jednostka biznesu jest potencjalnym źródłem kluczowych kompetencji
Alokacja zasobów	Sprowadza się do optymalizacji cash floks	Przedmiotem analizy są kluczowe kompetencje i możliwości zastosowania dźwigni zasobowej
Rola naczelnego kierownictwa	Inwestowanie środków finansowych w obiecujące biznesy	Tworzenie strategicznej architektury i kluczowych kompetencji
Podstawa utrzymania przewagi konkurencyjnej	Sila przetargowa i bariery mobilności	Konfiguracja zasobów i bariery imitacji
Koncentracja uwagi	Na otoczeniu konkurencyjnym	Na zasobach przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

¹ Por. R. Meyer, B. de Wit, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 214.

2. Modyfikacja wybranych koncepcji szkoły pozycyjnej i kierunki ich rozwoju

W celu ukazania wpływu szkoły zasobowej na ukształtowane już dobrze koncepcje szkoły pozycyjnej wybraliśmy analizę portfelową, problem zarządzania grupami kapitałowymi oraz teorie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wspólnym motywem analizy tych trzech koncepcji jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo, korporacja, strategiczne jednostki gospodarcze, czy spółki zależne powinny konkurować na rynku by odnieść sukces? Pragniemy zobrazować ewolucję, jaka naszym zdaniem dokonuje się w poglądach na skuteczne metody zarządzania strategicznego, gdzie punktem wyjściowym będzie szkoła pozycyjna a punktem docelowym szkoła zasobowa.

2.1. Analiza portfelowa

Szkola zasobowa zmieniła sposób postrzegania portfela przedsiębiorstwa w trzech płaszczyznach:

1. Zmieniła punkt wyjścia do budowy strategii. Zamiast szukać atrakcyjnych inwestycyjnie rynków należy w pierwszym rzędzie rozwijać kluczowe kompetencje, w oparciu, o które można stworzyć unikalną na rynku ofertę. Jednocześnie zanegowała dywersyfikację jako sposób rozwoju przedsiębiorstwa.
2. Zmieniła analizę pozycji konkurencyjnej wydzielonego biznesu, proponując zmodyfikowany zestaw czynników diagnozujących pozycję konkurencyjną. Większą rolę zaczęto przypisywać zasobom niematerialnym, w tym kapitałowi intelektualnemu.
3. Zwróciła uwagę na możliwości rewitalizacji znanego już rynku w oparciu o kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, co jest łatwiejsze, niż wejście i konkurowanie na nowych nieznanach rynkach. Jednocześnie skuteczne jest tworzenie takich rynków, na których konkurencja nie występuje. Dywersyfikacja dotyczy bardziej produktów, niż biznesów²

Kierunki modyfikacji analizy portfelowej pod wpływem szkoły zasobowej zostały zaprezentowane w tabeli 2.

² Por. J.M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Tabela 2. Kierunki modyfikacji analizy portfelowej

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Pozycja konkurencyjna SBU	Oparta na zasobach materialnych	Oparta na zasobach materialnych i niematerialnych	Oparta na zasobach niematerialnych
Perspektywa pozycjonowania	Dwuwymiarowa	Wielowymiarowa	Wielowymiarowa i wielopłaszczyznowa
Dynamika portfela	Mało istotna	Istotna	Bardzo istotna
Położenie nacisku na:	Atrakcyjność sektora	Pozycję konkurencyjną	Równowagę
Problem dywersyfikacji	Pożądana	Niepożądana	Dywersyfikacja pokrewna

Źródło: opracowanie własne.

Przejdźmy obecnie do odpowiedzi na pytanie: jak szkoła zasobowa zmieniła koncepcje zarządzania grupami kapitałowymi?

2.2. Koncepcje zarządzanie grupami kapitałowymi

Zarządzanie grupami kapitałowymi, jako problem poznawczy, związany z koncepcją rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa, należy ponownie uznać za atrakcyjny³ obiekt dociekań naukowych oraz dyskusji praktycznych. Związane jest to m.in. z nowatorskimi rozwiązaniami strukturalnymi, produktowymi, internacjonalizacją, rozwojem świadomości biznesowej wśród menedżerów i ich umiejętności, a także z rosną-

³ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, maszynopis, [grant KBN nr N 115 03 7035] SHG, Warszawa 2011; M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010; W. Szumilewicz, *Cash Management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009; T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008; K. Subda, *Tworzenie wartości dla akcjonariuszy przez polskie budowlane grupy kapitałowe*, SGH Warszawa, 2008, [rozprawa doktorska].

cą świadomością znaczenia tych grup w gospodarkach wschodzących oraz rozwojem metod statystycznych i ekonometrycznych⁴.

Kierunki modyfikacji koncepcji zarządzania grupami kapitałowymi, ujmowanej w siedmiu aspektach [mianowicie: form nadzoru, form i zakresu dywersyfikacji, kluczowych kompetencji, podejścia do współpracy i konkurencji, procesu umiędzynarodowienia, wpływu globalizacji oraz wrażliwości społecznej], syntetycznie przedstawiono w tabeli 3.

Tablica 3. Kierunki modyfikacji koncepcji zarządzania grupami kapitałowymi

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Nadzór nad spółkami	O charakterze zdecydowanie właścicielskim	O charakterze mieszanym z przewagą podejścia właścicielskiego nad korporacyjnym	O charakterze mieszanym z przewagą podejścia korporacyjnym [ład, kodeksy, etyka] nad właścicielskim
Dywersyfikacja	Pokrewna; wertykalna; ograniczona; dominuje jednorodność [specjalizacja] branżowa, sektorowa; przewaga specjalizacji nad różnorodnością	Pokrewna; wertykalna, horyzontalna, koncentryczna; podejście mieszane; stosowane są – jako równoważne – rozwiązania kapitałowo/ organizacyjno/ produktowe, oparte zarówno na jednorodności, jak i różnorodności	Niepokrewna; konglomeratowi; podejście mieszane; przewaga rozwiązań kapitałowo/ organizacyjno/ produktowych opartych na różnorodności nad rozwiązaniami opartymi nad jednorodnością

⁴ Jak pisze M. Romanowska wynika to „z coraz większego stosowania przez przedsiębiorstwa outsourcingu i offshoring, przy jednoczesnym braku zaufania menedżerów do wszelkiego rodzaju powiązań o charakterze sieciowym, w szczególności, kiedy dotyczą one konkurentów, powoduje wzrost zainteresowania strukturami kapitałowymi, które stosowane równocześnie z powiązaniami sieciowymi zmniejszają ryzyko i stabilizują powiązania z otoczeniem. Zaawansowane procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz wymóg konkurencyjności i elastyczności stwarza potrzebę dostosowania tradycyjnych struktur kapitałowych do nowych strategii i sposobu działania przedsiębiorstw”. *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie ...*, s. 1. W podobnym duchu wypowiada się M. Aluchna pisząc: „Warto zaznaczyć, że w obliczu krytyki funkcjonowania konglomeratów i postępujących zmian na rynku ... wielu obserwatorów uważało temat za wyczerpany, a formę grupy kapitałowej za przestarzałą i zanikającą. Jednak dostępność opracowań z różnych regionów świata, rosnąca świadomość znaczenia grup kapitałowych w gospodarkach wschodzących oraz rozwój metod statystycznych i ekonometrycznych umożliwiających zaawansowane badania empiryczne, uczyniła zagadnienie grup kapitałowych jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się kierunków w zarządzaniu”. M. Aluchna, *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, Przegląd Organizacji, 2010 nr 9.

Kluczowe kompetencje	Uniwersalne kwalifikacje i umiejętności menedżerskie	Dynamiczne konfigurowanie specjalistycznych zasobów [kwalifikacji i umiejętności] menedżerskich ukierunkowanych na pojawiające się w zarządzanych biznesach potrzeby i okazje	Dynamiczne konfigurowanie unikalnych zasobów [kwalifikacji i umiejętności] menedżerskich do zarządzania złożonymi kapitałowo i sieciowo organizacjami
Podjęcie do współpracy i konkurencji	Konkurencja	Kooperacja	Kooperencja
Umiedzynarodowienie	Ograniczony zakres internacjonalizacji, dominacja rozwiązań związanych z najprostszymi jej formami i modelami; głównie funkcjonują przedsiębiorstwa na rynku krajowym, niskie umiedzynarodowione form organizacyjnych oraz i działań gospodarczych	Internacjonalizacja oparta na aktywnych i zaawansowanych formach [w zależności od sektora, dominujący udział firm z poza granic Polski]; ze strony polskich przedsiębiorstw dominuje bierna forma internacjonalizacji	Dominacja aktywnych form internacjonalizacji w obu kierunkach [do i poza Polskę]
Wpływ globalizacji	Niewielki (stosowanie rozwiązań jako wynik ewolucyjnego rozwoju doświadczeń własnych)	Duży (stosowanie rozwiązań jako wynik czerpania z doświadczeń wiodących korporacji i ewolucyjny rozwój doświadczeń własnych)	Bardzo duży (stosowanie rozwiązań jako wynik rewolucyjnego czerpania z doświadczeń wiodących korporacji i rewolucyjny rozwój doświadczeń własnych)
Wrażliwość społeczna	Nieistotny składnik modelu biznesu; nie dostrzeganie i uwzględnianie jako czynnika biznesowego	Dostrzegany jako ważny składnik modelu biznesu; wymiar bardziej marketingowy i wizerunkowy	Kluczowy czynnik modelu biznesu; postrzegana jako podstawowa wartość w budowaniu zaufania klienta i pozyskiwania jego lojalności oraz przywiązania do firmy i produktu

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy aspekt analizy – nadzór nad spółkami – wskazuje na coraz większą rolę procesów partycypacyjnych związanych z udziałem i wpływem na działalność spółek tworzących grupę kapitałową – innych, aniżeli właściciele – tzw. głównych grup interesariuszy. Wskazuje na to coraz większą rolę jaką odgrywa w strukturze i działaniu władz spółek tworzących grupę, ład korporacyjny, kodeksy etyczne, a także różne formy audytu [monitoringu]. Następuje zatem ewolucyjne przekształcanie dotychczasowej przewagi interesów właścicielskich⁵, w kierunku równoważenia ich z interesami głównych interesariuszy⁶, a nawet w przyszłości przewagi tych ostatnich nad bezpośrednimi interesami właścicielskimi. Kierunek obserwowanych zmian przenosi – w tym procesie - akcent z krótkoterminowego na długoterminowy ogląd problemu funkcjonowania grupy kapitałowej i jej wyników.

Drugi aspekt analizy – dywersyfikacja – wskazuje na ewolucyjny, związany z kalkulacją biznesową profilu i zakresu prowadzonej działalności dokonywaną przez inwestorów, rozwój procesów organizowania tej działalności w formie grupy kapitałowej. Obserwujemy tu zatem, z jednej strony, przejście od ograniczonej dywersyfikacji pokrewnej o charakterze wertykalnym, poprzez rozwiązania dywersyfikacji pokrewnej o charakterze horyzontalnym i koncentrycznym, do rozwiązań opartych na podejściu mieszanym, głównie różnorodności, tj. dywersyfikacji niepokrewnej, tj. konglomeratorowej – mimo jej krytyki i niedoskonałości⁷. Z drugiej zaś równoczesne przenikanie się wszystkich tych form dywersyfikacji, w zależności od potrzeb gospodarki. Zakres owej dywersyfikacji wśród polskich przedsiębiorstw zidentyfikowany poprzez badania empiryczne można znaleźć w przywołanej⁸ już pracy M. Romanowskiej. Autorka ta wskazuje na fakt, że polskie grupy kapitałowe jak dotychczas przyjmują najczęściej postać koncernu.

⁵ Nadzór właścicielski, jt. proces, w ramach którego jedynie właściciel lub grupa akcjonariuszy będących właścicielami, sprawuje bezpośrednią kontrolę nad skutecznością zarządzania daną organizacją.

⁶ Nadzór korporacyjny, jt. proces, w ramach którego nadzór nad przedsiębiorstwem sprawowany jest zarówno przez właścicieli – akcjonariuszy, jak i przez innych interesariuszy, nie będących właścicielami ale zainteresowanych bezpośrednio aby obiekt będący przedmiotem nadzoru tj. zarządzanie grupą kapitałową, było skuteczne.

⁷ Patrz, M. Aluchna, *Międzynarodowa analiza...* op. cit.

⁸ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie ...* op. cit., a także patrz, M.K. Witek – Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2010.

Trzeci aspekt analizy dotyczy kluczowych kompetencji kadry menedżerskiej ośrodka zarządzającego. Obserwując przedstawiony w tablicy 3 kierunek zmian, można stwierdzić, że dotychczasowe złe doświadczenia w zakresie stosowanych portfeli działalności gospodarczej, jak i rozczerowania dywersyfikacją, zwróciły uwagę na kluczowe kompetencje jako pożądany nośnik, budowania grupy kapitałowej i jej strategii. Z tego punktu widzenia istotną rolę pełni ośrodek zarządzający. Rola ta polega na dostarczaniu wartości dodanej mającej źródło w jego kluczowych kompetencjach i powiązaniach z poszczególnymi przedsiębiorstwami. W świetle obserwacji przodujących na świecie korporacji okazuje się, że wspomniana wartość powstaje wtedy, gdy zasoby w postaci kluczowych kompetencji [kwalifikacji i umiejętności] posiadanych przez kadrę ośrodka zarządzającego dobrze pasują do potrzeb i szans przedsiębiorstw wchodzących w skład ugrupowania⁹. Brak takiego dopasowania zwiększa prawdopodobieństwo ekonomicznej szkodliwości ośrodka zarządzającego.

Czwarty aspekt analizy – podejście do współpracy i konkurencji – wskazuje na ewolucyjny charakter przemian związanych potrzebę szukania rozwiązań umożliwiających równoczesne konkurowanie

⁹ Nowe spojrzenie na portfel działalności pozwala ująć zasady tworzenia grupy kapitałowej i jej strategii, budowane na przewadze kompetencji ośrodka zarządzającego w kilka stwierdzeń. Po pierwsze - dla uzasadnienia swej roli kadra zarządzająca powinna skierować się na tworzenie wartości dodanej i na unikanie niszczenia wartości wskutek swojego oddziaływania na biznesy tworzące portfel działalności. Po drugie – kompetencje ośrodka zarządzającego powinny być zespolone z potrzebami i okazjami występującymi w biznesach; takie zespolenie, jako podstawa tworzenia wartości, ma charakter dynamiczny i zmienia się w miarę upływu czasu. Po trzecie - kadra zarządzająca powinna nieustannie zmierzać do stworzenia większej wartości portfela działalności, niż mogliby to robić inni. Po czwarte - rdzeniem strategii grupy kapitałowej jest głębokie wejście w sposób dostarczania wartości dodanej dla zarządzanych rodzajów biznesu. Po piąte - kadra zarządzająca powinna wykazywać się szczególną efektywnością w wykorzystaniu rozpoznanych okazji wypełnienia roli ośrodka zarządzającego, znacznie wyższą od innych. Po szóste, niezmiernie ważna jest świadomość niebezpieczeństw niszczenia wartości tworzonej przez biznesy. Dlatego też należy koncentrować się na tych rodzajach działalności gospodarczej, w których jest się w stanie wytworzyć wysoką wartość dodaną, znacznie wyższą niż mogliby to zrobić inni. Z tego punktu widzenia nie ma sensu ekonomicznego sytuacja, gdzie dany biznes działając zupełnie samodzielnie radziłby sobie na rynku co najmniej równie efektywnie jak w przypadku podporządkowania go ośrodkowi zarządzającemu. Szerzej patrz, B. Nogalski, R. Rutka, *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce, w Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity, praca zbiorowa pod redakcją K. Jędralskiej, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 37 – 66.

i współpracy. Ciągła konkurencja sprowadza się do walki o przetrwanie. Warto zatem szukać możliwości synergii wiedzy, umiejętności, doświadczenia, dążeń, środków i pomysłów, także w porozumieniu z konkurentami. Niewątpliwie dużą umiejętnością jest znalezienie sposobu by spiąć wzajemne dążenia i możliwości dwóch lub więcej konkurujących przedsiębiorstw w ramach osiągnięcia wspólnego celu. Menedżerowie muszą tutaj wykazać się subtelnością w przekazywaniu i przyjmowaniu wartości, wzmacniać kulturę organizacji, być etycznym a przy tym maksymalizować wzrost swojej pozycji konkurencyjnej. A zatem przedsiębiorstwa konkurencyjne, mogą ze sobą współpracować, równocześnie dalej ze sobą – na innych „*polach*” – konkurując. Pozostając nadal organizacja niezależną, można zwiększać w ten sposób swoją wartość i możliwości rynkowe opierając strategię funkcjonowania grupy kapitałowej na modelu kooperencji, czyli równoczesnego konkurowania i współpracy.

Piąty aspekt analizy – umiędzynarodowienie [internacjonalizacja] – wskazuje na to, że proces internacjonalizacji w Polsce [dotyczy to także grup kapitałowych] przebiega etapowo i jest związany ze stopniowymi zmianami ich zaangażowania na rynkach zagranicznych, zgodnie z jednej strony z etapowymi teoriami internacjonalizacji przedsiębiorstwa¹⁰, z drugiej zaś z tworzeniem warunków do rozwoju i ekspansji zagranicznej, [akcesja Polski do Unii Europejskiej]. Zaobserwować można w triadzie ewolucji „*przeszłość – tu i teraz – przyszłość*”, różne drogi internacjonalizacji, wskazując na czynne formy umiędzynarodowienia [eksport, sprzedaż licencji, partnerom zagranicznym, inwestycje kapitałowe, itp.] oraz bierne [import, zakup licencji]. Badania choć potwierdzają, że kierunek jest właściwy [internacjonalizacja], to równocześnie dowodzą i wskazują – w przypadku polskich przedsiębiorstw [w tym grup kapitałowych] – na przewagę, niestety w tych drugich. Polskie grupy kapitałowe koncentrują się w swojej działalności na rynku wewnętrznym i na rynkach sąsiednich. Wydaje się, że zwiększenie stopnia internacjonalizacji grup kapitałowych, może stanowić szansę poprawy efektywności ich funkcjonowania.

Szósty aspekt analizy – globalizacja i jej wpływ – wskazuje, że polskie grupy kapitałowe podlegają wpływie tej tendencji. Znajduje to swój wyraz w dużej ich skłonności i do rozwoju zewnętrznego. Akwizycja – jako przejaw globalizacji – stanowi najczęściej stosowany sposób tworzenia i rozbudowy grupy kapitałowej. W znacznie mniejszym stopniu sto-

¹⁰ Szerzej patrz, M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji...*, op. cit.

sowane są rozwiązania polegające na rozwoju organicznym. Owy duży zakres akwizycji jako formy rozwoju, stanowi przejaw – dzięki otwartości świata i nieograniczonemu dostępowi do rewolucyjnych rozwiązań, także w modelach organizacji i systemach zarządzania – coraz większego wykorzystywania rozwiązań i doświadczeń w tym zakresie dużych międzynarodowych grup kapitałowych i wpływu tych doświadczeń na rozwiązania organizacyjne i zarządcze polskich przedsiębiorstw. Także na wiedzę polskich menedżerów.

Siódmy aspekt analizy – wrażliwość społeczna – stanowi nowy parametr w ocenie zmian procesu zarządzania i rozwoju grup kapitałowych. Jest to generalnie nowy parametr stosowany do oceny jakości polskiego biznesu. Opisuje on zakres odpowiedzialności społecznej grupy kapitałowej i dotyczy w dużym uproszczeniu, m.in. sposobu jak organizacja komunikuje interesariuszom swoją wrażliwość, na jakich interesariuszach skupia swoje zainteresowanie, itd. Dotychczas mało jest dostrzegany i eksponowany. Tak wskazują badania, również odnoszone do polskich grup kapitałowych. Grupy kapitałowe charakteryzują się małą wrażliwością społeczną. Jak podaje P. Wachowiak, *„Poziom wrażliwości społecznej badanych grup kapitałowych jest niezadowalający - tylko 8,9 % spółek znajduje się w stadium realizacyjnym, aż 31,7 % spółek znajduje się w stadium wyjściowym, jedynie 36,6 % badanych spółek realizuje jakiekolwiek przedsięwzięcia z zakresu wrażliwości społecznej”*¹¹. Choć dowód uzyskany z badań jest dość pesymistycznym w swojej wymowie, to niemniej znaczenie wrażliwości społecznej organizacji – patrząc na tendencję do zwiększania partycypacji interesariuszy w zarządzaniu grupami kapitałowymi, dążenie do zwiększenia zakresu kooperencji, zwiększanie się stopnia umiędzynarodowienia biznesu, a także rozwoju zakresu kluczowych kompetencji – wskazuje na rosnące jej znaczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej. W niedalekiej przyszłości stanowić będzie kluczową wartość w budowaniu zaufania klienta i pozyskiwania jego lojalności oraz przywiązania do organizacji i jej produktów. Dla potwierdzenia tego stanowiska przytaczamy wypowiedź K. Lipperta, byłego prezesa Kompanii Piwowarskiej. Stwierdził on, że: *„prowadząc działalność uczciwie, etycznie i odpowiedzialnie, przedsiębiorstwo ma szansę zyskać przychylność wszystkich, z którymi*

¹¹ Patrz, *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie ...*, op. cit., zakończenie.

pracuje”¹². Należy bowiem pamiętać, że styl w jakim się działa, pozostaje nie mniej ważny od wysokości kwot asygnowanych na społeczne cele.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowanych parametrów [aspektów] można sformułować wniosek, że grupy kapitałowe rozpatrywane z punktu widzenia zawartych w tytule opracowania perspektyw [retrospektywnej i prospektywnej] ulegają istotnym zmianom. Ewolują one –choć czasami można im przypisać zachowania bardziej radykalne – w kierunkach wytyczonych przez światowe tendencje w obszarze zarządzania i ekonomii.

2.3. Teoria konkurencyjności przedsiębiorstwa

Teoria konkurencyjności przedsiębiorstwa została ukształtowana głównie przez prace M. Portera¹³. Paradoksalnie koncepcje wprowadzone przez M. Portera, gdyby je sklasyfikować należą zarówno do szkoły pozycyjnej (Model 5-ciu sił, Profil atrakcyjności sektora, Teoria Gron), jak i do szkoły zasobowej (Łańcuch wartości, Koncepcja kluczowych aktywności, czy ostatnio Koncepcja Kreowania Wspólnych Wartości) Teoria konkurencyjności została rozszerzona na konkurencyjność miast, regionów i gospodarek w globalizującym się świecie.

Wpływ szkoły zasobowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa widoczny jest głównie dzięki takim pojęciom jak: Model biznesu, Zasoby relacyjne, Kluczowe kompetencje, Wyróżniające zdolności, Procesy biznesowe, Zasoby niematerialne, Strategie w języku zasobów, Portfel kompetencji, Kapitał intelektualny, Struktura kapitału intelektualnego.

Ewolucję poglądów na konkurencyjność przedsiębiorstwa przedstawia poniższa tabela.

Pojęciami, które na trwałe zmieniły teorię konkurencyjności przedsiębiorstwa były pojęcia kapitału intelektualnego oraz uczącej się organizacji. Pozwoliły one rozpatrywać konkurencyjność organizacji przez pryzmat czynników, które do tej pory były całkowicie pomijane.

¹² B. Nogalski, A. Szpitter, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji marketingowej*, [w:] T. Soliński, D. Tworzydło (red.), *Public Relations – narzędzia przyszłości*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2007, s. 236.

¹³ Zob. M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Tabela 4. Kierunki modyfikacji teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Niematerialne zasoby strategiczne	Mało istotne	Istotne	Bardzo istotne
Problem atrakcyjności sektora	Poszukiwanie sektorów <i>atrakcyjnych inwestycyjnie</i>	Rozwój istniejących sektorów	Tworzenie nowych sektorów
Pomiar pozycji konkurencyjnej	W oparciu o tradycyjne czynniki	W oparciu o nowe czynniki	W oparciu o poziom kluczowych kompetencji
Trwałość przewagi konkurencyjnej	Zależna od barier mobilności	Zależna od barier imitacji	Zależna od barier dostępu do zasobów
Dywersyfikacja	Pożądana	Niepożądana	Oparta na kluczowych kompetencjach

Źródło: opracowanie własne.

3. Wybrane koncepcje szkoły zasobowej i kierunki ich rozwoju

Wybraliśmy trzy koncepcje wywodzące się ze szkoły zasobowej, które naszym zdaniem na trwałe zdomowały się w teorii zarządzania strategicznego i będą w dalszym ciągu rozwijane. Są to: model biznesu, kluczowe kompetencje oraz kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Omawiając poszczególne koncepcje chcieliśmy wskazać na obszary, które do tej pory nie zostały dostatecznie rozwinięte, a będą rozwijane w najbliższej przyszłości.

3.1. Model biznesu

Modele biznesowe są obecnie rozpatrywane w kontekście generowania dochodów i odpowiedniej obsługi klienta. W literaturze przedmio-

tu można spotkać wiele różnorodnych klasyfikacji modeli biznesowych¹⁴. Omawiane są również przypadki przedsiębiorstw, które stosując innowacyjny model biznesowy odniosły sukces na rynku. W małym stopniu wyjaśniona jest natomiast kwestia w jaki sposób stosowany model biznesu wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Kierunki modyfikacji koncepcji modelu biznesowego przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Kierunki modyfikacji koncepcji modelu biznesu

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Wpływ na konkurencyjność	Głównie firm działających na rynku oprogramowania	Brak jednoznaczności	Główny czynnik sukcesu
Możliwości imitacji	Łatwy do imitacji	Możliwy do imitacji	Trudny do imitacji
Kompatybilność	Nie wymagana	Obojętna	Konieczna
Stosunek do pozyskania zasobów	Zasoby są własnością przedsiębiorstwa	Własność przedsiębiorstwa i dostęp do zasobów zewnętrznych	Konfiguracja unikalnych zasobów w formie sieci
Struktura modelu	Bazuje na relacjach z klientami	Bazuje na łańcuchu wartości	Bazuje na łańcuchu wartości i relacjach z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne.

W małym stopniu wyjaśniona jest również kwestia relacji między strategią a modelem biznesowym. Czy strategia jest integralną częścią modelu biznesowego, czy też są to niezależne od siebie przedmioty analiz strategicznych? Z naszych badań wynika, iż innowacyjny model biznesowy nie musi być warunkiem koniecznym odniesienia sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Powstaje zatem pytanie, w jakich warunkach

¹⁴ Por. K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002; T. Gołębiowski, T. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

model biznesu jest decydującym czynnikiem osiągnięcia sukcesu rynkowego, a w jakich nie jest?

Kolejne pytania, na które nie znaleziono jasnej odpowiedzi w literaturze światowej mogą być następujące:

- W jaki sposób zabezpieczyć się przed kopiowaniem modelu biznesowego przez konkurencję?
- W jakim tempie doskonalić istniejący model biznesowy?
- Jakie komponenty brać pod uwagę tworząc nowy model biznesowy?

3.2. Kluczowe kompetencje a system aktywności

Wieloaspektową analizę kierunków modyfikacji koncepcji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa przedstawia tabela 6. Podobnie jak w przypadku modelu biznesowego koncepcja jest powszechnie akceptowana i rozwijana.

Tablica 6. Kierunki modyfikacji koncepcji *Core competences*

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Dywersyfikacja	Negowana	Możliwa w niektórych przypadkach	Oparta o kluczowe kompetencje
Problem rozwoju	Rozwój przez jakość	Rozwój na bazie kluczowych kompetencji	Rozwój na bazie kapitału intelektualnego
Kluczowe kompetencje a wykup firm	Utrudniony	Sporadyczny w ramach dywersyfikacji pokrewnej	Łatwy ze względu na dopełniające się kluczowe kompetencje
Przewaga konkurencyjna	Brak badań	Próby powiązania kluczowych kompetencji z przewagą konkurencyjną	Identyfikacja obszarów korelacji
Definiowanie pojęcia	Brak jednoznaczności	Krystalizacja	Krystalizacja pojęcia i operacjonalizacja

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja jednak w małym stopniu tłumaczy, a właściwie odpowiada na następujące pytania:

- Jak zdiagnozować kluczowe kompetencje firmy?
- Jak mierzyć kluczowe kompetencje firmy?
- Jak rozwijać kluczowe kompetencje?

3.3. Konkurencyjność oparta na kapitale intelektualnym

Wieloaspektową analizę kierunków modyfikacji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa przedstawia tabeli 7.

Tabela 7. Kierunki modyfikacji koncepcji konkurowania na bazie kapitału intelektualnego

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Problem pomiaru	Brak metod	Próby pomiaru	Ugruntowane metody pomiaru
Problem wyceny	Brak metod	Próby stworzenia metod pomiaru	Standaryzacja metod
Konkurencyjność firmy¹⁵	Oparta na niskich kosztach jednostkowych lub wyróżnieniu	Oparta o kluczowe kompetencje	Oparta na kapitale intelektualnym
Komercjalizacja wynalazków	Licencje i patenty powolna	Licencje i patenty umiarkowana	Licencje i patenty szybka
Rozwój	Głównie poprzez szkolenia	Organizacyjne uczenie się	Organizacja oparta na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ Por. J. M. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s.111- 122.

Podobnie jak w poprzednich przypadkach koncepcja kapitału intelektualnego jest obecnie intensywnie rozwijana. Naukowcy starają się odpowiedzieć na liczne pytania, które są niezmiernie interesujące poznawczo. Oto kilka z nich:

- Jak kapitał intelektualny przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej?
- Jak mierzyć kapitał intelektualny?
- Jak wycenić kapitał intelektualny?
- Jak inwestować w kapitał intelektualny?
- Jak aktywować kapitał intelektualny w procesach biznesowych i innowacyjnych?

Jak widać, szkoła zasobowa wywiera wpływ nie tylko na teorię zarządzania strategicznego, lecz również na inne dyscypliny, z rachunkowością włącznie.

Podsumowanie

Powyższa analiza wybranych koncepcji zarządzania strategicznego skłania nas do wniosku, iż dorobek szkoły zasobowej w większym stopniu uzupełnia niż neguje klasyczne podejścia do problemu formułowania strategii i rozwoju przedsiębiorstwa.

Szkoła zasobowa wywarła też duży wpływ na konieczność modyfikacji *nie zasobowych* koncepcji zarządzania strategicznego. Uważamy, że ten wpływ będzie następował w dalszym ciągu.

Przyszłe, jak i obecne koncepcje w nurcie szkoły zasobowej, tak jak każdej innej zostaną zweryfikowane w praktyce gospodarczej i ich przydatność praktyczna będzie stanowić o ich atrakcyjności dla praktyków nie tylko zarządzania strategicznego. Ograniczenia objętości artykułu nie pozwalają na szersze omówienie poruszanych problemów, stanowią one tylko punkt wyjściowy do szerszej dyskusji.

Literatura:

1. Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.
2. Aluchna M., *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, Przegląd Organizacji, 2010 nr 9.

3. Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
4. Gołębiowski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
5. Romanowska M. (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury, maszynopis*, [grant KBN nr N 115 03 7035] SHG, Warszawa 2011.
6. Meyer R., de Wit B., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
7. Nogalski B., Rutka R., *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity, K. Jędralska (red.), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach, Katowice 2007.
8. Nogalski B., Szpitter A., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji marketingowej*, [w:] *Public Relations – narzędzia przyszłości*, Solińskiego T., Tworzydło D. (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2007.
9. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
10. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
11. Rybicki J. M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
12. Rybicki J. M., Pawłowska B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Okoń-Horodyńska E., Wisła R. (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
13. Subda K., *Tworzenie wartości dla akcjonariuszy przez polskie budowlane grupy kapitałowe*, SGH Warszawa, 2008, [rozprawa doktorska].
14. Szumilewicz W., *Cash Management w grupach kapitałowych. Diagnostowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009.
15. Witek-Hajduk M. K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2010.

Rozdział 9.

Przedsiębiorstwo jako pole energii a modele biznesu oparte na wiedzy

Wstęp

Celem niniejszego opracowania nie jest **prognozowanie** przyszłości organizacji, lecz **konceptualizacja** pojawiania się w realnym świecie potencjałów bytów organizacyjnych, które istnieją w stanie pewnego „pogotowia”, „czuwania” etc.

Podstawą tego typu narracji jest **ontologia pustki**, stanowiąca niezamanifestowany potencjał przejawiania się, trwania i zanikania bytów organizacyjnych. To co zaistniało, w tym samym momencie podlega procesowi anihilacji, rozpadu i śmierci. W powyższym kontekście instrumenty przedłużania istnienia bytów organizacyjnych są zabiegami sztucznymi.

1. Przewidywanie a chaos

W konotacji słowa: „przewidywanie” zawarty jest implicite w miarę uporządkowany stan rzeczywistości. Ponieważ przewidywanie dotyczy przyszłości, więc musimy przyjąć założenie równie uporządkowanej ewolucji stanów rzeczywistości: $S_0 \rightarrow S_1 \rightarrow S_2 \rightarrow \dots \rightarrow S_n$. W przypadku powolnych zmian tego typu ewolucjonizm zwiększa prawdopodobieństwo trafnego przewidywania przeszłości. W przypadku zmian chaotycznych, wysoce turbulentnych tego typu przewidywanie jest coraz mniej wiarygodne, co wynika z następujących przesłanek:

- przyszłość gwałtownie przybliża się do teraźniejszości,
- teraźniejszość „eksploduje” w wiele kierunków.

Z powyższego wynikają następujące **zalecenia praktyczne** dla współczesnego przedsiębiorstwa:

- **konsumuj swój model biznesu** w jak najkrótszym czasie,
- dla kolejnych stanów twórz nowe modele biznesu,

- nie ekstrapoluj w przyszłość nawet najbardziej efektywnego modelu biznesu.

Natomiast dla menedżerów, pracowników i agentów **wiedzy postulaty** są następujące:

- twórz „**eksplodujące**” stanowiska pracy, które po zakończeniu zadania, projektu „**wyrzucają**” agenta wiedzy w nowe środowisko,
- **nie myśl** kategoriami przyszłości, lecz **teraźniejszości**,
- maksymalnie **upraszczaj** swój model działania,
- szybko **zamykaj** zrealizowane przestrzenie (projekty, przedsięwzięcia),
- nie kontynuuj dotychczasowych sukcesów (przykład Adama Małysza).

2. Przedsiębiorstwo jako pole energii

W fizyce kwantowej oraz w filozofiach Wschodu (taoizm, buddyzm), przed paroma tysiącami lat, udowodniono, że wszystko we wszechświecie jest energią. Również materia traktowana jest jako specyficzna forma energii, gdzie niemożność bezpośredniego postrzegania przez ludzkie oko wolno drgających elektronów, protonów, atomów, cząsteczek, kwantów etc., daje złudzenie stałości i trwałości form materialnych.

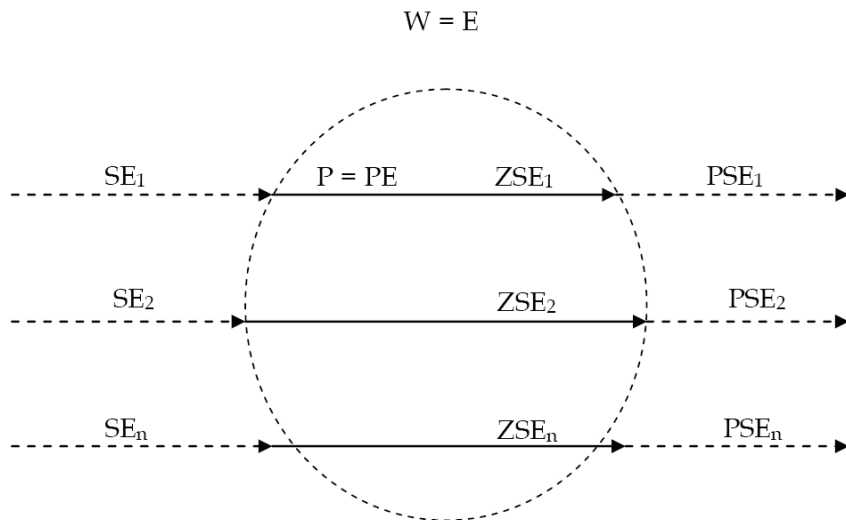
Najwyższą formą energii jest uniwersalna świadomość.

W świetle ontologii energii **trudno** jest więc traktować przedsiębiorstwo jako wyodrębniony byt posiadający **określone zasoby**; mamy tutaj raczej do czynienia z **tymczasowym zagęszczeniem strumieni przepływu energii** (rys. 1) egzemplifikowanej m.in. przez:

- wiedzę korporacyjną,
- kanały przepływu informacji i danych,
- kulturę organizacyjną,
- kody porozumiewania,
- postrzegane wartości niematerialne (logo, nazwa, tradycja, historia i in.),
- sieć relacji itp.

Dlatego też warto traktować przedsiębiorstwo jako tymczasowo wyodrębnione pole energii, ulegające permanentnym procesom:

- tworzenia,
- trwania i
- anihilacji.



Legenda:

- W – wszechświat
- E – energia
- P – przedsiębiorstwo
- PE – pole energii
- $SE_{1, 2, n}$ – strumień energii
- $ZSE_{1, 2, n}$ – zagęszczone strumienie energii
- $PSE_{1, 2, n}$ – przetworzone strumienie energii

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo jako zagęszczone strumienie energii

Źródło: opracowanie własne.

3. Zarys teorii projektowania w „energetycznym” przedsiębiorstwie

Projektowanie nie tylko organizacyjne, lecz również techniczne, budowlane, konstrukcyjne, architektoniczne i in. zawsze polegało na

symulacji wartości niematerialnych, tj. danych, informacji, obrazów, ogłódów, wyobrażeń i tym podobnych elementów.

W **nowej teorii** projektowania organizacyjnego do podstawowych „**zabiegów projektowych**” zaliczyć należy:

- powstrzymywanie,
- przesłanie,
- poszerzanie,
- zagęszczanie,
- wydłużanie,
- zamienianie,
- nakładanie,
- skracanie

określonych strumieni energii, których aktualna **konfiguracja** wyznaczać będzie ramy **pola przedsiębiorstwa**.

4. Model biznesu oparty na wiedzy

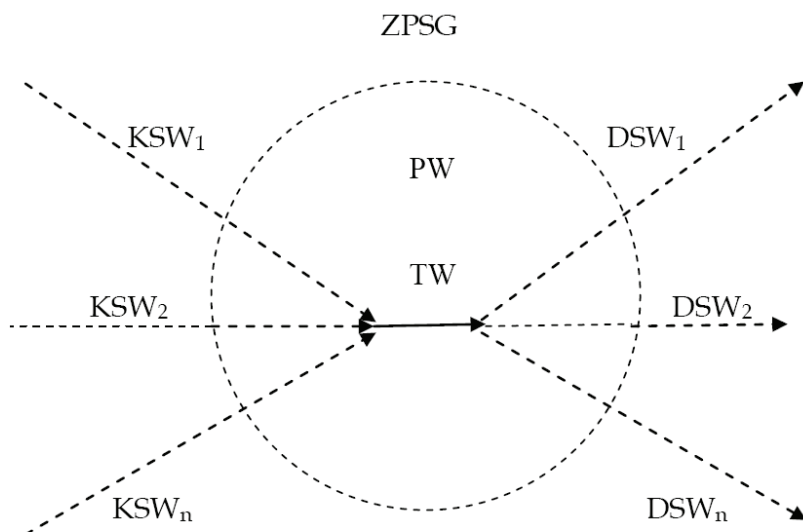
Skonkretyzowaną kontynuacją zarządzania wiedzą są modele biznesu oparte na wiedzy (rys. 2), których **celem** jest:

- identyfikacja „wiedzewego” pola przedsiębiorstwa,
- kształtowanie optymalnych strumieni przepływu wiedzy.

W takim rozumieniu przedsiębiorstwo jest bytem organizacyjnym „**trawiącym**” wiedzę z otoczenia w celu jej adekwatnego przetwarzania dla innych bytów organizacyjnych. Odchodzimy tutaj od koncepcji wiedzy korporacyjnej „zazdrośnie strzeżonej” (niby Arka Przymierza u Izraelitów), w kierunku jej optymalnego wkomponowywania w tło (otoczenie) przedsiębiorstwa. Uciekamy więc od tradycyjnego traktowania innych podmiotów jako rzeczywistych lub potencjalnych wrogów (wielce przestarzała koncepcja pięciu sił napędowych M. Portera, mająca już bardzo nieaktualny charakter punktowo-strukturalny) w kierunku dynamicznego współkształtowania jednolitego pola społeczno-gospodarczego.

Przedsiębiorstwo jest zawsze zasilane strumieniami danych, informacji i wiedzy. Problem polega na tym, że są one chaotyczne i w dużym stopniu nieużyteczne, co stwarza konieczność ich kondensacji (KSW – rys. 2), ogniskowania i katalizowania na potrzeby przedsiębiorstwa, gdzie ulegają procesom twórczej transformacji (TW – rys. 2) i wzbogacenia („wiedza gorąca”), by ponownie ulec procesom racjonalnie sterowa-

nej dyfuzji (DSW – rys. 2) w postaci np. produktów i usług, będących nośnikami wiedzy korporacyjnej dla odbiorców.



Legenda:

- PW – pole wiedzy
- $ZPSG$ – jednolite pole społeczno-gospodarcze
- TW – „trawienie” wiedzy
- $KSW_{1, 2, n}$ – kondensowanie strumieni wiedzy
- $DSW_{1, 2, n}$ – dyfuzja strumieni wiedzy

Rysunek 2. Model biznesu oparty na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

5. Nowe rozumienie zachowań dostawców

Tradycyjne rozumienie dostawców surowców, materiałów, części, półproduktów, energii i pracowników zamienić należy na nową kategorię dostawców wiedzy, co powoduje konieczność ich doboru, selekcjonowania i kooperacji według nowych kryteriów:

- Czy tworzą oni własną wiedzę korporacyjną?

- Czy ich wiedza korporacyjna jest kompatybilna z polem wiedzy naszego przedsiębiorstwa ?
- Czy potencjalny kooperant spełnia wymogi „fabryki wiedzy”?
- W jaki sposób kooperant zamierza transferować wiedzę do naszej firmy?
- Jakiego rodzaju wiedzy oczekuje od nas kooperant?
- Czy jesteśmy w stanie tworzyć z kooperantem „dom wiedzy”?

6. Konsument klientem wiedzy

W przypadku wyrobów i usług zaawansowanych „wiedzowo” zachodzi potrzeba permanentnej edukacji klienta wiedzy. Prawdopodobieństwo, że klient samodzielnie opanuje grube tomy obsługi (instrukcje) samochodów Toyoty, Hondy, Fiata, Mercedesa i in., czy też laptopów Toshiba, HP, Fujitsu, IBM, Apple`a i in., telefonów komórkowych Nokii, Sony - Ericsona, I-poda, Samsunga, Motoroli i in., jest równe zero. Stąd też na rynku zaawansowanych technologii wygrywać będą nie ci, którzy dostarczają produktów i usług w klasycznym, marketingowym rozumieniu, lecz te korporacje, które będą dostarczać **„knowledge based solution systems”**, co oznacza konieczność stosowania nowoczesnych metod treningu wiedzy: teatr wiedzy, treningi decyzyjne, kierownicze, warsztaty, gry kierownicze itp.

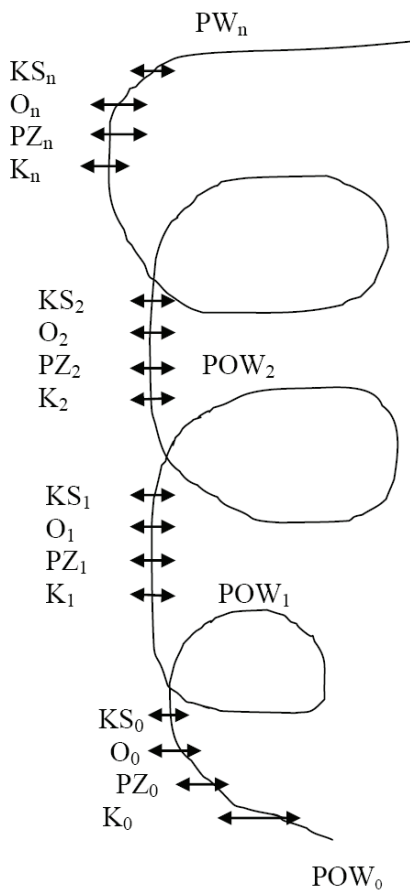
7. Spirale uczenia się

Bardzo istotną cechą nowoczesnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest jego zdolność do spiralnego uczenia się w układzie: podmioty zaangażowane – kooperanci - przedsiębiorstwo – odbiorcy – konsumenci (rys. 3).

Model przedstawiony na rys. 3 ma charakter uproszczony; w rzeczywistości każdy podmiot tworzy swoje własne spirale wiedzy, które niekoniecznie muszą być kompatybilne ze spiralą wiedzy wiodącego przedsiębiorstwa. Rolą główną przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest więc kanalizowanie tych minispiral wiedzy, które mogą tworzyć wartość dodaną dla całej spirali uczenia się. W przypadku niekompatybilności minispirale wiedzy **„odpadają”** od głównego procesu uczenia się **„mając do wyboru”**:

- anihilacje,

- wegetację, względnie
- przejście roli głównej spirali wiedzy, ale w polu innego bytu organizacyjnego.



Legenda:

- $POW_{0,1,2,n}$ – przedsiębiorstwo oparte na wiedzy
- $K_{0,1,2,n}$ – kooperanci
- $PZ_{0,1,2,n}$ – podmioty zaangażowane
- $O_{0,1,2,n}$ – odbiorcy
- $KS_{0,1,2,n}$ – konsumenci

Rysunek 3. Spirala uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

8. Dylematy zarządzania strategicznego oraz zarządzania wiedzą

Koncepcje zarządzania strategicznego oraz zarządzania wiedzą zbudowane zostały na zupełnie innych, wręcz sprzecznych podstawach metodologicznych. Stąd też próby ich łączenia, inkorporacji, modyfikacji skazane są na niepowodzenie, przynosząc co najwyżej częściowe i chwilowe rezultaty. Jest to sytuacja podobna próbom przenoszenia założeń (prawd wiary) jednej religii do drugiej, co powoduje tylko eklektyzm ontologiczny i epistemologiczny.

Każda koncepcja zarządzania spełnia, względnie spełniła większą lub mniejszą rolę w praktyce i teorii nauk o zarządzaniu.

Biorąc pod uwagę publikacje zagraniczne w renomowanych czasopismach¹, widać wyraźną tendencję do operowania kategorią: „Modele biznesu”, w szczególności opartymi na wiedzy i uczeniu się².

Zbliżonym nurtem badawczym są badania zwłaszcza japońskich kooperacji poświęcone sieciowej integracji wiedzy zorientowanej na rozwój badań i innowacji³.

Reasumując, stwierdzić należy, że płynne kanony zarządzania wiedzą wypracowane przez Nonakę i Takeuchi`ego ulegają, przynajmniej w korporacjach japońskich, silnej „technologicznej” reorientacji, gdzie mechanizmy transferu wiedzy zdecydowanie służą uzyskaniu i utrzymaniu przywództwa technologicznego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

1. We wszechświecie mamy aktualnie do czynienia dominacją sił odśrodkowych nad dośrodkowymi.
2. Przedsiębiorstwo jest tymczasową, skondensowaną energią.
3. Głównym celem bytu organizacyjnego jest utrzymanie jednolitego pola energii.
4. Subtelnym przejawem energii jest wiedza.

¹ np. Long Range Planning: 42, 2009.

² Sosna M., Trevingo – Rodriguez R. S., Velarusi S. R., *Business Model Innovation through Trial – and – Error Learning*, [w:] LPR 43 (2010), s. 364-369, 383 – 407 i in.

³ Kadama M., Boundario, *Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm*, [w:] LPR 42 (2009), s. 463-494.

5. Trwanie przedsiębiorstwa uwarunkowane jest umiejętnym kanalizowaniem, transmutacją i przekazywaniem strumieni wiedzy.
6. Wielkie teorie organizacji i zarządzania zastępowane są aktualnie modelami biznesu, w szczególności opartymi na wiedzy.
7. Japońscy przedstawiciele nauk o zarządzaniu w swoich badaniach koncentrują się głównie na analizach sieciowych transferu i utylizacji wiedzy zorientowanych na uzyskanie przywództwa technologicznego.

Literatura:

1. Loye D., *Umysł przewidujący przyszłość*, KOS, Katowice 2010.
2. Itami H., Nishino K., *Killing Two Birrds with One Stone*, [w:] LPR 43 (2010).
3. Kadama M., *Boundario, Innovation and Knolwedge Integration in the Japanese Firm*, [w:] LPR 42 (2009).
4. Sosna M., Trevingo-Rodriguez R.S., Velarusi S.R., *Business Model Innovation through Trial – and – Error Learning*, [w:] LPR 43 (2010).
5. Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company*, Knowledge Business Models, University of Economics, Wrocław 2010.
6. Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2010.
7. Doz Y.L., Kosonen M., *Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Busienss Model Renewal*, [w:] LPR 43 (2010).

Rozdział 10.

Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst

Wstęp

Pomimo krytyki odnośnie nieokreśloności pojęć zasoby i wartość oraz zawężonej konceptualizacji przewagi konkurencyjnej, spojrzenie oparte na zasobach ma około dwudziestoletnią tradycję i dorobiło się wyspecyfikowanych zmiennych, granic oraz warunków stosowalności¹. Stanowi ono swoistą teorię (bardzo bliską heurystyki) ustawicznej przewagi konkurencyjnej odwołującą się do specyficznej wiązki zasobów i do zdolności zarówno organizacji, jak i kadry zarządzającej. Wykorzystując podejście zasobowe, warto zastanowić się nad potrzebami jego doskonalenia (Tabela 1), z których wynikają wskazówki użyteczne szczególnie dla rozważań o przedsiębiorczym rozwoju organizacji. Mam tu na myśli położenie nacisku na złożone procesy organizacyjne oraz rolę przedsiębiorczości realizującej ścieżkę od idei do przedsięwzięcia, a także znaczenie specyficznego kontekstu organizacyjnego.

Tabela 1. Sugestie dla przyszłego teoretyzowania i badań empirycznych

Wyznaczanie granic i definiowanie zasobów	
1.	Teoretyczne rozróżnianie pomiędzy budowaniem, nabywaniem oraz posiadaniem zasobów oraz zdolności kontra ich wykorzystywanie.
2.	Przeprowadzenie badań empirycznych skoncentrowanych na procesach w celu sprawdzenia jak przewaga konkurencyjna oparta na zasobach jest powiązana z efektywnością.

¹ J. Kraaijenbrink, J. C. Spender, A. J. Groen, *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, Journal of Management, 2010, Vol. 36, s. 349-372.

3.	Zintegrowanie wglądów dostarczanych przez teorię praw własności z teorią zasobów – określającą różne formy kontroli nad zasobami – tak, aby polepszyć zrozumienie tego w jaki sposób atrybuty zasobów przyczyniają się do ustawicznej przewagi konkurencyjnej i do efektywności.
4.	Zidentyfikowanie typów lub cech charakterystycznych zasobów, które pomagają doprecyzować predykcje podejścia zasobowego różniące się sposobem przyczyniania się do ustawicznej przewagi konkurencyjnej. W szczególności:
a.	Odkrycie różnic pomiędzy zasobami rywalizującymi – czyli takimi, których zastosowanie w jednej organizacji lub dla danego celu uniemożliwia ich zastosowanie przez inną organizację lub w innym celu – a zasobami nie rywalizującymi oraz wpływ tychże na predykcje podejścia zasobowego.
b.	Rozszerzenie wyodrębnienia zasobów i zdolności integrujących a także hierarchicznej relacji pomiędzy zasobami indywidualnymi i zasobami kolektywnymi.
W kierunku subiektywnego i specyficznego dla firmy pojęcia wartości zasobu	
5.	Wprowadzenie ludzkiej wyobraźni do istoty podejścia zasobowego:
a.	Rozpatrywanie procesów oceny wartości – obejmujących subiektywizm, tworzenie wiedzy i przedsiębiorczy osąd – dzięki którym są odkrywane drogi tworzenia i wychwytywania nowych wartości.
b.	Studiowanie czy i jak ludzkie idee uruchamiają rewolucyjne sposoby tworzenia wartości.
6.	Studiowanie mechanizmów wpływu społecznego – władzy, przetargu itp. – za pomocą których przedsiębiorcy tworzą wartość poprzez przekonywanie innych co do swoich produktów.
7.	Skoncentrowanie się na teoretyzowaniu o wartości w ramach podejścia zasobowego, na społecznie uznanych prawach do działania (zakreślających co uczestnicy organizacji są w stanie i mogą robić) związanych z zasobami, a nie na jakiejś abstrakcyjnej wartości samych zasobów.
Podjęcie zasobowe jako teoria ustawicznej przewagi konkurencyjnej	
8.	Wypracowanie wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej, które skupia się na odmiennościach ludzi względem umiejętności wyobrażania sobie oraz wydawania sądów, co do ryzyka i korzyści wynikających z własności zasobów.
9.	Sformułowanie dopracowanych stwierdzeń odnośnie relacji pomiędzy specyficznymi typami zasobów a ustawiczną przewagą konkurencyjną organizacji.
10.	Studiowanie tego, jak zasoby są selekcjonowane oraz jak mogą być zharmonizowane z zasobami istniejącymi w organizacji.
11.	Uwzględnienie spojrzeń dostarczanych przez aktualne badania w obszarze przedsiębiorczości, dynamicznych zdolności, a także działania w warunkach nierównowagi i nieokreśloności (np. austriacka szkoła ekonomii).

Źródło: J. Kraaijenbrink, J. C. Spender, A. J. Groen, *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, Journal of Management, 2010, 36, s. 361.

1. Spojrzenie na orientację przedsiębiorczą pod kątem podejścia zasobowego

Przyjmuję podstawowe założenie, że przedsiębiorcze organizacje mogą być zidentyfikowane poprzez ich zachowania, wzbudzane orientacją przedsiębiorczą. Niedawno przeprowadzona metaanaliza pięćdziesięciu jeden opublikowanych badań wskazała, że orientacja przedsiębiorcza jest pozytywnie skorelowana z efektywnością organizacji mierzoną w różny sposób – miary finansowe i pozafinansowe, obiektywne i postrzegane, itp.² Jednakowoż niewiele wiadomo jak przedsiębiorczość powinna być zarządzana, aby osiągnąć pożądane efekty. Dotychczasowe studia skupiały się na identyfikowaniu czynników sytuacyjnych moderujących relacje przedsiębiorczość-efektywność, które nie poddają się menedżerskim oddziaływaniom i kontroli takich, jak determinanty ekonomiczne³, czy też uwarunkowania kulturowe⁴. Praktyczną wartość uzyskiwanych wyników pomniejsza swoboda doboru otoczenia, w jakim tkwi organizacja i dlatego też warto zastanowić się nad tymi procesami efektywnego wzbudzania efektywności, które nie są warunkowane kontekstualnie.

Zrozumienie dlaczego niektóre organizacje osiągają wyższą efektywność od innych jest kluczowym celem badań w zakresie zarządzania. Metanaliza stu dwudziestu pięciu badań⁵ potwierdza sformułowaną od ponad dwudziestu lat sugestię, że posiadanie zasobów strategicznych pozytywnie wpływa na efektywność organizacji, zwłaszcza w wymiarach nie poddających się zawłaszczaniu wytworzonej wartości (np. udział w rynku, wzrost sprzedaży). Zależność ta jest tym silniejsza, im bardziej zasoby organizacji są chronione przez mechanizmy izolujące takie, jak: unikalne warunki historyczne (patenty, prawa autorskie itp.), nieokreśloność związków przyczynowo-skutkowych, społeczna złożoność. Bez wątpienia orientacja przedsiębiorcza te kryteria spełnia. Dlatego też jest ona tak ważna dla wyjaśniania różnic efektywności zachodzących pomiędzy organizacjami w obrębie studiów zarządzania.

² A. Rauch, J. Wiklund, M. Frese, G. T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation and business performance*, 2007, Working paper.

³ A. Gawel, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, WAE w Poznaniu, Poznań 2007.

⁴ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.

⁵ T. R. Crook, D. J. Ketchen, J. G. Combs, S. Y. Todd, *Strategic resources and performance: A meta-analysis*, *Strategic Management Journal*, 2008, Vol. 29, s. 1141-1154.

Jednakże krytycy podejścia zasobowego wskazują na możliwość wystąpienia zmiennych pośredniczących pomiędzy zasobami strategicznymi a efektywnością elementów ingerujących. Oznacza to potrzebę prześledzenia procesów, dzięki którym zasoby strategiczne przyczyniają się do efektywności organizacji. Stosowanie zasobów strategicznych jest niezbędnym dopełnieniem ich posiadania, a przedsiębiorczość odgrywa w tym znaczącą rolę. Patrząc przez pryzmat orientacji przedsiębiorczej cennym kierunkiem poszukiwań są nośniki powodujące, że ten zasób strategiczny przynosi efekt organizacyjny.

Przedsiębiorczość można rozpatrywać z punktu widzenia ujęcia zasobowego, czyli jako dynamiczną zdolność organizacji. Badania zdolności zazwyczaj były skupione wokół ich wpływu na efektywność organizacji i na przewagę konkurencyjną. Tymczasem rozwój dynamicznych zdolności opiera się na wewnętrznych procesach i rutynach, które są wbudowane w menedżerskie interpretacje. Stąd też wraz z nastawieniem na zmianę organizacyjną, pojęcie zdolności dynamicznych nakłania do zwrócenia baczniejszej uwagi na stronę procesową⁶. Sądzę, że procesy organizacyjne można odnaleźć zarówno w rozwijaniu, jak i w wykorzystywaniu zdolności dynamicznych. Odczytanie tych procesów to cenny kierunek przyszłych badań, który da lepsze zrozumienie tego skąd przedsiębiorczości przychodzi i w jaki sposób jest wypracowywana.

Po wyjaśnieniu tej ważnej kwestii, wydaje się zasadne podkreślenie następującej myśli: ani występowanie, ani brak przedsiębiorczości nie odgrywa jednoznacznie pożytecznej czy szkodliwej roli w procesie tworzenia wartości i bogactwa organizacji. Skutki obydwu sytuacji są zbyt złożone aby zdobyć się na luksus prostych lub bezpośrednich konkluzji. Jednakże, centralnym założeniem jest stwierdzenie, że przedsiębiorczość wpływa na kluczowe aspekty procesów organizacyjnych, takie jak odkrywanie i tworzenie szans, pozyskiwanie zasobów finansowych i ludzkich, rozwijanie szerokich sieci społecznych, efektywne odpowiadanie na wysoce dynamiczne otoczenie⁷. W konsekwencji, staranna uwaga poświęcona organizacyjnym skutkom przedsiębiorczości powinna towarzyszyć badaczom dążącym do znalezienia odpowiedzi na ważne pytania dotyczące natury współczesnego zarządzania strategicznego.

⁶ C. Bingham, R. Coff, S. Floyd, Y. Kor, J. Mahoney, C. Maritan, T. Maritan, M. Peteraf, Y. I. Shamsie, M. Zollo, *The Hows of dynamic capabilities: Building a process-based research agenda*, Professional Development Workshop, Academy of Management Conference, Anaheim 2008.

⁷ R. K. Baron, *The role of affect in the entrepreneurial process*, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, s. 328-340.

Badanie w jaki sposób następuje transformacja orientacji przedsiębiorczej na efekty, a w tym na rozwój organizacji, jest bardzo ważne. Studium przypadku chińskiej firmy samochodowej pozwoliło spojrzeć na ewolucję zdolności organizacji współprzyczyniającą się do przedsiębiorczości organizacyjnej w kategoriach innowacji, uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych i odnowy strategicznej⁸. Zbudowany według zasad teorii ugruntowanej model opisuje jak na podłożu materialnych i niematerialnych zasobów powstają niższego (technologiczne i menedżerskie) i wyższego rzędu (integracyjne) zdolności organizacji wpływające na strategiczny rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej. Kontynuując powyższą myśl, uważam, że przedsiębiorczy rozwój organizacji jest ściśle związany ze zmianami w sposobach użytkowania zasobów i tworzenia nowych zdolności wspomagających orientację przedsiębiorczą, jako podstawę inteligentnych odpowiedzi strategicznych. Założenie to jest w zgodzie z sugestią metodyczną, aby badając przedsiębiorczość w wyłaniających się gospodarkach koncentrować uwagę na tym jak dochodzi do interesujących nas efektów⁹.

Studia orientacji przedsiębiorczej zazwyczaj zapoznają inne aspekty organizacyjne (takie, jak rola odgrywana przez praktyki menedżerskie) w ułatwianiu tłumaczenia takiej orientacji strategicznej na aktualne efekty organizacyjne właściwe dla długofalowego rozwoju organizacji. Współcześnie sukces wymaga zbudowania zdolności, które pozwolą organizacji na ustawiczne chodzenie w ślad za szansami. W przypadku poszukiwania rozwoju uwagę należy skoncentrować na szansach przeżywających dotychczasowe tendencje. I rzeczywiście, wielorakie zdolności organizacji (przedsiębiorcze, menedżerskie, techniczne) mają wpływ na przedsiębiorczość strategiczną¹⁰. Można więc zasadnie przypuszczać, że istnieje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a zdolnościami organizacji.

W środowisku trzystu pięćdziesięciu jeden firm działających na terenie Chin odkryto, że orientacja przedsiębiorcza jest pozytywnie skorelowana z szybkością zmiany strategicznej, przy czym zależność ta jest

⁸ C. X. Jiang, C. Guo, *Firm resources, organizational capabilities and corporate entrepreneurship: A case of China*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

⁹ G. Bruton, D. Ahlstrom, K. Oblój, *Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should research go in the future*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2008, Vol. 32, s. 1-14.

¹⁰ L. P. Kirgidou, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, *European Business Review*, 2010, Vol. 22, s. 43-63.

wzmocniana średnim poziomem elastyczności zasobów (wynikającym z ich specyficznych właściwości) oraz silną elastycznością koordynacyjną, która odzwierciedla zdolności organizacji do użytkowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów¹¹. Ponadto zaobserwowano pozytywną relację pomiędzy szybkością zmiany strategicznej a efektywnością organizacji, zwłaszcza w okolicznościach wysoce niepewnego otoczenia. Zatem, łącząc ze sobą orientację przedsiębiorczą, dynamiczne zdolności (np. koordynacyjną elastyczność) i problemy rozwoju (np. z punktu widzenia zmian strategicznych) tworzymy pomost wypełniający lukę pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a zarządzaniem strategicznym. Warto też w tym miejscu podkreślić, iż orientacja przedsiębiorcza bez dynamicznych zdolności i zasobów strategicznych niesie ze sobą potencjalny wzrost ryzyka i może zasadniczo obniżyć efektywność organizacji¹².

2. Zdolności przedsiębiorcze

W badaniach procesów organizacyjnych wciąż jest aktualne wyjaśnianie odwołujące się do dwóch lub więcej teorii, czy też typów idealnych. W zmianie ustawicznej przeplatają się różne fazy: 1) ewangelicznego promowania przedsiębiorczych idei, 2) autokratycznego wykorzystywania władzy do przekształcania nowych idei w praktykę zachowań – dyktowania praktyk zgodnych z planem, 3) utrwalania zmiany za pomocą struktur organizacyjnych i systemów działania, czyli wprowadzania rutyn, 4) tworzenia warunków do powiększania wiedzy specjalistycznej i poczucia mistrzostwa jako podłoża intuicyjnego generowania nowych idei¹³. Trzymając się tego toku rozumowania można przypuszczać, że różne przedsiębiorcze zdolności wchodzą ze sobą we wzajemne interakcje i w ślad za tym tworzą wielorakie konfiguracje. Ogólniej mówiąc, procesy organizacyjne nie są przypadkowe, chociaż są otwarte, płynne i powiązane w wielorakie konfiguracje. W przypadku przedsiębiorczego radzenia sobie z niepewnością znaczna część patologii strate-

¹¹ Z. Su, Y. Li, Y. Liu, M. Li, *Entrepreneurial orientation, strategic flexibility, and the speed of strategic change*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

¹² J. Tang, Z. Tang, L. D. Marino, Y. Zhang i Q. Li, *Exploring an invested U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2008, Vol. 33, s. 219-239.

¹³ T.B. Lawrence, B. Dyck, S. Maitlis i M.K. Mauws, *The underlying structure of discontinuous change*, *MIT Sloan Management Review*, 2006, Vol. 47, nr 4, s. 59-66.

gicznych ma swe korzenie, jak sądzę, w odizolowanych podejściach – idee bez wdrożeń, instytucjonalizacja bez twórczości, twórczość bez uczenia się, itp.

Niektórzy badacze zauważyli, że wykorzystywanie kombinacji różnych zdolności sprzyja tworzeniu wartości oraz dobrze służy przewadze konkurencyjnej¹⁴. Uznając przedstawioną przez nich argumentację sugeruję, że większość organizacji odpowiada na wyzwania przedsiębiorcze wykorzystując wielorakie mieszanki granicznych czynników powodzenia orientacji przedsiębiorczej. Stąd też ważnym obszarem badań jest zakres repertuaru procesów wykorzystywanych w organizacji.

Konfiguracja czynników granicznych, niejako z definicji wpływa na efektywność orientacji przedsiębiorczej i stanowi istotny czynnik wyjaśniający efektywność samej organizacji. Niedawno zrobione studia teoretyczne dotyczące relacji pomiędzy czynnikami granicznymi a orientacją przedsiębiorczą prowadzą do wniosku o możliwości potraktowania czynników granicznych jako zdolności przedsiębiorczych¹⁵. Dynamiczna zdolność przedsiębiorcza dostarcza ujętej we wzorce struktury nośnej, w obrębie której następuje stymulowanie oraz integrowanie czynników granicznych, które można traktować jako swoiste substancjalne zdolności przedsiębiorcze. Zatem zdolności przedsiębiorcze są zmiennymi wyjaśniającymi, razem z orientacją przedsiębiorczą, strategią, otoczeniem, a także efektywnością organizacji.

Krytyczna analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pomimo różnic w konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia to właśnie dynamiczna zdolność organizacji reguluje tempo rozwoju poprzez mikroprocesy odczuwania (szybkość i zakres poszukiwań szans), postępowania w ślad za szansami (praktyki podejmowania decyzji), rekonfigurowania (skodyfikowana i ukryta wiedza służąca przeprowadzaniu zmian) przebiegające w czasie zespalandia stosowania odpowiednich rutyn organizacyjnych z indywidualnymi regułami zachowań wyznaczającymi granice zmian adhokratycznych¹⁶. To właśnie dzięki tym procesom następuje zespolenie dialektycznej sprzeczności pomiędzy zmianą/ rozwojem

¹⁴ C. Oliver, I. Holzinger, *The effectiveness of strategic regulatory management: A dynamic capabilities framework*, *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, s. 496-520.

¹⁵ M. Bratnicki, *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 49-62.

¹⁶ W. H. Guettel, S. W. Konlechner, *Dynamic capacity: A reconceptualization of dynamic capabilities*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

a stabilnością/ ciągłością potencjału strategicznego; tworzeniem nowej ścieżki rozwoju a kontynuacją ścieżki dotychczasowej. Zakładam, że zwiększanie orientacji przedsiębiorczej jest bardziej przepełnione mającymi społeczne znaczenie, wielowymiarowymi wiązkami wiedzy niż neutralnymi innowacjami, obiektywnym poszukiwaniem renty pierwszeństwa, czy też racjonalnym podejmowaniem ryzyka. Można by sporządzić obszerną listę charakterystyk zachodzących czasami na siebie. Dlatego też w celu skupienia badań empirycznych wokół zasadniczych kwestii ograniczyłem liczbę czynników granicznych orientacji przedsiębiorczej do dwóch, dla których uzasadnienie teoretyczne wydaje się być najsilniejsze: improwizacja organizacyjna oraz organizacyjne uczenie się¹⁷. Na przykład, w stu sześćdziesięciu dziewięciu firmach zlokalizowanych w Tajwańskim Parku Technologicznym zdolności dynamiczne składają się z dwóch mechanizmów transformacyjnych – nadawania sensu pozwalającego rozpoznać cenność zasobów oraz rekonfigurowania zasobów wykorzystującego organizacyjne uczenie się¹⁸.

W wielu sytuacjach kadra zarządzająca musi formułować interpretacje i dokonywać wyborów szybko, pomimo niepełnego zrozumienia okoliczności, gdzie szanse i problemy ustawicznie przeobrażają się¹⁹. Dlatego też zorientowane na działanie rozwiązywanie problemów odgrywa szczególnie ważną rolę w organizowaniu dla względnie trwałej wysokiej efektywności. To właśnie tutaj diagnozy i działania współwoluują, sprzężenia zwrotne łączą nadawanie sensu z podejmowaniem decyzji, a celem dokonywanych interpretacji konstruujących znaczenia jest nie tyle ich prawidłowość (częstokroć polegająca na późniejszej racjonalizacji), co ukierunkowanie działania w kierunku bardziej efektywnej odpowiedzi. Zatem interpretacja ukierunkowuje przedsiębiorcze działanie, a sygnały generowane przez to działanie służą niczym bodźce do dalszego nadawania sensu. Całość tworzy rdzeń, wokół którego zachodzi improwizacja organizacyjna²⁰.

¹⁷ M. T. Vendelo, *Improvisation and learning in organization – an opportunity for future empirical research*, Management Learning, 2009, Vol. 40, s. 449-456.

¹⁸ Y. S. Chang, S. R. Fang, Y. C. Peng, *Managing resources: A dynamic capabilities approach*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

¹⁹ G. P. Hodgkinson, M. P. Healey, *Cognition in organizations*, Annual Review of Psychology, 2008, Vol. 59, s. 387-417.

²⁰ M. Bratnicki, B. Ząbkowska, *Improwizacja organizacyjna i efektywność organizacji. Podejście wielowymiarowe*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 68-74.

K. Weick zarysowując koncepcje nietrwałej organizacji podkreśla pierwszoplanową rolę nadawania sensu w procesie organizowania według sekwencji ekologiczna zmiana – ustanowienie – selekcja – zachowywanie²¹. W tym przypadku na architekturę organizacyjną składają się procesy skupiania uwagi, interpretowania (a nie obliczania), działania i uczenia się w ramach przepełnionych wzajemnym poważaniem interakcji społecznych, międzygrupowych powiązań oraz rozumnym, trojskliwym organizowaniem się. Wszystko to pozwala odejść od traktowania organizacji niczym systemu, który charakteryzuje się racjonalnością, zamkniętością i mechanicznością. Rozwój nietrwałej organizacji ma swe korzenie w opieraniu się pokusie normalizacji i radzeniu sobie z konsekwencjami tegoż. Głównym narzędziem przewyżczenia iluzorycznego dążenia do trwałości i do minimalizacji niespodzianek jest improwizacja. Proces ten pozwala radzić sobie zarówno z ustawiczną niestabilnością, jak i z ustanawianiem otoczenia w czasie rzeczywistym. Dlatego też uważam, że nadawanie sensu – a zwłaszcza organizacyjne improwizowanie, na podłożu dotychczasowych doświadczeń, praktyki i wiedzy, jest trudną do przecenienia przesłanką efektywności orientacji przedsiębiorczej jako ważnego instrumentu infrastruktury radzenia sobie nieokreślonością.

W nowym krajobrazie konkurencyjnym charakteryzującym się złożonością i szybkimi zmianami potrzebna jest zarówno integracja, jak i improwizacja²². Improwizacja jako organizacyjna odpowiedź na duży dynamizm przeobrażeń uwarunkowań i czynników zewnętrznych wiąże się z wyjściem ponad utarte procedury i normalne zadania w kierunku struktur nieformalnych i przywództwa realizowanego poza formalnie określonymi komórkami organizacyjnymi w celu nadawania sensu nowym zdarzeniom strategicznym. W kontekście podejmowania decyzji strategicznych, improwizacja – odzwierciedlająca spontaniczność, twórczość, orientację na działanie, wykorzystywanie dowolnych, znajdujących się pod ręką zasobów – redukuje nieokreśloność i polepsza efektywność organizacji²³. Warto w tym miejscu dodać, że improwizacyjne podejmowanie decyzji strategicznych przejawia się w pięciu wymiarach:

²¹ K. E. Weick, *Making sense of the organization. The impermanent organization*, Wiley, Chichester 2009.

²² J. W. Medcof, *Expenditionary leadership on the new competitive landscape*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

²³ S. Velez-Castrillon, D. Vera, A. Kachra, *The examination of the effect of improvisational decision making in top management teams on performance*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.

intuicji, wiedzy specjalistycznej, emocji, konstruktywnego konfliktu, a także minimalnych struktur organizacyjnych.

Improwizacja jest formą twórczego zachowania opartego na intuicji, które pojawia się przede wszystkim w okolicznościach ograniczeń czasowych w trakcie wykonywania złożonych zadań²⁴. Stanowi ona swoisty mechanizm nadawania sensu nieoczekiwanym zdarzeniom i nieplanowanego eksperymentowania ułatwiający wynajdywanie szans²⁵. Działalność improwizacyjna jako swoiste nieplanowane eksperymenty wzbudzające niezależne inicjatywy strategiczne jest ważnym źródłem tworzenia szerokiej gamy zróżnicowanych możliwości, spośród których organizacje dokonują selekcji nowych produktów i rynków²⁶. Iteracyjna improwizacja jest też podłożem – wspólnie z planowanym zachowaniem i podejmowaniem decyzji w kategoriach opcji realnych – przedsiębiorczego wyjścia z przedsięwzięcia²⁷. Mamy tutaj do czynienia z dialektycznym procesem uruchamianym w nowych sytuacjach, który zespala sprzeczności organizacyjne mające swe korzenie w orientacji poznawczej (refleksji, uprzednich rutynach, wiedzy, ukierunkowaniem na eksploatację) kontra orientacja behawioralna, która znajduje oparcie w spontanicznych działaniach oraz uwadze skoncentrowanej na teraźniejszości²⁸.

Szeroka, proceduralna pamięć organizacyjna nie ogranicza wcale improwizacji, lecz sprzyja biurokratycznym rozwiązaniom służącym efektywności elastycznej organizacji. Studium przypadku organizacji świadczącej ratownicze usługi medyczne wskazało na dużą rolę zespala improwizacji z behawioralną standaryzacją i na dwie strony rutyn²⁹.

²⁴ T. G. Zarankin, S. Wang, *Making it up as go: A conceptual model of the improvisation process in organizations*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

²⁵ T. Schrettle, U. Fueglistaller, A. Fust, J. M. Gasda, *Men of action. The influence of organizational improvisation on opportunity recognition*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

²⁶ T. Schrettle, U. Fueglistaller, *Action versus reflection: Organizational improvisation and the emergence of bottom-up strategic initiatives*, Referat przedstawiony na konferencji Intersections of Strategy Processes and Strategy Practices, Kittlā 2010.

²⁷ N. Forster-Holt, *Entrepreneur as endpreneur: Planners, improvisers, and real options*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

²⁸ D. M. Vera, C. Rerup, M. Crossan, S. Werner, *Planning and improvisation: Reconciling cognitive and behavioral perspectives in action*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

²⁹ M. G. Batista, M. P. Cunha, *Disguised improvisation: An example from medical practice*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

Pierwsza, administracyjna obejmuje utrwalone rutyny krytyczne dla uzyskania zadowalającej efektywności. Druga – praktyczna, niejako zakryta przez pierwszą, odnosi się do szerokiej gamy praktyk, charakteryzujących się dużą zmiennością wynikającą z natury prowadzonej działalności wymagającej dopełnienia formalnych procedur przez intuicję i doświadczenie. Dlatego też dzięki improwizacji rutyny nabierają atrybutu dynamiczności, możliwości inicjowania zmian organizacyjnych w drogach użycia formalnych procedur. W tej sytuacji improwizację można potraktować jako dynamiczną zdolność organizacji uruchamiającą zmiany rozwojowe w sposób dający legitymizację w określonym otoczeniu instytucjonalnym, a w szczególności wspomagającą orientację przedsiębiorczą.

Godnym podkreślenia jest fakt, iż organizacyjne uczenie się jako nośnik odnowy dynamicznych zdolności organizacji jest trudnym do przecenienia elementem dynamiki przedsiębiorczości strategicznej³⁰, a zwłaszcza przedsiębiorczego rozwoju organizacji³¹. Twierdzi się³², że różne formy przedsiębiorczości organizacyjnej są powiązane z organizacyjnym uczeniem się, które prowadzi do wielorakiej wiedzy wykorzystywanej w nowych przedsięwzięciach dywersyfikujących działalność, innowacjach, czy w czasie odnowy strategicznej. Organizacyjne uczenie się jest integralną składową wszelkich przedsięwzięć rozwojowych, także tych uruchamianych w warunkach kryzysu³³, a zespalandie sprzeczności uczenia się jest ważną przesłanką przedsiębiorczości organizacji³⁴. Proces ten wpływa pozytywnie na innowacyjność, chociaż zależność ta jest regulowana przez kulturę organizacyjną i strukturę organizacyjną³⁵. Im bardziej dynamiczne otoczenie, tym bardziej organizacyjne uczenie się

³⁰ L. P. Kirgidou, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, European Business Review, 2010, Vol. 22, s. 43-63.

³¹ T. R. Holcomb, R. Ireland, R. M. Holmes, M. Hitt, *Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, Vol. 33, s. 167-192.

³² G. G. Dess, R. D. Ireland, S. A. Zahra, S. W. Floyd, J. J. Janney, P. Lane, *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, Journal of Management, 2003, Vol. 29, s. 351-378.

³³ W. R. Crandall, J. A. Parnell, J. E. Spillan, *Crisis management in the new strategy landscape*, Sage, Thousand Oaks 2010.

³⁴ W. Dyduch, M. Bratnicki, *Exploring, exploiting and effective? The dialectics of entrepreneurial learning in post-accession economy organizations*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

³⁵ L. Berghman, P. Matthyssens, K. Vandenbempt, *The impact of organizational characteristics on learning mechanisms for strategic innovation*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.

pozytywnie wpływa na zależność pomiędzy aktywnością innowacyjną a efektywnością innowacji³⁶. Okazało się też, że uczenie się i zasoby przedsiębiorcze pozytywnie wpływają na orientację przedsiębiorczą w wymiarach podejmowania ryzyka, innowacyjności, proaktywności i agresywności³⁷. Przekładając to stwierdzenie – oparte na analizach stu trzydziestu dziewięciu firm europejskich – na kategorie przedsiębiorczości można powiedzieć, że organizacyjne uczenie się jako zdolność dynamiczna wpływa dodatnio na efektywność orientacji przedsiębiorczej, zwłaszcza w dynamicznym otoczeniu.

Orientacja przedsiębiorcza nie jest jedynym atrybutem organizacji wyróżniającej się wysokim poziomem efektywności funkcjonowania i rozwoju. Zaangażowanie w uczenie się i kultura uczenia się (orientacja na uczenie się), wespół ze zdolnościami pozyskiwania oraz kompilowania informacji oraz wiedzy spoza organizacji (kompetencje w zakresie technologii informacyjnej), ułatwiają identyfikację szans. Z kolei, orientacja przedsiębiorcza umożliwia kapitalizowanie szans prowadząc do wyższego poziomu efektywności organizacji (mierzonego rozwojem, a nie rentownością). Takie są właśnie wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na populacji stu siedemnastu małych i średnich firm przemysłowych³⁸ (Pett i Wolff, 2009), co potwierdza – między innymi – wcześniej formułowane przypuszczenia, że organizacyjne uczenie się jest w różnych konfiguracjach uznawane za istotny poprzednik wynajdywania szans zarówno przez przedsiębiorców, jak i przez przedsiębiorcze organizacje. Zatem, organizacyjne uczenie się jest pozytywnie związane z orientacją przedsiębiorczą.

W zbiorze zdolności przedsiębiorczych pojmowanych w kategoriach czynników granicznych zasadne jest wyodrębnienie dwóch kategorii:

1. Improwizacja organizacyjna – mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do podejmowania spontanicznych, twórczych, intuicyjnych decyzji, które służą ustawicznemu budowaniu,

³⁶ M. Menz, *Developing management innovation capability through learning: The moderating role of environmental dynamism*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.

³⁷ C. Y. Li, *The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

³⁸ T. L. Pett, J. A. Wolff, *SME opportunity for growth or profit: What is the role of product and process improvement?*, International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2009, Vol. 1, s. 5-21.

integrowaniu, rekonfigurowaniu, wykorzystywaniu istniejących oraz nowych zasobów.

2. Organizacyjne uczenie się – mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do pozyskiwania i tworzenia wiedzy, usprawnianiu rutyn organizacyjnych, zapominaniu nieużytecznej wiedzy, odnajdywaniu i tworzeniu szans.

Krótko mówiąc, można podsumować argumenty przedstawione dotychczas w literaturze przedmiotu sugestią, że posiadanie przez organizację zdolności przedsiębiorczych będzie zwiększało nasilenie orientacji przedsiębiorczej i jej form.

3. Rozpoznanie złożoności kontekstu

Kontynuując myśl, że „to co jest najważniejsze to nie kluczowy podmiot działania, lecz proces przedsiębiorczości oraz czynniki organizacyjne, które mu sprzyjają lub go utrudniają”³⁹, przyjmuję drugie dość oczywiste założenie podkreślające sytuacyjne uzależnienie tego procesu od specyficznych sytuacji stanowiących przedsiębiorcze szanse⁴⁰. Działalność przedsiębiorcza nie pojawia się sama z siebie, lecz wymaga wartościowych ludzi umieszczonych w odpowiednim kontekście. Zarazem przedsiębiorcza efektywność ma również subiektywne wymiary, które nie są uchwycone w miernikach finansowych i ekonomicznych z powodu silnego oddziaływania osobistych oczekiwań, aspiracji, umiejętności i decyzji pojedynczego przedsiębiorcy lub zespołu przedsiębiorczego. Zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorców subiektywne miary powodzenia silnie wpływają na ich zachowanie i na podejmowane przez nich decyzje a w konsekwencji na rozwój firmy. Wynika stąd wniosek, że rezultaty przedsiębiorczości są silnie powiązane z kontekstem, gdzie pojawiają się, co pociąga za sobą potrzebę zastosowania wielorakich sytuacyjnych perspektyw (np. interesariuszy) do ich pomiaru.

Orientacja przedsiębiorcza nie zawsze sprzyja efektywności organizacji. Wiele badań wskazuje, że konfiguracyjne ujęcie orientacji przedsiębiorczej wymaga więcej niż dotychczas uwagi, ponieważ zależność „orientacja przedsiębiorcza – efektywność organizacji” jest bardzo złożo-

³⁹ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 1983, Vol. 29, s. 780.

⁴⁰ D. Lyon, G. Lumpkin, G. Dess, *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, Journal of Management, 2000, Vol. 26, s. 1055-1085.

na. Przykładowa, acz niepełna, lista rozpoznanych ostatnio moderatorów obejmuje:

- W stu dziewięćdziesięciu pięciu małych średnich firmach działających na terenie Wschodnich Chin ważnym moderatorem okazało się wyposażenie w zasoby, które oddziałuje w ten sposób, że w okolicznościach posiadania skąpych zasobów zależność jest w kształcie odwróconej litery „U”, a w sytuacji obfitych zasobów występuje również zależność, ale w kształcie litery „U”⁴¹.
- W charakterze wewnętrznych moderatorów występuje również struktura organizacyjna (centralizacja wzmacnia zależność, a formalizacja osłabia) oraz kontrola organizacyjna (kontrola zachowań wzmacnia zależność, a kontrola efektów osłabia) – o czym świadczą wyniki badań małych i średnich firm⁴².
- W przypadku dwustu czterdziestu siedmiu firm rodzinnych zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością jest najsilniejsza wtedy, gdy otoczenie jest dynamiczne a poziom dialogu służącego współpracy jest niski⁴³.
- W prawie stu pięćdziesięciu młodych i średnich firmach austriackich moderatorami okazały się dynamizm otoczenia oraz dostęp do kapitału finansowego⁴⁴.
- Dane zebrane z pięćdziesięciu pięciu małych i średnich firm przemysłowych działających w północnej części Stanów Zjednoczonych dały silne poparcie dla istotnej statystycznie pozytywnej zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, współwystępującą z orientacją marketingową a eksploracyjną działalnością organiza-

⁴¹ Q. Liu, T. S. Manolova, L. F. Edelman, *Entrepreneurial orientation and firm performance in China: The role of resource endowments*, [w:] A. Zacharakis, S. Alvarez, M. S. Cardon, J. O. De Castro, F. Delmar, E. Douglas, D. Kelly, J. Kickull, H. Landström, T. Lumpkin, L. Marino i M. Maula (red.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Proceedings of The Twentieth Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College/Edward Elgar: XII 1-11, Babson Park 2009.

⁴² A. Baldauf, S. Schweiger, *Implementing an entrepreneurial orientation: Evidence from SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Rzym 2010.

⁴³ A. Yu, G. T. Lumpkin, R. L. Sorensen, K. H. Brigham, G. T. Payne, *Entrepreneurial orientation and family business outcomes: Two competing configurational models*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁴⁴ H. Frank, A. Kessler, *Entrepreneurial orientation and growth of SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji European Academy of Management, Rzym 2010.

cji⁴⁵; a w małych chińskich firmach współwystępowanie tych dwóch orientacji miało pozytywny wpływ na efektywność⁴⁶ czy też – w innych badaniach na zyskowość⁴⁷.

- W dwustu siedemdziesięciu firmach chińskich organizacyjne tworzenie wiedzy współwystępowało w konfiguracji z orientacją przedsiębiorczą i burzliwością otoczenia⁴⁸.
- W przebadanych japońskich firmach moderatorem jest zasób wiedzy⁴⁹.
- Rolę moderującą spełnia również, pozyskiwanie wiedzy rynkowej i technologicznej⁵⁰.
- Podobną funkcję spełnia liczba generacji zaangażowanych w zarządzanie rodzinne⁵¹.
- W środowisku nowych śmiałych przedsięwzięć rozpatrywaną zależność moderują sieci polityczne i sieci biznesowe⁵².

Równocześnie narasta wiedza o zmiennych mediujących zależność „orientacja przedsiębiorcza – efektywność organizacji”. I tak:

⁴⁵ M. Abebe, A. Angriawan, *Managerial and competitive predictors of exploration and exploitation activities in SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁴⁶ Y. Li, Y. Zhao, J. Tan, Y. Liu, *Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms*, *Journal of Small Business Management*, 2008, Vol. 46, s. 113-133.

⁴⁷ W. Baker, J. Sinkula, *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business*, *Journal of Small Business Management*, 2009, Vol. 47, s. 443-464.

⁴⁸ G. Wang, F. Yang, J. Wang, *How entrepreneurial orientation affects knowledge creation? A configurational approach*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁴⁹ Y. Eshima, *Impact of knowledge resource as a moderator of EO-performance relationship: Evidence from Japan*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji International Council for Small Business, Cincinnati 2010.

⁵⁰ A. M. Bojica, M. Fuentes, M. Ruiz-Arroyo, C. A. Albacete-Saez, V. Fernandez, *Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The effect of knowledge acquisition*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁵¹ S. Scascia, F. Chirico, P. Mazzola, *Entrepreneurial orientation and performance in family-owned firms: The role of family management*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

⁵² D. Wang, Z. Su, E. Xie, *Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

- W małych i średnich firmach amerykańskich efektywność jest uzależniona od poziomu organizacyjnej reaktywności oraz od nasilenia orientacji przedsiębiorczej⁵³.
- Inne badania wskazują na zmienną pośredniczącą w postaci częstotliwości z jaką firma wchodzi na nowe rynki⁵⁴.
- W stu dwudziestu siedmiu niemieckich firmach partnerskich orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na efektywność innowacyjną za pomocą tworzenia wiedzy technologicznej⁵⁵.
- Badania podłużne dwustu dziewiętnastu organizacji sugerują, że organizacje wyróżniające się tolerancją ryzyka, innowacyjnością oraz proaktywnością wypracowują nowsze i bardziej ryzykowne modele biznesowe niż pozostałe organizacje, a to z kolei wpływa pozytywnie na efektywność⁵⁶.
- W dwustu dziesięciu chińskich firmach wysokiej technologii rolę mediującą odgrywało organizacyjne uczenie się⁵⁷; podobna sugestia wynika z panelu przeprowadzonego na populacji dwustu dziewiętnastu dużych firm amerykańskich zajmujących się handlem detalicznym, gdzie uchwyciono pośredniczącą funkcję uczenia się⁵⁸.
- Sprawdzenie na ile zasoby organizacji mediują pomiędzy otoczeniem a efektywnością organizacji pozwoliło odkryć w danych empirycznych pozyskanych z sześciuset czterech chińskich firm produkcyjnych, rolę orientacji przedsiębiorczej polegającą na pośred-

⁵³ R. J. Arend, *The existence, effects and contingencies of ethics-focused dynamic capabilities in US SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁵⁴ W. J. Wales, A. McKelvie, J. Wiklund, *The role of new entry in understanding the EO performance relationship in small firms*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁵⁵ Y. Yang, X. Jang, S. Gao, F. Yang, *How entrepreneurial orientation affects innovative performance through strategic alliances*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁵⁶ J. Autere, J. Peltonen, A. Valtakoski, *The impact of entrepreneurial orientation on business model selection*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

⁵⁷ X. Zheng, D. J. Kelly, *Entrepreneurial learning process and firm performance: Evidence from a transition economy*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Wellesley 2009.

⁵⁸ V. K. Gupta, D. Dutta, *A longitudinal assessment of the effect of entrepreneurial orientation on organizational learning and firm performance*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

niczeniu pomiędzy niepewnością otoczenia a efektywnością organizacji⁵⁹.

Wszystko to podkreśla potrzebę dalszego uszczegóławiania kontekstu działalności przedsiębiorczej. Dotychczasowe rozważania wskazują na potencjalną wielorakość konfiguracyjnych uwarunkowań wpływu przedsiębiorczości na efektywność organizacji. Modele konfiguracyjne lepiej wyjaśniają zależności pomiędzy zmiennymi niż modele sytuacyjne, ponieważ dostarczają bardziej wypracowany i całościowy obraz dopasowania lub niedopasowania pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a różnymi specyficznymi uwarunkowaniami⁶⁰. Tworzenie i wykorzystywanie szans, które odzwierciedla dominującą logikę procesu przedsiębiorczości może być przyspieszane lub opóźniane zarówno przez otoczenie (np. przez dynamizm czy też szczodroliwość), jak i przez samą organizację (np. organizacyjne uczenie się, czy też zarządzanie zmianami). Ogólny wniosek jest taki, że przedsiębiorczość jest procesem wbudowanym w kontekst, który to kontekst dynamizuje i warunkuje relację „przedsiębiorczość-efektywność organizacji”.

Oczywiście, wciąż występuje ryzyko przedwczesnego przesunięcia uwagi na kontekst, które bardziej skomplikuje niż wzbogaci naszą zdolność do zrozumienia złożonych zjawisk organizacyjnych. Sądzę, że warunkiem wystarczającym jest wiedza pozwalająca na budowanie teorii kontekstualnej, czy teorii specyfikującej jak otaczające zjawiska albo uwarunkowania czasowe bezpośrednio wpływają na zjawiska niższego rzędu. Pozwala to lepiej zrozumieć zależności zachodzące pomiędzy zmiennymi na różnych poziomach analizy, bądź też są one poddane oddziaływaniom zjawisk w nich zagnieżdżonych. Rzecz w tym aby, można było zasadnie bezpośrednio określić naturę i formę wpływu czynników sytuacyjnych i czasowych na rozpatrywane zjawisko przedsiębiorczości organizacyjnej.

⁵⁹ M. L. Arthaud-Day, D. R. King, J. S. Hornsby, C. Sheu, *Explaining the relationship between dynamic environments and firm performance*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

⁶⁰ A. Yu, G. T. Lumpkin, R. L. Sorensen, K. H. Brigham, G. T. Payne, *Entrepreneurial orientation and family business outcomes: Two competing configurational models*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

Podsumowanie

Sądzę, że nadszedł już czas na budowanie kontekstualnej teorii przedsiębiorczości co praktycznie rzecz biorąc oznacza wskazanie mechanizmów łączących sytuacyjne i czasowe warunki z orientacją przedsiębiorczą albo mechanizmów zawiadujących sytuacyjnymi i czasowymi zależnościami pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji. W pierwszym, węższym rozumieniu kontekstu w polu uwagi pojawiają się czynniki graniczne powodzenia orientacji przedsiębiorczej. W drugim, szerszym rozumieniu kontekstu pojawia się model koncepcyjny wiążący sytuacyjnie orientację przedsiębiorczą z efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Łączenie różnorodnych czynników granicznych może wpłynąć pozytywnie na efektywność organizacyjną, dzięki zwiększeniu elastyczności z jaką organizacje odpowiadają na zmiany otoczenia oraz utrudnić rywalom naśladowanie. Co więcej, zastosowanie mieszanki czynników granicznych może tworzyć efekty synergiczne mnożące efektywność dowolnego, pojedynczego czynnika. Dlatego też przyszłe badania odnośnie natury i zasadności użytkowania kombinacji granicznych czynników jako przedsiębiorczych zdolności mogą przyczynić się do wyjaśnienia warunków, w których orientacja przedsiębiorcza będzie najbardziej efektywna.

Wcześniejsze badania zwróciły uwagę na to, że działalność przedsiębiorcza zwraca się po pewnym czasie. Stąd też potrzebne są badania podłużne sprzyjające bardziej wiarygodnej interpretacji kierunków związków przyczynowo- skutkowych. W niniejszym opracowaniu skoncentrowałem uwagę na zależnościach przyczynowych oraz interakcjach zachodzących pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, wyzwaniami rozwojowymi, dynamicznymi zdolnościami i efektywnością organizacji. Przyszłe badania powinny lepiej wyjaśnić i opisać podstawowe siły napędzające dynamikę tworzenia trwałej wysokiej efektywności. Przypuszczam, że duże korzyści może przynieść zastosowanie modelowania symulacyjnego, które dostarcza cennego wglądu w złożone sprzężenia zwrotne łączące poprzedniki, procesy i efekty orientacji przedsiębiorczej jako ważnej przesłanki efektywności organizacji. Co więcej, modelowanie symulacyjne może uchwycić ewolucję procesów organizacyjnych bardziej efektywnie niż inne metody badawcze.

Być może bardziej cenne byłoby studiowanie zależności pomiędzy pojedynczym wymiarem orientacji przedsiębiorczej a efektywnością, aniżeli badanie związku efektywności z wszystkimi wymiarami jako

pojedynczym konstruktem. Wysoce intrygującą ideą jest dopełnienie dotychczas stosowanej skali orientacji przedsiębiorczej miarami obiektywnymi. Daje to dobre podstawy do przyszłej triangulacji metodologicznej. Co więcej, efektywność organizacji w wymiarze finansowym może być zarówno źródłem różnorodnych zachowań, jak i przesłanką ich pojawienia się. Sugestię tę należałoby uwzględnić szukając bardziej pogłębionego zrozumienia relacji orientacja przedsiębiorcza – efektywność organizacji.

Literatura:

1. Abebe M., Angriawan A., *Managerial and competitive predictors of exploration and exploitation activities in SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
2. Arend R.J., *The existence, effects and contingencies of ethics-focused dynamic capabilities in US SMEs*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
3. Arthaud-Day M. L., King D. R., Hornsby J. S., Sheu C., *Explaining the relationship between dynamic environments and firm performance*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
4. Autere J., Peltonen J., Valtakoski A., *The impact of entrepreneurial orientation on business model selection*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.
5. Baker W., Sinkula J., *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business*, Journal of Small Business Management, 2009, Vol. 47.
6. Baldauf A., Schweiger S., *Implementing an entrepreneurial orientation: Evidence from SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Rzym 2010.
7. Baron R. K., *The role of affect in the entrepreneurial process*, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33.
8. Batista M. G., Cunha M. P., *Disguised improvisation: An example from medical practice*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
9. Berghman L., Matthyssens P., Vandenbempt K., *The impact of organizational characteristics on learning mechanisms for strategic innova-*

- tion, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.
10. Bingham C., Coff R., Floyd S., Kor Y., Mahoney J., Maritan C., Maritan T., Peteraf M., Shamsie Y. I., Zollo M., *The Hows of dynamic capabilities: Building a process-based research agenda*, Professional Development Workshop, Academy of Management Conference, Anaheim 2008.
 11. Bojica A. M., Fuentes M., Ruiz-Arroyo M., Albacete-Saez C. A., Fernandez V., *Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The effect of knowledge acquisition*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
 12. Bratnicki M., *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, WWSZiP, Wałbrzych 2009.
 13. Bratnicki M., Ząbkowska B., *Improwizacja organizacyjna i efektywność organizacji. Podejście wielowymiarowe*, [w:] Hożej M., Moszkowicz M., Skalik J. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
 14. Bruton G., Ahlstrom D., Oblój K., *Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should research go in the future*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2008, Vol. 32.
 15. Chang Y. S., Fang S. R., Peng Y. C., *Managing resources: A dynamic capabilities approach*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
 16. Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E., *Crisis management in the new strategy landscape*, Sage, Thousand Oaks 2010.
 17. Crook T. R., Ketchen D. J., Combs J. G., Todd S. Y., *Strategic resources and performance: A meta-analysis*, *Strategic Management Journal*, 2008, Vol. 29.
 18. Dess G. G., Ireland R. D., Zahra S. A., Floyd S. W., Janney J. J., Lane P., *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, *Journal of Management*, 2003, Vol. 29.
 19. Dyduch W., Bratnicki M., *Exploring, exploiting and effective? The dialectics of entrepreneurial learning in post-accession economy organizations*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

20. Eshima Y., *Impact of knowledge resource as a moderator of EO-performance relationship: Evidence from Japan*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji International Council for Small Business, Cincinnati 2010.
21. Forster-Holt N., *Entrepreneur as endpreneur: Planners, improvisers, and real options*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.
22. Frank H., Kessler A., *Entrepreneurial orientation and growth of SMEs*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji European Academy of Management, Rzym 2010.
23. Gawel A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, WAE w Poznaniu, Poznań 2007.
24. Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
25. Guettel W. H., Konlechner S. W., *Dynamic capacity: A reconceptualization of dynamic capabilities*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
26. Hodgkinson G. P., Healey M. P., *Cognition in organizations*, Annual Review of Psychology, 2008, Vol. 59.
27. Holcomb T. R., Ireland R., Holmes R. M., Hitt M., *Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, Vol. 33.
28. Jiang C. X., Guo C., *Firm resources, organizational capabilities and corporate entrepreneurship: A case of China*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
29. Kirgidou L. P., Hughes M., *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, European Business Review, 2010, Vol. 22.
30. Kraaijenbrink J., Spender J. C., Groen A. J., *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, Journal of Management, 2010, Vol. 36.
31. Lawrence T. B., Dyck B., Maitlis S., Mauws M. K., *The underlying structure of discontinuous change*, MIT Sloan Management Review, 2006, Vol. 47, nr 4.
32. Li C. Y., *The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

33. Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y., *Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms*, Journal of Small Business Management, 2008, Vol. 46.
34. Liu Q., Manolova T. S., Edelman L. F., *Entrepreneurial orientation and firm performance in China: The role of resource endowments*, [w:] Zacharakis A., Alvarez S., Cardon M. S., De Castro J. O., Delmar F., Douglas E., Kelly D., Kickull J., Landström H., Lumpkin T., Marino L., Maula M. (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Proceedings of The Twenty-ninth Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College/Edward Elgar: XII 1-11, Babson Park 2009.
35. Lyon D., Lumpkin G., Dess G., *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, Journal of Management, 2000, Vol. 26.
36. Medcof J. W., *Expenditary leadership on the new competitive landscape*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
37. Menz M., *Developing management innovation capability through learning: The moderating role of environmental dynamism*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.
38. Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 1983, Vol. 29.
39. Oliver C., Holzinger I., *The effectiveness of strategic regulatory management: A dynamic capabilities framework*, Academy of Management Review, 2008, Vol. 33.
40. Pett T. L., Wolff J. A., *SME opportunity for growth or profit: What is the role of product and process improvement?*, International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2009, Vol. 1.
41. Rauch A., Wiklund J., Frese M., Lumpkin G. T., *Entrepreneurial orientation and business performance*, 2007, Working paper.
42. Scascia S., Chirico F., Mazzola P., *Entrepreneurial orientation and performance in family-owned firms: The role of family management*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.
43. Schrette T., Fueglistaller U., *Action versus reflection: Organizational improvisation and the emergence of bottom-up strategic initiatives*, Ref-

- erat przedstawiony na konferencji *Intersections of Strategy Processes and Strategy Practices*, Kittlă 2010.
44. Schrettle T., Fueglistaller U., Fust A., Gasda J. M., *Men of action. The influence of organizational improvisation on opportunity recognition*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.
 45. Su Z., Li Y., Liu Y., Li M., *Entrepreneurial orientation, strategic flexibility, and the speed of strategic change*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
 46. Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y., Li Q., *Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2008, Vol. 33.
 47. Velez-Castrillon S., Vera D., Kachra A., *The examination of the effect of improvisational decision making in top management teams on performance*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji Strategic Management Society, Washington 2009.
 48. Vendelo M. T., *Improvisation and learning in organization – an opportunity for future empirical research*, *Management Learning*, 2009, Vol. 40.
 49. Vera D. M., Rerup C., Crossan M., Werner S., *Planning and improvisation: Reconciling cognitive and behavioral perspectives in action*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
 50. Wales W. J., McKelvie A., Wiklund J., *The role of new entry in understanding the EO performance relationship in small firms*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
 51. Wang D., Su Z., Xie E., *Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
 52. Wang G., Yang F., Wang J., *How entrepreneurial orientation affects knowledge creation? A configurational approach*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
 53. Weick K. E., *Making sense of the organization. The impermanent organization*, Wiley, Chichester 2009.

54. Yang Y., Jang X., Gao S., Yang F., *How entrepreneurial orientation affects innovative performance through strategic alliances*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
55. Yu A., Lumpkin G. T., Sorensen R. L., Brigham K. H., Payne G. T., *Entrepreneurial orientation and family business outcomes: Two competing configurational models*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
56. Zarankin T. G., Wang S., *Making it up as go: A conceptual model of the improvisation process in organizations*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
57. Zheng X., Kelly D. J., *Entrepreneurial learning process and firm performance: Evidence from a transition economy*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Wellesley 2009.

Rozdział 11.

Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań

Wstęp

Współczesne czasy weryfikują umiejętności organizacji oraz elastyczność jej zasobów w odniesieniu do zmieniających się potrzeb rynku, skłaniając tym samym do nowego sposobu patrzenia na miary określające efektywność przedsiębiorstwa. Drogą do nowoczesnego i świadomego zarządzania przedsiębiorstwem stają się usystematyzowane kluczowe kompetencje - na co dzień rozwijane i stawiane, jako podstawowy wymóg w przedsiębiorstwie. Drugim wyróżniającym się filarem skuteczności stało się posiadanie strategicznych zasobów, które dają potencjał do zbudowania rynkowej przewagi i umożliwiają zwycięstwo na rynku żywej i niegasnącej konkurencji¹.

Literatura odnosząca się do podejścia zasobowego (*RBV - Resource-Based View*) sięga drugiej połowy ubiegłego wieku (Penrose, 1959², Andrews, 1971³; Teece, Pisano, Shuen, 1977⁴, Lippman & Rumelt, 1982⁵; Nelson & Winter, 1982⁶; Wernerfelt, 1984⁷), ale znacząco zdominowała

¹ R. Krupski, T. Gospodarek, *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw, jako konsekwencja kryzysu – czego się nauczyliśmy?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 218-224.

² E. T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959.

³ K. R. Andrews, in *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood. Illinois. Dow Jones-Irwin, 1971.

⁴ D. J., Teece, G. Pisano, A. A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18, s. 504-534.

⁵ S. Lippman, R. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under competition*, Bell J. Econ., 13, 1982, s. 418-438.

⁶ R. Nelson, S. Winter, *An evolutionary theory of economic theory and capabilities*, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1982.

⁷ B. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal 5, 1984, s. 171-180.

ramy zarządzania strategicznego od lat dziewięćdziesiątych (Dierickx and Cool, 1989⁸; Prahalad & Hamel, 1990⁹; Castanias & Helfat, 1991¹⁰; Barney, 1991¹¹; Conner, 1991¹²; Grant, 1991¹³; Rumelt, 1991¹⁴; Mahoney & Pandian, 1992¹⁵; Peteraf, 1993¹⁶; Collis, 1994¹⁷), znajdując także odzwierciedlenie w teorii organizacji oraz w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W odróżnieniu od szkoły pozycyjnej, której podstawą jest osiąganie przewagi konkurencyjnej w oparciu o analizę otoczenia (m.in. model Portera, 1980), szkoła zasobowa dociekając źródeł przewagi konkurencyjnej poddaje diagnozie wewnętrzne środowisko organizacji.

Współcześnie wskazuje się, że to nie tyle zasoby, które organizacja posiada są źródłem przewagi konkurencyjnej, ale zasoby znajdujące się pod bieżącą kontrolą organizacji¹⁸¹⁹, czy też zasoby, które organizacja jest w stanie zawłaszczyć²⁰. W tym ujęciu interesujące wydają się koncepcje współczesnej przedsiębiorczości organizacyjnej: zarządzania przedsię-

⁸ I. Dierickx, I. K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, 35, 1989, s. 1504–1513.

⁹ C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Organization*, Harvard Business Review (68:3), 1990, s. 79-93.

¹⁰ R. E. Castanias, C. E. Helfat, *Managerial Resources and Rents*, Journal of Management, 17, 1991, s. 155–171.

¹¹ J. B. Barney, *Firm Resources...* op.cit., s. 99–120.

¹² K. R. Conner, *An Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?*, Journal of Management, 17, s. 121–154.

¹³ R. M. Grant, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management , 33, 1991, s. 114–135.

¹⁴ R. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, Strategic Management Journal 12, 1991, s. 167–185.

¹⁵ J. Mahoney, J. R. Pandian, *The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 13, 1992, s. 363–380.

¹⁶ M. A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, 14, 1993, s. 179-192.

¹⁷ D. J. Collis, *Research note: how valuable are organizational capabilities?*, Strategic Management Journal, 15, 1994, s. 143–152.

¹⁸ T. E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-based Firm Behaviour*, Strategic Management Journal Vol. 22, 2001, s. 953-968.

¹⁹ H. H. Stevenson, J. C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, s. 17-27.

²⁰ W. Czakon, *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne – strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 137 -148.

biorczego, orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości korporacyjnej, próbujące uchwycić kwestie podejścia do zasobów organizacyjnych.

1. Zasoby i umiejętności jako źródło przewagi konkurencyjnej

Strategia oparta na kompetencjach organizacyjnych oraz zasobach, które są charakterystyczne i lepsze w stosunku do konkurencyjnych wiąże się ze zwiększaniem przewagi strategicznej nad konkurencją²¹.

Podejście zasobowe zakłada, że eksploatacja cennych, rzadkich zasobów i możliwości przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej firmy, a w konsekwencji wpływa na jej efektywność²². A. Neely analizując problematykę pomiaru efektywności, obok strategii, procesów, oraz kluczowych umiejętności organizacji zwraca uwagę na zasoby, jakimi są wkład i satysfakcja interesariuszy²³. Badacze zaczynają dostrzegać rolę interesariuszy, traktując chęć zaspokojenia ich interesów, jako inwestycje w kreowanie niematerialnych wartości takich jak reputacja i kapitał ludzki²⁴.

Od początku rozwoju teorii ujęcie zasobowe odnosiło się do syntezy zasobów i umiejętności, jako czynników tworzenia potencjału organizacji.²⁵ Badacze koncepcji dociekali, w jaki sposób powstaje wartość z kombinacji umiejętności i zasobów, co tworzy zrównoważoną przewagę konkurencyjną i jakie są jej źródła²⁶. Jednym z paradygmatów leżących u podstaw teorii zasobowej jest założenie, że kombinacje zasobów oraz umiejętności w organizacji są różnorodne²⁷.

²¹ K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy...*, op. cit.

²² S. L. Newbert, *Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*; Jul 2008, Vol. 29 Issue 7, s. 745-768.

²³ A. D. Neely & C. A. Adams, *The Performance prism Perspective*, *Journal of Cost Management*, January/February 2001, s. 7-15.

²⁴ L. Zingales, *In search of new foundations*, *Journal of Finance* (55), 2000, s. 1623-1653.; M. Jensen: *Value maximization, stakeholder theory, and corporate objective function*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, 2001, s. 8-21.

²⁵ C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 1990, May-Jun.

²⁶ M. A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, *Management Journal*, March 93, Vol. 14 Issue 3, s. 179-191.

²⁷ J. B. Barney, *Firm resources...*, op. cit.

Warto wskazać na problem wydajności i efektywności w ujęciu zasobowym. Strategiczne zasoby powinny zaspokajać potrzeby klientów, a więc stanowić dla nich wartość i stymulować popyt. Czynniki wytwórcze mogą w różnym stopniu wpływać na efektywność procesów, niektóre mogą być bardziej wydajne niż inne. Wydajność czynników wytwórczych w ujęciu zasobowym to zdolność do tworzenia w tym samym czasie więcej dóbr (lub świadczenia więcej usług) niż w przypadku pozostałych podmiotów na rynku. Firmy wyposażone w takie zasoby są w stanie produkować bardziej ekonomicznie i są zdolne efektywniej zaspokajać potrzeby klientów.

Do teoretycznych uwarunkowań sprzyjających tworzeniu przewagi konkurencyjnej należy także różnorodność zasobów. Różnorodność w niektórych źródłach stosowana jest zamiennie z rzadkością zasobów. To właśnie różnorodność zasobów na rynku sprawia, że organizacje są w stanie konkurować ze sobą. Co więcej, gdy dochód uzyskiwany z eksploatacji posiadanych czynników wytwórczych przewyższa koszt alternatywny użycia tego czynnika w innym określonym zastosowaniu, tworzy rentę ekonomiczną. Im bardziej zasoby firmy są konkurencyjne na rynku, tym większe szanse na dodatkowy poziom zysku, np. rentę typu schumpeterowskiego (rzadkość tymczasowa wynikająca z wprowadzanie innowacji)²⁸.

Źródła przewagi konkurencyjnej mogą być heterogeniczne. Cechami nadającymi zasobom wartość strategiczną są: popyt, wydajność, rzadkość/różnorodność oraz odpowiedniość²⁹. Skuteczne organizacje są w stanie utrzymać taki rodzaj przewagi konkurencyjnej do czasu, kiedy inne firmy nie przejmą ich strategii poprzez imitację lub dalsze usprawnienie zasobów dostępnych na rynku, zgodnie z tzw. modelem VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, well-Organized resources*)³⁰.

Rzadkość czy różnorodność zasobów może także być związana z jakąś szczególną, łatwo dostrzegalną cechą. Lokalizacje, technologie, marki, patenty, certyfikaty oraz umiejętności pracowników stanowią kluczowe aktywa dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, ale tylko te, które są trudne do nabycia na rynku, imitowania lub zastę-

²⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 143.

²⁹ Tamże, s. 143.

³⁰ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17, 1991, s. 99-120.

powania wpływają na przewagę konkurencyjną³¹. Ich wartość strategiczna może także wynikać z odpowiedniego skumulowania lub skomponowania czynników, które nie są do odtworzenia przez inną firmę z dnia na dzień³².

Odpowiedniość to atrybut zasobu zakładający *a priori*, że w domenie działania na posiadaniu danych zasobów skorzysta przedsiębiorstwo oraz jego interesariusze. Niemniej ważne są umiejętności, które mają charakter procesów³³ – umożliwiają inteligentną akumulację i eksploatację strategicznych aktywów.

W zarządzaniu współczesnymi organizacjami coraz większą wagę zaczyna przypisywać się zasobom relacyjnym i kapitałowi społecznemu (Pfeffer 1988³⁴, Jones & Wicks 1999³⁵, Ogden & Watson 1999³⁶, Czakon 2008³⁷, Berman, Wicks, Kotha 1999³⁸, Hillman & Keim 2001³⁹). Wskazuje to na potrzebę umiejętności organizacji w zakresie pozyskiwania zasobów dynamicznych, których nie da się łatwo i bezpośrednio kontrolować.

³¹ R. Hall, *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, s. 618-697.

³² S. A. Alvarez, L.W. Busenitz, *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management 27 2001, s. 769.

³³ K. M. Eisenhardt, J. M. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They*, Strategic Management Journal 2000, 21, s. 1105-1122.

³⁴ J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.

³⁵ T. M. Jones, A. C. Wicks, *Convergent stakeholder theory*, Academy of Management Review, 24, 1999, s. 206.

³⁶ S. Ogden, S. R. Watson, *Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry*, Academy of Management Journal, 1999, Vol. 42, s. 526-538.

³⁷ W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, 2008, s. 58-64.

³⁸ S. L. Berman, A. C. Wicks, S. K. Kotha, T. M. Jones, *Does Stakeholder Orientation matter? The relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, Academy of Management Journal, 1999, 42(5), s. 488-506.

³⁹ A. Hillman, G. Keim, *Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the bottom line?*, Strategic Management Journal, 22, 2001, s. 125-139.

2. Koncepcje przedsiębiorczości a zasoby organizacyjne

Przedstawione powyżej tradycyjne ujęcie szkoły zasobowej zakłada, że organizacje powinny identyfikować zasoby, które są cenne, rzadkie i trudne do naśladowania, a także takie, które decydują o przewadze konkurencyjnej i wzroście efektywności. Jednak podejście zasobowe nakazuje wzmacniać posiadane zasoby i to w ramach granic organizacji. W tym kontekście interesujące wydają się koncepcje współczesnej przedsiębiorczości organizacyjnej, które biorą pod uwagę zasoby niekoniecznie będące w posiadaniu czy pod bieżącą kontrolą organizacji, ale zasoby znajdujące się poza bieżącą kontrolą⁴⁰. Dotyczy to zwłaszcza koncepcji orientacji przedsiębiorczej, koncepcji zarządzania przedsiębiorczego oraz koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej. Zostaną one pokrótce omówione poniżej, ze wskazaniem na problem zasobów.

Orientacja przedsiębiorcza to inaczej orientacja strategiczna organizacji przedsiębiorczej, czyli takiej, w której przedsiębiorczość kształtuje cele, priorytety i proces podejmowania decyzji. W takim ujęciu przedsiębiorczość wpisuje się w tok myślenia o strategii przedsiębiorczej⁴¹. Orientacja przedsiębiorcza stanowi przewodnik do podejmowania przedsiębiorczych działań oraz poszukiwania i wykorzystywania szans, bez względu na zasoby posiadane przez organizację. Jej istota polega na stosowaniu takich metod, praktyk i sposobów podejmowania decyzji, które są pomocne kadrze zarządzającej w dynamicznym procesie tworzenia rzeczy nowych⁴².

Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne mające charakter innowacyjnych, pro aktywnych i obarczonych ryzykiem⁴³. Dodatkowo, określa ona nacisk organizacji na agresywność konkurencyjną i niezależne dzia-

⁴⁰ M. Bratnicki, *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.

⁴¹ D. F. Kuratko, J. S. Hornsby, M.G. Goldsby, *Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modeling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Level*, International Journal of Entrepreneurship & Innovation, 2004, Vol. 5, s. 77-90; D. F. Kuratko, *Strategic Entrepreneurial Growth*, Harcourt College Publishers, London 2001.

⁴² G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, Vol. 21, s. 135-172.

⁴³ J. G. Covin, D. P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, s. 75-87.

łania. Nastawienie organizacji jest określane przez dwa końce kontinuum, z których jeden definiuje ją jako firmę konserwatywną, a drugi jako agresywną, bądź przedsiębiorczą⁴⁴. Niezależnie od rodzaju firmy i stosowanego podejścia do zarządzania, orientacja przedsiębiorcza ma wpływ na efektywność, mogący wzmacniać się wraz z upływem czasu⁴⁵.

Operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej początkowo obejmowała elementy zdefiniowane przez Miller'a i Friesen'a, Covin'a i Slevin'a⁴⁶: innowacyjność, pro aktywność i podejmowanie ryzyka. Miary te zostały rozszerzone przez Lumpkin'a i Dess'a⁴⁷, którzy wyróżnili pięć elementów orientacji przedsiębiorczej. Zgodnie z ich koncepcją orientacja przedsiębiorcza to zbiór procesów, struktur, metod, praktyk, stylów i zachowań, jakie menedżerowie wykorzystują, aby działać w sposób przedsiębiorczy, uporządkowanych w postaci pięciu wymiarów: agresywnej konkurencyjności, innowacyjności, pro aktywności, podejmowania ryzyka i niezależności. Pięć wymiarów orientacji przedsiębiorczej może mieć różne natężenie w zależności od kontekstu organizacyjnego i związanego z otoczeniem.

Inną nośną koncepcją przedsiębiorczości organizacyjnej jest koncepcja zarządzania przedsiębiorczego. Wychodząc z założenia, że styl zarządzania przedsiębiorczego jest procesem koncentrującym się wokół aktywnego poszukiwania i wykorzystywania szans, który umożliwia uczestnikom organizacji zrealizować przedsięwzięcie o wysokim potencjale niezależnie od zasobów znajdujących się bezpośrednio pod kontrolą, najbardziej odpowiednim podejściem do analizowania sposobu zarządzania w istniejących organizacjach, odpowiadającym przyjętemu założeniu wydaje się koncepcja zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach⁴⁸. Zgodnie z koncepcją zarządzania przedsiębiorczego, przedsiębiorczość określona jest, jako kwestia zarządzania strategicznego; proces, który ma motywować jednostki w istniejących organizacjach do tworzenia wartości dodanej. Ten proces to przedsiębiorczy styl zarządzania,

⁴⁴ D. Miller, P. Friesen, *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, Strategic Management Journal, 1982, No. 3, s. 1-25.

⁴⁵ J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, s. 1307-1314.

⁴⁶ D. Miller, P. Friesen, *Innovation in...*, op. cit., s. 1-25; J. G. Covin, D. P. Slevin, *Strategic Management...*, op. cit.

⁴⁷ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Clarifying...*, op. cit.

⁴⁸ H. H. Stevenson, S. Harmeling, *Entrepreneurial Management's Need for a More Chaotic Theory*, Journal of Business Venturing, 1990, Vol. 5, s. 1-14.

odmienny od tradycyjnych stylów zarządzania. Precyzując, polega on na tym, że jednostki – same, lub w ramach organizacji – poszukują szans niezależnie od ilości zasobów, jakie mają pod kontrolą.

Stevenson i Jarillo⁴⁹ postulują, że zarządzanie przedsiębiorcze może być postrzegane, jako sposób zarządzania, bezpośrednio powiązany z działaniami organizacji opartymi na podejmowaniu szans. W oparciu o tę konceptualizację, Brown, Davidsson i Wiklund⁵⁰ wyróżniają w drodze badań empirycznych sześć składników zarządzania przedsiębiorczego: zorientowanie na strategię, zaangażowanie się w podejmowanie szans, zaangażowanie zasobów, kontrola zasobów, sposób zarządzania, filozofia wynagradzania, zorientowanie na wzrost i kultura przedsiębiorczości. Zgodnie z tą operacjonalizacją, wskazane elementy są charakterystyczne dla praktyk menedżerskich bez względu na rodzaj i wielkość organizacji. Odzwierciedlają one poziom przedsiębiorczości organizacyjnej i proces tworzenia wartości umiejscowione w szerokim kontekście zarządzania. Organizacje badane za pomocą narzędzia do pomiaru zarządzania przedsiębiorczego umiejscawiają się na końcach skali, jako firmy zarządzane przedsiębiorczo, bądź administracyjnie, dlatego też zarządzanie przedsiębiorcze stanowi miarę poziomu przedsiębiorczości firmy, jako spójnego wzorca zachowań. Jedynym celem organizacji przedsiębiorczych jest poszukiwanie i wykorzystywanie szans niezależnie od posiadanych na własność zasobów, zaś druga grupa za wszelką cenę pragnie jak najefektywniej wykorzystać swoje zasoby. Organizacja, która znajdzie się w odpowiednim otoczeniu i w konkretnych okolicznościach zarządzania, będzie się skłaniać ku jednej bądź drugiej skrajności w omawianym spektrum.

Proces zarządzania przedsiębiorczego dotyczy tworzenia wartości, rozpoznawania szans, przewidywania przyszłych trendów, wzrostu i rozwoju⁵¹. Okazuje się, że zarządzanie przedsiębiorcze promuje kulturę twórczości i podejmowania ryzyka, tworzy płaskie, nieformalne struktury, wreszcie, jest w rezultacie podstawą do tworzenia takiej strategii, dzięki której organizacja jest w stanie wykorzystać rozpoznane i podjęte

⁴⁹ H. H. Stevenson i J. C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., s. 17-27.

⁵⁰ T. E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization...*, op. cit.

⁵¹ S. Michael, D. Storey, H. Thomas, *Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship*, [w:] *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Red. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, Blackwell, Oxford/Malden 2002, s. 45-65.

szanse.⁵² Zarządzanie samo w sobie dotyczy teraźniejszości, a jedną z jego funkcji jest kontrola. Tymczasem przedsiębiorczość budowana jest na nieokreślonej przyszłości i często bywa nieprzewidywalna.

Pomimo, iż zarządzanie przedsiębiorcze jest charakterystyczne dla organizacji, jako całości, wyraża się najczęściej w zachowaniach przedsiębiorczych pojedynczych jej uczestników, którzy są wynagradzani. Dlatego też organizacje, które pragną być przedsiębiorcze, powinny budować takie systemy zarządzania i promować takie procesy, które poprzez rozwijanie zachowań przedsiębiorczych uczestników zwiększają efektywność całej organizacji.

Przedsiębiorczość organizacyjna jest z jednej strony procesem często dotyczącym jednostki. Z drugiej zaś strony, to proces społeczny, a więc wymagający zorganizowanych działań innych uczestników organizacji, a także koncentrujący się na elastycznym dostosowywaniu się i improwizacji⁵³ oraz partnerstwie⁵⁴. W organizacjach zagadnienie przedsiębiorczości jest w znacznym stopniu wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Przedsiębiorczość jest częścią zarządzania, charakteryzującą zarządzanie jako bardziej przedsiębiorcze bądź administracyjne. Zarządzanie przedsiębiorcze organizacją ma wiele wymiarów, poczynawszy od strategicznego a skończywszy na strukturalnym. Ciekawym problemem badawczym jest analiza konieczności wysokiego poziomu przedsiębiorczości we wszystkich wymiarach. Istnieje możliwość, że w tworzeniu wartości organizacje powinny się skoncentrować na grupie mniejszej ilości czynników.

Koncepcja przedsiębiorczego zarządzania wyróżnia atrybuty, za pomocą których można opisać każdy ze stylów zarządzania. Są to: orientacja strategiczna, zaangażowanie się w podejmowanie szans, zaangażowanie zasobów, kontrola zasobów, sposób zarządzania, filozofia wyna-

⁵² E. Sadler-Smit, *Cognitive Style and Management of Small and Medium-sized Enterprises*, *Organization Studies*, 2004, Vol. 25, s. 601-614.

⁵³ C. Moorman, A. S. Miner, *Organizational Improvisation and Organizational Memory*, „*Academy of Management Review*” 1998, Vol. 23, s. 698-723, A. S. Miner, P. Bassoff, C. Moorman, *Organizational Improvisation and Learning, A field study*, *Administrative Science Quarterly*, 2001, Vol. 46, s. 304-337.

⁵⁴ S. A. Alvarez, J. B. Barney, *How Entrepreneurial Firms can Benefit from Alliances with Large Partners*, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, s. 139-148.

gradzania, zorientowanie na wzrost i kultura przedsiębiorczości. Poniżej omówiono pokrótce każdy z wymiarów⁵⁵.

Pierwsze dwa wymiary – orientacja strategiczna i zaangażowanie się w podejmowanie szans – mają charakter czysto strategiczny. Orientacja strategiczna opisuje czynniki, które mają największy wpływ na tworzenie strategii organizacji. Strategia firm zarządzanych przedsiębiorczo jest napędzana szansami obecnymi w otoczeniu, a nie zasobami koniecznymi do wykorzystania tychże szans. Skoro szanse napędzają strategię, każda szansa może być przez firmę wykorzystana, a dopiero po podjęciu szans szuka się zasobów potrzebnych w tym procesie. Odwrotnie rzecz się ma w firmach zarządzanych administracyjnie, gdzie wykorzystuje się zasoby w sposób najlepiej wpływający na efektywność. Punktem wyjścia są zasoby, a wykorzystane mogą być tylko te szanse, które odpowiadają posiadanym zasobom. W firmach zarządzanych przedsiębiorczo zaangażowanie się w podejmowanie szans jest duże, a co najważniejsze następuje szybko. Firmy administracyjne są bardziej analityczne, a ich zachowania powolne: podjęcie szansy musi być poprzedzone wielowymiarowym procesem decyzyjnym, zredukowaniem ryzyka do minimum i zanalizowaniem zależności między szansą a strategią. W przypadku konkretnej szansy jest bardziej prawdopodobne, że to organizacja przedsiębiorcza ją podejmie. Organizacja administracyjna potrzebować będzie o wiele większych nakładów początkowych oraz czasu na decyzję o tym, czy dana szansa jest zgodna z obranym kierunkiem prowadzenia interesów i czy można ją podjąć.

Należy obecnie omówić kolejne dwa wymiary zarządzania przedsiębiorczego – zaangażowanie zasobów i kontrola zasobów. Przedsiębiorczo zarządzana organizacja stara się jak najbardziej zwiększyć tworzenie wartości poprzez wykorzystywanie szans z jednoczesnym zmniejszaniem ilości potrzebnych zasobów. Firma przedsiębiorcza będzie, zatem badać możliwości angażując niewielkie ilości zasobów w proces wieloetapowy, podejmując nikłe ryzyko na każdym etapie. Z kolei akumulacja zasobów w firmach zarządzanych w sposób administracyjny wywiera na organizację dużą presję, utrudniającą tego typu poświęcanie zasobów.

⁵⁵ W. Dyduch, *Pomiędzy przedsiębiorczym a administracyjnym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2005, nr 1.

Kolejne wymiary tej koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej to struktura zarządzania i filozofia wynagradzania. Struktura firm przedsiębiorczych jest organiczna: płaska i utworzona z wielostronnych, nieformalnych sieci. Jako że pewne zasoby użytkowane przez organizację przedsiębiorczą mogą nie znajdować się w jej posiadaniu i wychodzić poza tradycyjne, formalne zarządzanie, potrzebne są poza tradycyjne środki organizowania. Dlatego więc, organizacja zarządzana przedsiębiorczo jest zaprojektowana tak, aby koordynować kluczowe zasoby niebędące w jej posiadaniu.

Firma zarządzana przedsiębiorczo jest przede wszystkim zainteresowana w tworzeniu wartości. Wynagrodzenie będzie zależne, zatem od udziału pracownika w tworzeniu wartości. Struktura organizacji jest tak stworzona, aby móc ocenić ten element. Pracownicy mają poczucie niezależności z jednej strony, a odpowiedzialności z drugiej. Czują się jak wewnątrz przedsiębiorcy, czyli traktują wykonywane projekty tak, jakby prowadzili swoje firmy wewnątrz większej organizacji. Wynagrodzenie pracowników a także wielkość budżetu przyznanego w przyszłości zależą będzie od sukcesu projektu. Na pracownikach ciąży też odpowiedzialność – nierzadko po części finansowa – za powodzenie projektu i właściwe wykorzystanie szansy. Z kolei firmy zarządzane administracyjnie uzależniają wynagrodzenie od ilości zasobów będących pod kontrolą pracownika i od stażu pracy. Jeśli pracownik odnosi sukcesy, jest awansowany na stanowisko, na którym ma więcej zasobów pod kontrolą. Wynagrodzenie jest przyznawane w zależności od tego, czy pracownik efektywnie wykorzystuje posiadane zasoby. Tutaj innowacyjność, czy pro aktywność są cechami wręcz niepożądanymi, mogącymi zaburzyć strukturę wykorzystywania zasobów.

Ostatnie z wyróżników przedsiębiorczości w koncepcji zarządzania przedsiębiorczego to zorientowanie na wzrost i kultura przedsiębiorczości. Głównym celem organizacji przedsiębiorczych jest szybki wzrost. Organizacje przedsiębiorcze stworzą taki system przedsiębiorczego zarządzania, aby wzrost urzeczywistnić. Organizacje administracyjne też za cel obierają sobie wzrost, jednak powolny, etapowy i o stałej szybkości. Organizacje przedsiębiorcze zachęcają pracowników do zgłaszania i wymiany pomysłów, eksperymentowania i twórczości, a dzięki temu rozwijają kulturę przedsiębiorczości, w której nowe pomysły są cenione i poszukiwane. Skoro szansa jest punktem wyjścia, szeroka gama pomysłów może być zgłaszana i poszukiwana. Dla odmiany, zasoby, jako

punkt wyjścia powodują, że istotne są tylko te pomysły, które odpowiadają zasobom. W firmach administracyjnych gama pomysłów jest, więc znacznie węższa niż w firmach przedsiębiorczych.

Trzecia koncepcja, czyli potencjał przedsiębiorczości organizacyjnej nie jest konstruktem o gruntownym osadzeniu teoretycznym. To raczej wąska koncepcja o nastawieniu praktycznym, służąca początkowo do wypracowania narzędzia będącego w stanie mierzyć przedsiębiorczość w małych organizacjach pod kątem wysiłków kadry zarządzającej w ożywianiu działań innowacyjnych⁵⁶. Narzędzie do pomiaru potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, zbudowane przez J.S. Hornsby, D.F. Kuratko oraz R.V. Montagno⁵⁷, służy w obecnym kształcie do pomiaru kluczowych wewnętrznych czynników organizacyjnych, które mają wpływ na menedżerów średniego szczebla w inicjowaniu działań przedsiębiorczych. Autorzy podkreślają szczególną rolę kierownictwa średniego szczebla w rozwijaniu i wdrażaniu nowych pomysłów w organizacji oraz zachęcaniu pracowników do podejmowania działań przedsiębiorczych.

Ocena potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej opiera się o niżej opisane założenia dotyczące kierownictwa. Członkowie kadry zarządzającej średniego szczebla wnoszą cenny wkład w proces zmian strategicznych i odnowę organizacyjną. Są agentami zmian we współczesnych organizacjach. Dzięki współdziałaniu z różnymi pracownikami mogą w sposób zarówno formalny jak i nieformalny zachęcać do innowacyjności i podejmowania ryzyka. Dostarczają ideologicznego i organizacyjnego wsparcia dla działań prowadzących do innowacyjnych przedsięwzięć. Jest to z kolei możliwe dzięki odpowiedniemu systemowi nagradzania, który zachęca pracowników do eksperymentowania i badania wykonalności innowacyjnych pomysłów. Ponadto dzięki temu, że współpracują ze sprzedawcami, obserwują rynek i analizują konkurencję, mogą dostrzec te obszary, w których innowacyjność i podejmowanie ryzyka są najbardziej potrzebne. Są świadomi wysiłków przedsiębiorczych, które przedsięwzięli sprzedawcy czy konkurenci. Poprzez efektywną komunikację i stosowanie nagród menedżerowie średniego szczebla tworzą ka-

⁵⁶ R. D. Ireland, D. F. Kuratko, M. H. Morris, *A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: part I*, Journal of Business Strategy, 2006, Vol. 27, s. 10-17.

⁵⁷ D. F. Kuratko, R. V. Montagno, J. S. Hornsby, *Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment*, Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, s. 49-58.

pital społeczny oraz budują atmosferę zaufania, które są niezbędnymi elementami wspomagającymi rozwój procesu przedsiębiorczości. Obserwuje się, że kapitał społeczny, jako zasób ma ogromne znaczenie, gdyż zachęca pracowników do podejmowania ryzyka bez obawy o własną pracę lub reputację. Ponadto kadra zarządzająca przekazuje pomysły wyższemu kierownictwu, przez co są oceniane i rozważane w kontekście ogólnych priorytetów firmy. Odgrywa też ważną rolę w łączeniu różnych umiejętności, zasobów, wiedzy w dążeniu do celów strategicznych, które zostały sformułowane przez kierownictwo wyższego szczebla a także kształtuje typ i intensywność różnych przedsiębiorczych inicjatyw.

Autorzy tej koncepcji wyróżnili pięć czynników, które oddziałują na menedżerów średniego szczebla i w największej mierze przyczyniają się do promowania wysiłków przedsiębiorczych⁵⁸. Pierwszym z nich jest właściwe stosownie nagród. Efektywny system nagradzania, który pobudza aktywność przedsiębiorczą musi uwzględniać cele, sprzężenie zwrotne, nacisk na indywidualną odpowiedzialność oraz motywatory oparte na rezultatach. Stosowanie właściwych nagród może także wzmocnić gotowość menedżerów średniego szczebla do brania na siebie ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorczą. Drugim ważnym wymiarem jest wsparcie kierownictwa, które oznacza chęć menedżerów do ułatwiania i promowania aktywności przedsiębiorczej w firmie. Wsparcie może przybrać wiele form, włączając popieranie innowacyjnych pomysłów, dostarczanie niezbędnych zasobów, wiedzy specjalistycznej czy też wpisanie aktywności przedsiębiorczej w systemy i procesy organizacyjne. Trzeci czynnik dotyczy zasobów i ich dostępności dla działań przedsiębiorczych. Pracownicy muszą być świadomi, że zasoby są dostępne dla przedsięwzięć innowacyjnych, co stymuluje eksperymentowanie i zachęca do podejmowania ryzyka. Czwartym wymiarem jest istnienie wspomagającej struktury organizacyjnej. Powinna ona rozwijać mechanizmy administracyjne, poprzez które pomysły są oceniane, wybierane i wdrażane. Główną przeszkodą dla menedżerów średniego szczebla w działaniach przedsiębiorczych często są właśnie ograniczenia wynikające ze struktury organizacyjnej. Piątym, ostatnim czynnikiem jest podejmowanie ryzyka, które oznacza gotowość menedżerów

⁵⁸ D. W. Naffziger, J. S. Hornsby i D. F. Kuratko, *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1994, Vol. 18, s. 29-42.

do ryzykowania i wskazuje na tolerancję wobec porażki, jeśli taka będzie mieć miejsce.

3. Orientacja zasobowa organizacji w Polsce – wyniki badań empirycznych

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 308 organizacjach w Polsce, a dotyczących orientacji zasobowej, będącej jednym z wymiarów koncepcji zarządzania przedsiębiorczego. Badania empiryczne przeprowadzono za pomocą narzędzia badawczego, które miało za zadanie subiektywną ocenę orientacji zasobowej firm. Jest to stopień w jakim organizacje stawiają na wykorzystanie własnych zasobów i prawidłowe zarządzanie zasobami (organizacja administracyjna) a w jakim na wykorzystanie wszelkich zasobów będących pod bieżącą kontrolą organizacji (organizacja przedsiębiorcza). Do pomiaru tak rozumianego poziomu orientacji zasobowej stosuje się fragment narzędzia stworzonego przez Browna, Davidssona i Wiklunda⁵⁹ do oceny przedsiębiorczego zarządzania. Fragment narzędzia przedstawia tabela 1. Stwierdzenia dotyczące nastawienia strategicznego w zakresie wykorzystania zasobów przez organizacje, oceniane są przez respondentów na siedmiostopniowej skali Likerta. Stwierdzenia odnoszące się do wykorzystania własnych zasobów znajdują się po lewej stronie, zaś stwierdzenia opisujące wykorzystanie szans bez względu na posiadane zasoby umieszczono z prawej strony narzędzia.

Zatem oceny 1-3 oznaczają orientację typowo administracyjną, gdzie organizacje wolą właściwie zarządzać zasobami, które posiadają. Oceny 5-7 oznaczają orientację przedsiębiorczą, gdzie organizacje wolą wykorzystywać szanse bez względu na posiadane zasoby. Ocena środkowa 4 oznacza wykorzystywanie zasobów zarówno znajdujących się pod jak i poza bieżącą kontrolą organizacji.

⁵⁹ 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, s. 953-968.

Tabela 1. Fragment narzędzia do badania poziomu zarządzania przedsiębiorczego dotyczący orientacji zasobowej

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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: 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, s. 953-968.

Respondenci wywodzili się ze średniego i wyższego szczebla zarządzania. Do przeprowadzenia badań dobrano próbę 308 organizacji. Ze względu na wielkość próby przyjęto założenie o normalności rozkładu zmiennych, potwierdzone testem Q-Q. Próbę w pierwszej kolejności podzielono z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności (wg klasyfikacji EKD). I tak - 35,7 % badanych organizacji zajmuje się działalnością produkcyjną, 19,8 % - handlem hurtowym i detalicznym, 8,8 % - pośrednictwem finansowym, 7,5 % - pozostałą działalnością usługową, komunalną, socjalną i indywidualną, 6,2 % - transportem, komunikacją i łącznością, 5,2 % - budownictwem, 4,2 % - zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i wodę, 3,2 % obsługą nieruchomości, 2,6 % górnictwem i kopalnictwem, 1,6 % prowadzeniem hoteli i restauracji, natomiast udział organizacji działających w pozostałych branżach stanowi 6,8 %.

Kryterium podziału badanej próby był również okres istnienia przedsiębiorstwa. W pierwszym przedziale (do 5 lat)⁶⁰ znalazło się 18,1 % organizacji, w przedziale drugim (od 6 do 13 lat) – 44,2 % czyli najwięcej organizacji, w przedziale trzecim (od 14 do 21 lat) – tylko 11,2 %, natomiast w czwartym (czas trwania organizacji 22 lata i więcej) – 26,5 % badanych firm. Średni okres istnienia badanych organizacji wynosi 26 lat, a więc, próba poddana badaniom to, średnio rzecz biorąc, organizacje istniejące już jedno pokolenie. Ze względu na poziom zatrudnienia struktura próby przedstawia się następująco⁶¹: od 1 do 10 zatrudnionych – 11 %; od 11 do 50 zatrudnionych – 28,3 %; ; od 51 do 100 zatrudnionych – 10,4 %; od 101 do 250 zatrudnionych – 13,6 %; od 251 do 500 zatrudnionych – 10%; od 501 do 1000 zatrudnionych – 6,5 %; od 1001 do 1500 zatrudnionych – 4,2 %; ponad 1501 – 15,9 %. Niestety, zdecydowana większość badanych organizacji (ok. 83 %) dokonała redukcji zatrudnienia. W wielu przypadkach redukcja ta była drastyczna, w skrajnym przypadku sięgająca 71 %.

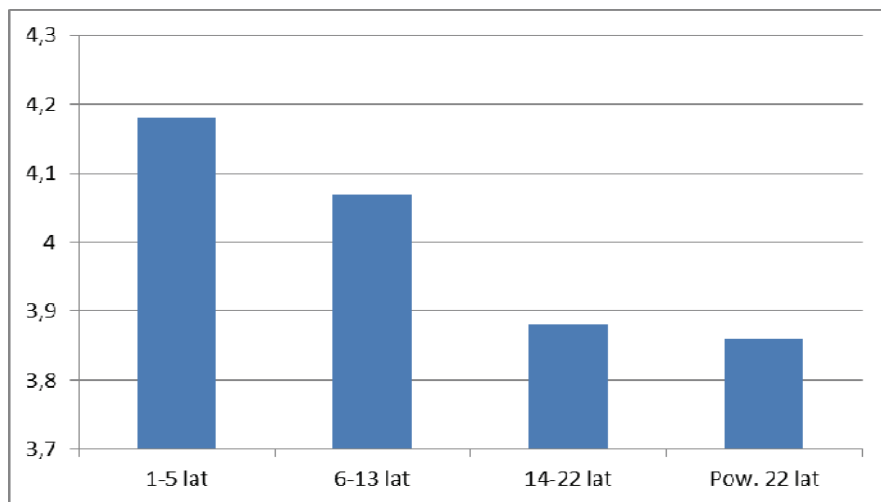
Zebrane wyniki ankiet poddano obróbce statystycznej za pomocą programu SPSS. Celem zweryfikowania oceny poszczególnych zmierzających opisujących innowacyjność organizacji w Polsce, a także ogólnej

⁶⁰ Wielkość tego przedziału wyznaczył K. A. Bantel, *Technology-Based, "Adolescent", Firm Configurations, Strategy Identification, Context, and Performance*. Journal of Business Venturing, 1998, No. 13, s. 205-230, argumentując, że większość nowo założonych firm upada przed upływem pięciu lat od rozpoczęcia działalności.

⁶¹ Podział taki zastosowali m.in.: K. A. Weir, A. K. Kochhlar, S. A. LeBeau, D. G. Edgeley, *An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies*, Long Range Planning, 2000, Vol. 33, s. 835.

oceny tej efektywności, została przeprowadzona analiza średnich ocen wskazanych na skali Likerta.

Różnice w natężeniu orientacji zasobowej organizacji ze względu na ich wiek przedstawia rysunek 1.

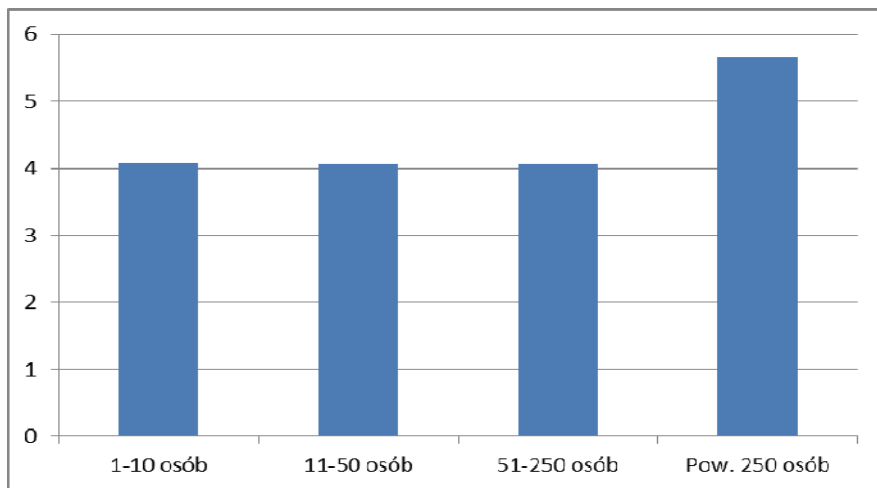


Rysunek 1. Różnice w ocenie orientacji zasobowej organizacji ze względu na ich wiek

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionej analizy wynika, że wiek, jako zmienna kontrolna ma istotne znaczenie w ocenie natężenia orientacji zasobowej firm. Im badane przedsiębiorstwa są starsze, tym mniejsze ich nastawienie na wykorzystanie zasobów niebędących w bezpośrednim posiadaniu organizacji. Może to oznaczać, że wraz z upływem lat organizacje w Polsce stają się bardziej administracyjne i skupiają się na właściwym zarządzaniu własnymi zasobami. Wykorzystywanie szans w pierwszym okresie działalności oznacza zaś sięganie do zasobów będących pod bieżącą kontrolą, a niekoniecznie należących do organizacji, co charakteryzuje organizacje przedsiębiorcze. Oczywiście, aby dokonać pełnego uogólnienia tego typu, należałoby przeprowadzić badania podłużne.

Rysunek 2 przedstawia różnice w ocenie orientacji zasobowej firm, ze względu na ich wielkość.

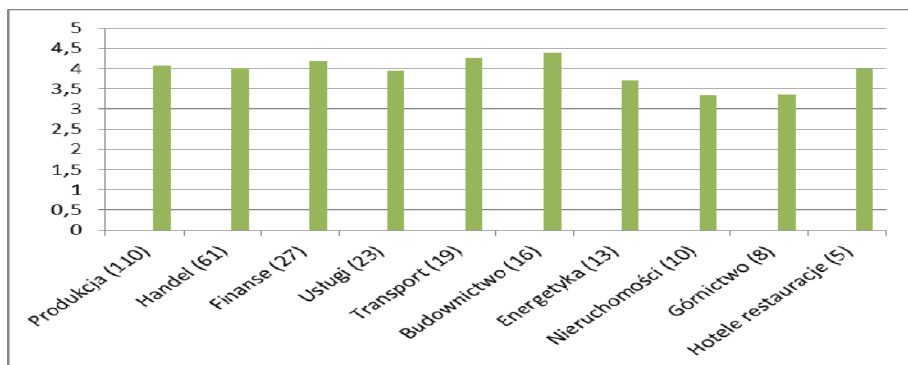


Rysunek 2. Różnice w ocenie orientacji zasobowej firm, ze względu na ich wielkość

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki ukazują, że zmienna kontrolna, jaką jest wielkość organizacji nie różnicuje znacząco poziomu orientacji zasobowej firm. W organizacjach małych i średnich poziom orientacji zasobowej jest w niewielkim stopniu przechylony na stronę wykorzystania zasobów będących poza własnością organizacji (ocena 4 na siedmiostopniowej skali). Dopiero w organizacjach dużych poziom wykorzystania zasobów nienależących do organizacji jest relatywnie wyższy (5,6 na siedmiostopniowej skali) i świadczy o przedsiębiorczym zarządzaniu w dużych przedsiębiorstwach w Polsce, co może zaskakiwać.

Ciekawe wydają się różnice orientacji zasobowej organizacji ze względu na sektor ich działalności (rys. 3). Z analizy wynika, że w organizacjami w największym stopniu wykorzystującymi zasoby znajdujące się poza bieżącą kontrolą są przedsiębiorstwa z sektora transportu, łączności oraz budownictwa. Obsługa nieruchomości, górnictwo i energetyka, to sektory, w których zarządza się właściwie zasobami, które organizacja posiada i może kontrolować. W pozostałych sektorach orientacja zasobowa została oceniona, jako przeciętna, z lekkim nastawieniem na przedsiębiorcze zarządzanie i wykorzystywanie szans bez względu na zasoby znajdujące się pod kontrolą organizacji.



Rysunek 3. Różnice w orientacji zasobowej firm ze względu na sektor działalności

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego podkreśliła znaczenie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w oparciu o zasoby cenne, rzadkie, trudne do naśladowania, należące do organizacji i wzmacniane w ramach jej granic. Współczesne koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej, zwłaszcza koncepcja przedsiębiorczego zarządzania, wskazuje na efektywne podejmowanie szans, jako podstawę tworzenia przewagi strategicznej. Takie spojrzenie na proces zarządzania wymaga jednak uzupełnienia podejścia zasobowego i rozszerzenia go w zakresie rozpatrywania zasobów niebędących pod bieżącą kontrolą organizacji. Wykorzystanie szansy, jako podstawa przedsiębiorczości, nierzadko wymaga sięgnięcia po zasoby innych organizacji, pożyczenia, zakupu czy zawłaszczenia zasobów, których organizacja nie posiada. Rozróżnienie między zarządzaniem przedsiębiorczym (opartym na wykorzystaniu szans bez względu na zasoby) a zarządzaniem administracyjnym (opartym na właściwym zarządzaniu własnymi zasobami bez względu na pojawiające się szanse) stało się przesłanką do przedstawienia koncepcji przedsiębiorczości w niniejszym artykule. Wyniki badań empirycznych sugerują, że organizacje w Polsce w niewielkim stopniu nastawione są na wykorzystanie szans, wciąż dość silnie zarządzając w sposób administracyjny, a więc skupiając się na zasobach własnych i będących pod bieżącą kontrolą.

Literatura:

1. Alvarez S. A., Barney J. B., *How Entrepreneurial Firms can Benefit from Alliances with Large Partners*, Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15.
2. Alvarez S. A., Busenitz L. W., *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, 2001.
3. Andrews K. R., In *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 1971.
4. Bantel K. A., *Technology-Based, "Adolescent" Firm Configurations: Strategy Identification, Context, and Performance*, Journal of Business Venturing, 1998, No. 13.
5. Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17, 1991.
6. Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S. K., Jones T. M., *Does Stakeholder orientation matter? The relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, Academy of Management Journal, 1999, 42(5).
7. Bratnicki M., *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
8. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
9. Brown T. E., Davidsson P., Wiklund J., *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-based Firm Behaviour*, Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001.
10. Castanias R. E., Helfat C. E., *Managerial Resources and Rents*, Journal of Management, 17, 1991.
11. Collis D. J., *Research note: how valuable are organizational capabilities?*, Strategic Management Journal, 15, 1994.
12. Conner K. R., *An Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?*, Journal of Management, 17.
13. Covin J. G., Slevin D. P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10.
14. Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teore-*

- tycznych i w praktyce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 20, 2008.
15. Czakon W., *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.) „Zarządzanie strategiczne – strategie organizacji”, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych, 2010.
 16. Dierickx I., Cool I. K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*, 35, 1989.
 17. Dyduch W., *Pomiędzy przedsiębiorczym a administracyjnym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2005, nr 1.
 18. Eisenhardt K. M., Martin J. M., *Dynamic Capabilities: What Are They*, *Strategic Management Journal*, 2000, 21.
 19. Grant R. M., *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management*, 33, 1991.
 20. Hall R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14.
 21. Hillman A., Keim G., *Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the bottom line?*, *Strategic Management Journal*, 22, 2001.
 22. Jones T. M., Wicks A. C., *Convergent stakeholder theory*, *Academy of Management Review*, 24, 1999.
 23. Krupski R., Gospodarek T., *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw jako konsekwencja kryzysu – czego się nauczyliśmy?* J. Skalik (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
 24. Kuratko D. F., Hornsby J. S., Goldsby M. G., *Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modeling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Level*, *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 2004, Vol. 5.
 25. Kuratko D. F., *Strategic Entrepreneurial Growth*, Harcourt College Publishers, London 2001.
 26. Lippman S., Rumelt R., *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under competition*, *Bell J. Econ.*, 13, 1982.

27. Lumpkin G. T., Dess G. G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management Review, Vol. 21.
28. Mahoney J., Pandian J. R., *The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 13, 1992.
29. Michael S., Storey D., Thomas H., *Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship*, W: *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Red. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D., Blackwell L., Oxford /Malden 2002.
30. Miller D., Friesen P., *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, Strategic Management Journal, 1982, No 3.
31. Moorman C., Miner A. S., *Organizational Improvisation and Organizational Memory*, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, Miner A. S., Bassoff P., Moorman C., *Organizational Improvisation and Learning: A field study*, Administrative Science Quarterly, 2001, Vol. 46.
32. Naffziger D. W., Hornsby J. S. i Kuratko D. F., *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, Entrepreneurship Theory & Practice, 1994, Vol. 18.
33. Neely A. D. & Adams C. A., *The Performance prism Perspective*, Journal of Cost Management, January /February 2001.
34. Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic theory and capabilities*, MA: Harvard University Press. Cambridge, 1982.
35. Newbert S. L., *Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, Jul2008, Vol. 29 Issue 7.
36. Ogden S., Watson S. R., *Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry*, Academy of Management Journal, 1999, Vol. 42.
37. Penrose E. T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959.
38. Peteraf M. A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Management Journal, March 93, Vol. 14 Issue 3.

39. Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.
40. Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Organization*, Harvard Business Review, 1990.
41. Rumelt R., *How Much Does Industry Matter?*, Strategic Management Journal 12, 1991.
42. Sadler-Smit E., *Cognitive Style and Management of Small and Medium-sized Enterprises*, Organization Studies, 2004, Vol. 25.
43. Stevenson H. H., Jarillo J. C., *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990.
44. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. A., *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18.
45. Thompson. A. and Strickland A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, IL, 1990.
46. Weir K. A., Kochhlar A. K., LeBeau S. A., Edgeley D. G., *An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies*, Long Range Planning, 2000, Vol. 33.
47. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal 5, 1984.
48. Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24.
49. Zingales L., *In search of new foundations*, "Journal of Finance" (55), 2000, Jensen M, *Value maximization, stakeholder theory, and corporate objective function*, Journal of Applied Corporate Finance, 14, 2001.

Rozdział 12.

Zasobowa teoria firmy – ograniczenia w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych¹

Wstęp

Zasobowa teoria firmy od dwóch dekad jest dominującym wyborem badaczy w zarządzaniu strategicznym. Tak długi okres wskazuje wyraźnie, że przedstawia sobą walory poznawcze znacznie wykraczające poza efekt mody, zwykle krótkotrwały. Już sama konstrukcja zasobowej teorii firmy predestynuje ją do szerokiego stosowania. Wskazuje ona przewagę konkurencyjną jako główną zmienną zależną w zarządzaniu strategicznym, a zasoby oraz ich cechy jako zmienne wyjaśniające. Porządkuje proces badawczy, wpisując się w nurt badań ilościowych opartych o statystyczne techniki badania związku pomiędzy zmiennymi modelami badawczymi. W tym sensie zasobowa teoria firmy jest jakby „uszyta na miarę” metodyki badawczej uznawanej za główny nurt. Drugą niewątpliwą zaletą zasobowej teorii firmy jest sama kategoria zasobów. Zdefiniowanie jej poprzez cechy wartości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności (VRIN) prowadzi nieuchronnie do pojemnego zbioru „wszystkiego tego co organizacja wie lub posiada”. Otwiera więc całe pole badawcze, zmierzające do identyfikacji tych kluczowych zasobów, doprowadzając w ten sposób do utworzenia silnego nurtu badań nad wiedzą, organizacją uczącą się czy w skali makro gospodarką wiedzy.

Walory nie mogą jednak prowadzić do jednowymiarowej, entuzjastycznej postawy, bowiem ani zgrabność, ani popularność nie są kryteriami oceny teorii. Głównym kryterium oceny musi być zdolność wyjaśniania przy pomocy danej teorii zjawisk, które mieszczą się w polu ba-

¹ Badania prowadzące do osiągnięcia tych rezultatów otrzymały dofinansowanie z 7. Programu Ramowego Komisji Europejskiej (Nauki Społeczno-Ekonomiczne i Humanistyczne, numer umowy 225546), akronim FRIDA.

dawczym dyscypliny. Dopiero na drugim miejscu jest relatywna zdolność wyjaśniająca, która określa na ile dana teoria lepiej wyjaśnia badane zjawiska. Dokonuje się tego przy pomocy takich miar jak moc wyjaśniająca, czy zdolność predykcji. Na trzecim miejscu, niejako pomocniczo sytuuje się zgrabność teorii, rozumianą jako zwięzłość, elegancję modeli czy ich prostotę. O ile zasobowa teoria spełnia trzeciorzędny walor elegancji, a badania empiryczne dowodzą jej relatywnie lepszej mocy wyjaśniającej niż podejścia sektorowego², to zdolność wyjaśniania zjawisk mieszczących się w polu badawczym zarządzania strategicznego budzi największe wątpliwości.

Celem opracowania jest wskazanie ograniczeń zasobowej teorii firmy, które uniemożliwiają jej skuteczne stosowanie do badania niektórych zjawisk międzyorganizacyjnych. W pierwszej części scharakteryzowano główne cechy zjawisk międzyorganizacyjnych, które na wybranych przykładach determinują wybór podstawy teoretycznej badań oraz metodyki ich prowadzenia. W drugiej części opisano badanie orkiestracji sieci na przypadku Doliny Lotniczej, by empirycznie ugruntować ograniczenia zasobowej teorii firmy.

1. Charakterystyka zjawisk międzyorganizacyjnych

Przestrzeń międzyorganizacyjna obejmuje wszystkie zjawiska, które nie mieszczą się w granicach organizacji, ale zachodzą w interakcji wielu podmiotów zbiorowych. Takie rozumienie wyklucza z pola badawczego zarówno podmiotowo nieokreślone zjawiska wpływające na organizację z tak zwanego otoczenia dalszego, jak również eliminuje interakcje podmiotowo nietożsame pomiędzy organizacją, która jest obiektem zbiorowym, a człowiekiem, obiektem indywidualnym. Definicja przestrzeni międzyorganizacyjnej implikuje także interakcję, czyli wzajemne oddziaływanie na siebie badanych podmiotów. Oddziaływanie to może być jednocześnie lub też sekwencyjne (akcja – reakcja), jednakże zwykle odbywa się w okresach, a nie momentach czasu. Tak określone pole badawcze skutkuje odrębną tożsamością badań w nim prowadzonych pod względem: poziomu analizy, złożoności, dynamiki oraz metod analizy. Przedmiotem tej sekcji jest oznaczenie odrębności tego

² R. P. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, nr 3, s. 167- 185.

poła badawczego po to, aby możliwe było odniesienie zasobowej teorii firmy do tych specyficznych cech.

Poziom analizy to kategoria stosowana dla określenia stopnia szczegółowości wybranego przedmiotu badań. W naukach o zarządzaniu przedmiotem jest przedsiębiorstwo, a badane zjawiska odnoszone są do niego. Rozpatruje się więc międzyorganizacyjne przepływy wiedzy³ z punktu widzenia skutków tego przepływu dla konkretnej firmy. Wprawdzie lokalizacja, gdzie powstają innowacje przesuwają się z wnętrza organizacji do przestrzeni międzyorganizacyjnej⁴, ale istotne jest jak firma będzie zdolna chronić rentę wiedzy⁵. Pojedyncze przedsiębiorstwo jest więc elementarnym poziomem analizy. Wyższy poziom analizy obejmuje więzi międzyorganizacyjne. Uwaga badacza skupia się na ich strukturze, sposobie koordynacji⁶ czy przepływach materialnych i informacyjnych. Wiąż międzyorganizacyjna stanowi spoiwo działań realizowanych w łańcuchu wartości, zatem efektywność tych działań jest wyjaśniana przez zjawiska zachodzące na poziomie pojedynczego powiązania. Skupienie się na więziach prowadzić może do poszerzenia zakresu analizy na struktury wielu więzi. Najwyższy poziom analizy charakteryzuje skupienie na zjawiskach dotyczących zbiorowości współdziałających przedsiębiorstw. Zmienną zależną, którą badacze podejmują się wyjaśnić jest przewaga konkurencyjna, skuteczność, stabilność czy przeżywalność zbiorowości powiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Obiekty badawcze na tym poziomie analizy przyjmują różne nazwy: od tradycyjnych klastrów⁷ przez kapitalizm aliansów⁸, do stosunkowo najpowszechniejszych sieci⁹. To co dzieje się w zbiorowości jest interesujące ze względu na skutek jaki ma dla niej całość, a nie dla pojedynczych uczestników.

³ J. M. Podolny, *Networks as the Pipes and Prisms of the Market*, American Journal of Sociology 2001, Vol. 107, nr 1, s. 33-60.

⁴ W. Powell, K. W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly 1996, Vol. 41, nr 1, s. 116-145.

⁵ P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Puumalainen, *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, Innovation: Management, Policy & Practice, 2007, Vol. 9, s. 2-13.

⁶ C. Jones, W. S. Hesterly, S. P. Borgatti, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, nr 4, s. 911-945.

⁷ M. Porter, *Porter o Konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

⁸ Castels, 2008.

⁹ J. C. Jarillo, *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal 1988, Vol. 9, s. 31-41.

Złożoność to cecha przejawiająca się zarówno liczbą badanych elementów, jak i relacjami pomiędzy tymi elementami. Podejście systemowe rozpowszechnione w naukach o zarządzaniu do ponad półwiecza uwzględnia te dwa wymiary złożoności. Przestrzeń międzyorganizacyjna wyróżnia rodzaje ról pełnionych przez aktorów, a także rodzaje więzi występujących pomiędzy nimi. Aktorzy zajmujący istotną pozycję w sieci bywają nazywani aktorami centralnymi (kategoria analizy sieciowej), animatorami¹⁰, kotwicami¹¹ czy orkiestratorami¹². Pozostali aktorzy spełniają rolę peryferyjną, wykonawczą czy specjalistyczną. Podobna różnorodność dotyczy więzi, pośród których wyróżnia się więzi słabe i silne¹³, więzi pomostowe¹⁴, więzi społeczne, operacyjne i informacyjne itd. Łącznie, różnorodność aktorów i różnorodność powiązań tworzy liczny zbiór zmiennych wyjaśniających interesujące badacza zjawiska międzyorganizacyjne. Warto zauważyć, że niektórzy badacze traktują samą więź jako zasób kluczowy, będący źródłem renty ekonomicznej¹⁵, podczas gdy inni przypisują tę wartościową rolę w kategoriach zasobowej teorii firmy roli spełnianej w sieci¹⁶.

Przestrzeń międzyorganizacyjna charakteryzuje się świadomą rezygnacją ze spojrzenia statycznego na rzecz dynamiki. Znakomita wielkość badanych zjawisk ma pewien przebieg w czasie. Więzi wyłaniają się zgodnie z wzorcem cyklu życia, ale też mogą być powodowane wzajemnym uczeniem się partnerów czy wpływem otoczenia¹⁷. Zdolność absorpcyjna¹⁸ jest obserwowalna w przedziałach czasu, nie da się jej zidentyfikować w danym momencie. Strategie koopetycji przebiegają

¹⁰ K. Perechuda, 2010.

¹¹ W. Czakon, *Hipoteza kotwiczenia firm*, [w:] *Zarządzanie i Informatyka – dylematy i kierunki rozwoju*, 4 Forum Naukowe UE Katowice, UE Katowice, 2010, s. 13- 26.

¹² C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks*, *The Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, nr 3, s. 659- 669.

¹³ M. Granovetter, *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis*, *Acta Sociologica* 1992, nr 35, s. 3-11.

¹⁴ R. S. Burt, *Structural Holes – The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge Massachussets, 1992.

¹⁵ J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inteorganizational Competitive Advantage*, *The Academy of Management Review* 1998, Vol. 24, No 4, s. 660-679.

¹⁶ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁷ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, Katowice 2007.

¹⁸ W. H. Cohen, D. A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, *Administrative Science Quarterly* 1990, Vol. 35, nr 1, s. 128-152.

w czasie, stwarzając uczestnikom rynku swobodę doboru postawy ze względu na zmieniające się okoliczności¹⁹. Oznaczać to powinno preferencję dla podejścia procesowego jeśli chodzi o wybór metod badawczych.

Metodyka badań zgodnie z ortodoksyjnymi prawidłami metodologii nauk zależy od badanego problemu i poziomu analizy, który w jego badaniu przyjęto, a także od innych czynników inherentnych danej dyscyplinie jak np. stopień rozwoju teorii, dostępność danych i in. Z tego punktu widzenia przestrzeń międzyorganizacyjną dla badacza ogranicza jej złożoność, przedziałowość oraz poziom analizy.

Niewiele jest uznanych metod badań, czy ram teoretycznych, które spełniają jednocześnie te wymogi. Szeroką popularność w ostatniej dekadzie zdobyła metoda analizy sieciowej. Polega ona na adaptacji teorii grafów oraz technik socjometrii do potrzeb nauk o zarządzaniu. Koncentruje się na zmiennych strukturalnych, takich jak: gęstość, pozycja, odległość, centralność. Wadą pozostaje jednak nieuwzględnienie dynamiki, gdyż ten rodzaj strukturalizmu zajmuje się „fotografiami” sieci, a w mniejszym stopniu „filmem” przebiegu jej zmian. Aby sprostac temu zarzutowi prowadzone są sekwencje fotografii, czyli badania stanów sieci w kolejnych okresach aby zidentyfikować jej dynamikę. Taka modyfikacja metody pozwoliła uwidocznić znaczenie gęstości sieci dla jej innowacyjności w branży motorozacyjnej²⁰.

Oprócz analizy sieciowej szeroko stosowane są klasyczne metody ilościowe, wiążące zmienne zasobowe ze zjawiskami międzyorganizacyjnymi. Szczególne znaczenie mają cechy wielkości, nakładów na badania i rozwój oraz zdolność absorpcyjna mierzona liczbą patentów, dla ukazania roli kotwicy, czy lidera sieci²¹. Wpisuje się to doskonale w debatę o czynnikach przewagi konkurencyjnej – zewnętrznych, którym ramy stworzyło podejście sektorowe M. E. Porter'a, oraz wewnętrznych, którym ramy stworzyło podejście zasobowe²². Przemawia to za zastosowaniem zasobowej teorii firmy w badaniu czynników przewagi konkurencyjnej także w przestrzeni międzyorganizacyjnej.

¹⁹ Brandenburger, Nalebuff, 1996.

²⁰ J. Dyer, N. W. Hatch, *Using Supplier Networks to Learn Faster*, MIT Sloan Management Review, 2004, Vol. 45, nr 3, s. 57- 63.

²¹ A. Agrawal, I. Cockburn, *The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems*, International Journal of Industrial Organization, 2003, s. 1227-1253.

²² B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, Vol. 5, s. 171- 180.

Trzecim popularnym podejściem badawczym jest podejście procesowe²³. Zasadza się ono na przekonaniu, że identyfikacja predyspozycji organizacji do czerpania korzyści z przestrzeni międzyorganizacyjnej, której wyrazem jest kompetencja relacyjna wymaga prześledzenia zdarzeń i procesów uruchamianych przez organizację. Takie podejście zostało gwałtownie rozwinięte w ostatnich latach w postaci badań nad kompetencjami dynamicznymi²⁴, ale znajduje naśladownictwo w innych obszarach. Na poziomie metodyki gromadzenia danych i ich analizy dominują tu studia przypadków, analizowane historycznie. Procesowość wnosi wielką zaletę w postaci skupienia się na identyfikacji sekwencji zdarzeń, a dalej procesów elementarnych, które do nich prowadzą. To najbardziej odpowiadające potrzebie uwzględnienia dynamiki w badaniu przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Ten selektywny z konieczności przegląd cech przestrzeni międzyorganizacyjnej zdaje się wskazywać na przydatność potencjalną, a także rzeczywiste wykorzystanie zasobowej teorii firmy.

2. Teoretyczne ramy badania lidera międzyorganizacyjnych sieci współpracy

Wraz z rozwojem badań nad zjawiskiem wielostronnej współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych badacze stwierdzili szczególne znaczenie niektórych podmiotów dla funkcjonowania całości. Znaczenie to wiązano z pozycją w sieci powiązań²⁵, która daje uprzywilejowany dostęp do przepływów informacyjnych. W istocie przepływy wiedzy badano już dwie dekady wcześniej na poziomie indywidualnym. Owocem tych badań okazało się przeniesienie koncepcji kapitału społecznego z gruntu socjologii do nauk o zarządzaniu²⁶. Sam dostęp do informacji może mieć jednak skutki ujemne dla tych organizacji, których osadzenie

²³ G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal 1999, Vol. 20, nr 4, s. 317-338.

²⁴ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, nr 10, s. 1105-1121.

²⁵ D. R. Gnyawali, R. Madhavan, *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, Academy of Management Review, 2001, 26, s. 431-445.

²⁶ J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology 1988, Vol. 94, s. 95-120.

we więziach międzyorganizacyjnych jest nadmierne²⁷. W zbyt znacznym stopniu opierają się one na informacjach przepływających w sieci, a przestają dostrzegać, nie cenią i nie przyjmują informacji z innych źródeł.

Wobec tego sama pozycja w sieci, choć opisuje organizację w kategoriach zasobowych bowiem dotyczy strukturalnego komponentu kapitału społecznego²⁸, nie może być jedyną cechą opisującą wiodący podmiot w sieci. Uszczegółowienie teorii przynoszą takie kategorie zasobowe jak władza i prestiż²⁹. Bardziej widoczną cechę lidera dostarczają badacze ekonomii przemysłowej i przestrzennej. Wskazują oni na hipotetyczny związek pomiędzy wielkością firmy, jej zdolnością absorpcyjną, oraz lokalną proveniencją, a zarządzaniem wiedzą i innowacyjnością. Ten hipotetyczny związek kwalifikuje się w literaturze jako hipotezę kotwiczenia firm³⁰.

Podsumowując, badacze przyjmują założenie o wpływie zasobowych cech organizacji na pełnienie przez nią roli lidera w sieci oraz skuteczność realizacji tej funkcji. Upatrują oni w czynnikach kształtujących potencjalny wpływ jednego podmiotu na inne, rzeczywistego wykorzystania tego potencjału we współdziałaniu międzyorganizacyjnym.

Rola lidera nie jest rozpoznana w dostatecznym stopniu, o czym świadczy nie tyle klasyczna przypadłość nauk o zarządzaniu tj. proliferacja rozmaitych nazw bliskoznaczných, ale nawet brak satysfakcjonującego testowania empirycznego zakresu funkcji, które się na nią składają. Przegląd literatury według słów kluczowych: sieć + orkiestracja + zarządzanie (*network + orchestration + management*) pozwolił wyłonić cztery koncepcje: firmy kluczowej, facylitatora, hub'u oraz orkiestratora.

Firma kluczowa pojawia się w literaturze sieci dystrybucji, ale także w sieciach innowacyjnych³¹. Badacze wyodrębniają składowe strukturalne sieci aby ją zdefiniować. Dowodzą, że ta uprzywilejowana pozycja umożliwia nie tylko koordynację działań mniej wpływowych uczestni-

²⁷ B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, Administrative Science Quarterly, 1997, Vol. 42, s. 35- 67.

²⁸ R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, The American Journal of Sociology 1999, Vol. 104, nr 5, s. 1439-1493.

²⁹ Y. L. Doz, P. M. Olk, P. S. Ring, *Formation Process of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, special iss., s. 239- 266.

³⁰ A. Agrawal, I. Cockburn, *The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems*, International Journal of Industrial Organization, 2003, 21, s. 1227-1253.

³¹ Capaldo, *Network Structure and Innovation: the Leveraging of a Dual Networks as a Distinctive Relational Capability*, Strategic Management Journal, 2007, 28, s. 585-608.

ków, ale także stwarza sposobność przechwytywania wspólnie wytworzonej renty ekonomicznej.

Facylitator to koncepcja podmiotu ułatwiającego przepływy wiedzy, katalizującego innowacyjność sieci oraz jej efektywność. Facylitator posiada zdolność rozpoznawania, przyciągania i internalizacji wiedzy zewnętrznej wobec sieci, a dalej dzielenia się nią z pozostałymi uczestnikami³². Zmienne wyjaśniające istotę roli oraz wpływające na skuteczność jej pełnienia ponownie są związane z silnym osadzeniem społecznym oraz zdolnością tworzenia relacji opartych na zaufaniu³³. Potwierdza to preferencję dla zmiennych typowych dla zasobowej teorii firmy.

Firma hub to z kolei kategoria znana z teorii transportu, a oznaczająca duże centrum przesiadkowe w sieci transportu o strukturze gwiazdowej. Analogicznie do przewozów lotniczych, hub w strategicznych sieciach współpracy oznacza podmiot zdolny do utworzenia strategicznej sieci, kierowania nią oraz zajmowania centralnej pozycji³⁴.

Orkiestrator z kolei to wariant hub'u, zgodnie z koncepcją autorów³⁵. Zachodzi tu modyfikacja podejścia, bowiem w miejsce zmiennych wyjaśniających o charakterze zasobowym na zmienne wyjaśniające o charakterze procesowym. Orkiestrację definiuje się przez trzy procesy: mobilności wiedzy, zawłaszczania innowacji oraz stabilizacji sieci. Nie zrezygnowano z założenia o istnieniu cech inherentnych orkiestratora a jedynie zdefiniowano go nie tylko poprzez potencjał wpływania, ale również przejawy tego wpływu.

Podsumowując przegląd dotychczasowego stanu wiedzy stwierdzić można, że zasobowa teoria firmy łącznie z teorią sieci dostarczają ram teoretycznych dla zbadania, wyjaśnienia oraz wpływania na rolę lidera międzyorganizacyjnej sieci współdziałania. Przydatność podejścia zasobowego polega na ujawnieniu lub propozycji takich cech lidera, które wyjaśniają jego wpływ na procesy innowacyjne i osiąganie przewagi konkurencyjnej przez sieć. Należą do nich wielkość, prestiż i reputacja,

³² N. Yokakul, G. Zawdie, *Innovation network and technological capability development in the Thai SME sector: The case of the Thai dessert industry*, International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 2010, 9, s. 19-36.

³³ B. McEvily, A. Zaheer, *Architects of trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters*, 2004, [w:] R. M. Kramer, K. S. Cook, *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*, Russell Sage Foundation.

³⁴ J. C. Jarillo, *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal 1988, Vol. 9, s. 31-41.

³⁵ C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks*, The Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, nr 3, s. 659-669.

zdolność tworzenia więzi opartych na zaufaniu, a także rozmiar organizacji.

3. Orkiestracja w Dolinie Lotniczej

Na fundamencie przeglądu literatury sformułowano pytanie badawcze o naturę lidera sieci. Zmierza ono do ustalenia cech, procesów i zjawisk realizowanych przez lidera sieci. Pytanie badawcze otwiera drogę do badań rozpoznawczych, interpretatywnych. Jednocześnie sformułowano hipotezę, która stanowi, że: cechy orkiestratora są warunkiem wystarczającym do wypełniania roli lidera sieci. Konstrukcja hipotezy przyjmuje postać warunku wystarczającego. Zatem jeśli podmiot spełnia cechy orkiestratora, to zgodnie z hipotezą przejmie on rolę lidera. Testowanie hipotezy o warunku wystarczającym jest możliwe także przez falsyfikację w drodze wskazania wyjątku³⁶. Dla odpowiedzi na pytanie badawcze oraz testowania hipotezy wybrano metodę studium przypadku wielokrotnego, w celowo dobranej sieci przedsiębiorstw przemysłu lotniczego w Polsce. Dobór obiektu badań podyktowany jest znaczną aktywnością innowacyjną sieci, występowaniem dużych podmiotów oraz wielu niewielkich firm, finansowaniem publicznym większości projektów realizowanych przez tę sieć co zapewnia widoczność inicjatyw i ułatwia dostęp do danych.

Procedura gromadzenia danych wykorzystywała dane ze źródeł wtórnych, tj. Baz danych komercyjnych, bazy danych stowarzyszenia Dolina Lotnicza, publikacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Głównego Urzędu Statystycznego oraz publikacji prasowych. Przy pomocy tych źródeł danych zidentyfikowano strukturę sieci, jej lokalizację geograficzną oraz potencjalnych liderów. Struktura sieci okazuje się być asymetryczna, silnie zdominowana przez kilka podmiotów. Ulokowana jest według przekazu własnego Doliny Lotniczej w południowo-wschodniej Polsce. Nie jest to sformułowanie ścisłe, bowiem członkowie Doliny mieszczą się w okolicy Lublina (6 firm), Rzeszowa i Mielca (56 firm), oraz Bielska Białej (11 firm), a także pojedyncze podmioty w innych miastach. W kolejności odpowiedniej do lokalizacji rolę lidera spełniają PZL Świdnik, należący do koncernu AgustaWestland, WSK Rzeszów należące do United Technologies Corporation a nadzorowane przez Pratt&Whitney, PZL Mielec również należące do UTC ale nadzorowane przez Sikorsky Aircraft, Avio Polska należące do AVIO.

³⁶ Popper, 1958.

Ponadto, zgromadzono również dane pierwotne, w oparciu o kwestionariusz ankiety oraz wywiady strukturyzowane tym kwestionariuszem. Spośród wysłanych 71 kwestionariuszy uzyskano zwrot 17 ankiet, co mimo relatywnie wysokiego wskaźnika zwrotności na poziomie 24 % nie pozwoliło na statystyczną analizę danych dotyczących zbiorowości. Wobec tego uzupełniono ankiety wywiadami (24), rozmowami telefonicznymi (361), korespondencją emailową (115) oraz obserwacją bezpośrednią konferencji Doliny Lotniczej lub jej pod-sieci badawczej (18 godzin obserwacji bezpośredniej). Triangulacja źródeł danych, konfrontacja ustaleń w trakcie wywiadów, przeprowadzanie wywiadów przez trzech członków zespołu badawczego pozwoliło zapewnić wymagany poziom wiarygodności odpowiedzi.

W trakcie wywiadów potwierdzono listę potencjalnych orkiestratorów, przy czym formułowano także sugestie znaczenia wybranych osób, a nie organizacji. Potwierdza to znaczenie osadzenia społecznego sieci, ale stawia kwestionuje dotychczasowe ustalenia teorii, jakoby orkiestratorem powinna być organizacja. Uzyskane informacje uporządkowano w matrycy cech, zgodnie z metodyką QCA³⁷ (Ragin, Kogut, 2006), a wyniki przedstawia tabela 1.

Szczegółowa charakterystyka cech, ani też elementy procesu orkiestracji nie mieszczą się w zakresie niniejszego opracowania. Ma ono na celu stwierdzenie przydatności cech zasobowych do wyjaśniania zjawisk międzyorganizacyjnych. Wobec tego skupić się trzeba na testowaniu hipotezy warunku wystarczającego liderowaniu sieci. Spośród wymienionych czterech podmiotów wszystkie spełniają cechy zasobowe lidera.

Badanie wykazało jednak, że tylko WSK Rzeszów podjęło się tej roli. W szczególności, różnice w wyłonionych cechach nie dotyczą innowacyjności, ale właśnie zarządzania siecią, jej ustanawiania, stabilizacji i rekrutacji. Spośród „zasobowych liderów”, tylko jeden okazał się liderem faktycznym. Oznacza to w istocie, że spośród czterech podmiotów tylko jeden wybrał opcję współdziałania, podczas gdy pozostali realizują strategię wzrostu organicznego. Orkiestracja jawi się więc jako wybór strategiczny, intencjonalny i poparty alokacją zasobów, a nie jako zjawisko obiektywne.

Hipoteza warunku wystarczającego nie znajduje potwierdzenia. Dane zgromadzone sugerują, że hipoteza warunku koniecznego przeszła by test empiryczny na przypadku wielokrotnym liderów Doliny Lotniczej.

³⁷ B. Kogut, Ch. Ragin, *Exploring Complexity when Diversity is Limited: Institutional Complementarity in Theories of Rule of Law and National Systems Revisited*, European Management Review 2006, Vol. 3, s. 44- 59.

Tabela 1. Analiza komparatywna cech orkiestratora liderów sieci Doliny Lotniczej

Cechy i działania	Avio Polska	WSK Rzeszów	PZL Mielec	PZL Świdnik
1. Tworzy silne i pomostowe więzi	✓	✓	✗	✗
2. Przyciąga pożądane organizacje	✓	✓	✓	✗
3. Posiada markę i reputację	✓	✓	✓	✓
4. Buduje wzajemne zaufanie	✗	✓	✗	✗
5. Koordynuje działanie sieci	✗	✓	✓	✓
6. Tworzy wizję	✓	✓	✓	✓
7. Decyduje o rozwoju sieci	✓	✓	✓	✗
8. Rozwija koncepcje i komercjalizuje innowacje	✓	✓	✓	✓
9. Doskonali regionalny system innowacji	✓	✓	✓	✓
10. Zapewnia stabilność sieci	✗	✓	✗	✗
11. Oczekuje kreatywności	✓	✓	✓	✓
12. Oczekuje dzielenia się wiedzą.	✓	✓	✓	✗
13. Ma zdolność absorpcyjną	✗	✓	✓	✓
14. Jest osadzony społecznie	✗	✓	✓	✓
15. Ma wpływy i władzę	✗	✓	✓	✓
16. Integruje działania partnerów	✓	✓	✓	✓
17. Prowadzi intensywne B+R	✓	✓	✓	✓
18. Zorientowany na apropriację renty	✓	✓	✗	✗
19. Duża organizacja	✓	✓	✓	✓
20. Korzysta z innowacyjności sieci	✓	✓	✓	✓
21. Stanowi centrum zarządzania	✗	✓	✗	✗
22. Zarządza wiedzą w sieci	✓	✓	✗	✗
23. Zajmuje centralną pozycję	✓	✓	✓	✓
24. Chroni innowacje	✓	✓	✓	✓
25. Dostarcza wiedzy	✓	✓	✓	✓
26. Dostarcza oryginalne części i komponenty	✓	✓	✓	✓
27. Prowadzi rekrutację	✗	✓	✓	✓
28. Ustanawia sieć	✗	✓	✗	✗
29. Tworzy wartość	✓	✓	✓	✓
Razem	20	29	21	19

Źródło: opracowanie W. Czakon, P. Klimas.

Podsumowanie

Zasobowa teoria firmy ma wiele cech predestynujących ją do teoretycznego gruntowania badań w zarządzaniu strategicznym. Wiele spośród tych badań przyczyniło się do istotnego wzrostu naszego rozumienia przewagi konkurencyjnej. Jednakże elegancka prostota tej teorii niesie także istotne ograniczenia. Niektóre cechy badanych zjawisk czynią stosowanie zasobowej teorii mało użytecznym. Chodzi szczególnie o złożoność i dynamikę, właściwą procesom międzyorganizacyjnym.

Przykład orkiestracji sieci, zwłaszcza tych skupionych na procesach innowacyjnych wyraźnie pokazuje ograniczenia zasobowego podejścia. Ponadto, przyczynia się do rozwoju metodologii nauk. Wykorzystanie celowego doboru przypadku do falsyfikacji hipotezy pozostaje spójne z popperowskim falsyfikacjonizmem i ortodoksją metodologiczną. Przynosi konkluzję, że posadowienie dociekań w przekonaniu, iż pewne cechy są wystarczające do występowania wyjaśnianego zjawiska okazuje się nie trafne.

Literatura:

1. Agrawal A., Cockburn I., *The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems*, International Journal of Industrial Organization, 2003.
2. Burt R.S., *Structural Holes – The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge Massachussets, 1992.
3. Capaldo, *Network Structure and Innovation: the Leveraging of a Dual Networks as a Distinctive Relational Capability*, Strategic Management Journal, 2007.
4. Cohen W. H., Levinthal D. A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly 1990, Vol. 35.
5. Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, American Journal of Sociology, 1988, Vol. 94.
6. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007.
7. Czakon W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji*, Przegląd Organizacji 2008, nr 9.

8. Czakon W., *Hipoteza kotwiczenia firm*, [w:] *Zarządzanie i Informatyka – dylematy i kierunki rozwoju*, 4 Forum Naukowe UE Katowice, UE Katowice, 2010.
9. Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating Innovation Networks*, The Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, nr 3.
10. Doz Y.L., Olk P.M., Ring P.S., *Formation Process of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21.
11. Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inteorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review 1998, Vol. 24, nr 4.
12. Dyer J., Hatch N. W., *Using Supplier Networks to Learn Faster*, MIT Sloan Management Review 2004, Vol. 45, nr 3.
13. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, nr 10.
14. Gnyawali D. R., Madhavan R., *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, Academy of Management Review, 2001.
15. Granovetter M., *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis*, Acta Sociologica 1992, nr 35.
16. Gulati R., Gargiulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, The American Journal of Sociology 1999, Vol 104, nr 5.
17. Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, Innovation: Management, Policy & Practice, 2007, Vol. 9.
18. Jarillo J. C., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal 1988, Vol. 9.
19. Jones C., Hesterly W. S., Borgatti S. P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, nr 4.
20. Kogut B., Ragin Ch., *Exploring Complexity when Diversity is Limited: Institutional Complementarity in Theories of Rule of Law and National Systems Revisited*, European Management Review 2006, Vol. 3.
21. Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal 1999, Vol. 20, nr 4.

22. McEvily B., Zaheer A., *Architects of trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters*, 2004, [w:] Kramer R. M., Cook K. S., *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*, Russell Sage Foundation.
23. McGahan A. M., Porter M. E., *How Much Does Industry Matter, Really?*, Strategic Management Journal 1997, Vol. 18.
24. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE Warszawa, 2002.
25. Podolny J. M., *Networks as the Pipes and Prisms of the Market*, American Journal of Sociology 2001, Vol. 107, nr 1.
26. Porter M., *Porter o Konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
27. Powell W., Koput K. W., Smith-Doerr L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly 1996, Vol. 41, nr 1.
28. Rumelt R.P., *How Much Does Industry Matter?*, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, nr 3.
29. Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, Administrative Science Quarterly, 1997, Vol. 42.
30. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, Vol. 5.
31. Yokakul N., Zawdie G., *Innovation network and technological capability development in the Thai SME sector: The case of the Thai dessert industry*, International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 2010.

Rozdział 13.

Zasobowy aspekt teorii interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu

Wstęp

Nowoczesny wymiar spojrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem wkracza w sferę ciągłego poszukiwania i tworzenia nowych paradygmatów zarządzania. Dostępne koncepcje zarządzania nie pozwalają już na trwale osiągnięcie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy poszukują zatem takich mechanizmów i modeli zarządzania, które zagwarantują im pokonanie konkurentów oraz zarządzanie ciągłością działania z jednoczesną, długoterminową kreacją wartości przedsiębiorstwa. Wydaje się, że istotnym zasobem niezbędnym do zwycięstwa rynkowego przedsiębiorstwa jest wartość interesariuszy i zarządzanie ich migracją w ukonstytuowanym modelu biznesu. Model ten oparty na równowadze biznesowej zarówno w odniesieniu do zadowolenia wszystkich grup interesariuszy jak i innych czynników i zasobów przedsiębiorstwa staje się platformą do kreacji wartości przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem artykułu jest przedstawienie miejsca i roli teorii interesariuszy w ujęciu zasobowym w kierunku budowy modelu zrównoważonego biznesu organizacji odpowiedzialnej społecznie. Przedmiot i zakres artykułu odnosi się do takich pojęć jak migracja i wartość interesariuszy, zrównoważony model biznesu oraz społeczny wymiar budowy wartości przedsiębiorstwa.

1. Zasobowe podejście w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem a teoria interesariuszy

Dynamika zachodzących zmian strategicznych i siła konkurowania na wolnym rynku wymusza tworzenie nowych źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, oscylując często wokół poszukiwania kreatywnych form rozszerzania granic rynku. Poszukiwanie wartości

w potencjale zasobowym staje się czynnikiem istoty walki w turbulentnym otoczeniu. Rozpatrując podstawowe założenia podejścia zasobowego związane z budową i konfiguracją unikalnych, wyróżniających się zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę nie tylko na przedmiotowy charakter zasobów związany z aktywami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa, ale na także na mało wykorzystywany obecnie na rynku podmiotowy charakter zasobów tkwiący w skupionych wokół przedsiębiorstwa interesariuszy.

Teoria interesariuszy została po raz pierwszy zapoczątkowana w 1984 roku przez R. E. Freemana¹ i do dnia dzisiejszego ewoluuje w kierunku nowych jej form postrzegania i interpretowania. Według Freemana, Reeda interesariusze to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację². Według Mitchela i innych interesariusze to grupy, od których zależy przetrwanie organizacji³.

W tym ujęciu powiązania i relacje z interesariuszami są pewnego rodzaju zasobem, który skutecznie i efektywnie wykorzystywany może doprowadzić do uzyskania istotnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Konsekwencją tych działań będzie budowa wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

Zasoby w postaci interesariuszy wpływają zarówno na siłę finansową jak i siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa, a uzależnione są także od uwarunkowań sektorowych, które decydują o stabilności, atrakcyjności i dojrzałości sektora.

Gwarantują rozwój i wzrost przedsiębiorstwa oraz stanowią źródło ich odnawiania dla zachowania ciągłości strategicznej przedsiębiorstwa.

Patrząc na zasoby w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym można w tym miejscu przywołać klasyfikację zasobów według A.K. Koźmińskiego.

A.K. Koźmiński twierdzi, że wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej można wyróżnić „twarde” i „miękkie”.

¹ R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

² E. Freeman, D. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, [w:] B. D. Wit, R. Meyer (red.), *Strategy. Process, Content, Context*, London, 1998.

³ R. K. Mitchell i in., *Toward A Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, t. 22, nr 4, październik 1997, s. 853.

„Twarde” to wymierne, konkretne i mocno osadzone w rzeczywistości, z trudem i stosunkowo wolniej podlegają też zmianom, przepoczwarczeniom i rekonfiguracjom, ponieważ zasady ich funkcjonowania są znane, opisane (często skodyfikowane) i przez to przewidywalne.

Najważniejsze z nich to:

- kapitał (zarówno finansowy , jak i rzeczowy);
- technologie i know how (zarówno własne , jak i nabyte);
- strategia pojmowana jako „plan działania” w długim horyzoncie czasowym, czytelny zarówno „do wewnątrz” dla pracowników, jak i „na zewnątrz” dla rynków;
- struktura pojmowana jako sformalizowane zasady podziału zadań, władzy i odpowiedzialności oraz informacji w firmie.

„Miękkie zasoby” to jej tkanka społeczna i społeczne relacje z otoczeniem. Można je scharakteryzować jako „niedookreślone”, „płynne” i zmienne.

Zmiany, którym podlegają, nie mają jednak charakteru w pełni przewidywalnego i nie są przez nikogo (w tym przez kierownictwo firmy) w pełni kontrolowane.

Najważniejsze z nich to:

- ludzie z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami;
- kultura , czyli utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości;
- marka, czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów;
- dostęp do rynku, czyli prawnie i/lub społecznie utrwalone kontakty z nabywcami⁴.

Analizując powyższe można stwierdzić, że tym istotnym, miękkim zasobem budującym przewagę konkurencyjną będzie wielowymiarowa ścisła współpraca z szerokim gronem interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa. Należy ich zatem sklasyfikować w odniesieniu do siły budowy pozytywnego oddziaływania na przedsiębiorstwo w osiąganiu jego ponadprzeciętnych wyników finansowych. Zasoby te w formie trwałej relacji w końcu staną się na tyle wartościowe, że będą trudne do powielenia przez innych uczestników rynku a zatem staną się strategicznie wartościowymi zasobami.

Według Collisa, Mongomerego strategicznie wartościowe zasoby

⁴ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 93.

1. Są trudne do skopiowania (do imitacji).
2. Ulegają deprecjacji powoli (trwałość).
3. Przedsiębiorstwo ma nad nimi kontrolę (adekwatność).
4. Trudno znaleźć dla nich substytuty.
5. Są nadrzędne w stosunku do innych podobnych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo⁵.

Zasoby relacyjne odpowiednio powiązane ze sobą oraz z zasobami materialnymi budują obraz modelu biznesu a umiejętne ich zrównoważenie kształtuje wymiar społeczny kombinacji biznesowej odnoszącej się do otoczenia firmy.

Otoczenie firmy wtedy jest rozumiane również szeroko jako jej kontekst polityczny, ekonomiczny, społeczny, instytucjonalny, informatyczny, technologiczny, ekologiczny oraz demograficzny. Rozróżnia się aktualnych oraz potencjalnych uczestników gry (aktorów), którzy wpływają lub mogą w przyszłości wpływać na zasoby, technologię oraz wyniki danej firmy.

Istotne jest tu również przytoczone wcześniej rozróżnienie na strategiczne stany i sytuacje oraz „strategiczne ścieżki” dotyczące trajektorii rozwoju technologii, rynków surowców, rynków energii, rynków pracy, itp. Tak szerokie spojrzenie na otoczenie, jego dynamikę wymaga szerokich interdyscyplinarnych studiów i jest wpisane w logikę ciągłego uczenia się i ciągłej adaptacyjności składającej się na perspektywę organizacyjną⁶.

Łączy się z tym pojęcie sustainability, które według I.K. Hejduk, W.M. Grudzewskiego jest szczególnym mega paradygmatem, mającym dwa znaczenia. Po pierwsze, podkreśla zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu. Po drugie, interpretowane jest z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości⁷.

⁵ D. J. Collis, A. Montgomery, *Competing on Resources*, *Harvard Business Review*, July- August, s. 140-150.

⁶ J. Jeżak, *Nurt organiczny w myśleniu i zarządzaniu strategicznym*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego, Nowe koncepcje zarządzania*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 40.

⁷ 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. 26.

Także płaski świat stwarza możliwości zarządzania firmą w kontekście sieci. Świat ten powoduje pojawienie się potrzeby budowania systemów bardziej elastycznych i skupionych na kliencie, co zwiększa znaczenie orkiestracji.⁸

Perspektywa organiczna jak i pojęcie ekosystemu oraz sustainability w biznesie doskonale wpasowują się w wielokryterialny wymiar opartego na zasobach modelu zrównoważonego biznesu zgodnego z teorią interesariuszy.

2. Wartość i procesy migracyjne interesariuszy a model biznesu

Koncentracja interesariuszy w otoczeniu przedsiębiorstwa ma wymiar dynamiczny. Dynamika przepływów relacyjnych między interesariuszami charakteryzuje swoisty kształt modelu biznesu. Interesariusze przychodzą, trwają i odchodzą od przedsiębiorstwa. Brak więzi i wymiany wartości powoduje często ich utratę na zawsze. Koncentrować się należy na jak najbardziej trwałym zatrzymaniu interesariuszy pozytywnie oddziaływujących na przedsiębiorstwo w jego otoczeniu bliższym i dalszym. Należy jednak pamiętać, że struktura interesariuszy mająca złożony charakter wpływa na utrudnienia przedsiębiorstwa w zarządzaniu wartością interesariuszy i pomiar odpływu tej wartości. Jeżeli popatrzymy na problem migracji interesariuszy jako problem strategiczny to zauważymy mocną zależność między długoterminowym trwaniem przedsiębiorstwa a obecnymi decyzjami tworzącymi wymiar sieci interesariuszy.

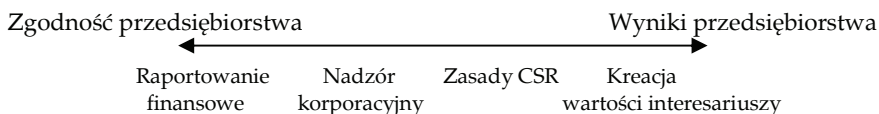
Zależności te i decyzje wpływać mogą między innymi na:

- raportowanie finansowe,
- zasady nadzoru korporacyjnego,
- zasady społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie,
- kreację wartości interesariuszy.⁹

⁸ V. K. Fung, W. K. Fung, Y. (Jerry) Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie, Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 44.

⁹ A. Bhimani, K. Soonawalla, *From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum*, Journal of Accounting and Public Policy 24, 2005, s. 168.

Poniżej przedstawiono na rysunku 1 zależność między tymi czynnikami.



Rysunek 1. Ciągłość odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Źródło: A. Bhimani, K. Soonawalla, *From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum*, Journal of Accounting and Public Policy 24, 2005, s. 168.

W takim ujęciu ma znaczenie zarządzanie ciągłością odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec interesariuszy.

Ciągłość odpowiedzialności wiąże się ze stworzeniem odpowiedniego systemu kształtowania zaufania między pracownikami i menedżerami przedsiębiorstwa a interesariuszami.

Menedżer odpowiedzialny za jakość relacji i uprawniony do występowania w dialogu z interesariuszem będzie tworzył bezpośrednią wartość, która będzie się przekładać na strategiczne osiągnięcie wyników przez przedsiębiorstwo. Tylko wtedy, gdy odpowiedzialność i uprawnienia będą właściwe to może się to przełożyć na wartość interesariuszy i pozytywny wpływ tej wartości na wyniki biznesowe przedsiębiorstwa. Mamy wtedy do czynienia z moralną odpowiedzialnością wobec interesariuszy, gdzie ważnym czynnikiem wpływającym na strategię przedsiębiorstwa ma moralny, etyczny rozwój organizacji¹⁰. Etyczny i społeczny rozwój przedsiębiorstwa powoduje skutek w postaci pozyskiwania, utrzymywania i zatrzymywania wartościowych interesariuszy w osi relacji z przedsiębiorstwem. Wobec powyższego można zadać kluczowe pytanie, jak zarządzać interesariuszami jako istotnym zasobem strategicznym aby ich procesy migracyjne wpłynęły na przedsiębiorstwo tak aby stało się bardziej skuteczne i efektywne uzyskując dynamikę przyrostu wartości?

Należy zatem:

- zbudować interaktywny model wyceny wartości interesariuszy,
- efektywnie zarządzać cyklem życia interesariuszy w stosunku do rentowności relacji,

¹⁰ J. M. Logsdon, K. Yuthas, *Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development*, Journal of Business Ethics, 16, 1997, s. 1217.

- zbudować relacyjne mapy interesariuszy z uwzględnieniem wkładów interesariuszy w procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa i systemu zachęt wobec nich.

W odniesieniu do oceny procesów migracyjnych interesariuszy wobec przedsiębiorstwa należy uwzględnić wpływ interesariuszy na nośniki wartości według klasyfikacji Rappaporta tj:

- wzrost sprzedaży,
- wzrost zysku,
- efektywność podatkową,
- wzrost aktywów trwałych,
- wzrost aktywów obrotowych,
- koszt kapitału,
- okres trwania przewagi konkurencyjnej¹¹.

Należy także wyodrębnić interesariuszy okazjonalnych, krótkoterminowych i długoterminowych w zależności od typu relacji i stosunku zależności. Szczególnie jest to istotne gdy będziemy mierzyć wartość życiową interesariusza i charakter więzi w czasie. Wartość życiowa interesariusza związana jest z globalnym czasem trwania relacji z przedsiębiorstwem a charakter więzi wyznacza siłę powiązań międzyorganizacyjnych wpływających na dynamikę poszczególnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Funkcjonowanie organizacji bez granic oraz jej zrównoważone uelastycznienie a także podtrzymywanie oparte na zarządzaniu ciągłością działania powoduje ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wzrost wartości za pomocą relacji z interesariuszami. Procesy migracyjne wtedy powodują przyływ i odpływ wartości.

Przyływ wartości powoduje:

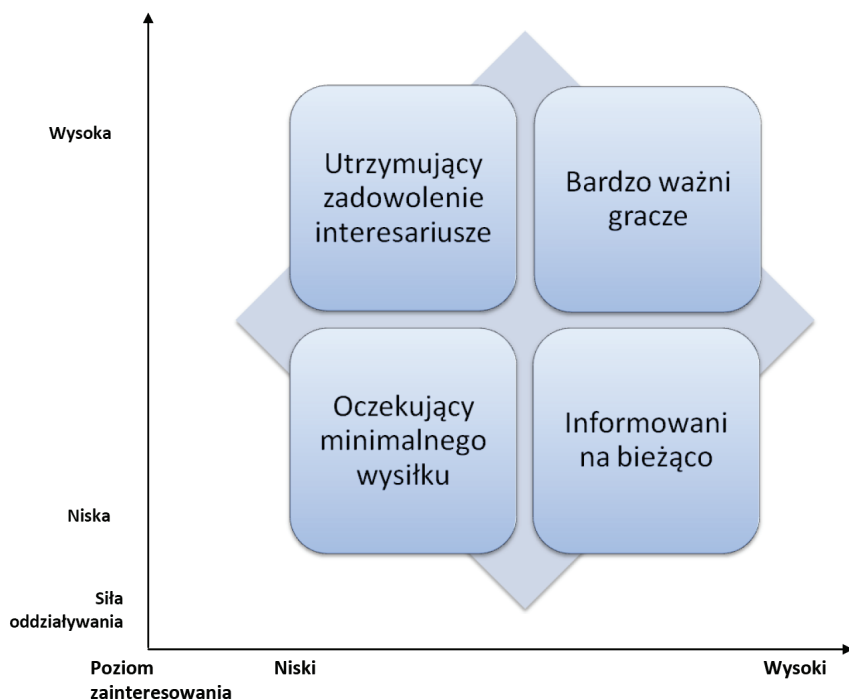
- poprawę pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurowania i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej,
- rekonstrukcję zasobów strategicznych przedsiębiorstwa,
- dynamikę wzrostu kapitału społecznego i intelektualnego,
- dynamikę wzrostu innowacji produktowej, procesowej i organizacyjnej związanej z budową modelu zarządzania wiedzą o interesariuszach.
- wzrost akceptacji ryzyka strategicznego i operacyjnego.

¹¹ A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 78-79.

Odpyływ wartości natomiast powoduje odwrotny skutek czyli:

- utratę uzyskanej wcześniej pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurowania i przewagi konkurencyjnej,
- brak gotówki na odnowę i rekonstrukcję zasobów strategicznych,
- utratę mocy tkwiącej w kapitale społecznym i intelektualnym przedsiębiorstwa,
- utratę możliwości rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa za pomocą dyfuzji innowacji.

Ważny jest zatem wymiar strukturalny interesariuszy zbudowany za pomocą mapy wartości interesariuszy. Poniżej na rysunku 2 przedstawiono mapę interesariuszy autorstwa G. Johnson, K. Scholes.



Rysunek 2. Mapa interesariuszy w układzie siły oddziaływania i poziomu zainteresowania

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring corporate strategy*, London, Prentice Hall Europe, 1999.

Analizując mapę interesariuszy można zauważyć, że siła oddziaływania poszczególnych grup interesariuszy staje się w tym ujęciu symulatorem kreacji innowacji w przedsiębiorstwie. Innowacja staje się wtedy ważnym czynnikiem konstytuującym konfigurację modelu biznesu przedsiębiorstwa.

Mapa wartości interesariuszy powinna także obejmować:

- określenie potrzeb finansowych i pozafinansowych poszczególnych grup interesariuszy,
- zdefiniowanie oczekiwań i wymagań stawianych firmie przez interesariuszy,
- określenie siły wpływu poszczególnych grup interesariuszy na organizację oraz zdefiniowanie znaczenia podejmowanych decyzji wobec nich,
- określenie zależności wewnętrznych wobec interesariuszy,
- określenie zależności zewnętrznych wobec interesariuszy,
- określenie metod i technik oddziaływania wobec interesariuszy,
- określenie zdolności i stopnia osiągnięcia kompromisu wobec interesariuszy i interesariuszy wobec przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie sposobów równoważenia celów i interesów przez przedsiębiorstwo.

Właściwe zdefiniowanie i upracticznienie tych zadań może wywołać istotny wzrost wartości przedsiębiorstwa. Oczywiście wartość ta, dzięki poszerzeniu postrzegania przedsiębiorstwa w całym układzie relacji wpływa na długoterminowe, trwałe zarządzanie wartością w przyjętym modelu zrównoważonego biznesu.

3. Model biznesu a model zrównoważonego biznesu wobec zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Zjawiska dziejące się obecnie na rynkach finansowych, kryzys ekonomiczny i gospodarczy, gwałtowny wzrost aktywności wielu podmiotów, niekorzystne tendencje polityczne, zwiększone znaczenie społeczeństwa oraz ciągle poszukiwanie wzrostu skuteczności i efektywności biznesowej wywołują większy apetyt na ryzyko menedżerów czego

skutkiem jest także większy, akceptowalny poziom przyjmowanego ryzyka biznesowego.

Powoduje to tworzenie nowych ram do osiągnięcia zwycięstwa na rynku. Ramy te stanowiące odwzorowanie założeń fundamentalnych sukcesu stanowią natomiast podwaliny obecnie przyjmowanych modeli biznesu.

Pierwszy raz w literaturze przedmiotu wykorzystane pojęcie modelu biznesu znalazło się w 1957 roku w artykule opublikowanym przez R. Bellmana i C. Clarka¹².

Skutkowało to w latach późniejszych pojawieniem się dużego zainteresowania tym pojęciem i jego kwantyfikacją na potrzeby praktyki gospodarczej. Traktując pojęcie modelu biznesu w logicznym układzie powinno się przeprowadzić rozbicie tego pojęcia na pojęcie modelu i pojęcie biznesu.

Pojęcie modelu według Słownika Wyrazów Obcych oznacza „względnie odosobniony układ, możliwie mało skomplikowany, działający analogicznie do oryginału, którym może być istota żywa, maszyna organizacja”¹³.

Natomiast pojęcie biznesu często interpretowane jest przez managerów jako przedsięwzięcie, interes czy po prostu prowadzenie działalności gospodarczej na rynku. Czyli czytanie pojęcia w kontekście słowa model i biznes dopiero globalnie wskazuje na podstawę właściwych określeń i interpretacji co do sformułowania modelu biznesu.

Według definicji opracowanej przez Morrisa, model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia – i to co najważniejsze – silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców¹⁴.

Według jednej z definicji model biznesowy, to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji, i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model

¹² R. Bellman, C. Clark, *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, Operations Research, 1957, No. 4, s. 469-503.

¹³ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972, s. 484.

¹⁴ L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

ten jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie¹⁵.

Natomiast J. C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji¹⁶.

Interesujące podejście do modelu biznesu przedstawia P. Banaszyk, który uważa, że rozumna natura działania polegającego na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem jest ukryta w fenomencie modelu biznesowego. Ma on nie tylko znaczenie praktyczne – jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, lecz i poznawcze – jako instrumentarium spajania dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem¹⁷.

H. Chesbrough i R. S. Rosenbloom mówią, że model biznesu jest konstrukcją, która informuje o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak opanowane zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki.

Podstawowe składniki modelu biznesu według H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom to:

- określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości,
- określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości,
- wskazanie struktury łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swoją ofertę,
- oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku, charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa,
- opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów,

¹⁵ A. Afuah, C. L. Tucci, *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001, s. 20-21.

¹⁶ J. C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7-9.

¹⁷ P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyka (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 26.

- określenie strategii konkurowania¹⁸.

Również G. Hamel zauważa przy definiowaniu modelu biznesu korelację pomiędzy modelem biznesu a strategią przedsiębiorstwa, gdzie według niego podstawowe komponenty biznesu to kluczowa strategia, strategiczne zasoby, sieć wartości oraz powiązanie z klientami¹⁹.

P. Stähler definiuje model biznesu jako uproszczenie złożonej rzeczywistości, pomagające zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego ewolucję²⁰.

F. Betz natomiast uważa, że model biznesu to kombinacja właściwej konfiguracji zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału²¹. Ciekawą definicję przedstawia K. Oblój, który zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Definiuje on również założenie, że skuteczny model biznesu jest szybko imitowany przez inne firmy²².

Natomiast C. Ott i W. Schiemann uważają, że model biznesu jest sposobem łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją²³.

Łańcuch wartości jest modelem niezwykle przydatnym w analizie istniejących i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, pozwala również odpowiedzieć na pytanie o dominujący typ przewagi pozycyjnej danego przedsiębiorstwa²⁴.

Według A.K. Koźmińskiego model biznesu może, ale nie musi, być podstawą i inspiracją do określenia strategii i przygotowania planu stra-

¹⁸ H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 3, 2002, s. 533-534.

¹⁹ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

²⁰ *Geschäftsmodelle In der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St. Gallen, University of St. Gallen HSG.

²¹ F. Betz, *Strategic Business Models*, Engineering Management Journal, Vol. 14, 2002, No. 1, s. 21-27.

²² K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 98.

²³ C. Ott, W. Schiemann, *Rusing Strategic Measurement to Turn Visio into Realisty*, Journal of Strategic Performance Measurement, 2000, No. 1, s. 15.

²⁴ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 78.

tegicznego. Możliwa jest jednak także „droga na skróty” czyli bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce. A.K. Koźmiński uważa także, że model biznesu jest, z jednej strony, uwarunkowany przez macierz technologiczną firmy, z drugiej strony zaś, określa ją, ponieważ generuje program badań i rozwoju²⁵.

J. Rokita definiuje model biznesu jako odzwierciedlenie sposobów osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. To specyficzne podejście do organizacji biznesowych, które określa się terminem „model biznesu” koresponduje bezpośrednio z tzw. modelem wyników określających relacje między:

1. Strukturą sektora ze względu na natężenie konkurencji.
2. Zachowaniami przedsiębiorstw, uczestników sektora.
3. Wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez organizację w porównaniu z rywalami²⁶.

Interesujące podejście do modelu biznesu przedstawia A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, którzy twierdzą, że model biznesu określa powiązane elementy ukierunkowane na:

- klientach przedsiębiorstwa,
- sposobach przechwytywania wartości dla klientów,
- sposobach różnicowania oferty i kontroli strategicznej,
- ofertę przedsiębiorstwa oraz zakres działań kontrolowanych przez przedsiębiorstwo²⁷.

Gdyby rozpatrywać modele biznesu głębiej w kontekście jego poszczególnych komponentów, to trzeba zwrócić uwagę na podejście proponowane przez S. M. Shafera, H. I. Smitha i I. C. Lintera, którzy zidentyfikowali 20 komponentów składających się na różne przedstawione w literaturze modele biznesu. Podzielili je na 4 kluczowe kategorie (strategiczne wybory, sieci wartości, kreowanie wartości, zdobycie wartości)²⁸.

²⁵ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 123- 126.

²⁶ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 27.

²⁷ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

²⁸ S. M. Shafer, H. I. Smith, I. C. Lander, *The power of business models*, Business Horizons (2005) 48, s. 202.

Trzeba jednak zwrócić uwagę, że kombinacja nawet najdokładniej dobranych składników modelu biznesowego i nawet mapa strategiczna ich wewnętrznych i zewnętrznych powiązań i relacji ma limity czasowe.

Także B. R. Kuc twierdząc, że istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształceniem potencjalnego konfliktu w współpracę zadaje pytanie. Czy ta współpraca jest modelowym, wzorcowym stanem relacji, najkorzystniejszym dla osiągania wydajności zespołów?²⁹

Wraz ze zmianami potrzeb interesariuszy powinna się także zmieniać oferowana im wartość oraz siła powiązań poszczególnych części modelu biznesu. W zależności od zmian rynkowych i powiązań między modelem biznesu a zewnętrznym środowiskiem jego składniki także mogą ulec zmianie. Wyniki finansowe są odzwierciedleniem wcześniejszych decyzji strategicznych więc gdy decyzje te są podejmowane systemowo w stosunku do wielu istotnych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa i dynamicznie wpływają na jego otoczenie to istnieje szansa na osiągnięcie i trwałe utrzymanie przewagi wobec konkurentów. Ułatwić te decyzje może przemodelowanie struktury organizacyjnej na zrównoważoną strukturę organizacyjną wkomponowaną w szczelny, zrównoważony system zarządzania strategicznego.

Zrównoważenie działań strategicznych i taktyczno-operacyjnych w przyjętym modelu biznesu jest zadaniem trudnym i wymagającym przede wszystkim zrozumienia kontekstu prowadzenia tego typu działań. Czy to w ogóle jest zasadne i możliwe do realizacji? Przecież w dobie chaosu i zmian rynkowych następuje raczej brak równowagi. Właśnie poprzez działania zmierzające do spełnienia zasad zrównoważenia można osiągnąć trwale rentowny model biznesu. Model ten można nazwać zrównoważonym modelem biznesu rozumianym jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj,

²⁹ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 53.

do aktualnego modelu biznesu jutro”.³⁰ Model ten może być implemmentowany w praktyce biznesowej z zastosowaniem zrównoważonej strategii rozumianej jako wiązkę współzależnych celów strategicznych ukierunkowanych na spełnienie potrzeb poszczególnych grup interesariuszy powiązanych z pozostałymi celami przedsiębiorstwa ukierunkowanymi na rozwój, procesy i wyniki finansowe. Wynikiem tej strategii jest osiągnięcie zrównoważonych wyników przedsiębiorstwa gwarantujących osiągnięcie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

Model ten zwiększa efektywność działania przedsiębiorstwa związanego z określeniem:

- miejsca i roli różnych nośników (warunków brzegowych i procesów) wpływających na procesy równoważenia,
- związków przyczynowo-skutkowych występujących pomiędzy różnymi działaniami występującymi w przedsiębiorstwie,
- wpływu tych działań na osiągnięcie zrównoważonych wyników,
- prawdopodobnych reakcji przedsiębiorstwa na interesariuszy,
- potencjału i rzeczywistego wpływu tych działań na wyniki finansowe³¹.

Model zrównoważonego biznesu ukierunkowany na spełnienie potrzeb wszystkich grup interesariuszy staje się platformą do wypełnienia zasad społecznej Odpowiedzialności biznesu przy jednoczesnym kreowaniu wartości dla akcjonariuszy.

Cele te wyrażone w strategii stanowią wspólny monolit z przypisanymi im zasobami do ich osiągnięcia a personel przedsiębiorstwa staje się dynamicznym generatorem wzrostu wartości mierzonej finansowym potencjałem siły wobec konkurentów rynkowych.

Zatem w takim ujęciu koncentracja menedżerów w kreacji zrównoważonej wartości przedsiębiorstwa wyraża się w ciągłym, mozolnym szukaniu możliwości osiągnięcia lepszych wyników finansowych od konkurentów w okresie krótkoterminowym a w długoterminowym okresie zwiększenie i dalsze zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. A więc rozbudowywanie zasobów materialnych i niematerialnych firmy jest realizowane w sposób kompatybilny do rozwoju relacji

³⁰ A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008, s. 19.

³¹ M. J. Epstein, A. R. Buhovac, *Solving the sustainability implementation challenge*, Organizational Dynamics, 39, 2010, s. 307.

z wszystkimi podmiotami znajdującymi się w otoczeniu firmy a przyczyniającymi się do wzrostu jej wartości.

W tym rozumieniu wartość przedsiębiorstwa odpowiada idei podejścia dochodowego do wyceny, która wiąże wartość z wynikami jego działalności. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile przynosi dochodu, poczynając od dzisiaj do nieskończoności³².

Istnieje ściśle powiązanie koncepcji VBM z koncepcją CSR. Można tu przytoczyć stwierdzenie J. D. Martina, J. William Petty, J. S. Wallace, którzy uważają, że zarządzanie wartością firmy widziane z perspektywy właścicieli przedsiębiorstwa jest społecznie odpowiedzialne³³.

Model CSR jako równoważenie sprzecznych interesów interesariuszy, przydziela więc kadrze zarządzającej zupełnie inną niż tradycyjna i niejednoznaczną, rolę. Menedżer bowiem świadomie i przede wszystkim arbitralnie, ma decydować o podziale korzyści pomiędzy rywalizującymi grupami interesariuszy, klientami, pracownikami, dostawcami, lokalną społecznością i właścicielami³⁴.

Zatem w tym ujęciu istotnym paradygmatem stanie się zbudowanie modelu zrównoważonego biznesu godzącego zasady społecznej Odpowiedzialności biznesu z zasadami kreacji wartości przedsiębiorstwa. Platformą do tego będą optymalne relacje z interesariuszami jako zasób strategiczny zwiększające wartość przedsiębiorstwa, mierzone wartością interesariuszy migrujących wokół przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Zmienność strategiczna znajdująca się w obrębie przedsiębiorstwa wskazuje na nowy obraz budowy jego trajektorii w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poszukiwanie optymalnej konfiguracji posiadanych zasobów jako źródła budowy i implementacji modelu biznesu stało się podstawowym elementem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Kreacja wartości przedsiębiorstwa jako jeden z wiodących celów organizacji stała się zadaniem trudnym i nieprzewidywalnym. Stąd ważnym stało się strukturalizowanie sieci działań strategicznych

³² W. Skoczyła (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

³³ J. D. Martin, J. William Petty, J. S. Wallace, *Value-Based Management with Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Inc, New York 2009, s. 1.

³⁴ N. Craig Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009, s. 274.

i operacyjnych w jeden strumień dynamicznego zarządzania. Strumień ten uwzględnia zasady społecznej Odpowiedzialności biznesu i zasady zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Ustanowienie wspólnych zasad wykorzystania potencjału tkwiącego w tych koncepcjach można zrealizować z wykorzystaniem modelu zrównoważonego biznesu kształtującego relacje z interesariuszami jako kluczowy zasób strategiczny generujący wartość dla akcjonariuszy i innych interesariuszy przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

Literatura:

1. Afuah A., Tucci C. L., *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.
2. Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
3. Bellman R., Clark C., *On the Construction of a Multi –Stage, Multi-Person Business Game*, *Operations Research*, 1957, No. 4.
4. Betz F., *Strategic Business Models*, *Engineering Management Journal*, Vol. 14, 2002, No. 1.
5. Bhimani A., Soonawalla K., *From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum*, *Journal of Accounting and Public Policy* 24, 2005.
6. Chesbrough H., Rosenbloom R. S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No. 3, 2002.
7. Collis D. J., Montgomery A., *Competing on Resources*, *Harvard Business Review*, July– August.
8. Epstein M. J., Buhovac A. R., *Solving the sustainability implementation challenge*, *Organisational Dynamics*, 39, 2010.
9. Freeman E., Reed D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, [w:] Wit B.D., Meyer R. (red.), *Strategy. Process, Content, Context*, London, 1998.
10. Freeman R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

11. Fung V. K., Fung W. K., Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie, Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
12. *Geschäftsmodelle In der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St. Gallen, University of St. Gallen HSG.
13. 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.
14. Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
15. Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.
16. Jeżak J., *Nurt organiczny w myśleniu i zarządzaniu strategicznym*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego, Nowe koncepcje zarządzania*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
17. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
18. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
19. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
20. Linder J. C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004.
21. Logsdon J. M., Yuthas K., *Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development*, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.
22. Małkowska M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

23. Martin J. D., Petty J. William, Wallace J. S., *Value-Based Management with Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Inc, New York 2009.
24. Mitchell R. K. i in., *Toward A Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, t. 22, nr 4, październik 1997.
25. Morris L., *Business Model Warfare. The Strategy of Business Break-throughs*, University of Pennsylvania, May 2003.
26. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
27. Ott C., Schiemann W., *Rusing Strategic Measurement to Turn Visio into Realisty*, *Journal of Strategic Performance Measurement*, 2000, No. 1.
28. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
29. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
30. Shafer S. M., Smith H. I., Lander I. C., *The power of business models*, Business Horizons, 2005.
31. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972.
32. Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
33. Smith N. Craig, Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009.

Rozdział 14.

Systemowe stymulanty strategicznej odnowy przedsiębiorstw.

Na styku języka zasobów i procesu

Wstęp

Zdolność dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków środowiska w jakim działają stanowi istotny ten obszar badań w którym szczególnie uwypatnia się możliwość interpretacji zachowań współczesnych przedsiębiorstw z perspektywy różnych szkół zarządzania strategicznego. Opierając się na prowadzonych w naszym zespole badań nad systemami zarządzania przedsiębiorstw oraz badań współautora tego referatu nad regulacyjną rolą tych systemów w procesach strategicznej odnowy przedsiębiorstw prezentujemy poniżej refleksje dotyczące powiązań podejścia zasobowego oraz procesowego w rozumieniu systemowych uwarunkowań procesów strategicznej odnowy przedsiębiorstw.

Celem referatu jest wskazanie zasadności dualizmu interpretacji gruntownych transformacji przedsiębiorstw opierającego się na wiązaniu ujęcia zasobowego oraz procesowego. Poniżej skrótowo charakteryzujemy zagadnienie strategicznej odnowy przedsiębiorstw, przedstawiamy nasze ujęcie systemu zarządzania oraz jego potencjału dostosowawczego. Prezentowane zagadnienia opierają się na badaniach literaturowych oraz studium przypadków przedsiębiorstw przechodzących procesy strategicznej odnowy.

1. Strategiczna odnowa – proces i treść

Sytuację, w której w wyniku zewnętrznych lub wewnętrznych uwarunkowań konieczna staje się gruntowna przebudowa przedsiębiorstwa powszechnie określało się ogólnym mianem restrukturyzacji. W ostatnich latach, głównie w zachodniej literaturze przedmiotu, upo-

wszechniło się określenie „odnowa przedsiębiorstwa” (corporate renewal) oraz „odnowa strategiczna” (strategic renewal). Pojęcia te nie oczekiwały się dotychczas jednolitej definicji. Często używa się je w kontekście strategicznej zmiany. Dla prezentowanych w tym miejscu rozważań przyjmujemy definicję zaproponowaną przez R. Agarwala i C. Helfata, którzy proponują, aby rozumieć przez nią: „proces, treść i efekt przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania”¹.

Odnowa przedsiębiorstw nie jest zjawiskiem jednorodnym. Wynika to choćby z różnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych, jakim podlega przedsiębiorstwo inicjujące taki proces. Wspomniani wyżej autorzy proponują wyróżnienie dwóch typów odnowy²:

- strategicznej transformacji wynikającej z sytuacji nieciągłości (*discontinuous strategic transformation*),
- inkrementalnej strategicznej odnowy (*incremental strategic renewal*).

Pierwszy z typów odnosi się do gruntownych przeobrażeń w takich obszarach, jak technologia, oczekiwania klientów czy zmiany regulacji dotyczących rynku (np. jego deregulacja). Zdarzenia takie mogą wymuszać na firmie konieczność znalezienia alternatywnych rozwiązań dla dotychczasowych filarów realizowanej strategii czy posiadanego modelu organizacyjnego. Innym powodem przystąpienia do strategicznej transformacji może być starzenie się lub schyłkowe zanikanie podstawowego rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo, zmuszając je do poszukiwania nowych obszarów działalności, gwarantujących rentowność i potencjał rozwoju³. Charakterystyczne dla tego typu odnowy są: element zaskoczenia, związany z powstaniem sytuacji inicjującej proces, oraz wysoka dynamika transformacji, jakiej musi sprostać przedsiębiorstwo. Warto zwrócić uwagę na zarówno negatywny, jak i pozytywny potencjalny wpływ zdarzeń wpływających na przedsiębiorstwo znajdujące się w obliczu tego typu odnowy. Odwołując się do polskich doświadczeń ostatnich dwóch dekad, można zidentyfikować trzy fale procesów odnowy, jakim podlegała znaczna część przedsiębiorstw. Dwie z nich – transformację gospodarki w początkach lat 90. zeszłego wieku oraz obecny światowy kryzys finansowy – cechowało negatywne oddziaływanie. Trzecia ze wspomnianych fal, którą charakteryzuje raczej pozy-

¹ R. Agarwal, C. Helfat, *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, Vol. 20, No. 2, March-April 2009, s. 283.

² Tamże, s. 283.

³ Tamże, s. 283.

tywne oddziaływanie, związana była z wejściem Polski do Unii Europejskiej. Wszystkie te fale wynikały z wystąpienia zjawisk gospodarczych o charakterze nieciągłości. Nawet jeśli fakt ich wystąpienia mógł być przewidywalny dla wielu dotkniętych problemami przedsiębiorstw, to przebieg i kierunki oddziaływania na dane przedsiębiorstwo były znacznie trudniejsze do przewidzenia.

Drugi z typów odnosi się do podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań wyprzedzających, mających na celu przygotowanie strategii działania oraz zasobów na nieuchronne sytuacje nieciągłości w taki sposób, aby nie wymuszały one podejmowania radykalnych, gruntownych transformacji. Zawsze łączą się one bowiem z zagrożeniem dla stabilności działania firmy. Inkrementalna strategiczna odnowa, jeśli będzie podejmowana proaktywnie, może umożliwić firmom zmierzenie się ze zmianami w środowisku zewnętrznym w okresie, kiedy zmiany te dopiero się kształtują. Redukuje się w ten sposób konieczność większych i trudniejszych przekształceń w późniejszym czasie. Taka proaktywna, inkrementalna odnowa może być związana zarówno z eksperymentowaniem poza obszarem podstawowego biznesu, na przykład poprzez uruchamianie przedsięwzięć w nowych branżach, jak i z inkrementalnymi przeobrażeniami podstawowego biznesu ze sztywnymi produktami włącznie. Co istotne, inkrementalna odnowa niekoniecznie musi się wiązać z reakcją na zmiany mogące wystąpić lub występujące w otoczeniu, ale może być wynikiem regularnie podejmowanych działań, głównie o charakterze innowacyjnym, które taką odnowę wspierają. Podejmowanie tego typu działań wymaga zastosowania zarówno procesów, zasad, rutyn oraz zasobów, jak i zdolności do aktywizowania tego typu działań, opartego na „dynamicznych zdolnościach” (*dynamic capabilities*). Przez taki potencjał wspomniani autorzy rozumieją zdolność organizacji do celowego tworzenia, poszerzania oraz modyfikowania bazy swoich zasobów⁴.

Oczywista wydaje się zasadność preferowania przez organizacje odnowy o charakterze inkrementalnym, jednakże niewielu udaje się sprostować takiemu podejściu. Jedną z przyczyn tego faktu może być to, iż niektóre ze zmian w środowisku zewnętrznym są rzeczywiście trudne do antycypowania. Inną przyczyną może być problem w spójnym zarządzaniu sprzecznymi dążeniami do utrzymania standardów i ich podważania poprzez kolejne zmiany. O ile rozsądne wydaje się stosowanie inkrementalnych, ewolucyjnych form odnowy przedsiębiorstw, o tyle

⁴ R. Agarwal, C. Helfat, *Strategic Renewal...*, op. cit., s. 283.

istotne znaczenie odgrywa zdolność do przeprowadzania rewolucyjnych przekształceń w tych sytuacjach, w których organizacja doświadcza nieprzewidzianych, gruntownych przeobrażeń w swym otoczeniu. Istotnym wyzwaniem w przypadku podejść inkrementalnych jest właściwa instytucjonalizacja dynamicznego potencjału organizacji, odpowiadającego za jej zdolność do identyfikowania i przeprowadzania zmian. Zasoby przeznaczone na ten cel i ulokowane w wyspecjalizowanych jednostkach organizacyjnych mogą nie gwarantować podniesienia innowacyjności.

Jak więc organizować procesy odnowy, aby mogły przynosić zamierzony efekt? Warto wyjść w tym miejscu od spostrzeżeń wynikających z systemowego ujęcia organizacji i wniosków dotyczących sposobu przeobrażania takiego systemu. B. Leavy zauważa, że samoodnowa organizacji jest procesem, którego tempo, postęp i treść są zdeterminowane bardziej przez system jako całość niż przez pojedyncze jednostki, niezależnie od ich pozycji i siły w organizacji⁵. Odwołuje się on do opinii neo-instytucjonalistów, którzy uznają znaczenie relacji pomiędzy wewnętrznym kontekstem strukturalnym i zdolnością do samoodnowy. Tę relację dostrzegają oni głównie w stopniu powiązań pomiędzy całością a jej częściami. Wnioski z przytaczanych badań sugerują, że tego typu luźne powiązania dają najbardziej preferowany kontekst dla samoodnowy. Naturę takich luźnych powiązań można w tym kontekście zdefiniować jako taką, która wyraża zarówno elastyczność całości, jak i odmiennosc poszczególnych części. Zwracają także uwagę na endogeniczny charakter presji na deinstytucjonalizację, gdyż – przyjmując teoretyczne założenia wskazane wyżej – taki proces jest niezbędny dla radykalnej odnowy⁶.

S. Ghoshal i Ch. Bartlett obserwują natomiast istotne przeobrażenie roli, jaką w kontekście tworzenia potencjału do samoodnowy organizacji odgrywa top management. Zauważają oni bowiem odchodzenie od działań służących wzmacnianiu zakorzenionej w organizacji wiedzy poprzez propagowanie sformułowań opisujących firmowe zasady („*company way*”) oraz afirmację ukształtowanych wcześniej możliwości i zdolności jako „kluczowych kompetencji” na rzecz zachowań zupełnie odwrotnych. Sprowadzają się one do tego, że tworząc kontekst, w którym kierownicy średnich i niższych szczebli działają na rzecz generowania, transferu i zakorzeniania wiedzy i doświadczeń, top management upatruje swoją rolę raczej w tworzeniu przeciwwagi dla tych procesów. Po-

⁵ B. Leavy, *Strategic renewal - is disruptive revolution unavoidable?*, Strategic Change, Vol. 6, 1997, s. 290.

⁶ Tamże, s. 290.

przez podważanie utartych przekonań, kwestionowanie danych, na których opiera się akumulowana w organizacji wiedza, oraz odmienne od dotychczasowych zestawianie zasobów eksperckich tworzą oni stan dynamicznej nierównowagi, odgrywający kluczową rolę w kształtowaniu zdolności organizacji do nieustannej samoodnowy⁷.

2. System zarządzania – stabilizacja i transformacja

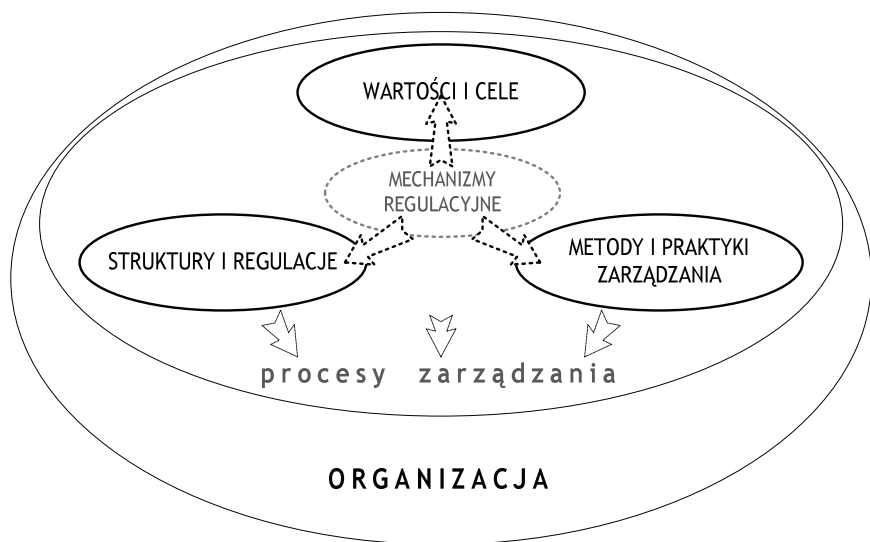
Z racji naszych zainteresowań badawczych mówiąc o perspektywie systemowej skupiamy się na szczególnym podsystemie organizacji, jakim jest jej tzw system zarządzania. Pojęcie to jest powszechnie stosowane w języku teoretyków i praktyków zarządzania mimo że w dorobku teorii zarządzania nie wykształciła się jego jednoznaczna definicja. Pojawiające się w literaturze definicje potrafią istotnie różnić się od siebie, co niewątpliwie wpływa na nieprecyzyjność tego aspektu organizacji.

Naszym zdaniem przez system zarządzania możemy rozumieć całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji⁸. Z zaprezentowanej definicji wynika czteroskładnikowy model systemu zarządzania, którego schemat poglądowy przedstawia rysunek poniżej.

Cztery główne składowe prezentowanego modelu można podzielić na dwie części, stanowiące dwa wymiary systemu: wymiar stabilizujący organizację oraz wymiar ją transformujący. Do pierwszego zaliczamy wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania. Odrębnym w tym sensie, choć nierozdzielnie powiązanym z nim, jest wymiar transformujący, który tworzą mechanizmy regulacyjne.

⁷ S. Ghoshal, Ch. Bartlett, *Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal*, Sloan Management Review, Winter 1996, Vol. 37, No. 2, s. 34.

⁸ J. Skalik, G. Belz, *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1184, 2007.



Rysunek 1. Model systemu zarządzania

Źródło: J. Skalik, G. Bełz, *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji. Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław nr 1184, 2007; G. Bełz, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE Wrocław, nr 153.

Można założyć, że wymienione wyżej trzy składowe stabilizujące systemu zarządzania mają za zadanie utrzymywanie organizacji w stanie względnej równowagi dla przyjętych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. W przypadku stabilnych, dojrzałych sektorów taki stan względnej równowagi może być bardzo rozciągnięty w czasie. Ugruntuje to przyjęte rozwiązania co do wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania. Wymagane mogą być jedynie drobne ewolucyjne zmiany opierające się na słabym oddziaływaniu mechanizmów regulacyjnych. Jednakże warunki wewnętrzne lub zewnętrzne mogą podlegać na tyle częstym lub głębokim przeobrażeniom, iż względne stany równowagi stają się niezwykle ulotne. Redefiniowanie swojego modelu biznesowego oraz dostosowywanie do niego całej organizacji stanowi wtedy kluczowe wyzwanie zarządzających. W takiej sytuacji dynamizujące mechanizmy dostosowawcze prowadzą do nie-

ustannego burzenia i przebudowy opisywanych wyżej trzech składowych systemu zarządzania. Wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania, pełniąc rolę stabilizatora modelu działania organizacji, podlegają więc nieustannemu, transformującemu (ewolucyjnie bądź rewolucyjnie) oddziaływaniu mechanizmów dostosowawczych.

Za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowywania się do nich odpowiadają właśnie mechanizmy regulacyjne stanowiące wymiar transformujący systemu zarządzania. Ich rolą jest wywoływanie zarówno zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzone poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak i zmian rewolucyjnych, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają one gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu. Wyrazem istnienia takich sił jest między innymi dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema składnikami stabilizującymi, a także zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania.

Takiego też rozumienia wymiaru transformującego systemu zarządzania dostarcza cykl trzech artykułów S. Ghoshala i Ch. Bartletta, a zwłaszcza ostatni z nich⁹. Autorzy zwracają w nim uwagę na konieczność podchodzenia do systemów zarządzania w sposób umożliwiający destrukcję dotychczasowych i kreowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, lepiej odpowiadających zmieniającym się warunkom działania przedsiębiorstwa. M. Hammer analizuje natomiast strukturę mechanizmów zarządczych warunkujących zdolność systemu do odnowy i przeobrażeń, rozróżniając dwa systemy zarządzania funkcjonujące w organizacji¹⁰. Pierwszy z ich określany przez niego jako powierzchniowy (*surface system*) i odnosi się do tworzących wartość procesów, systemów, struktur i wartości. Drugi natomiast, określany właśnie jako głęboki (*deep system*), nie tworzy wartości dla klienta, a sens jego istnienia polega na monitorowaniu, kierowaniu, dostosowywaniu oraz reformowaniu systemu powierzchniowego. Celem tego systemu jest rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz oddziaływanie na

⁹ S. Ghoshal, Ch. Bartlett, *Building the entrepreneurial corporation: New organizational processes, new managerial tasks*, European Management Journal, Vol. 13, No. 2, June 1995, s. 139–155.

¹⁰ M. Hammer, *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, Inc. New York, 1996.

dostosowywanie się systemu powierzchniowego. System głęboki wyraża – zdaniem M. Hammera – zdolność organizacji do zmian.

Badania nad strukturą kluczowych procesów tego głębokiego systemu doprowadziły nas do wypracowania odrębnej klasyfikacji takich kluczowych procesów dostosowawczych, do których zaliczamy¹¹:

- proces innowacji i inicjacji,
- proces transformacji i integracji,
- proces optymalizacji i standaryzacji.

Pierwszy z nich jest związany ze specyficznym postrzeganiem organizacji i jej otoczenia, które skupia się na wychwytywaniu – często słabych – bodźców w otoczeniu lub wewnątrz, wskazujących na pojawiające się okazje. Polega też na skojarzeniu kompetencji, które dostarczałyby dodatkowej wartości. Jest to proces „energetyzujący” organizację, stawiający wysokie wyzwania, ale i burzący dotychczasowy ład.

Proces drugi koncentruje się na dynamice relacji międzyludzkich oraz leżących u ich podstaw potrzeb, dążeń i obaw. Oddziałując poprzez potencjał tkwiący w ludziach, zmierza do osiągnięcia celów stawianych w procesie innowacji i inicjacji. Proces ten jest zwrócony ku wnętrzu organizacji. Poprzez budowanie poczucia wspólnoty i zaangażowania aktywizuje ludzi do przyjmowania nowych postaw i zachowań, niezbędnych dla powodzenia trwałej zmiany.

Treścią trzeciego procesu – optymalizacji i standaryzacji – jest dążenie do zaprowadzania porządku i ładu wśród poszczególnych składowych organizacji, stanowiących podstawę jej skutecznego funkcjonowania. Ład i zorganizowanie odnoszą się do wszelkich zasobów, a więc również ludzkich. W rzeczywistości gospodarczej ład oznacza również właściwe relacje pomiędzy kosztami wszystkich zasobów a dostarczanymi przez nie efektami, co przekłada się na racjonalność kosztową i wydajnościową.

Obok przedmiotowej perspektywy opisu mechanizmów regulacyjnych istotna jest także perspektywa podmiotowa. G. Belz opiera ją na tzw. koncepcji triumwiratu ról zarządczych. Zakłada ona, że w każdej organizacji procesy zarządcze realizowane są poprzez trzy role: przedsiębiorczą, przywódczą oraz administracyjną (menedżerską). Każda rola

¹¹ G. Belz, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE Wrocław, nr 153, 2011.

jest odmiennym profilem działań zarządczych, koncentrującym się na innych zadaniach, kluczowych dla przetrwania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Założenie zjawiska triumwiratu ról opiera się właśnie na uznaniu, że dla zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji każda rola powinna być wypełniana w stopniu odpowiednim do strategicznych wyzwań, przed jakimi ta organizacja stoi. To, iż poruszane zagadnienie wciąż nie jest oczywiste i stanowi problem badawczy w zakresie nauk o zarządzaniu, dobrze obrazuje pytanie, czym różnią się menedżerowie i liderzy, które postawił w latach 70. XX wieku A. Zaleznik¹². Dekadę później spopularyzowany został inny tok badań teoretycznych, dotyczący rozróżnienia menedżerów i przedsiębiorców, zarówno w kontekście małych, rosnących przedsiębiorstw, jak i dużych korporacji (zob. np. Malach-Pines¹³). Współcześnie z kolei możemy obserwować debatę nad relacją między rolami przedsiębiorcy i lidera (zob. np.: Gupta et al.¹⁴). Przywoływani wyżej autorzy identyfikowali w swych pracach poszczególne archetypy powyższych ról i zwrócili uwagę na zasadność ich współlistnienia, badając zazwyczaj poszczególne relacje par powyższych ról. W polskiej literaturze przedmiotu przykładem poszukiwania struktury archetypowych ról są rozważania J. Gościńskiego związane z cyklami życia organizacji¹⁵.

Co ciekawe, w jednym z dwóch źródeł łączących wszystkie trzy role B. Czarniawska-Joerges i R. Wolff zwracają uwagę na cykliczność zainteresowania praktyki i teorii poszczególnymi rolami oraz tłumaczą ją zmiennymi warunkami gospodarki, które stawiają przed przedsiębiorstwami odmienne wyzwania i proponują patrzeć na nie łącznie. Uważają oni, że role te odzwierciedlają pragnienia i obawy organizacyjnych społeczności i są symbolami, które pomagają przypisywać znaczenie wydarzeniom zachodzącym w organizacji (zob. Czarniawska-Joerges, Wolff¹⁶). Również A. Mayo i N. Nohria w swoich badaniach nad zarządzaniem

¹² A. Zaleznik, *Managers and Leaders. Are They Different?*, Harvard Business Review, January 2004, s. 74–81.

¹³ A. Malach-Pines, A. Sadeh, D. Dvir, O. Yafe-Yanai, *Entrepreneurs and Managers: Similar Yet Different*, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10, 2002, No. 2, s. 172–190.

¹⁴ V. Gupta, I. MacMillan, G. Surie, *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*, Journal of Business Venturing, Vol. 19, 2004, s. 241–260.

¹⁵ J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa, 1971.

¹⁶ B. Czarniawska-Joerges, R. Wolff, *Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage*, Organization Studies, Vol. 12, No. 4, 1991, s. 530.

i przywództwem w amerykańskich firmach w XX wieku wyodrębnili trzy archetypy ról zarządczych: przedsiębiorcy, lidera i menedżera. Koncentrowali się oni co prawda na przemianach w istocie zarządzania i przywództwa w kolejnych okresach minionego wieku, identyfikując role wiodące. Jednak – jak stwierdzili – w każdej z dekad wszystkie te archetypy koegzystowały i były wszechobecne. Wszystkie też były ich zdaniem niezbędne dla utrzymania żywiołowości amerykańskiej gospodarki. Przedsiębiorcy zakładali nowe firmy, menedżerowie rozwijali i optymalizowali je, a liderzy transformowali je w krytycznych momentach¹⁷.

Można przyjąć, iż mechanizmy regulacyjne odpowiadają za poszukiwanie i wyznaczanie nowych poziomów równowagi. Od stopnia burzliwości otoczenia oraz dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa zależy więc oczekiwane ich natężenie. Warto zauważyć, że o ile powodzenie głębokiej przebudowy istniejącego modelu biznesowego jest warunkowane przez zdolności, kompetencje oraz szerzej ujmując zasoby, o tyle tempo oraz częstotliwość takiej przebudowy warunkowane jest efektywnością procesów dostosowawczych organizacji. W tym sensie wymiar stabilizujący oraz transformujący współkształtują zdolność strategicznej odnowy przedsiębiorstwa.

3. Potencjał dostosowawczy – natężenie i spójność procesu

W swoich badaniach nad warunkowaniem strategicznej odnowy przedsiębiorstw przez ich system zarządzania G. Belz analizuje zjawisko potencjału dostosowawczego systemu zarządzania. Jest on cechą, za pomocą której możliwe jest określenie stopnia, w jakim system taki może sprawnie odgrywać rolę regulatora procesów gruntownej transformacji przedsiębiorstw. Jest on wypadkową natężenia mechanizmów regulacyjnych oraz ich spójności. Natężenie mechanizmów regulacyjnych jest wypadkową osobowości i stylów działania poszczególnych kluczowych postaci organizacji. Ich diagnoza pozwala określić dominujące archetypowe role i intensywność odpowiadających im procesów dostosowawczych. Pozwala więc także diagnozować te obszary mechanizmów regu-

¹⁷ A. Mayo, N. Nohria, *Zeitgeist Leadership*, Harvard Business Review, October, 2005, Vol. 83, No. 10, s. 48.

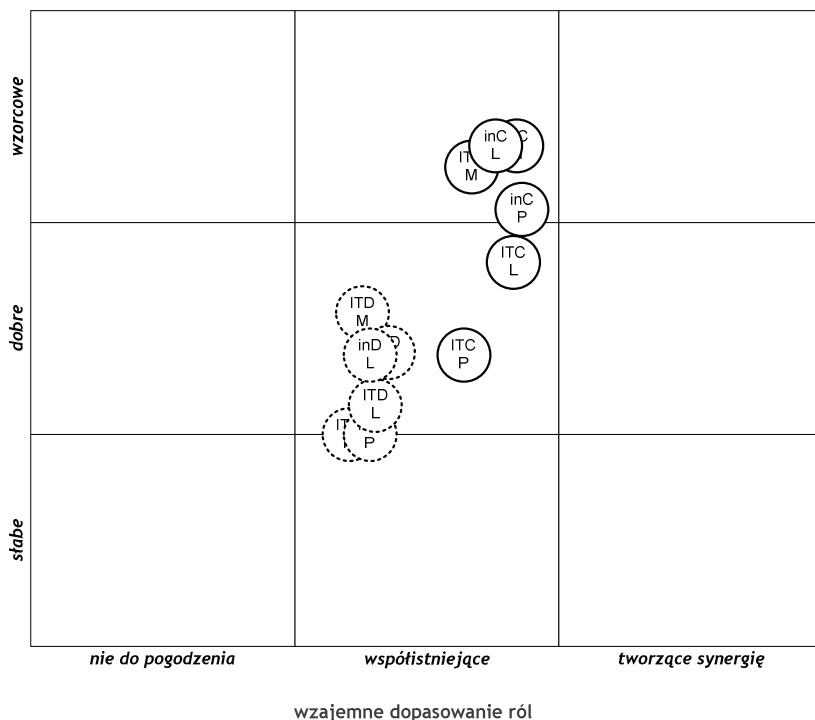
lacyjnych, które nie są w wystarczającym stopniu rozwinięte wobec stojących przed organizacją wyzwań.

W przypadku firm o efektywnym modelu biznesowym, które cechowałyby się również stabilnym zespołem kierowniczym, reprezentującym podobne style działania, wnioski oparte na analizie natężenia poszczególnych obszarów mechanizmów regulacyjnych stanowiłyby dobrą podstawę do podjęcia działań dostosowawczych. Jednakże charakter wyzwań występujących w przypadkach kryzysów wzrostu oraz procesów strategicznej odnowy przedsiębiorstw wymaga przywołania także dodatkowej perspektywy badawczej, uwzględniającej spójność mechanizmów regulacyjnych. Poprzez spójność mechanizmów regulacyjnych można rozumieć taką zgodność działań podejmowanych w ramach poszczególnych procesów dostosowawczych oraz stylu działania wynikających z prezentowanych ról triumwiratu, które tworzą synergię prowadzącą do sprawnego dostosowania systemu zarządzania do nowych warunków działania.

Badania potencjału dostosowawczego oparte były na studium przypadków ośmiu przedsiębiorstw. Cztery z nich przechodziły transformację związaną z przechodzeniem kryzysów wzrostu a cztery kolejne ze strategiczną odnową¹⁸. Uzyskane wyniki badań sugerują, iż w analizowanych przypadkach natężenie oraz spójność mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania były czynnikiem różnicującym przypadki udanych transformacji od tych nieudanych. Charakter zaobserwowanych w ramach studium przypadków przeobrażeń poszczególnych składowych wymiaru stabilizującego systemu zarządzania potwierdza założenie, iż poprzez ich przekształcanie przedsiębiorstwo dopasowuje się do nowych uwarunkowań swojego działania. Realnym tego przejawem są różnice w poziomie przekształceń wartości i celów, struktur i regulacji oraz metod i praktyk zarządzania, występujące pomiędzy przypadkami udanymi i nieudanymi (szerzej zob.: Belz¹⁹). W tym miejscu odwołujemy się skrótowno jedynie do tej grupy czterech przedsiębiorstw, których transformacja miała charakter strategicznej odnowy. Uzyskane wyniki analizy ich potencjału dostosowawczego prezentuje macierz poniżej.

¹⁸ G. Belz, *System zarządzania jako regulator odnowy...* op. cit., nr 153.

¹⁹ Tamże, nr 153.



Rysunek 1. Macierz potencjału dostosowawczego systemów zarządzania analizowanych przedsiębiorstw

Źródło: G. Bęłz, *System zarządzania jako regulator odnowy...*, op. cit., nr 153.

Zaprezentowane na powyższej macierzy okręgi przedstawiają wyniki oceny potencjału dostosowawczego czterech przypadków związanych z procesami strategicznej odnowy w każdym z trzech obszarów (P – przedsiębiorczy, L – przywódczy, M – menedżerski/administracyjny). Okręgami oznaczonymi linią ciągłą oznaczono przypadki udanych transformacji, a linią przerywaną przypadki nieudane. Jak wspomniano wcześniej, zastosowana procedura badawcza oparta była na metodzie studium przypadków, gdyż analiza i synteza regulacyjnej roli, jaką w procesach wzrostu i odnowy przedsiębiorstw odgrywa system zarządzania, wymagała badania zjawisk składających się na to zagadnienie z uwzględnieniem kontekstu, w jakim one występują. Jednocześnie nale-

żało uwzględnić fakt, iż granice między tymi zjawiskami a ich kontekstem nie są jednoznacznie oczywiste. Studium pozwoliło więc na wyciąganie wniosków poznawczych, jednakże nie służy ilościowej weryfikacji wypracowanej koncepcji. Weryfikacja taka, przynajmniej na obecnym etapie rozwoju prezentowanej koncepcji, nie jest wartościowa z uwagi na złożoność czynników sytuacyjnych warunkujących potencjał dostosowawczy systemu zarządzania.

Uzyskane wyniki sugerują, iż w analizowanych przypadkach nążeń oraz spójność mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania były czynnikiem różnicującym przypadki udanych transformacji od tych nieudanych. System zarządzania regulując funkcjonowanie organizacji, może również regulować jej zdolność do transformacji związanych z przechodzeniem procesów strategicznej odnowy. Nie jest to jednak jednorazowy akt, a raczej wypadkowa stabilizujących i przekształcających sił, jakie w każdej organizacji występują.

Podsumowanie

Nasze rozważania oparliśmy na zjawisku strategicznej odnowy przedsiębiorstw, w którego zrozumieniu istotnymi są zarówno treść jak i proces „przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania”. Zarówno treść jak i proces tego rodzaju zjawisk mogą być analizowane na gruncie przekształceń systemu zarządzania. W naszym przekonaniu system ten odgrywa istotną rolę regulacyjną w procesach dostosowawczych przedsiębiorstw warunkując zarówno wykorzystanie oraz strukturę zasobów, jak też dynamikę zachodzącej transformacji.

Przyjęcie ujęcia zasobowego w analizie procesów strategicznej odnowy zwraca uwagę na możliwości kształtowania nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w oparciu o posiadane kompetencje i wszelkie inne tak materialne jak i niematerialne zasoby organizacji. Ich możliwe konfiguracje wyznaczają kształt, a więc i treść odnowy, jaka zachodzi w przedsiębiorstwie. Jeżeli głównym wyzwaniem strategicznym jest innowacyjność i odmienność tego nowego modelu biznesowego, jakiego poszukują zarządzający, podejście takie daje podstawy dla określenia optymalnego rozwiązania.

Współcześnie mamy jednak do czynienia nie tylko z dużą skalą koniecznych zwrotów strategicznych, ale również z ich wysoką częstotliwością. W takim przypadku ujęcie zasobowe ustępuje ujęciu procesowemu koncentrującemu się na drodze, a więc procesie, jakim staje się

strategiczna odnowa przedsiębiorstwa. Oba te ujęcia nie są oczywiście sprzeczne i mogą a nawet powinny współistnieć. Przedstawiona w referacie, systemowa perspektywa regulowania procesów strategicznej odnowy pozwala, w naszym przekonaniu, określić ramy i warunki ich skutecznego współistnienia.

Literatura:

1. Agarwal R., Helfat C., *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, Vol. 20, No 2, March-April 2009.
2. Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE Wrocław nr 153, 2011.
3. Czarniawska-Joerges B., Wolff R., *Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage*, Organization Studies, Vol. 12 No. 4, 1991.
4. Ghoshal S., Bartlett Ch., *Building the entrepreneurial corporation: New organizational processes, new managerial tasks*, European Management Journal, Vol. 13, No. 2, June 1995.
5. Ghoshal S., Bartlett Ch., *Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal*, Sloan Management Review, Winter 1996, Vol. 37, No. 2.
6. Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa, 1971.
7. Gupta V., MacMillan I., Surie G., *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*, Journal of Business Venturing, Vol. 19, 2004.
8. Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, Inc. New York, 1996.
9. Leavy B., *Strategic renewal - is disruptive revolution unavoidable?*, Strategic Change, Vol. 6, 1997.
10. Malach-Pines A., Sadeh A., Dvir D., Yafe-Yanai O., *Entrepreneurs and Managers: Similar Yet Different*, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10, 2002, No. 2.
11. Mayo A., Nohria N., *Zeitgeist Leadership*, Harvard Business Review, October, 2005, Vol. 83, No. 10.

12. Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1184, 2007.
13. Zaleznik A., *Managers and Leaders. Are They Different?*, Harvard Business Review, January 2004.

Rozdział 15.

Elastyczność operacyjna przedsiębiorstwa z perspektywy koncepcji pozycjonowania i orientacji zasobowej

Wstęp

Tradycyjnie, elastyczność operacyjna była postrzegana jako narzędzie reagowania na niepewność generowaną w otoczeniu przedsiębiorstwa. Takie postrzeganie elastyczności operacyjnej było konsekwencją akceptacji w teorii zarządzania strategicznego koncepcji pozycjonowania, zgodnie z którą firma wybiera strategię konkurencyjną, która jest najbardziej adekwatna w kontekście branży, w której funkcjonuje oraz sytuacji na rynku. W ciągu minionej dekady popularność zyskuje pogląd, iż takie spojrzenie na problem elastyczności operacyjnej jest zbyt wąskie. Koncentrowanie się wyłącznie na reaktywnym aspekcie elastyczności może sprawić, iż firma może utracić niektóre szanse pojawiające się na rynku¹. Elastyczność operacyjna może być również narzędziem proaktywnym, elementem pozwalającym firmie uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną. Zmiana perspektywy z jakiej patrzy się na elastyczność operacyjną była równoległa z rozwojem szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym. Ujęcie zasobowe eksponuje kluczowe znaczenie wewnętrznych zasobów firmy, oraz kompetencji umożliwiających tworzenie uniikatowych kompetencji (*capabilities*) pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i jej „przełożenie” na pozycję konkurencyjną na rynku.

¹ R. Sawhney, *Interplay between uncertainty and flexibility across value-chain: toward a transformation model of manufacturing flexibility*, Journal of Operations Management, 2006, Vol. 24, s. 476-493; S. Chang, C. Yang, H. Cheng, *Manufacturing flexibility and business strategy: An empirical study of small and medium sized firms*, International Journal of Production Economics, 2003, Vol. 83, s. 13-26.

Wiele zasobów i kompetencji przedsiębiorstw jest umiejscowionych w sferze operacyjnej (produkcyjnej)².

Nie kwestionując zorientowanej na rynek koncepcji pozycjonowania, należy podkreślić, iż uwzględnienie w analizie elastyczności podejścia zasobowego modyfikuje dotychczas dominujący paradygmat analizy tej problematyki. Należy ponadto zauważyć, iż dla coraz większej liczby autorów kategorie „zasoby” oraz „umiejętności” obejmuje nie tylko (tradycyjnie) kompetencje kreowane wewnątrz przedsiębiorstwa ale również kompetencje źródłem których jest otoczenie przedsiębiorstwa jego otoczeniu. Widoczne to jest m. in. w pracy Zhana i współautorów, gdzie pojawia się kategoria zasobów rynkowych (*market-based resources*)³ lub artykułu Fahy’ego i Hooleya, w którym autorzy wykorzystują kategorię kompetencji ukierunkowanych „od rynku do przedsiębiorstwa” (*outside-in capabilities*)⁴.

1. Elastyczność produkcyjna – podejście reaktywne

(a) Perspektywa konkurencyjności z zarządzaniu strategicznym

Analiza czynników, które decydują o sukcesie przedsiębiorstwa ba rynku jest jednym z kluczowych problemów zarządzania strategicznego. W latach osiemdziesiątych popularność zyskał model Portera (1980). Zdaniem autora sukces firmy zdeterminowany jest atrakcyjnością branży, w której funkcjonuje, pozycją firmy w tej branży oraz zdolnością obrony tej pozycji. Po zidentyfikowaniu atrakcyjnej branży firma powinna określić sposób wejścia do tej branży oraz strategię umożliwiającą osiągnięcie dominującej pozycji w tej branży.

Lata 80. były zarazem okresem istotnych zmian na rynkach. Następowala przyspieszona globalizacja, a zarazem fragmentacja rynków

² T. Coates, C. McDermott, *An exploratory analysis of new competencies; a resource-based view perspective*, Journal of Operations Management, 2002, Vol. 20, s. 435-450.

³ W. Zhan, R. Chen, M. Krishna, D. Nguyen, *Acquisition of organizational capabilities and competitive advantage of IJVs in transition economies: The case of Vietnam*, Asia Pacific Journal of Management, 2009, Vol. 26, Issue2, s. 285-308.

⁴ J. Fahy, G. Hooley, *Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on resource-based view*, Journal of Strategic Marketing, 2002, Vol. 10, s. 241-253.

której sprzyjał szybki postęp technologiczny⁵. Postępował również proces szybkiej zmiany preferencji klientów, którzy, wraz ze wzrostem możliwości, oczekiwali większej różnorodności produktów, lepiej dostosowanych do ich potrzeb. Znaczącemu skróceniu uległ cykl życia wielu produktów. Zróżnicowane i szybko zmieniające się technologie w sposób fundamentalny zmieniały charakterystyką firm oraz reguły konkurencji na rynku. W konsekwencji wymogiem strategicznym stała się produkcja o charakterze masowym, a zarazem zróżnicowana i szybko dostosowująca się do potrzeb klientów (*mass customization*), dodatkowo spełniająca oczekiwania wysokiej jakości i przystępnej ceny⁶. Pojawienie się nowych, elastycznych technologii umożliwiło dostosowywanie, w sposób ekonomicznie opłacalny, ofert produktowych do oczekiwań nawet małych grup klientów⁷.

(b) Reaktywna koncepcja elastyczności operacyjnej

Elastyczność operacyjna jako reakcja przedsiębiorstwa na wzrost niepewności w otoczeniu była przedmiotem wielu opracowań. W konsekwencji w literaturze przedmiotu pojawiało się wiele definicji „reaktywnej” elastyczności. Dla Gupty i Goyala (1989) elastyczność to „zdolność systemu produkcyjnego do radzenie sobie z niestabilnością powodowaną przez otoczenie”⁸. Sethi i Sethi (1990) odnoszą się do elastyczności jako „zdolności do przystosowania do szerokiego spektrum możliwych stanów otoczenia”⁹. Vokurka i O’Leary-Kelly (2000) definiują elastyczność produkcyjną jako „zdolność firm do reakcji na zmiany w preferencjach konsumentów, jak i na niespodziewane zmiany wynikające z presji konkurencji”¹⁰. Dla D’Souzy i Williamsa (2000) elastyczność to „zdolność systemu produkcyjnego do dokonania niezbędnych korekt wymaganych

⁵ R. Beach, A. Muhlemann, A. Price, *A review of manufacturing flexibility*, European Journal of Operational Research, 2000, Vol. 122, s. 41-57.

⁶ B. Pine, *Mass customizing products and services*, Planning Review, 1993, Vol. 21 No. 4, s. 6-13.

⁷ R. Sanchez, *Strategic flexibility in product competition*, Strategic Management Journal, 1995, Vol. 16, s. 135-159.

⁸ Y. Gupta, S. Goyal, *Flexibility of manufacturing systems*, European Journal of Operational Research, 1989, Vol. 43, No. 2, s. 119-135.

⁹ A. Sethi, S. Sethi, *Flexibility in manufacturing: a survey*, International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 1990, Vol. 2, No. 4, s. 289-328.

¹⁰ R. Vokurka, S. O’Leary-Kelly, *A review of empirical research on manufacturing flexibility*, 2000, Vol. 18, No. 4, s. 485-501.

w celu zareagowania na zmiany w otoczeniu, bez znaczącego uszczerbku dla efektywności funkcjonowania¹¹.

Definicje te są bardzo do siebie zbliżone i oparte na założeniu, że firma podnosi elastyczność systemu produkcyjnego aby radzić sobie z rosnącą niepewnością otoczenia.

2. Elastyczność produkcyjna - podejście proaktywne

Od kilku lat w literaturze coraz częściej pojawia się pogląd, iż postrzeganie elastyczności produkcyjnej wyłącznie jako narzędzia reaktywnej odpowiedzi na niepewność otoczenia jest zbyt wąskie. Krytycy „wąskiego” ujęcia elastyczności podkreślają, iż „porterowskie” podejście oparte na pozycjonowaniu firmy w konkurencyjnym otoczeniu w niewystarczającym stopniu wyjaśnia przyczyny zarówno sukcesów jak i porażek wielu firm. Zwraca się również uwagę na statyczność tego podejścia. Nie uwzględnia problematyki organizacyjnego uczenia się i adaptacji. Podobnie, pozycjonowanie konkurencyjne nie uwzględnia faktu, że decyzje podejmowane przez firmę w danym momencie w celu realizacji określonej strategii mogą stymulować rozwój zasobów i umiejętności, które mogą być wykorzystane do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Teoria Portera, z natury statyczna, nie uwzględnia w wystarczającym stopniu tego, iż decyzje firmy mogą wpływać na siły otoczenia oddziałujące na przedsiębiorstwo.

Wiele firm pokazało, iż elastyczność ich systemów produkcyjnych może być wykorzystana nie tylko do szybkiej reakcji na zmienne wymagania otoczenia, ale także do zmiany ich pozycji konkurencyjnej, a w niektórych przypadkach nawet do zmian modelu konkurencji w branży¹².

(a) Proaktywne wykorzystanie elastyczności produkcyjnej

Jako pierwsi na możliwość i znaczenie proaktywnego wykorzystania elastyczności produkcyjnej zwrócili Upton (1994)¹³ oraz Gerwin

¹¹ D. D'Souza, F. Williams, *Toward a taxonomy of manufacturing flexibility*, Journal of Operations Management, 2000, Vol. 18, s. 577-593.

¹² R. Hayes, G. Pisano, *Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts*, Production and Operations Management, 1996, Vol. 5, No. 1, s. 25-41.

¹³ D. Upton, *The management of manufacturing flexibility*, California Management Review, 1994, Vol. 36, No. 2, s. 72-89.

(1993)¹⁴. Upton zdefiniował elastyczność jako „zdolność do zmiany lub reakcji przy ograniczonych konsekwencjach w postaci czasu, wysiłku, kosztu czy efektywności”. Definicja ta wprowadziła do literatury przedmiotu aspekt *zmiany* w definicji elastyczności. Według Uptona zdolność zmiany to „zdolność do stymulowania zmiany nie zaś do reagowania na zmianę, która już zaszła”.

Podobnie Gerwin stwierdził, że firma może wykorzystać elastyczność żeby „defensywnie przystosowywać się do niepewności w otoczeniu lub proaktywnie kontrolować tę niepewność”. Gerwin wyróżnia cztery rodzaje strategii:

1. Adaptacja (*adaptation*). Jest to strategia defensywna. Polegająca na pasywnym reagowaniu na zmiany w otoczeniu.
2. Redefiniowanie (*redefinition*). Redefiniowanie to strategia proaktywnego wpływania na niepewność rynku, tak by zmienić model konkurencji.
3. Akumulacja (*banking*). W tym wypadku firma podwyższa poziom własnej elastyczności z intencją wykorzystanie jej w przyszłości (np. w celu szybkiej reakcji na niespodziewane zmiany na rynku lub proaktywne redefiniowanie niepewności w otoczeniu).
4. Redukcja (*reduction*). Redukcja proaktywnym podejściem zorientowanym na redukcję potrzeby elastyczności (np. poprzez modularyzację produkcji lub doskonalenie przepływu informacji w sieciach dostaw w celu ograniczenia tzw. efektu byczego bicia (*bullwhip effect*)), który polega na przenoszeniu wzmocnionych zmian popytu w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, co doprowadza do nadmiernego wzrostu zapasów; tym samym ogranicza się czas i koszt konfrontacji z rynkową niepewnością).

(b) Podejście zasobowe a elastyczność produkcyjna

Zmiana w rozumieniu elastyczności produkcyjnej zbiegła się z rozwojem podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Bazując na przełomowej pracy E. Penrose¹⁵ i rozwiniętej m. in. w pracach Werner-

¹⁴ D. Gerwin, *Manufacturing flexibility: a strategic perspective*, Management Science, 1993, Vol. 39, No. 4, s. 395-410.

¹⁵ E. Penrose, *The Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.

felta (1984)¹⁶, Barneya (1991)¹⁷. Teoria zasobowa utrzymuje, iż źródło przewagi konkurencyjnej jest zlokalizowane w samej firmie, w jej zasobach i specyficznych dla firmy umiejętnościach (kompetencjach) (*capabilities*) „połączenia” i wykorzystania tychże zasobów.

Teoria zasobowa zakłada, iż firmy dysponują odmiennymi zasobami, a nawet jeśli w drodze akwizycji uzyskują identyczne jak konkurencja zasoby, nie pozyskują „nietransferowalnych” kompetencji. Aby zasoby były źródłem przewagi konkurencyjnej powinny być wartościowe (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (*imperfectly imitable*) oraz trudne do substytucji (*non-substitutable*). Posiadanie takich zasobów nie jest jednak wystarczające dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kluczowa jest umiejętność ich eksploatacji (m. in. koordynacja, sposób wykorzystania, rekonfiguracja). W drugiej połowie lat 90. zwrócono uwagę na konieczność zdynamizowania teorii zasobowej. Znalazło to swoje odzwierciedlenie m. in. w pracach Teece’a, Pisano i Shuena (1997)¹⁸ Eisenhardt i Martina (1997)¹⁹.

Pojawienie się teorii zasobowej znalazło odzwierciedlenie również w piśmiennictwie poświęconym zarządzaniu systemami produkcyjnymi. Jak zauważają Coates i McDermott „wiele zasobów i umiejętności w oparciu o które budowana jest przewaga konkurencyjna ma swoje źródło w systemie produkcyjnym”²⁰. Anand i Ward zauważają, iż²¹:

[...] sukces systemu produkcyjnego Toyoty i systemu JIT pomógł zmienić podejście do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, popularyzując strategię wbudowania elastyczności do systemów produkcyjnych bez pogorszenia efektywności [...] W konsekwencji, strategię firm produkcyjnych uległy zmianie, ogniskując się na budowaniu kompetencji pozwalających na efektywne wpływanie na poziom niepewności w otoczeniu zamiast unikania niepewności.

¹⁶ B. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984, Vol. 5, s. 171-180.

¹⁷ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

¹⁸ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509-533.

¹⁹ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities. What are they?*, Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, s. 1105-1121.

²⁰ T. Coates, C. McDermott, *An exploratory ..., op. cit.*, s. 437.

²¹ G. Anand, P. Ward, *Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments*, 2004, Vol. 13, No. 4, s. 371.

Jak zauważają Hayes i Upton (1998) sfera systemu produkcyjnego wykracza obecnie poza dotychczasową rolę implementacji strategii przedsiębiorstwa²². Podejście zasobowe podniosło rangę systemów produkcyjnych, a w szczególności ich elastyczności. Elastyczność systemu produkcyjnego coraz częściej jest traktowana jako istotna umiejętność, tworzona przez firmę w ramach własnej struktury organizacyjnej, wbudowana w specyficzne dla firm procesy i rutyny. Tym samym staje się trudna do skopiowania dla konkurencji i może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

3. Elastyczność systemu produkcyjnego jako specyficzna dla firmy umiejętność

Spojrzenie na elastyczność systemu produkcyjnego – z perspektywy podejścia zasobowego – jako specyficznej dla firmy umiejętności (kompetencji) pozwala lepiej zrozumieć znaczenie elastyczności jako narzędzi walki konkurencyjnej. Elastyczność systemu produkcyjnego od dawna traktowana jest jako problem złożony, wielowymiarowy. W literaturze przedmiotu brak jest konsensusu odnośnie elementów determinujących elastyczność i metodologii jej pomiaru. Prezentowane były klasyfikacje i taksonomie mające odzwierciedlić wielowymiarowość tej kategorii. Niestety, próby te doprowadziły do stworzenia dużej ilości pojęć mających różne znaczenie w zależności od indywidualnej interpretacji autorów.

Interesującą typologię elastyczności produkcyjnej, wykorzystującą logikę podejścia zasobowego, prezentują Lukas i Krillova (2010)²³. Autorzy wyróżniają cztery wymiary specyficznych dla firm kompetencji oraz identyfikują charakterystyczne dla tych kompetencji rodzaje elastyczności:

1. Kompetencje związane z procesami (*process-based capabilities*). Są to kompetencje oznaczające ponadprzeciętnie efektywne wykonywanie podstawowych operacji z przetworzeniem materiałów i informacji w produkty. W kontekście elastyczności systemu produkcyj-

²² R. Hayes, D. Upton, *Operations-based strategy*, California Management Review, 1998, Vol. 40, No. 4, s. 8-25.

²³ M. Lukas, O. Krillova, *Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility*, Journal of Manufacturing Technology Management, 2010, Vol. 22, No. 2, s. 189-203.

nego kompetencje dotyczące procesów powiązane są z następującymi rodzajami elastyczności:

- elastyczność maszyn (liczba i różnorodność operacji jakie może wykonać maszyna),
 - elastyczność gospodarki materiałowej (ilość ścieżek pomiędzy centrami obróbki oraz różnorodność transportowanych materiałów),
 - elastyczność pracowników (liczba i różnorodność operacji jakie może wykonać pracownik).
2. Kompetencje systemowe. Są to kompetencje związane z procesami koordynacji. Dotyczą umiejętności powiązania i zintegrowania zróżnicowanych czynności w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wiąże się to, przykładowo, ze spełnianiem oczekiwań klientów odnośnie jakości, szerokości i komplementarności oferty produktów, skrócenie czasu produkcji, wysokiej jakości serwis, produkcja „szyta na miarę” (tj. dokładnie według specyfikacji klienta). Kompetencje te powiązane są z następującymi rodzajami elastyczności:
- elastyczność ścieżek produkcji (możliwość wykorzystania różnych maszyn lub zmiennej lokalizacji maszyn dla określonej sekwencji operacji, np. w przypadku dużego obciążenia lub awarii maszyny),
 - elastyczność operacji (możliwość zmiany sekwencji operacji produkcyjnych),
 - elastyczność wolumenu (możliwość dostosowania wolumenu produkcji do fluktuacji popytu),
 - elastyczność asortymentu (możliwość dostosowania oferty do zmiennych wymagań klientów).
3. Kompetencje organizacyjne. Są to kompetencje wynikające z ponadprzeciętnych, w skali całej organizacji, kompetencji wynikających z procesów uczenia się i zarządzania wiedzą w obszarach nowych procesów, nowych technologii i nowych produktów. Kompetencje te powiązane są z następującymi rodzajami elastyczności:
- elastyczność ekspansji (elastyczność wykorzystania nowych zasobów w celu szybkiego zwiększenia zdolności produkcyjnych),

- elastyczność w zakresie wdrażania nowych produktów (zdolność do szybkiego wprowadzania do produkcji nowych wyrobów),
 - elastyczność modyfikacji (zdolność do szybkiego modyfikowania cech produktów).
4. Kompetencje relacyjne. Są to umiejętności związane z możliwością funkcjonowania w sieci formalnych i nieformalnych powiązań z innymi firmami. Umiejętności te powiązane są z następującymi rodzajami elastyczności:
- elastyczność łańcucha dostaw,
 - elastyczność systemu logistycznego.

Dobrym przykładem tego typu kompetencji może być Dell, który w sposób niemal modelowy zintegrował współpracę projektantów, dostawców komponentów, działu sprzedaży oraz linii montażowych tak, by móc projektować, montować i dostarczać komputery spełniające oczekiwania zarówno masowego, jak i „niszowego” odbiorcy.

Podsumowanie

Spojrzenie na elastyczność jako specyficzną kompetencję (w rozumieniu teorii zasobowej) mającą wyżej wymienione wymiary stwarza nowe teoretyczne podstawy analizy różnych rodzajów elastyczności, interpretacji zależności pomiędzy nimi oraz zrozumienia w jaki sposób poszczególne rodzaje elastyczności przyczyniają się do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Nie oznacza to oczywiście swojej „demonizacji” problematyki elastyczności, jako że praktyka zna wiele przykładów elastycznych systemów produkcyjnych nie przynoszących spodziewanych efektów.

Artykuł umiejscawia dyskusję na temat znaczenia elastyczności produkcyjnej w szerszym kontekście strategicznej debaty dotyczącej różnic w efektach funkcjonowania firm o teoretycznie podobnym potencjale, wskazując iż zasadne jest uwzględnienie zarówno czynników zewnętrznych (np. konkurencja, niepewność), jak i wewnętrznych (np. zasoby i kompetencje). W tym kontekście teoria zasobowa, pomimo niskiego stopnia operacjonalizacji, stwarza ciekawe ramy konceptualne do dyskusji na temat znaczenia elastyczności w strategii przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Anand G., Ward P., *Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments*, 2004, Vol. 13, No. 4.
2. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1.
3. Beach R., Muhlemann A., Price A., *A review of manufacturing flexibility*, European Journal of Operational Research, 2000, Vol. 122.
4. Chang S., Yang C., Cheng H., *Manufacturing flexibility and business strategy: An empirical study of small and medium sized firms*, International Journal of Production Economics, 2003, Vol. 83.
5. Coates T., McDermott C., *An exploratory analysis of new competencies; a resource-based view perspective*, Journal of Operations Management, 2002, Vol. 20.
6. D'Souza D., Williams F., *Toward a taxonomy of manufacturing flexibility*, Journal of Operations Management, 2000, Vol. 18.
7. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities. What are they?*, Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21.
8. Fahy J., Hooley G., *Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on resource-based view*, Journal of Strategic Marketing, 2002, Vol. 10.
9. Gerwin D., *Manufacturing flexibility: a strategic perspective*, Management Science, 1993, Vol. 39, No. 4.
10. Gupta Y., Goyal S., *Flexibility of manufacturing systems*, European Journal of Operational Research, 1989, Vol. 43, No. 2.
11. Hayes R., Pisano G., *Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts*, Production and Operations Management, 1996, Vol. 5, No. 1.
12. Hayes R., Upton D., *Operations-based strategy*, California Management Review, 1998, Vol. 40, No. 4.
13. Lukas M., Krillova O., *Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility*, Journal of Manufacturing Technology Management, 2010, Vol. 22, No. 2.
14. Penrose E., *The Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.

15. Pine B., *Mass customizing products and services*, Planning Review, 1993, Vol. 21, No. 4.
16. Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, Strategic Management Journal, 1995, Vol. 16.
17. Sethi A., Sethi S., *Flexibility in manufacturing: a survey*, International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 1990, Vol. 2, No. 4.
18. Sawhney R., *Interplay between uncertainty and flexibility across value-chain: toward a transformation model of manufacturing flexibility*, Journal of Operations Management, 2006, Vol. 24.
19. Teece D, Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7.
20. Upton D., *The management of manufacturing flexibility*, California Management Review, 1994, Vol. 36, No. 2.
21. Vokurka R., O'Leary-Kelly S., *A review of empirical research on manufacturing flexibility*, 2000, Vol. 18, No. 4.
22. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984, Vol. 5.
23. Zhan W., Chen R., Krishna M., Nguyen D., *Acquisition of organizational capabilities and competitive advantage of IJVs in transition economies: The case of Vietnam*, Asia Pacific Journal of Management, 2009, Vol. 26, Issue 2.

Rozdział 16.

Układy współpracy – elementy innowacyjnego ujęcia strategii

Wstęp

W nadchodzącym czasie to nie kapitał (zasób finansowy) będzie decydował o sukcesie firmy, nie będą to także zasoby organizacji rozumiane jak podstawa renty zasobowej. Tym co w zasadniczy sposób będzie determinowało sukces organizacji będą szeroko interpretowane i postrzegane innowacje biznesowe. Już dzisiaj wielkość zasobów nie jest warunkiem koniecznym pozwalającym osiągać przedsiębiorcy znaczącą przewagę konkurencyjną¹. Często taki zasób jest też zbędnym balastem, utrudniającym przedsiębiorcom manewrowanie. Sytuacja ugrzęźnięcia, dryfowania opisywana przez Portera, może bowiem w równym stopniu dotyczyć pozycji firmy w sektorze, ale może to także spotkać organizację posiadającą zbyt duże zasoby.

Coraz częściej o tym czy biznesmen zdecyduje się na wejście na rynek, do sektora, o tym czy zostanie kredytowany decyduje pomysł na biznes, w mniejszym zakresie wielkość bezwzględna zasobów. Sposób myślenia charakterystyczny kiedyś dla *venture capital*, przenosi się więc na cały rynek giełdowy, do instytucji kredytowych, a nawet do funduszy rządowych. Presja na innowacyjność nie wynika przy tym z chęci przyspieszenia tego co zwykle się kryło pod takimi sformułowaniami, ale z potrzeby zdecydowanego zwiększenia marży uzyskiwanej z tytułu prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego.

¹ Według A. Nogi teoria J. Schumpetera wskazuje, że:

- dobra kapitałowe nie tworzą zysków,
- istnieje prymat przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa nad instytucjami rynku,
- istotna jest rola pomysłów i innowacyjnych dociekań w całej nauce ekonomii,
- istnieje zależność pomiędzy przedsiębiorczością, a wielkością organizacji,
- kluczową dla organizacji jest kwestia ich trwałości,
- istotną rolę zewnętrznych źródeł finansowania postępu w organizacjach. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2009.

Celem przedstawionego artykułu jest rozważenie, czy innowacja w postaci innowacyjnego układu współpracy jest tylko innowacją organizacyjną pozwalającą na stopniowe zwiększenie wydajności, czy zmniejszenie nakładów, czy jest przykładem rewolucyjnego, skokowego oderwania od konkurencji, w kategoriach Schumpeterowskiej wizji wzrostu bogactwa, lub być może przykładem nowego sposobu myślenia, na nowo definiującego podstawy rentowności przedsięwzięć gospodarczych i filozofię sukcesu. Inaczej, czy jest przykładem, forpcztą nowego podejścia w zarządzaniu strategicznym mogącego nosić nazwę podejścia innowacyjnego, dynamicznego, nierównowagi itp.

1. Innowacje biznesowe

Innowacje schumpeterowskie są rozwiązaniami wybiegającymi w przyszłość i dzięki temu w sposób rewolucyjny przesuwają ich twórcę (przedsiębiorcę) do nowych przestrzeni konkurencji. J. Schumpeter jako jeden z pierwszych ekonomistów podkreślał znaczenie postępu, wtedy przede wszystkim techniczno-technologicznego w tworzeniu bogactwa. Wcześniejsze teorie ekonomii abstrahowały od tego czynnika wzrostu. Starały się optymalizować wykorzystywanie zasobów przy założeniu niezmienności pewnych czynników, w tym postępu technicznego². Dodatkowym celem wczesnych koncepcji ekonomii było zawsze poszukiwanie stanu równowagi. Z dzisiejszej perspektywy takie działanie niekoniecznie będą skuteczne z punktu widzenia sukcesu przedsięwzięcia gospodarczego. Podobnie sądził I. Kirzner, pisząc, że „analityczny obraz ekonomizującego maksymalizowania czy nastawionych na efektywność uczestników rynku jest, w znacznej mierze, złudnie niekompletny. Efektem takiego punktu widzenia jest przekonanie, że rynek składa się z wielu ekonomizujących jednostek, z których każda podejmuje decyzje w odniesieniu do danego zestawu środków i celów”³. Z obu zatem perspektyw, i Schumpetera i Kirzniera niedopuszczalne jest klasyczne pojęcie racjonalnego gospodarowania, ponieważ blokuje ono myślenie proinno-

² A. Smith podkreślał rolę pierwotnych czynników produkcji jako determinanty wzrostu gospodarczego. D. Ricardo wskazywał również na czynniki pierwotne, ale zaznaczał, że decydująca jest dystrybucja wytworzonego produktu pomiędzy właścicieli ziemskich, pracowników i kapitalistów. Obaj założyli brak wpływu postępu technicznego, za: Z. Dokurno, *Teorie endogenicznego wzrostu gospodarczego – próba systematyzacji i krytycznej analizy*, Praca doktorska Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, materiały niepublikowane, 2008.

³ I. Kirzner, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijor Publishing Warszawa Chicago, 2010, s. 39.

wacyjne, a przede wszystkim dlatego, że nie może być źródłem bogactwa.

Czynienie zatem z innowacji tylko sposobu na doskonalenie organizacji, czy nawet sposobu na radykalne wybiegnięcie do przodu, przed konkurencję, może bardzo ograniczać pole obserwacji tego co czeka ekonomię i zarządzanie w najbliższych dekadach.

Z kolei temat innowacji w zarządzaniu ma równie długą historię jak samo zarządzanie. Mianem innowacji można przecież określić każde nowe zaimplementowane podejście w zarządzaniu, zinternalizowane przez teorię, ale przede wszystkim w praktykę zarządzania. Oczywiście taka innowacja nie będzie tożsama z wąskim rozumieniem innowacji jako innowacji technicznej, technologicznej, czy produktowej, ale na pewno będzie źródłem dodatkowej rentowności przedsięwzięcia. Innowacja w zarządzaniu może być więc:

- nowym sposobem technicznej i technologicznej organizacji procesów produkcyjnych,
- nowym sposobem organizacji stosunków pracy w przedsiębiorstwie,
- nowym spojrzeniem na relacje organizacji z otoczeniem (system otwarty),
- nowym spojrzeniem na rolę „miękkich” cech zarządzania,
- nowym spojrzeniem na strukturę organizacyjną, przebudowę procesową,
- nowym spojrzeniem na rolę projektów w uelastycznianiu organizacji,
- nowym spojrzeniem na miejsce hierarchii lub heterarchii w kontekście tworzenia efektu synergii.

W przytoczonej liście przykładów innowacji w zarządzaniu, pozytywnie zweryfikowanych przez praktykę, widoczny jest sposób myślenia charakterystyczny dla, właśnie – czy już rewolucyjnego, czy tylko ewolucyjnego podejścia do innowacji, a może już podejścia dynamicznego. W zależności bowiem od jakości odpowiedzi na tak postawione pytanie będziemy bliżsi, albo Schumpeterowskiemu pojęciu innowacji, albo japońskiej filozofii Kaizen, albo zupełnie nowej perspektywie zarządzania, cechującej się dynamiką i nierównowagą jako stanami pożądanymi przez organizacje lub może lepiej pożądanymi przez przedsiębiorców. Albo uznamy, że innowacje w zarządzaniu prowadzą do radykalnej przebudowy istniejącej filozofii działania, lub tylko do doskonalenia prowadzą-

cego do zwiększenia wydajności lub zwiększenia oszczędności działania albo stwierdzimy, że innowacje prowadzą do zmiany podstaw filozofii kształtowania koncepcji sukcesu w biznesie.

Z kolei w zarządzaniu strategicznym jako przejaw myślenia innowacyjnego można byłoby uznać kolejne fazy rozwoju teorii strategii, od traktowania strategii jako:

- planów i sposobów ich wdrożenia,
- źródeł przewagi konkurencyjnej,
- szczególnej pozycji lub sposobu jej zajmowania,
- sposobów dopasowania się do otoczenia (bodźców zewnętrznych),
- sposobów kształtowania wartości, wiązki kluczowych kompetencji,
- opcji strategicznych (realnych),

aż do definiowania strategii jako innowacyjnych sposobów kształtowania układów kooperacji.

Warto dostrzec, że takie podejście do postrzegania innowacji w zarządzaniu strategicznym zasadniczo różni się, choć nie wyklucza wąskiego definiowania strategii innowacji poprzez pryzmat innowacji produktowej, dywersyfikacji, czy działań „prospektora”. Ten sposób myślenia pokazuje, że innowacją może być „filozofia” prowadzenia biznesu. Jeśli uznamy dodatkowo, że taka filozofia w zasadniczy sposób (radikalny, rewolucyjny) zmienia ścieżkę sukcesu firmy to będziemy już bardzo blisko traktowaniu innowacji w wymiarze zaproponowanym przez J. Schumpetera, i niedawno potwierdzonym przez I. Kirzniera.

Jedną z najciekawszych koncepcji ontologicznych, ale i metodologicznych w zarządzaniu w ostatnich latach jest propozycja ujmowania przedsięwzięcia gospodarczego w postaci modelu biznesu. Pozwala ona na operowanie modelem działalności gospodarczej w taki sposób, aby zachować spójność i kompleksowość projektu, a także zadośćuczynić warunkowi myślenia sieciowego o przedsiębiorcy i przedsiębiorstwie.

Model biznesu ma jeszcze jedną cechę. Jest na tyle elastycznym pojęciem, że może uwzględniać wszystkie przeszłe, być może przyszłe koncepcje, trendy i mody w zarządzaniu. Według najbardziej ogólnej definicji P. Stähler’a model biznesu to uproszczenie złożonej rzeczywistości, pomagające zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego

ewolucję.⁴ Ale według innych jest to metoda wykorzystywania i konsekwentnego powiększania zasobów przedsiębiorstwa (A. Afuah i C. L. Tucci⁵) lub metoda łączenia koncepcji działania organizacji (wizji) z jej realizacją (W. Schiemann i C. Ott⁶). A już O. Petrovic i C. Kittl sprowadzają model do kreowania wartości, zarówno dla klientów organizacji jak i dla samego przedsiębiorstwa⁷. Zauważmy, że te kolejne definicje odnoszą się już do konkretnych podejść w zarządzaniu. Jest to ich poważny mankament z perspektywy generowania innowacji, chyba, że samo takie wąskie podejście uznamy za innowację nauk o zarządzaniu. Spojrzenie poprzez pryzmat modelu biznesu może np. oderwać nas od klasycznego myślenia produktowo-rynkowego, skupić naszą uwagę na kontekście realnych źródeł marży, czy wzrostu wartości, skierować naszą uwagę na te miejsca w łańcuchu, które mogą być źródłem innowacji i które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Myślenie perspektywą modelu daje realny potencjał do wygenerowania takiego pomysłu na biznes, który jest w stanie stworzyć nowy fundament biznesu. Nie ogranicza badacza, nie narzuca ścisłych reguł myślenia, nie blokuje inwencji, ani na zamyka pomysłów na nowe sposoby zawieraszczania bogactwa.

Jørgen Rosted w swojej pracy poświęconej nurtowi user-driven innovation wskazuje na kilka różnych innowacyjności organizacji. Wymienia w swej pracy m.in. innowacje w postaci: nowych lub zmienionych modeli biznesowych, sieci, w tym outsourcingu, kluczowych nowych procesów, nowych procesów wspierających, nowych cech produktów, dodatkowych usług powiązanych z produktem, systemów dystrybucji, systemów sprzedaży, nowych rozwiązań w obszarze marketingu. Niestety zestawia je w kontekście klasycznej analizy efektywności (rentowności) organizacji. I niejako porównuje ze sobą, innowacje mogące mieć odmienne podstawy filozofii prowadzenia działalności gospodarczej⁸.

⁴ P. Stähler, *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St. Gallen, University of St Gallen HSG, 2001.

⁵ A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet business models and strategies*, Boston: McGrawHill Irwin, 2001, s. 20-21.

⁶ W. Schiemann, C. Ott, *Rising Strategic Measurement to Turn Visio into Reality*, Journal of Strategic Performance Measurement, 2000, No. 1, s. 15.

⁷ za: A. Osterwalder, *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*, Universite de Lausanne, 2004, s. 25.

⁸ J. Rosted, *User-driven innovation Results and recommendations*, October 2005, www.foranet.dk

Mimo więc znacznego poszerzenia spektrum rozpatrywania kontekstu innowacyjności, w tej jak i wielu innych koncepcjach brakuje nowego spojrzenia na problem kształtowania się działalności gospodarczej w najbliższych dekadach. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo staje się incydentem, gdy motywy przedsiębiorców są mocno zróżnicowane (wszechobecny oportunizm), gdy przestaje działać niewidzialna ręka rynku, wskutek zafałszowania kontekstu wymiany rynkowej przez odmienne w celach i wartościach zachowania i działania firm i klientów, strony podażowej i popytowej, gdy mnogość instytucji kapitalizmu powoduje odrzucenie klasycznych mechanizmów rynkowych, jest pora na nowe spojrzenie na organizację poprzez pryzmat nierównowagi i dynamiki prowadzącej do jedynie skutecznej drogi wyzwalania innowacyjności, zarówno w kontekście mocno taktyczno-operacyjnym, jak i kontekście wynikającym z wykorzystania perspektywy modelu biznesowego i nowych form zawłaszczania wartości.

Przedstawione, w pewien sposób stronniczy, możliwości interpretacji innowacji w naukach o zarządzaniu:

- jako nowych ujęć zarządzania,
- jako nowych ujęć strategii organizacji,
- jako niczym nieograniczonego myślenia perspektywą modelu biznesowego;

wskazują, że zarządzanie stara się poszukiwać i odkrywać nowe możliwości wzrostu bogactwa i czyni to chyba lepiej niż klasyczna ekonomia, często zmuszana do tego by się opowiedzieć albo za klasycznym albo instytucjonalnym nurtem myślenia. W kolejnej części przedstawiona zostanie próba oceny tego, czy rozwiązania sieciowe w postaci układów współpracy międzyorganizacyjnej są tymi innowacjami, których oczekuje zarządzanie, czyli takimi, które odkrywają nowe regały prowadzenia biznesu w warunkach dynamiki i innowacji, czy są w stanie oderwać kreatorów takiego układu współpracy od dotychczasowej konkurencji i stworzyć warunki do ciągłego kreowania i zawłaszczania innowacji.

2. Studium przypadku układu współpracy firmy z sektora motoryzacyjnego i konsultingu

Układy współpracy międzyorganizacyjnej to przykład rozwiązań sieciowych. Konstrukcja sieci jest na tyle elastyczną, że może być źródłem

oszczędności i wydajności w klasycznym ujęciu filozofii działalności gospodarczej wtedy, gdy postrzegamy ją np. z perspektywy outsourcingu, sieci agencji itp. Może być również ucieczką do przodu, gdy poprzez wykorzystanie splotu różnych aktywności i różnych cech procesów, umożliwimy powstanie unikatowej wartości, na tyle różnej od innych, że wykreuje się nam nowa wartość. Wreszcie sieć może by przykładem mocno dynamicznego modelu biznesowego, utrzymującego się w stanie ciągłej nierównowagi w sposób generalny zmieniającej klasyczny proefektywnościowy model działalności, na rzecz modelu generującego stale rentę innowacyjności.

Cechy współpracujących partnerów

Przedmiotem analizy będzie przypadek zastosowania koncepcji *Employer Branding* jako narzędzia budującego wartości współpracujących stron w ramach, w znacznym stopniu innowacyjnego układu współpracy. Układ ten powstał pomiędzy firmą z branży motoryzacyjnej, a firmą konsultingową związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Potencjalną innowacją jest wykraczający poza zwykły konsulting zestaw świadczonych usług, obejmujący również pracę tymczasową oraz oczekiwany potencjalny efekt tej współpracy w postaci stworzenia mechanizmu ciągłego kształtowania (podnoszenia) wartości partnerów umowy o współpracy.

Bardzo często wpływ na wartość tworzoną przez firmę ma jej sposób, czy też umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi. Bardzo często wpływ na wartość oferty firm ma także jakość prowadzonej współpracy z jej interesariuszami. Przedstawione studium pokazuje w jaki sposób w ramach współpracy powstają nowe wartości zmieniające kontekst działania obu firm. Istotnym faktem jest też to, że obie firmy są częściami dużych sieci międzyorganizacyjnych. Można zatem domniemywać, że działania prowadzone w ramach opisywanego układu współpracy będą oddziaływać na inne spółki sieci. Można więc oczekiwać swego rodzaju efektu domina w postaci zmian zachodzących w pozostałych spółkach międzyorganizacyjnych.

Duże firmy zatrudniające tysiące pracowników napotykają problemy związane ze złym postrzeganiem miejsca pracy lub marki produktowej. Oddziaływa to negatywnie na rynek pracodawców, produktów i kapitałów. Wielokrotnie skutkuje to bojkotowaniem produkowanych towarów, niższymi kwalifikacjami zatrudnianej kadry pracowniczej, czy

problemami z lokowaniem nowych emisji akcji. Oddzielając przypadki karygodnego łamania prawa, można uznać, że jest to problem twórczego wykorzystania *Employer branding*. Z kolei firma konsultingowa posiadająca wysoko wykwalifikowanych pracowników, ale nie posiadająca marki rynkowej, starająca się o nowe układy współpracy, trudno imitowane przez innych, poszukująca możliwości wzrostu wartości własnej poprzez wzrost wartości jej współpracy ma szansę w tym kontekście podjąć się zadania skutkującego realnym wzrostem swojej wartości.

Employer Branding to pojęcie wprowadzone w 2001r. przez firmę McKinsey opisujące szereg działań mających doprowadzić do poprawy lub zmiany wizerunku pracodawcy. O EB mówimy w obszarze skierowanym do wewnątrz firmy oraz analogicznie o działaniach mających wpłynąć na zmianę opinii w otoczeniu danej organizacji.

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku nastąpił bardzo silny rozwój branży motoryzacyjnej w Polsce. Wśród beneficjentów są działające w Specjalnych Strefach Ekonomicznych zakłady, montujące samochody takich marek jak Opel czy VW oraz setki poddostawców wytwarzających podzespoły do tej produkcji. W sumie do chwili obecnej we wspomnianym sektorze pracuje w Polsce około 190 tys. osób. W okresie dużego prosperity końca minionej dekady pojawił się w tym sektorze problem z pozyskaniem dobrych pracowników. Pracodawcy przepłacali usiłując pozyskać osoby na rynku pracy. W momencie pojawienia się problemów z wydajnością i jakością pracy tych „drogich” pracowników starano się podwyższać wynagrodzenie rujnując w ten sposób budżety firm. Gdy zorientowano się, że polityka taka nie prowadzi do wzrostu wydajności czy do większej motywacji zdecydowano się na głębsze badanie problemu zadowolenia pracowników i percepcji tego stanu przez pracodawców.

Firma konsultingowa zdecydowała się na podjęcie współpracy w celu rozwiązania tak opisanego problemu. Konkretnym celem miało być zwiększenie wartości przedsięwzięcia poprzez zmiany w obszarze marki i wizerunku wspomnianej firmy. Sądzono, że jest to, zgodnie z ideą *EB*, klucz do rozwiązania wspomnianego problemu. Z kolei celem firmy konsultingowej było i jest (przedsięwzięcie ciągle trwa i dynamicznie poszerza swoje ramy) oprócz działań biznesowych, zbudowanie marki i wartości na rynku jako firmy budującej innowacyjne układy współpracy.

Faza diagnozy problemów

Firma konsultingowa rozpoczęła swoją działalność od zdiagnozowania sytuacji i określenia priorytetów związanych z poprawą wizerunku i poznania podstawowych wartości (wizji, misji i strategii) partnera biznesowego. Pracownicy uczestniczyli w dwudniowym warsztacie, w którym definiowali swój stosunek do polityki personalnej, warunków pracy, oczekiwań w stosunku do zmian w polityce socjalnej itd. Przeprowadzone zostały pogłębione wywiady, ankiety i ćwiczenia, a wypracowany materiał pozwolił na sformułowanie odpowiednich wniosków.

Etap sformułowania problemów

W badanej firmie zidentyfikowano następujące problemy:

- mimo ogólnie pozytywnego klimatu organizacyjnego, występowały pewne negatywne zjawiska takie jak wysoka rotacja pracowników. Z powodu działań innych podmiotów gospodarczych funkcjonujących w okolicach działań analizowanej firmy występowało zjawisko eskalacji żądań pracowniczych, podkupowania pracowników i związana z tym fluktuacja;
- zwiększona, okresowa zachorowalność pracowników; co ciekawe występowała ona w okresach letnich i jesiennych i nie była związana z ogólnym wzrostem np. zachorowań na grypę. Po dłuższej analizie dostrzeżono zależność wzrostu absencji z sezonem na zbiory szparagów i owoców leśnych w Skandynawii;
- „czarny PR” na forach internetowych, prowadzonych przez zwolnionych pracowników lub przez konkurentów chcących zdyskredytować opisywanego pracodawcę. W Internecie prowadzony był atak na markę producenta jako pracodawcy i również na poszczególne osoby pracujące na stanowiskach managerskich. Cechą tych działań był szeroki zasięg oddziaływania;
- słaba komunikacja zewnętrzna. Analizowana firma formalnie i nieformalnie stawia nie tylko na pracowników, ale również na opiekę nad ich rodzinami. Stara się być, zgodnie z obecnymi trendami firmą odpowiedzialną społecznie. Niestety nikt na zewnątrz o działaniach tej firmy nie słyszał. Niewiele osób, wynikało to z badań firmy konsultingowej, zdaje sobie sprawę z tego ile przeprowadzono akcji związanych bezpośrednio ze zdrowiem członków rodzin pracowników, edukacją dzieci, programów edukujących w zakresie wychowania ekologicznego. Nikt na zewnątrz nie

wie ile zasadzono drzew oraz jak wysokie normy ekologiczne zastosowane są przy produkcji samochodów. Nie organizowane były briefingi z dziennikarzami, nie prowadzone były świadome działania w zakresie *Publicity*;

- braki w zakresie komunikacji wewnętrznej. W efekcie nikt nie identyfikował się z celami strategicznymi organizacji oraz traktował komunikację kaskadowaną od góry w dół jako zło konieczne;
- zbyt silna (roszczeniowa) pozycja związków zawodowych. Była to jedyna, aktywna komórka firmy, która faktycznie regularnie komunikowała swoje poczynania, oczekiwania i skutecznie walczyła o podwyżki dla pracowników. Tym samym dla pracowników była bardziej czytelna i pożądana niż kierownictwo organizacji i managerowie. To dzięki nim „coś się działo” co skutkowało nowymi przedsięwzięciami propracowniczymi, kosztem celów podstawowych firmy.

Faza ustalania środków zaradczych

Wśród proponowanych środków zaradczych postawiono przede wszystkim na:

- otwartą komunikację wewnętrzną tworząc broszurę informacyjną koncentrującą się na newralgicznych „bólach” organizacji. Zastosowano tu strategię bezpośredniego uderzenia w źródła niezadowolonych i frustracji bez tworzenia otoczki politycznej poprawności formy. Ponadto przeprowadzono szkolenia dla managerów w zakresie poprawności komunikacji i uświadomiono ich w zakresie odpowiedzialności za realizację skutecznej strategii firmy;
- poprawę komunikacji zewnętrznej. Zdecydowano oprzeć ją na dobrych relacjach z dziennikarzami oraz na regularnych akcjach prasowych polegających na przysyłaniu informacji z życia firmy. Zalecono informowanie o tym co jest ważne z perspektywy osób zatrudnionych, ale również całego otoczenia organizacji. Pokazano jak pozytywnie tak duży podmiot może wpływać na poprawę jakości życia osób żyjących w bezpośrednim sąsiedztwie Fabryki;
- działania w zakresie *social media*. Zlecono firmie informatycznej śledzenie i moderowanie licznych forów dyskusyjnych i polecono interweniowanie natychmiast, gdyby pojawiały się informacje nieprawdziwe lub godzące w dobre imię firmy. Polecono, także żeby przy dementowaniu informacji podpisywano się w sposób jawny;

- działania w zakresie wykorzystania tzw. benchmarków płacowych, które miałyby pokazać jakość i wysokość zarobków w firmie na tle konkurencji z podkreśleniem potencjalnych ścieżek karier i szansy rozwoju.

W swych działaniach naprawczych starano się komunikować każdy sukces firmy, stawiając na rankingi najlepszych pracodawców, najlepszych miejsca do odbycia praktyk studenckich i najlepsze miejsca pracy dla specjalistów. Do każdej z tych społeczności docierano odrębnie uwzględniając właściwe im kanały komunikacji. Powołano również wspólny zespół do spraw ciągłej pracy nad wizerunkiem i marką firmy jako dobrego pracodawcy. Ów zespół w ramach zmian w systemie motywowania zaproponował:

- rozmowy uświadamiające z managerami, którzy muszą rozumieć koszty i problemy nieobecności na stanowisku pracy pracowników;
- system motywacyjny uzależniony od 100% obecności w danych miesiącu obrachunkowym;
- system nagród pozapłacowych – tj. karnety na zajęcia sportowe, drobne nagrody rzeczowe, itp.;
- kontrole zasadności wystawionych zaświadczeń lekarskich, wykonywane wspólnie z ZUS.

Wspomniane działania składające się na *Employer Branding* doprowadziły w efekcie do zmiany wizerunku pracodawcy:

- na wizerunek nowoczesnego pracodawcy stawiającego na ludzi ambitnych, rozwój specjalistów itp.;
- na miejsce pracy, w którym szanuje się środowisko naturalne i gdzie dba się o otoczenie;
- na wizerunek koncernu wprowadzającego najnowsze technologie w stylu w jakim wkroczyły na rynek marki wzorcowe jak Google czy Apple. Celem ogólnym było uzyskanie reakcji potencjalnego interesariusza na pytanie o pracę w badanej firmie w postaci, odpowiedzi „dużo dobrego o nich słyszałam/słyszałem i chciałbym tam pracować”.

Faza oceny efektów współpracy

Wymienione działania dotyczyły kontekstu wzmocnienia zasobów niematerialnych. W znacznym stopniu zmieniły one model biznesu prowadzonego przez firmę motoryzacyjną. Firma ta odeszła od prostego

modelu efektywnościowego, w kierunku modelu wspierającego budowanie wartości w wielu różnych przekrojach, na wielu różnych poziomach. Wspomniana współpraca to dopiero początek takiej przebudowy.

Wszystkie te działania wpłynęły już one rozwój obu partnerów. Firma motoryzacyjna korzysta z efektów w sposób ciągły. Podane przykłady działań odbudowały wizerunek firmy w środowisku lokalnym i własnej grupie kapitałowej. Przyczyniły się to do wzrostu znaczenia inwestycji zlokalizowanej w Polsce. Dzięki temu pojawiły się następne projekty biznesowe i wartość całego przedsięwzięcia generalnie stale rośnie. Dzięki temu, i marże i sama wycena spółki sukcesywnie się zwiększają. Z kolei partner biznesowy – firma konsultingowa znalazła stałego współpracownika, zwiększyła swoje możliwości zawłaszczania renty, znalazła kolejne obszary współpracy i przyczyniła się w pewnym stopniu do dyfuzji wiedzy organizacyjnej.

Podsumowanie

Spotykane w praktyce układy współpracy międzyorganizacyjnej tkwią jeszcze mocno w układzie klasycznej ekonomii i klasycznej miary rentowności. Powoli jednak spotkać już można przykłady działań, w których takie sieci stają się środowiskiem permanentnej innowacyjności. Uzyskanie takiego stanu będzie prawdopodobnie wyznacznikiem wielu przyszłych modeli biznesowych. Celem artykułu było wskazanie na przykładzie z praktyki biznesu możliwości implementacji innowacyjnych układów współpracy. Są one na tyle bowiem inne w swej logice, że mogą być rozwiązaniami cechującymi przyszłe rozwiązania w naukach o zarządzaniu, w tym i subdyscyplinie jaką jest zarządzanie strategiczne.

Literatura:

1. Afuah A., Tucci C. L., *Internet business models and strategies*, Boston: McGrawHill Irwin, 2001.
2. Dokurno Z., *Teorie endogenicznego wzrostu gospodarczego – próba systematyzacji i krytycznej analizy*, Praca doktorska Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, materiały niepublikowane, 2008.
3. Kirzner I., *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijor Publishing Warszawa-Chicago, 2010.
4. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

5. Osterwalder A., *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*, Universite de Lausanne, 2004.
6. Rosted J., *User-driven innovation Results and recommendations*, October 2005, www.foranet.dk
7. Schiemann W., Ott C., *Rising Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, Journal of Strategic Performance Measurement, 2000, No. 1.
8. Stähler P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St. Gallen, University of St Gallen HSG, 2001.

Rozdział 17.

Konkurencja o wartość z relacji

Wstęp

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście. Kontekst ten się zmienia wraz ze zmianami wewnątrz organizacji, jak i w relacjach zewnętrznych. Współczesne wyzwania, które stawia organizacjom kontekst to głównie pielęgnowanie, rozwijanie i wykorzystywanie zasobów niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania. Oznacza to w konsekwencji konieczność większej koncentracji na analizie składników niematerialnych oraz określania ich roli i oddziaływania na dynamikę organizacyjną. Wyznawanie określonej logiki zmian przekłada się nie tylko na działania odnoszące się do kontekstu funkcjonowania organizacji, ale szczególnie na szczegółowe aktywności w zakresie zasobów. Uważa się, że kontekst funkcjonowania organizacji charakteryzuje się częstymi zmianami reguł gry. To stwierdzenia pozwala na przyjrzenie się zagadnieniu konkurencji z perspektywy zainteresowania przedsiębiorstw potencjalnymi źródłami przewagi konkurencyjnej. Jest to szczególnie interesujące w odniesieniu do tzw. szkół zarządzania strategicznego i pozwala wskazać kierunki zmian, a także następstwa podejścia zasobowego.

Podstawowym celem prezentowanego artykułu jest uporządkowanie wiedzy dotyczącej zmian w procesach konkurowania oraz wskazanie kierunku tych zmian.

1. Ewolucja badań dotyczących konkurencji

Nawiązując do głównych nurtów obecnych w zarządzaniu strategicznym, należy podkreślić, że problemy strategiczne przede wszystkim są analizowane z perspektywy teorii ograniczeń, teorii wyboru strategicznego oraz z perspektywy teorii konkurencji. Dzisiaj niewątpliwie konieczne się staje włączenie do głównego dyskursu w obszarze zarządzania strategicznego problematyki współpracy przedsiębiorstw i formu-

lowania działań w celu poprawienia relacji między organizacją, a jej otoczeniem.

Najbardziej popularne wyjaśnienie problemów konkurencji związane są z pracami M.Portera, który uważa, że strategia konkurencji wynika z uwarunkowań sektorowych. Pierwotnie, odkąd w centrum uwagi zarządzania są procesy konkurencji, konkurencja odnosi się do kategorii produktu i rynku. Wygrywa ten podmiot, który jest w stanie zaoferować bardziej atrakcyjny produkt i ten, który lepiej zagospodaruje rynek. Zmiany kontekstowe sprawiły, że coraz częściej obserwuje się, że konkurencja między przedsiębiorstwa odbywa się na gruncie zasobów i kompetencji. W tym przypadku wygrywa ten podmiot, który dysponuje zasobami i kompetencjami dającymi przewagę konkurencyjną. Takie spojrzenie na procesy konkurencji jest typowe dla podejścia zasobowego i obserwowane jest szczególnie w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw koncentrujących się w branżach dynamicznych, w szczególności usługowych.

Obecnie coraz częściej obserwuje się innowacyjne formy nawiązywania relacji między konkurującymi przedsiębiorstwami jak i np. w ramach relacji kooperacyjnych. To sprawia, że można twierdzić, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest zestaw relacji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku. Wygrywa ten podmiot, który konfiguruje taki zestaw relacji, który dają możliwości lepszego radzenia sobie na rynku. W efekcie konkurencja o wartość z relacji jest traktowana jako trzeci filar w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki i o zasoby i kompetencje¹).

Konkurencja o wartość z relacji jest niejako logicznym następstwem podejścia zasobowego, które m.in. relacje (architekturę relacji) wskazuje jako jeden ze strategicznych zasobów niematerialnych zdolnych do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Badania koncentrujące się na relacjach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w kontekście sieci międzyorganizacyjnych, wyraźnie wskazują na znaczenie tego zasobu we współczesnym świecie biznesu.

¹ F. Contractor, S. Beldona, *Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries*, 2002, [w:] F. Contractor, P. Lorange (red.), *Competitive strategies and alliances*, Elsevier Science, Amsterdam, s. 34-56.

Tabela 1. Ewolucja strategii

	Konkurencja o produkty i rynki	Konkurencja o zasoby i kompetencje	Konkurencja o wartość relacyjną
Cele strategiczne	uprzywilejowana pozycja produkto-wo-rynkowa	trwała przewaga konkurencyjna	ciągła samoodnowa i kreowanie wartości dla stakeholders
Podstawowe narzędzia	- analiza sektora - analiza konkurencji - segmentacja rynku i pozycjonowanie - unikalny produkt	- kompetencje rdzenne - strategia oparta na zasobach	- wizja i wartość - elastyczność i innowacja - przedsiębiorczość i eksperymentowanie
Perspektywa	planowanie strategiczne	sieć międzyorganiza-cyjna	kooperacja w sieci międzyorganizacyjnej
Zasięg konkurencji	konkurencja między przedsiębiorstwami	Konkurencja między przedsiębiorstwami	konkurencja między sieciami międzyorgani-zacyjnymi
Kluczowe zasoby strategiczne	kapitał finansowy	zdolności organizacyjne	relacje międzyludzkie i międzyorganizacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie I. Rudawska, *Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage*, BEH – Business and Economic Horizons, Volume 2, Issue 2, July 2010, s. 9; S. Bartlett, P. Ghoshal, *Building competitive advantage through people*, MIT Sloan Management Review, Winter 2002, s. 35; P. Matthyssens, K. Vandenbempt, *Creating competitive advantage in industrial services*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol.13, No 4/5, s. 341.

2. Renta relacyjna

Istotnym wydaje się konieczność wyjaśnienia dlaczego to właśnie relacje stanowią element decydujący o pozycji konkurencyjnej. Dlaczego przedsiębiorstwa wchodząc w relacje różnego typu tworzą sieci międzyorganizacyjne. Wydaje się, że ciekawą perspektywą rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci jest perspektywa renty ekono-

micznej, która sygnalizowana jest także w badaniach E. Tsanga². Renty, którą sieć jako całość, ale też i uczestnicy tej sieci przywłaszczają. Można nawet przyjąć, że to właśnie poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przywłaszczania jest głównym motywem wchodzenia w relacje i w rezultacie tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Podstawą uzyskiwania korzyści z sieci relacji jest właśnie układ relacji między uczestnikami sieci. Bez istnienia takiego układu, czy to formalnego czy nieformalnego nie powstałaby możliwość uzyskiwania i zawłaszczania renty ekonomicznej z różnych źródeł. Można, uogólniając, stwierdzić, że podstawowym rodzajem renty ekonomicznej zawłaszczanej przez sieć jest renta relacyjna, bowiem to właśnie relacje między uczestnikami sieci kreują środowisko tworzenia i przechwytywania wartości. Renta relacyjna w wielu badaniach traktowana jest jako podstawowe źródło przewagi sieci międzyorganizacyjnych nad innymi formami działań zorganizowanych. Powstaje dzięki współdziałaniu uczestników sieci³. W takim rozumieniu renta relacyjna nawiązuje do zjawiska synergii i w swej wymowie łączy się z ideą renty ekonomicznej w rozumieniu E. Penrose⁴ z tym, że odnosi się do relacji zewnętrznych. Renta relacyjna czerpana jest z relacji międzyorganizacyjnych, które w konsekwencji są źródłem tzw. zasobów sieciowych⁵. Występuje wtedy, gdy między uczestnikami sieci występuje wymiana materialnych i niematerialnych zasobów oraz inwestują oni w zasoby międzyorganizacyjne, czyli relacje. Dzięki temu obniżają się koszty transakcyjne, a rośnie potencjał synergii.

D. Lavie podaje zestawienie czynników, które wpływają na to, w jakim zakresie pojedynczy uczestnik sieci międzyorganizacyjnej może

² E. Tsang, *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, Scandinavian Journal of Management, 1998, No. 3, Vol. 14, s. 217.

³ J. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, 4, s. 662.

⁴ Renta Penrose to rodzaj renty uzyskiwanej nie tylko z tytułu posiadania lepszych zasobów, ale głównie z możliwości lepszego wykorzystania pełnego zestawu zasobów. A takim niewątpliwie sieci dysponują. Zasoby w ujęciu E. Penrose to zasoby produktywne, z których wiele jest niewykorzystanych, włączając w to zasoby organizacyjno-administracyjne. Renta jest więc efektem synergii wewnętrznej. Por. E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York, 1959.

⁵ R. Gulati, *Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*, Strategic Management Journal, 1999, Vol. 20, No. 5, s. 83-95.

czerpać rentę relacyjną. Wśród tych czynników znajdują się⁶:

- relatywne zdolności absorpcyjne, wynikające ze zdolności do identyfikowania, wykorzystania, przyswojenia i kreowania wiedzy zewnętrznej dzięki umiejętnościom organizacyjnego uczenia się,
- relatywna skala i zakres zasobów;
- umowy kontraktacyjne (np. kooperacyjne);
- relatywne zachowania oportunistyczne;
- relatywna siła przetargowa.

Analizowanie korzyści funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w kategoriach renty ekonomicznej z reguły ograniczone jest do wskazania, jaki rodzaj renty może czerpać sieć jako całość lub/i uczestnicy sieci. Warto jednak podkreślić, że w wielu przypadkach możemy obserwować nie tylko tzw. rentę przychodzącą, ale i rentę wychodzącą. Oznacza to w praktyce, że będąc uczestnikiem sieci z jednej strony podmiot może uzyskiwać szczególny rodzaj renty, a z drugiej strony dochodzi do zjawiska zawłaszczania renty przez inne podmioty sieci i w rezultacie można uzyskiwać relatywnie mniejsze korzyści z uczestnictwa w sieci.

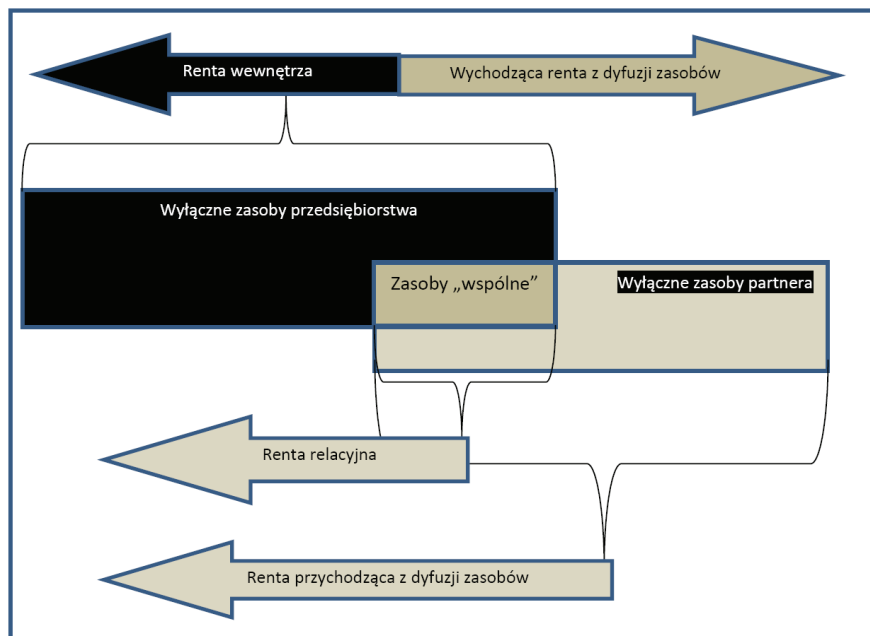
Powracając do propozycji D. Laviego, autor ten nie tylko podkreśla znaczenie renty relacyjnej. Lavie idzie w swych badaniach nieco dalej wskazując na trzy inne rodzaje renty (rys. 1):

- renta wewnętrzna;
- wychodząca renta z dyfuzji zasobów;
- przychodząca renta z dyfuzji zasobów⁷.

Renta wewnętrzna może być czerpana z własnych zasobów firmy i uzależniona jest od pozytywnych i negatywnych związków z partnerami biznesowymi. Wychodząca renta z dyfuzji zasobów pojawia się wtedy, gdy w sposób najczęściej niezamierzony partnerzy sieci korzystają z zasobów danej firmy. W tym przypadku renta wychodzi od pojedynczej firmy do partnerów. Z kolei renta przychodząca z dyfuzji zasobów jest czerpana z tytułu nawiązywania relacji z konkurentami

⁶ D. Lavie, *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, No. 3, s. 638-658.

⁷ Tamże, s. 638-658.



Rysunek 1. Zbiór rent czerpanych przez firmę w relacjach sieciowych

Źródło: D. Lavie, *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, No. 3, s. 644.

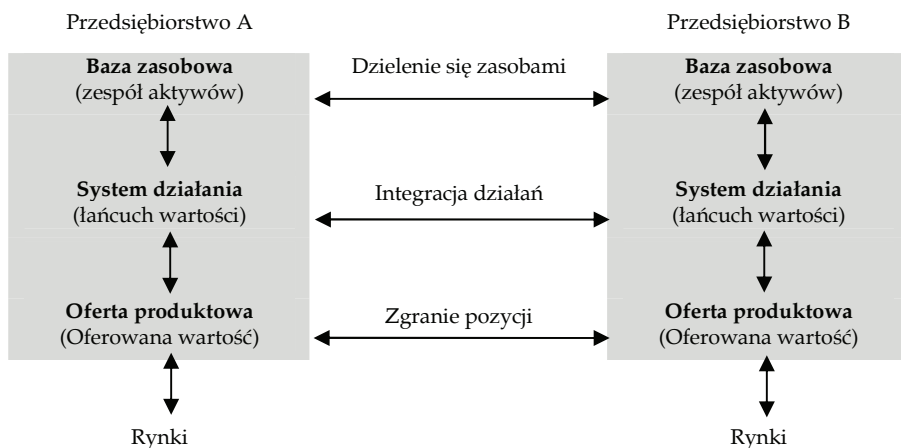
Najogólniej koncepcja renty relacyjnej zaprezentowana przez D. Laviego, jest bardziej kompleksowa od podejścia reprezentowanego przez Dyera i Singha i w pewnym sensie stanowi rozwinięte podejście.

3. Wartość z relacji

Koncentrując rozważania na relacjach wymaga przeanalizowania relacji na płaszczyźnie celów relacji. W tym przekroju możemy mówić o strategicznym wymiarze relacji międzyorganizacyjnych. W wielu publikacjach dotyczących sieci międzyorganizacyjnych podkreśla się, że podstawowym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest synergia. Ten nurt myślenia obecny jest także w badaniach B. de Witta i R. Meyera. Wskazują oni, że to właśnie w relacjach międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa poszukują źródeł dodatkowej wartości. Ze

względu na cel relacji wyodrębniają oni trzy typy relacji międzyorganizacyjnych: relacje nastawione na dzielenie się zasobami, relacje nastawione na integrację działań oraz relacje nastawione na zgranie pozycji (tab. 2)

Tabela 2. Cele relacji międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie na podstawie B. de Witt, R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 222.

Relacje nastawione na dzielenie się zasobami ukierunkowane są na wykorzystanie wspólnych zasobów. Korzystanie ze wspólnych zasobów możliwe jest dzięki uczeniu się i dzięki udzielaniu. Relacja uczenia się oparta jest na wymianie lub rozszerzaniu wiedzy i umiejętności, podczas gdy udzielanie oznacza korzystanie z zasobów partnerów, których sami nie potrafią dobrze wykorzystać.

Relacje nastawione na integrację działań odnoszą się do współpracy w obrębie łańcuchów wartości. Partnerzy mogą integrować swoje działania poprzez powiązanie i poprzez jednoczenie. Najbardziej powszechnym rodzajem relacji jest pionowe powiązanie między sprzedawcą a nabywcą. Jeśli jednak przedmiotem relacji jest n[p. osiągnięcie ekonomii skali to taką relację nazywamy relacją jednoczenia i najczęściej występują między podmiotami w tej samej branży.

Ostatnią wyróżnioną grupą relacji ze względu na cel są relacje nastawione na zgranie pozycji. Te relacje oznaczają działania nastawione na

tworzenie koalicji w celu umocnienia pozycji rynkowej partnerów. Umacnianie pozycji rynkowej partnerów może przybierać formę relacji wspierania lub relacji typu lobbying. Wspieranie oznacza, że firmy porozumiewają się, by zwiększyć siłę przetargową na rynku. Relacje te mogą przybierać formę zmowy konkurentów⁸. Lobbying jest relacją ukierunkowaną na wzmocnienie siły przetargowej wobec pozostałych (nie konkurentów) podmiotów otoczenia. Przyjmują one formę nacisku na np. organizacje polityczne.

Interesującą propozycją analizowania relacji międzyorganizacyjnych jest wskazanie związków między relacjami międzyorganizacyjnymi a kreowaniem wartości⁹. Badania prowadzone w tej optyce wskazują na trzy kluczowe elementy relacji międzyorganizacyjnych: efekty relacji międzyorganizacyjnych, naturę wymiany między przedsiębiorstwami oraz zarządzanie wymianą między przedsiębiorstwami (tab. 3).

Tabela 3. Kluczowe elementy relacji międzyorganizacyjnych

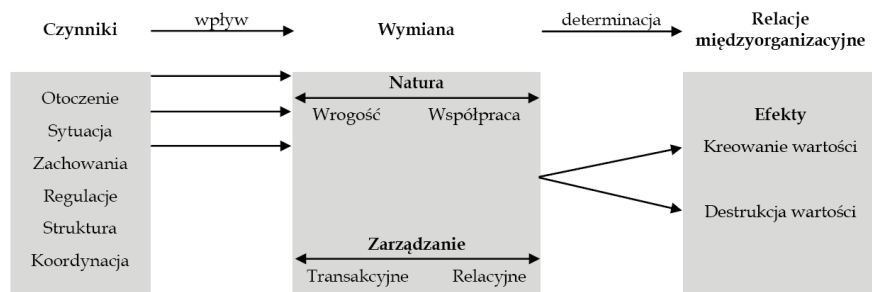
	Efekty relacji	Natura wymiany	Zarządzanie relacją
Wartość, korzyści, ekonomiczne i nieekonomiczne nagrody, ryzyko, zadowolenie	X		
Atrakcyjność, złożoność, zakotwiczenie, oczekiwane rezultaty, częstotliwość, wzajemność, oportunizm, osobowe i psychologiczne czynniki, specyficzność aktywów, turbulencja, niepewność		X	
Koszty transakcyjne, wiedza, ciągłość, współpraca, zaangażowanie, kooperacja, orientacja długoterminowa, reputacja, solidarność, zaufanie	X	X	
Koordinacja działań, powiązanie, wzajemna zależność, wzajemna adaptacja, wzajemność, kontrakty, normy relacyjne	X	X	X

Źródło: opracowanie na podstawie A. Lefaix-Durand, D. Poulin, R. Kozak, R. Beauregard, *Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research*, working paper, Centor, Quebec grudzień 2005, s. 9.

⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 305-314.

⁹ A. Lefaix-Durand, D. Poulin, R. Kozak, R. Beauregard, *Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research*, working paper, Centor, Quebec grudzień 2005.

Biorąc pod uwagę wymienione elementy został skonstruowany schemat wskazujący wzajemne uwarunkowania tych elementów w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych (rys. 2.). Natura wymiany w relacjach międzyorganizacyjnych i zarządzanie relacjami według autorów są zdeterminowane poprzez oddziaływanie sześciu czynników: środowiskowych, sytuacyjnych, behawioralnych, regulacyjnych, strukturalnych i koordynacyjnych.



Rysunek 2. Koncepcja relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie A. Lefaix-Durand, D. Poulin, R. Kozak, R. Beauregard, *Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research*, working paper, Centor, Quebec grudzień 2005, s. 21.

Natura relacji opisywana jest, jako kontinuum od wrogości do współpracy, a zarządzanie relacjami, jako kontinuum od transakcji do nadzoru relacyjnego. Opierając się na założeniach schematu z rys. nr 2., w zależności od charakteru wymiany relacje międzyorganizacyjne przynoszą w większym lub mniejszym zakresie możliwości kreowania lub destrukcji wartości.

W badaniach prowadzonych przez S. Castaldo¹⁰ relacje w sieci międzyorganizacyjnej winny być analizowane z perspektywy renty ekonomicznej. Autor ten sugeruje konieczność rozróżniania tzw. zasobów relacyjnych. Podstawą wyróżniania relacji jest lokalizacja zasobów relacyjnych, które mogą być elementem wewnętrznym partnera sieci lub wynikać z uwikłania w relacje z innymi partnerami mając wymiar zewnętrzny. Relacje można także różnicować z perspektywy źródła pocho-

¹⁰ S. Castaldo, *Trust in market relationships*, E. E. Publishing Ltd., Cheltenham, 2007.

dzenia relacji. Z tej perspektywy zasoby relacyjne mogą być wewnętrzne i zewnętrzne. Ujęcie tych badań zasobów relacyjnych prezentuje tab. 4.

Tabela 4. Badania zasobów relacyjnych

	Wewnętrzne zasoby relacyjne		Zewnętrzne zasoby relacyjne
	Zasoby wykorzystywane do kreowania wewnętrznej wiedzy	Zasoby wykorzystywane do kształtowania zewnętrznych zasobów relacyjnych	Zasoby relacyjne zlokalizowane poza firmą
Poziom ogólny	Ogólne zdolności absorpcji wiedzy	Ogólne kompetencje	Wizerunek i reputacja firmy
Poziom sytuacyjny i relacyjny		Umiejętności zarządzania relacjami z klientami	Zaufanie

Źródło: opracowanie na podstawie S. Castaldo, *Trust in market relationships*, E. E. Publishing Ltd., Cheltenham, 2007, s. 36.

Analizując zagadnienia funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, można zaryzykować twierdzenie, że analizujemy pewien fenomen rynkowy, eksponujący współpracę między przedsiębiorstwami w szerokim znaczeniu. W sieciach międzyorganizacyjnych relacje mogą mieć nie tylko charakter relacji współpracy, ale także, co jest niezwykle interesującym problemem badawczym, charakter relacji kooperacyjnych, których cechą jest równoczesność występowania konkurencji i współpracy. Takie relacje z reguły mają z góry ustalony przez partnerów charakter, tzn. określony jest wyraźnie obszar relacji współpracy oraz obszar konkurencji. Zatem, przyjmując za J. Cygler, relacje takie charakteryzuje rozdzielność występowania. Inną cechą relacji kooperacyjnych jest kompleksowość. Oznacza to, że relacje mają charakter zbioru, a nie pojedynczych umów. Badania J. Cygler wskazują także na współzależność, jako kolejną ważną cechę relacji. Cecha ta egzemplifikuje się jako wzrastająca potrzeba współpracy występująca u partnerów relacji, którzy po prostu potrzebują się wzajemnie¹¹. Ważnym atrybutem relacji jest dynamizm relacji

¹¹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa Warszawa 2009, s. 19-22.

konkurencyjnych i relacji współpracy. Dążenie do równowagi między tymi dwoma rodzajami relacji nadaje dynamikę. Nie bez znaczenia jest także zmienność otoczenia. Długotrwałość relacji jest kolejnym elementem opisowym relacji kooperacyjnych. Cecha ta wiąże się z kompleksowością relacji między partnerami.

Podsumowanie

Podsumowując, można wskazać, że „następstwem” teorii zasobowej w zarządzaniu jako obszaru badawczego stało się zagadnienie relacji międzyorganizacyjnych. Przedmiotem badań staje się organizacja działająca w kontekście sieci. Powszechne jest przekonanie dotyczące nowego paradygmatu – paradygmatu relacyjnego koncentrującego się na relacjach jako krytycznym elemencie „dopasowania” między organizacją a kontekstem. Taka perspektywa znacznie poszerza obszar badań prowadzonych na gruncie problemów zarządzania wskazując na inne możliwości kształtowania własnej pozycji w otoczeniu przez organizację niż perspektywa otoczenia sektorowego. Oznacza to konieczność zmiany strategii badawczej dotyczącej problemów konkurencji i zagadnień zarządzania strategicznego w ogóle. Z innej strony zainteresowanie relacjami jest wynikiem wpływu dorobku szkoły zasobowej na postrzeganie problemów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy strategicznej.

Literatura:

1. Bartlett S., Ghoshal P., *Building competitive advantage through people*, MIT Sloan Management Review, Winter 2002.
2. Castaldo S., *Trust in market relationships*, E. E. Publishing Ltd., Cheltenham, 2007.
3. Contractor F., Beldona S., *Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries*, 2002, [w:] Contractor F., Lorange P. (red.), *Competitive strategies and alliances*, Elsevier Science, Amsterdam.
4. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

5. Dyer J., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23.
6. Gulati, R., (1999), *Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 5.
7. Lavie D., *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 3.
8. Lefaix-Durand A., Poulin D., Kozak R., Beauregard R., *Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research*, working paper, Centor, Quebec grudzień 2005.
9. Matthyssens P., Vandenbempt K., *Creating competitive advantage in industrial services*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13, No. 4/5.
10. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York, 1959.
11. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
12. Rudawska I., *Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage*, BEH - Business and Economic Horizons, Vol. 2, Issue 2, July 2010.
13. Tsang E., *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, Scandinavian Journal of Management, 1998, No. 3, Vol. 14.
14. Witt de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Rozdział 18.

Teorie Karola Adamieckiego wobec współczesnego podejścia zasobowego

Wstęp

Celem artykułu jest zbadanie relacji pomiędzy klasycznym podejściem do zarządzania jakim były teorie Karola Adamieckiego do współcześnie pojętego podejścia zasobowego. W artykule będzie stawiane pytanie, czy dorobek szkoły zasobowej uzupełnia, czy też neguje klasyczne podejście do zarządzania? Czy teorie głoszone ponad 100 lat temu, a więc poszukiwania one best way można odnieść do ujęcia zasobowego, w szczególności do wyborów strategicznych związanych z celami i sposobami ich realizacji.

1. Teorie organizacji i kierownictwa według K. Adamieckiego

Karol Adamiecki polski współtwórca nauki organizacji profesor Politechniki Warszawskiej sformułował prawa harmonii doboru, harmonii działania organów pracy zbiorowej, optymalnej produkcji, które obok praw podziału pracy i koncentracji stały się teoretyczną podstawą nauki organizacji i zarządzania. Gdy w pierwszych latach XX wieku zaczęto budować zręby nauk o zarządzaniu – wówczas określane jako nauka o organizacji, naukowa organizacja pracy, nauka kierownictwa, podstawy administracji, ich pionierzy wychodzili z potrzeb instytucji (organizacji), a przede wszystkim rozwijających się przedsiębiorstw przemysłowych oraz jednostek administracyjnych. Powstało wtedy zapotrzebowanie na stworzenie pewnych ogólnych, naukowych podstaw funkcjonowania tych instytucji. Ruch naukowej organizacji pracy i kierownictwa, obejmując przede wszystkim Stany Zjednoczone i zachodnią Europę, znajdował również swoich wybitnych prekursorów w Polsce. Równocześnie z Taylorem, polski uczony Karol Adamiecki na posiedzeniu rosyj-

skiego Towarzystwa Technicznego ogłosił wyniki prowadzonych przez siebie długoletnich badań w zakresie organizacji pracy zbiorowej w walcowniach, efektem tych badań było znane dziś powszechnie, a wówczas po raz pierwszy sformułowane prawo harmonii oraz graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej (harmonogram)¹. Harmonizacja, czyli graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej, to jedna z najważniejszych metod, dzięki której Adamiecki wszedł do grona najwybitniejszych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Harmonogramy stały się wyróżnikiem polskiego środowiska organizatorskiego. Jak pisze J. Czekaj z odleglejszej perspektywy czasowej można uznać harmonogramy za „specjalność polskiej szkoły organizacyjnej”². W korespondencji do opracowania harmonogramów Adamiecki stawiał i rozwijał zagadnienia kosztów produkcji. Widział w nich punkt wyjścia i oparcie dla własnych koncepcji organizatorskich. Podejmując ten problem, Adamiecki dał szczególny wyraz nierozzerwalności postawy technika i ekonomisty w badaniu wytwórczości. Każdy proces, każdy przebieg, każdy zespół czynności bądź operacji rozważał i oceniał przez pryzmat powstających kosztów. Owa świadomość kosztowej strony każdego przedsięwzięcia towarzyszyła Adamieckiemu we wszystkich pracach projektowych i usprawniających od najwcześniejszych lat jego zawodowej drogi. Karol Adamiecki nie posługiwał się określeniem „teoria harmonizacji” w dzisiejszym rozumieniu tego pojęcia. Ale wszystkie elementy składające się na taką całość zostały przez niego stworzone, opracowane i upowszechnione. Miało to zasadnicze znaczenie dla planu organizacji. Według Adamieckiego plan organizacji dla każdej wytwórczości ma takie samo znaczenie, jak wykonanie rysunku dla jakiegoś mechanizmu, urządzenia lub gmachu. Dopiero taki plan dostarczy ścisłych wskazówek dotyczących wielkości poszczególnych organów, urządzenia całości oraz warunków współpracy na wzorcowych obrotach. W czasach Adamieckiego nie zawsze to się udawało. Nagminna bowiem była praktyka stawiania warsztatów wytwórczych bez dokładnego planu przebiegu pracy zarówno urządzeń, jak i całego zespołu produkcyjnego. Nie dokonywano także ścisłych badań i obliczeń kosztów czasu każdego organu i ich wzorcowych wydajności. Interesujące są wyniki badań Adamieckiego dotyczące definicji nauki organizacji, koncepcji praw na-

¹ A. Szplit, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Ekonomista nr 2/2010 Warszawa, recenzja monografii A. Czecha, Wyd. Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2010.

² Tamże.

ukowych, zadań kierownictwa i charakterystyki badanej dyscypliny. Szczególne znaczenie w poglądach Adamieckiego miało zagadnienie relacji rynku i przedsiębiorstwa. Uważał za oczywiste, że relacją tą rządzi prawo popytu i podaży. Postawa Adamieckiego względem funkcjonowania rynku jest dowodem na obecność tej koncepcji w jego myśleniu i działaniu organizatorskim³. Adamiecki włączył jej wątki w treść obowiązków kierowniczych, wzmacniając tym samym znacząco menedżerskie instrumentarium o znane w ekonomii sposoby analiz. Jedno jeszcze prawo ogólne było przyjęte przez Adamieckiego, stanowiąc niejako punkt wyjścia wszelkich ustaleń: „ istnieje zasadnicze prawo ekonomii, prawo najmniejszego wysiłku, którym kieruje się cała przyroda, każda istota żyjąca, dążąca do osiągnięcia największego wyniku, przy najmniejszym nakładzie sił i środków. Prawo to obowiązuje również człowieka i jest główną wytyczną wszystkich nauk technicznych⁴. Dalej wskazywał, że naczelnym założeniem jest otrzymywanie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie pracy, energii i innych środków, a niedościgłym ideałem byłaby zamiana całego nakładu na wynik użyteczny. Nie będąc ekonomistą, Adamiecki problemy ekonomiczne rozumiał w ten sposób, że do dwóch dotychczas istotnych czynników gospodarczych: kapitału i pracy dodał trzeci, niezależny i może najważniejszy czynnik – kierownictwo. Spojrzenie Adamieckiego na każdy organizm gospodarczy było całościowe. Naukę organizacji i zarządzania traktował często jako czynnik korygujący negatywne skutki wolnej konkurencji. Wpływ tej zasady ograniczał do obszaru przedsiębiorstwa, gdzie umożliwiano w ten sposób działanie kierowników różnych obszarów. Według Adamieckiego nauka organizacji wymaga współdziałania. To zaś wymaga przebudowy świadomości stron uczestniczących w procesie wytwórczym, której dobrą podstawą powinna być właśnie koncepcja harmonizacji wszystkich jego czynników.

Nawiązuje do polemicznej oceny praw w nauce organizacji i zarządzaniu. Na przykład według Taylora prawa te są stanowione przez człowieka. Adamiecki natomiast był zdania, że nauka ta opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody, a takie dziedziny, jak technika, ekonomia i organizacja korzystają z tych samych praw podziału pracy, kon-

³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

⁴ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009.

centracji i harmonii oraz, że tymi prawami kieruje przyroda. Jest to niewątpliwie problem wciąż wywołujący ożywione polemiki.

2. Podejście zasobowe zarządzania a teorie Karola Adamieckiego

Literatura przedmiotu rozróżnia różne podejścia do zarządzania w szczególności zarządzania strategicznego to znaczy procesu przygotowania wyborów strategicznych. Podejścia te różnią się przyjętymi aksjomatami, środkami wdrożeniowymi i sposobami realizacji. Do podstawowych podejść należą: planistyczne, pozycjonowania, ewolucyjne i zasobowe. W tej części artykułu będzie rozważana problematyka identyfikacji relacji pomiędzy klasycznym podejściem organizacji i zarządzania, szczególnie w teoriach Karola Adamieckiego a jednym z rodzajów podejść to znaczy podejściem zasobowym. Już nawiązanie do tez twórców planowania strategicznego H. Ansoffa i K. Andrews, że kiedy ludzie działają rozmyślnie, zastanawiają się, zanim coś zrobią, opracowują plan, a potem go wdrażają, że plan powinien być zwerbalizowany i ujęty w formie dokumentu – tezy te dokładnie odpowiadają procedurom proponowanym przez Adamieckiego. Widzimy to choćby w procedurach harmonizacji procesów.

Podejście zasobowe zakłada, że możliwości działalności i rozwoju przedsiębiorstwa wynikają z posiadanych kluczowych kompetencji albo wyróżniających zdolności. Głównymi przedstawicielami tego podejścia są G. Hammel i C. K. Prahalad, A. Heene, R. Sanchez, J. Kay, R. Stalk. Skupienie się na czynnikach endogenicznych prowadzi do charakterystyki podejścia zasobowego w myśl zasady: od wewnątrz na zewnątrz, a więc z pomniejszeniem znaczenia otoczenia, a więc i rynku podczas procesu przygotowania i realizacji strategii. Wydaje się, że głównym powodem zainteresowania się podejściem zasobowym jest postępująca globalizacja, a w tym procesie, kształtowanie strategii wielkich korporacji. Korporacja przez wiele lat uważana za największy „wynalazek” gospodarczy XX wieku, to wielka organizacja, w której własność jest odezwana od zarządzania. W 1932 r. dwóch teoretyków zarządzania A. Berle i G. Means pisało w pracy *Współczesna korporacja i prywatna własność*: „kierowanie wielkimi korporacjami przekształci się wyłącznie w system neutralnej technokracji, która rozważa rozmaite żądania różnych grup społeczeństwa i przyznaje każdej z nich odpowiednią część dochodu,

kierując się polityką państwową, a nie chciwością osób prywatnych”⁵. Dzięki korporacji powstało nowoczesne zarządzanie, którego najwybitniejszym teoretykiem był P. Drucker. Korporacje uznawał za fenomen racjonalizujący gospodarkę, gdyż na ich czele stają neutralni fachowcy, którzy przejęli spółki z rąk właścicieli i wykorzystują je w interesie społecznym. Że był to naiwny wniosek świadczą współczesne problemy, a zaproponowany tytuł publikacji E. Mączyńskiej, prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego: *Korpożercy, korpuludy*, jest wielce mówiący. Nawet P. Drucker pod koniec życia (1909 – 2005) rozczarowany do tej formy zarządzania pisał: jedynym uzasadnieniem dla prywatnego przedsiębiorstwa nie może być to, że jest ono dobrze zarządzane. Musi być ono także dobre dla społeczeństwa”⁶. Nie mniej, szczególnie w latach 70 – tych wybitni teoretycy zarządzania: C.K. Prahalad, Y. Doz, Ch. Bartlett dociekając przyczyn sukcesów wielkich organizacji dochodzili do wniosku, że powodzenie ich wynika z innych źródeł niż pozycja konkurencyjna na rynku. Uważali, że sedno powodzenia tkwi w posiadanych kluczowych kompetencjach albo wyróżniających zdolnościach, a nie wynikają ze stanu otoczenia. Wydaje się, że interpretacja podejścia zasobowego najbardziej oddaje koncepcja G. Hammela i CV.K. Prahalada, która opiera się na zasadzie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i prowadzi do:

- ustanowienia sytuacji przywództwa intelektualnego prowadzącego do wyłączenia intelektualnego i efektu dźwigni zasobów,
- kreowania architektury strategicznej.

Według tych koncepcji kierownictwo przedsiębiorstwa nie powinno prowadzić analizy w kategoriach portfeli biznesów, lecz w kategoriach cech konkurencyjności (kluczowych kompetencji). Kluczowe cechy konkurencyjności to szerokie korzyści dla klientów. Świadomość przyszłości sektora gospodarczego czy gospodarki w ogóle wymaga według nich zapomnienia o teraźniejszości i doświadczeniach z przeszłości. Perspektywa wyobrażenia przyszłości wymaga:

- uświadomienia korzyści,
- identyfikacji cech konkurencyjności (kluczowe kompetencje),
- bliskiego kontaktu z klientem⁷.

⁵ E. Mączyńska, *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn nr 4 PTE Warszawa 2006.

⁶ Tamże.

⁷ P. Banaszyk, *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

Autorzy ci są przekonani, że wybór i budowa architektury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa posiadania wizji tego, jakie nowe korzyści albo atrybuty funkcjonalne przedsiębiorstwo powinno zaproponować swoim klientom w ciągu następnego dziesięciolecia. W rezultacie można się liczyć z powstaniem konstrukcji kluczowych kompetencji i kluczowych produktów, czego skutkiem będzie uzyskanie przewagi konkurencyjnej. G. Hammel i C. K. Prahalad przewidują ponadto niezbędność wywołania specjalnego napięcia pomiędzy strategiczną architekturą przedsiębiorstwa, a jego wizją przyszłości.

Czy korzeni wymienionych założeń podejścia zasobowego można dopatrzeć się w teoriach Karola Adamieckiego? Pytanie to nawiązuje do fundamentalnych założeń o przekonaniach Adamieckiego na temat nauk organizacji i zarządzania: nauka ta opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody. Niewątpliwie graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej (harmonogram) może być prekursorem ujęcia planistycznego, ale już prawo harmonii, po raz pierwszy sformułowane przez Adamieckiego, to dobry przykład identyfikacji ogromnej roli zasobów organizacji. Adamiecki bowiem formułując prawo harmonii uważał za niezbędny jak najdokładniejszy dobór organów wykonujących pracę zbiorową, przy czym miarą doboru są charakterystyki ekonomiczne, określone prawem wzrostu produkcji. Można to odnieść do kategorii kluczowych kompetencji. Jest nie do podważenia, że spojrzenie Adamieckiego na każdy organizm gospodarczy było całościowe. Co zbliża go do podejścia zasobowego bowiem koncentrował swoje tezy do obszaru przedsiębiorstwa, aczkolwiek na korzyść koncepcji harmonizacji wszystkich jego czynników. I tu dochodzimy do głównego problemu, czy w teoriach Adamieckiego można dopatrzeć się istotnej dla podejścia zasobowego zależności między strategiczną architekturą przedsiębiorstwa, a jego wizją przyszłości, co winno wywołać tzw. specjalne napięcie. Wydaje się, że na to pytanie można znaleźć odpowiedź w koncepcjach Adamieckiego i innych współczesnych mu prominentnych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Mianowicie chodzi tu o społeczne skutki zjawiska podziału pracy, jako zjawiska będącego skutkiem praw ekonomicznych. Adamiecki podobnie jak i inni przedstawiciele ówczesnych nauk organizacji i zarządzania uważał, że naczelnym zadaniem pozostaje postulowanie postępu w technice i technologii i że wielkie możliwości kryją się w usprawnieniach organizacyjnych. W usprawnieniach widział nieograniczone wręcz możliwości poprawy wydajności i obniżki kosztów. Tę sprawę powinno powierzać się kierownikom poszczególnych obszarów, których rolę Adamiecki widział na równi z po-

zostałymi czynnikami: kapitałem i pracą. Czy Adamiecki uwzględniał perspektywę czasu – swoistą wizję przyszłości? Niewątpliwie nie w nowoczesnym rozumieniu tego problemu. Ale widać to choćby w połączeniu liberalnego charakteru jego teorii z nurtem solidaryzmu społecznego. W tym miejscu widać zbliżenie do uwzględnienia roli kluczowych kompetencji, standardowego założenia podejścia zasobowego.

Podsumowanie

Podejście zasobowe jest jedną z ważniejszych metod strategicznego wyboru w przedsiębiorstwach. Skoncentrowanie się na czynnikach endogenicznych z wywołaniem immanentnych napięć pomiędzy strategiczną siatką przedsiębiorstwa a wizją przyszłości jest motywem do używania sukcesu organizacji. Chociaż teorie Adamieckiego i jemu współczesnych specjalistów organizacji i zarządzania bardziej zbliżają się do podejścia planistycznego, to i w podejściu zasobowym widać wiele podobnych tez i procedur. Prowadzi to do konkluzji o uniwersalnym i obiektywnym charakterze praw i zjawisk opisywanych w naukach organizacji i zarządzania.

Literatura:

1. Banaszyk P, *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach PWE*, Warszawa 2011.
2. Czech A, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki i zarządzania (biografia i dokonania)*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009.
3. Gruszecki T, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Mączyńska E, *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn nr 4 PTE, Warszawa 2006.
5. Szplit A, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, *Ekonomista* nr 2/2010 Warszawa, recenzja monografii A. Czecha, wyd. Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2010.

Rozdział 19.

Podjęcie zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną– perspektywa interesariuszy

Wstęp

W ostatnich latach XX wieku organizacje publiczne odeszły od filozofii zarządzania opartej na systemie biurokratycznym do zorientowanego rynkowo systemu opartego na wynikach. Istotą nowoczesnego zarządzania w organizacjach publicznych jest większa niż w organizacjach prywatnych orientacja na wartości preferowane przez interesariuszy. Stąd też pojawiają się nowe wyzwania dla ich przywódców, w tym zakres i zawartość sprawowanych przez nich funkcji kierowniczych związanych z budowaniem i realizacją strategii. Następnym ważnym aspektem przywództwa w organizacji publicznej jest umiejętne włączanie pracowników w proces budowania i realizowania strategii tak aby uświadomili sobie oni posiadane w organizacji zasoby i zależności między umiejętnym ich wykorzystaniem a efektywnością. Konsekwencją powyższego jest zmierzanie od starych hierarchicznych struktur do tworzenia bardziej reaktywnych organizacji, które realizują zadania związane z zaspokojeniem potrzeb społecznie uznanych za ważne. Kluczem do sukcesu organizacji publicznych jest ich zdolność do identyfikacji oczekiwań interesariuszy i budowanie strategii w oparciu o zasoby – głównie niematerialne - którymi dysponują. Zwłaszcza swoistej renty, która powstanie o ile wytworzona zostanie przez organizację publiczną wartość, która ma znaczenie dla interesariuszy. Polityczne, gospodarcze i społeczne istnienie organizacji publicznych zależy bowiem od zaspokojenia – przynajmniej w minimalnym stopniu, zgodnie z preferowanymi przez zainteresowanych kryteriami zadowolenia – kluczowych zainteresowanych stron. Stąd też wydaje się, że należy podjąć badania nad możliwo-

ścią zastosowania teorii zasobowej i teorii interesariuszy do zarządzania organizacjami publicznymi.

1. Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi

Zarządzanie organizacjami publicznymi przeszło metamorfozę podczas ostatnich lat XX i początku XXI wieku. Jakkolwiek politologiczna i ekonomiczna analiza jednoznacznie wskazuje na istnienie wielu zbieżności i rozbieżności europejskich systemów publicznych¹ w ostatnich latach wystąpiły wyraźne zmiany, które doprowadziły do wprowadzenia nowego paradygmatu zarządzania², którego esencją jest przechodzenie z hierarchicznych struktur organizacyjnych do bardziej zdecentralizowanych, płaskich organizacji opartych na strukturach macierzowych i zespołach oraz na przekazywaniu władzy i odpowiedzialności na niższe szczeble organizacji. Dodatkowo, dzięki zastosowaniu nowych technologii, systemy komunikacyjne zapewniają szybki przepływ informacji w górę i w dół, poziomo, lateralne i diagonalne. Zwiększają również możliwości kontrolowania i monitorowania działań z poziomu strategicznego i umożliwiają bardziej skuteczną koordynację oraz kooperację na poziomach operacyjnych. Nowopowstające zdecentralizowane struktury zarządzania, którym towarzyszą zdecentralizowane budżety i nowe obowiązki pracowników pozwoliły na stworzenie bardziej elastycznych organizacji zdolnych do odpowiadania na wyzwania bardzo dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Pierwszy etap transformacji organizacji publicznych był związany głównie ze zmianami w strukturze, kierunkach alokacji i formach kontroli środków finansowych przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb społecznie uznanych za ważne. Istotą zmian było wprowadzanie świadomości kosztów podejmowanych działań, a w jej konsekwencji poszukiwanie

¹ Zob.: W. Kickert, *Public management in the United States and Europe*, [w:] W. Kickert (red.), *Public Management and Administrative Reform*, Edward Elgar Cheltenham, 1997; C. Pollitt, *Convergence: the useful myth*, [w:] *Public Administration*, Vol. 79, nr 4, 2001, s. 922-947; C. Pollitt, *Clarifying convergence*, [w:] *Public Management Review*, Vol. 4, nr 1, 2002, s. 471-492; *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, J. Kleer (red.), CeDeWu, Warszawa 2005.

² *Governance in transition: public management reforms in OECD countries* OECD (PUMA), Paris 1995.

oszczędności i troska o efektywność w całym sektorze usług publicznych. Naturalnym następstwem tego kierunku ewolucji były zmiany strukturalne, których celem było utworzenia autonomicznych organizacji odpowiedzialnych za dostarczanie usług, które mogłyby funkcjonować w ramach jasno określonych zasad działania, precyzyjnie sformułowanych celów i racjonalnych wskaźników oceny działania (w odniesieniu do Polskiej praktyki szczególne znaczenie miały tzw. 4 reformy społeczne z 1999 roku, w konsekwencji których organizacje publiczne zostały upodmiotowione). W efekcie podjętych zmian - zarówno w celu ograniczenia wydatków publicznych, jak również i po to by wprowadzić mechanizmy rynkowe do swoich działań - niektóre kraje poparły masowe przekazywanie realizacji usług publicznych do organizacji działających w sektorze prywatnym (prywatyzacja). Te które miały bardziej krytyczny stosunek do prywatyzacji wprowadziły wewnętrzne kontraktowanie (tzw. internal market), aby stworzyć pozory konkurencji i systemów opartych na wynikach³.

W drugim etapie zmian główne działania w zakresie modernizacji sektora publicznego oznaczały nacisk na jakość realizowanych usług (orientacja na klienta) i orientację na interesariuszy. Orientacja na klienta (usług publicznych) charakteryzowała się wzmożonymi badaniami nad ich preferencjami i poszukiwaniem najbardziej efektywnych sposobów⁴. Poszukiwano także sposobów najlepszego z możliwych konfigurowania zasobów ludzkich niezbędnych do świadczenia na pożądanym poziomie usług. Szczególnego znaczenia nabrały rozwiązania dzięki którym relacje między prawnymi gwarancjami obywateli co do zakresu i wolumenu usług publicznych a efektywnością ekonomiczną organizacji publicznych je świadczących kształtowały się na poziomie najbardziej korzystnym z punktu widzenia kosztów krańcowych. Poszukiwanie i wprowadzanie proefektywnościowych rozwiązań przyczyniło się do większej przejrzystości dokonywanej alokacji i dookreślenia hierarchii celów oraz oczekiwań konsumentów, co zwiększyło odpowiedzialność organizacji publicznych wobec ich użytkowników w taki sposób, w jaki prywatne przedsiębiorstwa są odpowiedzialne wobec swoich klientów. Główna różnica jaka pozostała to fakt, że klienci jeśli są niezadowoleni, mogą

³ C. Pollitt, G. Bouckart, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2001.

⁴ J. Stewart, M. Clarke, *The public service orientation: issues and dilemmas*, [w:] *Public Administration*, Vol. 65, nr 2, 1987, s. 161-177.

zrezygnować z zakupu produktu lub usługi w organizacji prywatnej, a użytkownicy usług publicznych na ogół nie mają takiego wyboru, bowiem dany przez społeczeństwo partii/partiom mandat wyborczy oznacza określone reguły podziału środków publicznych i sposobów ich wydatkowania. Stąd też problem podejmowania decyzji, a w nim odwołanie się do zasobów mających wartość dla organizacji i dla jej interesariuszy w organizacjach publicznych ma krytyczne znaczenie dla sukcesu podejmowanych działań. W organizacjach publicznych istotną cechą procesu decyzyjnego jest partycypacja społeczna i otwartość, podczas gdy w organizacjach prywatnych konsultacje z reguły są zamknięte w obrębie danego podmiotu⁵. Decydenci organizacji publicznych podejmują decyzje, których koszty ponosi całe społeczeństwo, więc oczekuje się, że będą one trafne.

Reasumując: zmiana polegająca na wprowadzeniu innego niż dotychczasowy sposób działania organizacji publicznych pociąga za sobą w praktyce, przenikanie metod, narzędzi i instrumentów zarządzania z organizacji sektora prywatnego do organizacji sektora publicznego i stymuluje bardziej menedżerskie podejście do zarządzania w tych drugich. W teorii dyscypliny obserwujemy poszukiwanie potwierdzenia lub zanegowania istniejących dotychczas a sformułowanych w konsekwencji badań organizacji prywatnych podejść i ich przydatności dla analizy funkcjonowania organizacji publicznych.

2. Teoretyczne podejście do zasobowej teorii przedsiębiorstwa w zarządzaniu strategicznym (Resourced-Based View) z perspektywy zarządzania w organizacji publicznej

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego wykształciło się wiele różnorodnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. W latach 80-tych pojawiło się w obszarze badań strategicznych nowe podejście wyjaśniające ekonomiczne wyniki działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w konkurencyjnym otoczeniu przez pryzmat posiada-

⁵ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 2001, s. 31.

nych przez nie zasobów. W literaturze zachodniej to podejście określane jest jako Resourced-Based View of the Firm (RBV) w polskiej jako podejście lub strategia zasobowa. Zasobowa koncepcja zarządzania strategicznego opiera się na założeniu, że kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest dysponowanie strategicznymi zasobami i umiejętnościami oraz ich dobre wykorzystanie. W podejściu zasobowym zakładamy, że jeżeli niektóre z zasobów i umiejętności organizacji pozwalają na wykorzystywanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw oraz są trudne do imitowania, to mogą przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zasoby te i umiejętności należy wzmacniać i wokół nich budować strategię bowiem jak pisze M. Bratnicki, to przede wszystkim wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa, choć nie można lekceważyć znaczenia i wpływu otoczenia⁶. Przedsiębiorstwo posiadające zasoby zgodne z realizowaną działalnością gospodarczą oraz przyjętą strategią ma większe szanse powodzenia niż przedsiębiorstwo, którego zasoby nie są kompatybilne z jego działalnością. Posiadany przez przedsiębiorstwo zbiór zasobów pozwala mu robić to, czego konkurenci nie potrafią lub co przychodzi im z trudem. Jednak przede wszystkim zasoby te umożliwiają kreowanie dodanej wartości dla klientów oraz wykorzystywanie przez firmę szans pojawiających się w otoczeniu oraz neutralizowanie zagrożeń. Zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej noszą miano strategicznych. Natomiast zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa te, które trudno zrekonstruować lub zastąpić tworzą tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby, aby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej muszą być przede wszystkim trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej lub z powodu tzw. bariery wiedzy (konkurenci nie wiedzą jak naśladować procesy lub umiejętności przedsiębiorstwa).

Podjęta próba wykorzystania podejścia zasobowego dla rozwijania teorii i praktyki zarządzania publicznego wymaga w tym miejscu krótkiego zarysowania w zakresie konceptualizacji znaczących ustaleń badawczych poczynionych w minionych latach.

⁶ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

Koncepcja ta, znana pierwotnie jako teoria firmy oparta na zasobach wywodzi się z klasycznego już, wydanego w 1959 r. dzieła E. Penrose *The Theory of the Growth of the Firm*⁷. Teoretyczne ramy podejścia zasobowego mają swoje korzenie w pracach podejmowanych nad teorią ekonomii, chociaż pod koniec lat osiemdziesiątych w wielu pracach z zakresu zarządzania strategicznego zaczęto dostrzegać, że istnieją istotne różnice między osiąganą efektywnością firm działających w tej samej branży. Badania wykazały – inaczej niż sądzono – iż to czynniki wewnętrzne mają o wiele większy wpływ na wzrost efektywności firmy niż czynniki zewnętrzne. Kamieniem milowym dla rozwoju podejścia zasobowego były badania B. Wernerfelt'a⁸ i R.P. Rumelt'a⁹. Opublikowanie przez nich w 1984 roku dwóch artykułów je systematyzujących przyczyniło się do rosnącego zainteresowania tą problematyką w teorii zarządzania strategicznego. Mimo, że B. Wernerfelt jest postrzegany jako pierwszy, który rozwijał idee zawarte przez E. Penrose faktyczne zasługi i uznanie za rozwój tej teorii spłynęły na J. Barney'a.

Kontynuując zapoczątkowany w latach `80 nurt badawczy R.M. Grant¹⁰ w swoich pracach nad strategią, stwierdził, że skupienie się na mocnych i słabych stronach organizacji powinno być priorytetem dla projektowania trajektorii ich rozwoju. Wskazał także na istnienie relacji pomiędzy strategią organizacji a jej otoczeniem zewnętrznym, zatem zapoczątkował kierunek poszukiwań renty wynikającej z zadowolenia interesariuszy stanem zasobów organizacji lub kierunkami ich zmian. Zdaniem powołanego autora pojawienie się zainteresowania wpływem zasobów organizacji na jej strategię było odpowiedzią na niezadowolenie ze statycznej i zbyt zbalansowanej struktury ekonomicznej, która zdominowała początkowo myślenie nad strategią organizacyjną.

J. Barney (1996)¹¹, uznany za faktycznego twórcę teorii zasobowej podkreśla, że podejście do analizowania przedsiębiorstwa od strony jego

⁷ E. Penrose, *Theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford 1995.

⁸ B. Wernerfelt, *A resource based-view of the firm*, [w:] *Strategic Management Journal*, nr 5(2) 1984, s. 171-180.

⁹ R. P. Rumelt, *How much does industry matter?* [w:] *Strategic Management Journal*, nr 12(3), 1984, s. 167-185.

¹⁰ R. M. Grant, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, [w:] *California Management Review*, nr 33(3), 1991, s. 114-135.

¹¹ J. Barney, *The resource-based theory of the firm*, [w:] *Organization Science*, nr 7(5), 1996, s. 470-476.

atutów i słabości, a także szans i zagrożeń znajdujących się w otoczeniu można stosować zarówno w rygorze stricte ekonomicznym jak i w nowoczesnym interdyscyplinarnym. Podejście to może zostać zastosowane do określenia, w jaki sposób zasoby organizacyjne mogą wpływać na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo, a tym samym przyczyniać się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Autor ten podkreśla, że podejście zasobowe skupia swoją uwagę na wyróżniających się zasobach, którymi dysponuje organizacja. Organizacje działające w ramach jednego sektora mogą dysponować heterogenicznymi/różnorodnymi zasobami strategicznymi. Z tego też względu podejście zasobowe oznacza skupienie się na roli zasobów niemożliwych do przeniesienia lub zmiany w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej. Jako przewaga konkurencyjna podejście zasobowe bierze pod uwagę związki pomiędzy wewnętrznymi cechami organizacji a jej wynikami; zatem założenia tu są odmienne od innych teorii, które skupiają się przede wszystkim na ocenie szans i zagrożeń znajdujących się w otoczeniu organizacji. Nowatorstwo ujęcia J. Barney'a¹² polegało na połączeniu wątków z wskazanej wcześniej pracy: E. Penrose, która stwierdziła, że przedsiębiorstwa mogą być rozumiane jako kombinacja zasobów i że różne przedsiębiorstwa posiadają odmienne zestawienia zasobów oraz z pracy P. Selznick'a¹³, który uważał, że niektóre z zasobów organizacji są wyjątkowe i wręcz niemożliwe do naśladowania. Dlatego też zasoby te i umiejętności należy wzmacniać i wokół nich budować strategię bowiem to one a nie otoczenie konkurencyjne decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa, choć oczywiście nie można lekceważyć znaczenia i wpływu otoczenia. W pracach nad teorią zasobową J. Barney nawiązuje często do R. Daft'a¹⁴, który podkreśla, iż zasoby organizacji to zespół wszystkich dóbr, umiejętności, zdolności, procesów, atrybutów, informacji, wiedzy i wielu innych elementów kontrolowanych przez organizację, które umożliwiają organizacjom wprowadzanie zmian i implementowanie strategii mających na celu poprawę wydajności i efektywności. Zatem silnie wiąże według mnie teorię zasobową z teorią interesariuszy.

¹² J. Barney, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading-MA, Addison Wesley 1997.

¹³ P. Selznick, *Leadership in administration*, Harper & Row, New York 1957.

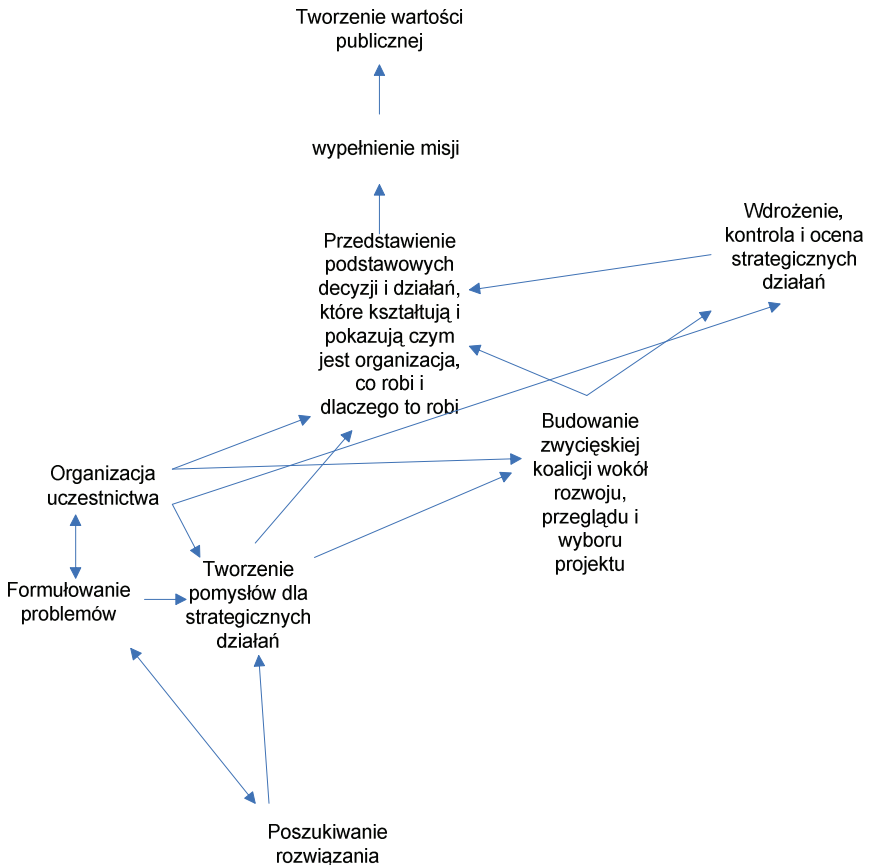
¹⁴ R. Daft, *Organization theory and design*, West, New York 1983.

W ostatnich latach teoria zasobowa jest często klasyfikowana jako paradygmat lub podejście w zarządzaniu strategicznym, ponieważ umożliwia nowe spojrzenie na kwestię formułowania i wdrażania strategii. Podkreśla, że przedsiębiorstwa nie powinny tylko skupiać się na tym co było dobre w przeszłości, ani nawet co jest dobre dzisiaj, ale na tym co można zrobić lepiej w przyszłości. Jak zauważyli S. Sharma i H. Vredenburg globalna gospodarka zmniejsza możliwości rozwoju przedsiębiorstw z uwagi na dużą ilość organizacji konkurujących o ten sam segment rynku, zatem strategie oparte na zasobach mogą być dobrym rozwiązaniem na poszukiwanie własnych dróg rozwoju i zdobywanie przewagi konkurencyjnej¹⁵.

Ostatnie stwierdzenie, w perspektywie zarysowanych w pierwszej części opracowania kierunków zmian otwiera szerokie pole do rozwoju podejścia zasobowego w organizacjach publicznych. Nadrzędnym celem organizacji publicznych jest tworzenie wartości publicznej poprzez wypełnianie misji organizacji i realizowanie mandatu wyborczego, zatem tworzenia wartości dla interesariuszy. Realizowanie mandatu i misji zależy od poziomu realizacji szeregu funkcji i wypełnienia szeregu działań przez organizację¹⁶. Kluczem do sukcesu organizacji publicznych jest zidentyfikowanie i wzmacnianie zdolności strategicznej do tworzenia maksymalnej wartości dla głównych zainteresowanych stron przy założeniu rozsądnych kosztów, co w dobie ograniczania zasobów przeznaczanych na zaspokajanie potrzeb publicznych, rosnących oczekiwaniach społecznych, szerzącego się sceptycyzmu wobec instytucji publicznych oraz presji na realizowanie usług publicznych na poziomie zadawalającym dla interesariuszy staje się dla menedżerów organizacji publicznych trudnym zadaniem. Bez stałego zwracania uwagi na jakość i użyteczność swoich zasobów organizacje publiczne nie są w stanie realizować swoich celów, kreować wartości publicznej i w sposób efektywny reagować na pojawiające się w otoczeniu zmiany.

¹⁵ S. Sharma, H. Vredenburg, *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, [w:] *Strategic Management Journal*, nr 79(8), 1998, s. 729-753.

¹⁶ J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] *Public Management Review*, nr 6(1), 2004, s. 21-53.



Źródło: J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] *Public Management Review*, nr 6(1) 2004, s. 21–53.

Na wykresie powyżej przedstawiono relacje powstające w konsekwencji uznania poglądu, który mówi, że nadrzędnym celem publicznych organizacji jest stworzenie publicznej wartości poprzez wykonywanie zadań oraz realizowanie misji. Wykonywanie zadań organizacji oraz realizowanie ich misji zależy od posiadanych zasobów i spełnienia pewnych funkcji lub zakończenia pewnych decydujących działań. Wykonywanie zadań organizacji oraz realizowanie misji powinno wynikać

z tworzenia fundamentalnych decyzji i działań, które kształtują i wskazują czym jest organizacja, co robi i dlaczego to robi; i jakie ma ku temu mandat i zasoby co potwierdza przydatność teorii zasobowej w zarządzaniu organizacjami publicznymi. Podejmowanie decyzji i działań wymaga uczestnictwa; kreowania pomysłów dla strategicznej interwencji (co z kolei zależy od sformułowania problemu i szukania rozwiązania); budowania koalicji wygrywającej wokół zaproponowanej strategii oraz przeglądu, przyjęcia; realizowania, monitorowania i oceniania strategicznej interwencji formułowanej w konsekwencji posiadanych zasobów a następnie komunikowania się z interesariuszami. Skupienie na interesariuszach jest istotne w całym procesie zarządzania strategicznego, ponieważ „sukces” dla organizacji publicznych – a na pewno przetrwanie – zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy zgodnie z ich rozumieniem wartości¹⁷. Jak twierdzi H. Rainer, organizacje publiczne rodzą się i żyją z zaspokajania interesów, oraz mają wystarczający wpływ by otrzymać polityczną legitymizację i środki na działania które z tego pochodzą¹⁸. Jeżeli kluczowi interesariusze nie są zadowoleni, przynajmniej w minimalnym stopniu, zgodnie z ich kryteriami satysfakcji, naturalnym będzie fakt, ograniczenia budżetu tym samym i działań co oznacza również, że część pracowników straci pracę a nowe inicjatywy nie zostaną podjęte itd.

R. E. Freeman, w klasycznym obecnie tekście *Strategic Management: A Stakeholder Approach* interesariusza jako jakąkolwiek grupę lub jednostkę, która może wpływać na, lub na którą mogą wpływać osiągnięte przez organizację cele¹⁹. Adaptowanie tej definicji dla organizacji sektora publicznego oznacza przyjęcie założenia, że interesariusze to:

1. Wszystkie partie, na które będą wpływały, lub które będą wpływały na strategię zaprojektowane przez opisywaną organizację.
2. Jakakolwiek osoba, grupa lub organizacja która domaga się uwagi opisywanej organizacji, jej zasobów, lub rezultaty, lub na którą wpływają te rezultaty.

¹⁷ Zob.: J.M. Bryson, F. Ackermann, C. Eden, Ch. Finn, *Visible Thinking: Unlocking Casual Mapping for Practical Bussiness*, Wiley. Chichester 2004; M.H. Moor, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1995.

¹⁸ H. Rainey, *Understanding and managing public organization*, Jossey-Bass, San Francisco CA, 1997, s. 38.

¹⁹ R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984, s. 48.

3. Osoby lub małe grupy zdolne odpowiedzieć, negocjować oraz zmienić przyszłość strategiczną opisywanej organizacji.
4. Te jednostki lub grupy, które zależnie od opisywanej organizacji spełniają swoje własne cele, i jednocześnie od których organizacja jest zależna.

Biorąc powyższe pod uwagę J. Bryson twierdzi, że procesy zarządzania strategicznego przebiegające w organizacjach publicznych, które zawierają rozsądną liczbę kompetentnie wykonanych analiz interesariuszy identyfikujących oczekiwania interesariuszy względem zasobów i działania organizacji publicznych posiadają większe prawdopodobieństwo sukcesu – czyli wypełnienia misji i tworzenia wartości publicznej – niż te, które tego nie mają²⁰. Analizy interesariuszy, powinny pomóc menadżerom dowiedzieć się kim są kluczowi interesariusze i co ich zadowoli, zatem jakie zasoby organizacja winna budować i wzmacniać. Skupienie na interesariuszach jest również potrzebne do oceny i poprawy politycznej wykonalności zwłaszcza kiedy przychodzi do artykułowania i realizacji koncepcji dobra wspólnego i jest istotne aby zadowolić tych zaangażowanych lub mających wpływ na organizację, że wymogi dla proceduralnej sprawiedliwości racjonalności postępowania i legalności zostały spełnione Należy pamiętać, że powyższe nie oznacza, że wszystkie możliwe podmioty powinny być zadowolone lub zaangażowane lub w całości wzięte pod uwagę, jedynie, że kluczowe podmioty muszą być usatysfakcjonowane i że wybór podmiotów, które są kluczowe dla organizacji jest z natury polityczny posiada etyczne konsekwencje i pociąga za sobą osąd.

²⁰ Co oznacza „rozsądna” ilość kompetentnie dokonanych analiz interesariuszy jest szeroko otwartą dyskusją. Moim zdaniem jest to „opoka” zestawu analiz, który obejmuje proces od wyboru uczestników analiz interesariuszy, podstawowych technik analitycznych do siatki władza kontra korzyści i diagramu wpływu interesariuszy. Poza tym trudno powiedzieć czym „racjonalna” (ilość) może być. Zawsze będzie kompromis między korzyściami i kosztami prowadzenia większej ilości analiz, zwłaszcza biorąc pod uwagę ludzkie ograniczenia przetwarzania informacji.

3. Wpływ i znaczenie poszczególnych grup interesariuszy – wyniki badań empirycznych²¹

W ciągu ostatnich dwudziestu lat, a szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu, termin interesariusz jest wykorzystywany i zajmuje znaczące miejsce w teorii i praktyce zarządzania organizacjami publicznymi. Jak wskazuje J. Bryson²², troska o interesariuszy jest najbardziej istotnym elementem w całym procesie strategicznego zarządzania ponieważ sukces w organizacji publicznej zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy, zatem ważne jest takie pozycjonowanie i wykorzystanie zasobów, żeby misja organizacji została wypełniona. Przy czym usatysfakcjonowanie oznacza zaspokojenie tych potrzeb, które w indywidualnej hierarchii danego interesariusza postrzegane są jako wartościowe. Taka konstatacja oznacza, że mogą one stać (i często stoją) w sprzeczności do celów ekonomicznych organizacji. Analiza praktyki menedżerskiej w organizacjach publicznych wyraźnie uwypukla potrzebę budowania strategii nastawionych na szczególne dowartościowanie perspektywy kluczowych interesariuszy i budowanie zasobów organizacji względem ich oczekiwań po to aby zaproponowana strategia znalazła akceptację u dysponenta środków niezbędnych dla funkcjonowania organizacji. Przykładem może być publikowana przez NFZ lista preferowanych do kontraktowania świadczeń na dany okres oraz minimalnych wymogów, które musi spełniać jednostka ochrony zdrowia ubiegające się o kontrakt.

Strategia nie jest słowem nadmiernie często wykorzystywanym w zarządzaniu publicznym, częściej mówi się o polityce²³ chociaż przydatność strategii do zarządzania organizacjami publicznymi została potwierdzona na początku lat '90 kiedy pojawiły się proefektywnościowe

²¹ A. Frączkiewicz-Wronka, *Interesariusza ich wpływ i znaczenie na efektywność procesu podejmowania decyzji*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen, M. Kulikowska-Pawlak, H. Miroń, S. Ostrowska, *Potencjał zakładu opieki zdrowotnej i jego otoczenia. Ekspertyza w ramach projektu SNO-1413691/I/03, System wspomagania zarządzania w ochronie zdrowia w wymiarze terytorialnym w oparciu o narzędzia BI*, Katowice 2010, maszynopis, s. 70-94.

²² J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, *Public Management Review*, 2004, Vol. 6, nr 1, s. 21-53.

²³ J. Stewart, *The meaning of strategy in the public sector*, [w:] *Australian Journal of Public Administration*, December 2004, nr 63(4), s. 16-21.

reformy sektora publicznego²⁴. Nie ma również i wielu badań naukowych eksplorujących ten temat na świecie i w Polsce. Nieliczne ustalenia badawcze dotyczące zastosowania strategii w działaniach organizacji publicznych zostały przedstawione między innymi w pracach N. Brunsson i K. Sahlin-Andersson²⁵, J. Clarke²⁶, C. Hood²⁷, C. Humphrey i O. Olsen²⁸, S. Llewellyn²⁹, L. S. Oakes³⁰. Organizacja tworzy strategię działania po to, aby trwać lub rozwijać się w pełnym sprzeczności otoczeniu. Najbardziej pożądanym celem budowanych strategii jest poszukiwanie i implementowanie takich metod i narzędzi zarządzania, które pozwalają na osiągnięcie maksymalnej efektywności. Poszukuje się zatem metod pomiaru osiąganych rezultatów po to, aby dostarczać niezbędnej wiedzy menedżerom, by wykorzystywali ją w zwiększaniu osiągnięć i interesariuszom, aby dawali przyzwolenie na funkcjonowanie organizacji w określonym kształcie.

W przeprowadzonych badaniach poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu i znaczenia interesariuszy na proces podejmowania decyzji w organizacji. szczególnie poszukiwano odpowiedzi o ty, czy a jeżeli to w jaki sposób organizacja znając oczekiwania interesa-

²⁴ R. Whittington, T. McNulty, R. Whipp, *Market-driven change in professional services: problems and processes*, [w:] *Journal of Management Studies*, 1994, nr 31(6), s. 829-845.

²⁵ Zob.: N. Brunsson, K. Sahlin-Andersson, *Constructing organizations: the example of public sector reform*, [w:] *Organizational Studies*, 2000, nr 21 (4), s. 721-746.

²⁶ Zob.: J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin, *Introduction: why management matters*, [w:] J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin (red.), *Managing social policy*, Sage, London 1994, s. 1-12.

²⁷ Zob.: C. Hood, *A public management for all seasons?*, *Public Administration*, nr 69 (1), s. 3-20; C. Hood, *The new public management in the 1980, variations on theme* [w:] *Accounting, Organizations and Society*, 1995, nr 20 (2/3), s. 93-110; C. Hood, *Contemporary public management: a new global paradigm*, [w:] *Public Policy and Administration*, 1995, nr 10 (2), s. 104-117.

²⁸ Zob.: C. Humphrey, O. Olsen, *Caught in the act: public services disappearing in the world of "accountable" management?*, [w:] D. Ashton, T. Hopper, R. Scapens (red.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995, s. 347-370.

²⁹ Zob.: L. Llewellyn, *Pushing budgets down the line: ascribing financial responsibility in the UK Social Services*, [w:] *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1998, nr 11(3), s. 292-308.

³⁰ Zob.: L.S. Oakes, B. Townley, D. J. Cooper, *Business planning as pedagogy: language and control in changing institutional field*, [w:] *Administrative Science Quarterly*, 1998, nr 43, s. 257-292.

riusza buduje swoje zasoby³¹. Kluczowi interesariusze to ci, którzy mogą w znacznym stopniu wpłynąć na realizację strategii lub są ważnym czynnikiem dla osiągnięcia jej celów.

Wpływ jest to siła, z jaką interesariusz może wpłynąć na realizację strategii i jej celów. Przejawia się ona m.in. w: zdolności do kontrolowania podejmowanych decyzji, możliwości ułatwienia implementacji strategii i jej celów lub negatywnym wpływie, jaki interesariusze mogą wywierać, który przekłada się na zablokowanie wprowadzenia zaproponowanych w strategii rozwiązań. Wpływ najlepiej wyjaśnić jako zakres, w jakim ludzie, grupy lub organizacje (tj. interesariusze) mogą nakłaniać lub wymuszać na innych podejmowanie odpowiednich działań lub prowadzenie odpowiedniej polityki zgodnej z ich interesem. Znaczenie wskazuje ważność, jaka została przypisana zaspokojeniu potrzeb i korzyści interesariusza wynikających z wprowadzenia projektu w życie. Znaczenie jest najbardziej oczywiste, kiedy korzyści interesariusza są zbieżne z celami wprowadzającego strategię. Wpływ i znaczenie w omawianych badaniach oceniano na skali 1-5 gdzie 1 oznaczało odpowiednio brak wpływu bądź znikomy wpływ i znikome znaczenie przypisywane interesariuszowi, a 5 bardzo duży wpływ i znaczenie interesariusza (kluczowy gracz). W celu określenia siły wpływu i znaczenia poszczególnych interesariuszy dokonano analizy zarówno ocenianej siły wpływu i znaczenia w zestawieniu z ilością wskazań dla poszczególnych interesariuszy, jak i opisu jakościowego wpływu i znaczenia. W poniższej tabeli zestawiono określoną podczas dokonania analizy interesariuszy siłę ich wpływu na realizowane przez SPZOZ strategie. Z analizy udzielonych odpowiedzi można wywnioskować, iż największa siła wpływu jest przypisywana personelowi i zarządowi (średnia odpowiedzi 5,0), kadrze zarządzającej (4,67) i ministerstwu oraz ordynatorom (4,50). Najniżej został oceniony wpływ firm farmaceutycznych i pogotowia ratunkowego (1,0) oraz konkurentów i personelu technicznego (1,5). Zestawienia odpowiedzi prezentuje poniższa tabela.

³¹ Analiza ilościowa jest konsekwencją sondażu badawczego przeprowadzonego na grupie 64 menedżerów zarządzających szpitalami, z czego 61 zarządzało szpitalami działającymi w formule SPZOZ, a 3 w NZOZ. Z uwagi na niesymetryczny rozkład próby badawczej formułowane opinie, wnioski i stwierdzenia dotyczyć będą głównie postrzegania zjawisk procesów przez dyrektorów zarządzających organizacjami sektora publicznego. Drugim źródłem informacji są badania przeprowadzone w trakcie szkoleń „Akademia Umiejętności Menedżera”, które zostały zorganizowane przez fundację Salveo przy współudziale Akademii Ekonomicznej w Katowicach (2009 r.).

Tabela 1. Wpływ interesariuszy (na podstawie analizy interesariuszy) w SPZOZ

Interesariusza	Liczba wskazań	Średni wpływ
Banki i instytucje finansowe	3	2,67
Dostawcy	5	3,20
Dyrektor Naczelny /Kadra Zarządzająca	3	4,67
Firmy Farmaceutyczne	1	1,00
Firmy remontowe i budowlane	1	4,00
Firmy ubezpieczeniowe	1	3,00
Instytucje rządowe	2	2,50
Instytucje wojskowe	1	4,00
Konkurenci	4	1,50
Kościół	1	2,00
Lekarze	2	4,00
Lokalni politycy	3	2,00
Media	5	2,40
Ministerstwa (MZ, MS)	4	4,50
NFZ	6	4,17
NZOZ-Y, ZOZ-Y	2	2,00
Ordynatorzy	2	4,50
Organ założycielski/właściciel	5	3,80
Pacjenci i ich rodziny	5	2,60
Personel	2	5,00
Personel administracyjny	4	3,00
Personel medyczny	1	4,00
Personel techniczny	2	1,50
Pielęgniarki	2	2,50
Podwykonawcy	1	3,00
Pogotowie ratunkowe	1	1,00
Policja	1	2,00
Rada Społeczna	2	4,00
Sanepid	2	2,50
Sądy i Prokuratura	1	3,00
Społeczność lokalna	2	2,00
Sponsorzy/inwestorzy	2	2,50
Stowarzyszenia, Fundacje	1	2,00
Studenci	1	2,00
Średni personel medyczny	2	3,00
Urząd Miasta/Władze Samorządowe	4	2,25
Zarząd	1	5,00
Związki Zawodowe	3	3,33

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bazując na skorygowanej liście interesariuszy, na podstawie dokonanych analiz dla poszczególnych jednostek oraz wywiadów eksperckich dokonano wyjaśnienia ich wpływu na podejmowane decyzje, a także oszacowano siłę wpływu. Poniższe tabele obrazują kolejno wpływ poszczególnych interesariuszy odpowiednio dla SPZOZ, jak i NZOZ.

Tabela 2. Opis wpływu interesariuszy na podejmowanie decyzji w SPZOZ

Interesariusza	Opis wpływu
Kadra zarządzająca	Może popierać proponowany kształt działań lub utrudnić jego realizację poprzez wpływ na personel.
Zarząd	Wpływ poprzez głosowanie nad strategią.
Organ założycielski	Udziela dotacji na świadczenie usług, zatwierdza plan rozwoju podległej jednostki.
Rada Społeczna	Poprzez polaryzację stanowisk doprowadza do wspierania lub blokowania decyzji zarządzających, może uniemożliwić realizację strategii.
Sponsorzy	Wpływają poprzez udzielane wsparcie finansowe i rzeczowe.
Pacjenci	Ich pozytywna opinia jest mobilizacją i wskazówką do dalszego rozwoju oraz sposobem pozyskania nowych pacjentów, preferencje pacjentów decydują o możliwości zrealizowania kontraktu, roszczenia mogą zdecydować o sytuacji finansowej zakładu.
Rodziny pacjentów	Ich pozytywna opinia jest mobilizacją i wskazówką do dalszego rozwoju oraz sposobem pozyskania nowych pacjentów.
Ministerstwa (np. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej)	Wpływ pośrednio poprzez regulacje prawne, decydują niektórych środkach przyznawanych ZOZ.
Narodowy Fundusz Zdrowia	Decyduje o przyznaniu kontraktów na świadczenie usług. Brak podpisania kontraktu uniemożliwia funkcjonowanie jednostki.
Organy kontrolne (np. SANEPID, PIP)	Wpływają jedynie w przypadku nie przestrzegania przepisów prawa.
Społeczność lokalna	Każdy z członków społeczeństwa może stać się klientem ZOZ, poprzez akceptację lub negowanie funkcji realizacji potrzeb wpływają na realizowanie określonej polityki kadrowej organu założycielskiego.
Władze samorządowe	Poprzez proces decyzji dotyczących wspierania finansowego akceptują określoną strategię ZOZ.
Ośrodki pomocy społecznej	Mogą skierować swoich podopiecznych do innego ZOZ.
Szpitala o wyższym stopniu referencyjności	Ograniczenie dostępu dla pacjentów przesyłanych z ZOZ.
Szpitala o niższym stopniu referencyjności	Możliwość przysyłania pacjentów i przerzucania kosztów na ZOZ.
Stowarzyszenia/fundacje	Wpływają poprzez przekazywanie wsparcia.
lokalni politycy	Wpływają poprzez organ założycielski, często o sile ich wpływu decydują powiązania nieformalne.
Kościół	Może uspokajać bądź podburzać nastroje.
Konkurenci – SPZOZy	Wpływają głównie przez korzystniejszy wachlarz usług i ich jakość.

Konkurenci – NZOZy	Wpływają głównie przez korzystniejszy wachlarz usług i ich jakość
Lekarze kontraktowi	Są bezpośrednimi realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych na sposób funkcjonowanie jednostki, rezygnacja z pracy może uniemożliwić SPZOZ skonstruowanie kontraktu.
Lekarze zatrudnieni na umowę o pracę	Są bezpośrednimi realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych na sposób funkcjonowanie jednostki, rezygnacja z pracy może uniemożliwić SPZOZ skonstruowanie kontraktu.
Pielęgniarki	Są bezpośrednimi realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych, rezygnacji z pracy w ZOZ.
Średni personel pomocniczy (np. salowa) i techniczny	Są bezpośrednimi realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych.
Personel administracyjny	Są bezpośrednimi realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych.
Związki zawodowe	Popierają lub stają w opozycji do projektów w przypadku gdy decyzje mają negatywny wpływ na interesy pracowników.
Media	Są opiniotwórcami, mogą w dobrym lub złym świetle przedstawiać działania ZOZ.
Banki i instytucje finansowe	Mogą wpływać jedynie pośrednio poprzez oferowane warunki kredytowe i negocjowanie warunków spłaty zaciągniętych zobowiązań.
Firmy farmaceutyczne	Wpływ przez promocję własnych artykułów wobec środowiska lekarskiego przy użyciu różnego rodzaju zachęt, promocja własnych artykułów poprzez lobbowanie żeby oferowane przez nich leki znalazły się na liście leków refundowanych.
Firmy handlujące sprzętem medycznym	Wpływ przez promocję własnych artykułów wobec decydentów przy użyciu różnego rodzaju zachęt.
Firmy remontowe i budowlane	Terminowe wykonywanie prac remontowych i ich jakość warunkują stan infrastruktury.
Kooperanci (usługi outsourceowane)	Wpływ poprzez terminowość i jakość świadczonych usług.
Instytucje doradcze w zakresie zarządzania (consulting)	Mogą wpływać przez proponowane rozwiązania.
Instytucje akredytujące i certyfikujące	Decyduje o uzyskaniu bądź przedłużeniu certyfikatu.
Właściciele sklepów i usług pozamedycznych realizowanych na terenie jednostki	Ich obecność wpływa na zwiększenie atrakcyjności ZOZ dla pacjentów i ich rodzin, są rozproszeni.
Transport medyczny	Wpływ poprzez terminowość i jakość świadczonych usług.
Transport niemedyyczny	Wpływ poprzez terminowość i jakość świadczonych usług.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wagę poszczególnych interesariuszy dla procesu podejmowania decyzji określono także analizując poziom ich znaczenia (tabela 3). Analizując poziom znaczenia uzyskany w wyniku przeprowadzonych analiz interesariuszy dla poszczególnych SPZOZ można stwierdzić, że za interesariuszy o najwyższym znaczeniu wskazano: radę społeczną i zarząd (średnia ocen 5,0), dyrektora naczelnego i kadrę zarządzającą (4,76), ordynatorów i personel (4,50), a także organ założycielski/właściciela (4,4) oraz pacjentów i ich rodziny (4,2). Najniższe znaczenie przypisano natomiast Sanepidowi (1,5) oraz firmom farmaceutycznym, instytucjom rządowym, kościołowi, lokalnym politykom, konkurentom (2,0).

Tabela 3. Znaczenie interesariuszy (na podstawie analizy interesariuszy) w SPZOZ

Interesariusza	Liczba wskazań	Średnie znaczenie
Banki I Instytucje Finansowe	3	2,67
Dostawcy	5	3,20
Dyrektor Naczelny/Kadra Zarządzająca	3	4,67
Firmy Farmaceutyczne	1	2,00
Firmy Remontowe I Budowlane	1	4,00
Firmy Ubezpieczeniowe	1	3,00
Instytucje Rządowe	2	2,00
Instytucje Wojskowe	1	3,00
Konkurenci	4	3,25
Kościół	1	2,00
Lekarze	2	4,00
Lokalni Politycy	3	2,00
Media	5	2,20
Ministerstwa (MZ, MS)	4	4,00
Niz.	6	3,50
NZOZ-Y, ZOZ-Y	2	2,00
Ordynatorzy	2	4,50
Organ Założycielski/Właściciel	5	4,40
Pacjenci I Ich Rodziny	5	4,20
Personel	2	4,50
Personel Administracyjny	4	2,75
Personel Medyczny	1	4,00
Personel Techniczny	2	2,50
Pielęgniarki	2	3,50

Podwykonawcy	1	3,00
Pogotowie Ratunkowe	1	3,00
Policja	1	3,00
Rada Społeczna	2	5,00
Sanepid	2	1,50
Sądy I Prokuratura	1	4,00
Społeczność Lokalna	2	3,00
Sponsorzy/Inwestorzy	2	2,00
Stowarzyszenia, Fundacje	1	3,00
Studenci	1	4,00
Średni personel medyczny	2	3,00
Urząd Miasta/Władze Samorządowe	4	2,50
Zarząd	1	5,00
Związki Zawodowe	3	4,00

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bazując na skorygowanej liście interesariuszy, na podstawie dokonanych analiz dla poszczególnych jednostek oraz wywiadów eksperckich dokonano wyjaśnienia ich znaczenia dla podejmowania decyzji.

Tabela 4. Opis znaczenia interesariuszy na podejmowanie decyzji w SPZOZ

Kadra zarządzająca	Dąży się do wypracowania wspólnego stanowiska z kadrą zarządzającą.
Organ założycielski	Podejmowane decyzje w wysokim stopniu uwzględniają wytyczne i oczekiwania organu założycielskiego.
Rada Społeczna	Dąży się do uwzględnienia oczekiwań i sugestii rady społecznej.
Sponsorzy	Dąży się do tego aby byli poinformowani o realizacji działań które były objęte zakresem danej donacji.
Pacjenci	Podejmowane decyzje nie zawsze uwzględniają oczekiwania pacjentów, choć świadczenie opieki dla pacjentów należy do zadań statutowych ze względu na występujący często konflikt między etycznością a ekonomicznością.
Rodziny pacjentów	Podejmowane decyzje nie zawsze uwzględniają oczekiwania rodzin pacjentów.
Ministerstwa (np. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej)	Realizowana strategia jest zgodna z wytycznymi Ministerstwa.

Narodowy Fundusz Zdrowia	Ważne jest dostosowanie się do jego warunków oraz realizowanie kontraktu wg sporządzonej dokumentacji bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych ze świadczeniem usług.
Organy kontrolne (np. SANEPID, PIP)	Realizowana strategia musi uwzględniać przepisy prawa.
Spółeczność lokalna	Podjęmowane decyzje nie zawsze uwzględniają oczekiwania społeczności lokalnej jako grupy potencjalnych pacjentów i ich rodzin , choć świadczenie opieki dla pacjentów należy do zadań statutowych.
Władze samorządowe	Utrzymywanie dobrych relacji, aby uzyskać korzyści, (np. niski czynsz).
Ośrodki pomocy społecznej	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Szpitala o wyższym stopniu referencyjności	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Szpitala o niższym stopniu referencyjności	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Stowarzyszenia/fundacje	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Lokalni politycy	Dąży się do uzyskania poparcia kluczowych polityków.
Kościół	Dąży się do uwzględnienia oczekiwań kościoła ze względu na możliwe wsparcie.
Konkurenci – SPZOZy	Podjęmowane decyzje nie są nakierowane na zgodność z interesami konkurencji.
Konkurenci – NZOZy	Podjęmowane decyzje nie są nakierowane na zgodność z interesami konkurencji.
Lekarze kontraktowi	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności.
Lekarze zatrudnieni na umowę o pracę	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności.
Pielęgniarki	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności.
Średni personel pomocniczy (np. salowa) i techniczny	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności, ta grupa pracowników jest łatwa do zastąpienia.
Personel administracyjny	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności, ta grupa pracowników jest łatwa do zastąpienia.

Związki zawodowe	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej Grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności.
Media	Media brane są pod uwagę jeśli ich działanie może zapewnić wsparcie dla realizowanych działań bądź w sytuacji zarządzania kryzysowego.
Banki i instytucje finansowe	Konieczne jest przestrzeganie umów.
Firmy farmaceutyczne	Ogólnie nie chyba że dostajemy korzyści.
Firmy handlujące sprzętem medycznym	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Firmy remontowe i budowlane	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Kooperanci (usługi outsourcingowe)	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Instytucje doradcze w zakresie zarządzania (consulting)	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Instytucje akredytujące i certyfikujące	Wysoki stopień spójności realizowanych działań z wymogami stawianymi przez tę grupę.
Właściciele sklepów i usług pozamedycznych realizowanych na terenie jednostki	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Transport medyczny	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.
Transport niemedyyczny	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontaktów.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Kolejny obszar dokonanej analizy dotyczył określania poziomu ryzyka związanego z poszczególnymi interesariuszami. Poniższe dwie tabele prezentują średnie ryzyko dla interesariuszy wskazanych w przeprowadzanych analizach zgodnie ze skalą: - - brak ryzyka ++ duże ryzyko.

Największe ryzyko zostało przypisane takim interesariuszom, jak zarząd, ordynatorzy, firmy remontowe i budowlane, sponsorzy i inwestorzy, banki i instytucje finansowe oraz NFZ, a najniższe: firmom farmaceutycznym i ubezpieczeniowym, kościołowi, personelowi medycznemu, pogotowiu stowarzyszeniom i fundacjom.

Tabela 5. Interesariusze – ocena ryzyka dla realizacji podjętych decyzji

Interesariusza	Liczba wskazań	Średnia
Banki i instytucje finansowe	3	0,67
Dostawcy	5	0,40
Dyrektor naczelny /kadra zarządzająca	3	0,00
Firmy farmaceutyczne	1	-1,00
Firmy remontowe i budowlane	1	1,00
Firmy ubezpieczeniowe	1	-1,00
Instytucje rządowe	2	-0,50
Konkurenci	4	-0,75
Kościół	1	-1,00
Lekarze	2	0,50
Lokalni politycy	3	-0,33
Media	5	0,40
Ministerstwa (MZ, MS)	4	0,50
NFZ	6	0,67
NZOZ-y, ZOZ-y	2	0,00
Ordynatorzy	2	1,50
Organ założycielski /właściciel	5	-0,40
Pacjenci i ich rodziny	5	-0,60
Personel	2	0,50
Personel administracyjny	4	0,00
Personel medyczny	1	-1,00
Personel techniczny	2	-0,50
Pielęgniarki	2	0,00
Podwykonawcy	1	0,00
Rada społeczna	2	0,00
Sanepid	2	-0,50
Sądy i prokuratura	1	0,00
Spółeczność lokalna	2	-0,50
Sponsorzy /inwestorzy	2	1,00
Stowarzyszenia, fundacje	1	-1,00
Średni personel medyczny	2	0,50
Urząd miasta /władze samorządowe	4	0,25
Zarząd	1	2,00
Związki zawodowe	3	-0,33

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz interesariuszy w oparciu o wywiady z ekspertami opisano ryzyko związane z poszczególnymi interesariuszami.

Tabela 61. Interesariusze – opis ryzyka dla realizacji podjętych decyzji

Interesariusza	Możliwe ryzyko
Kadra zarządzająca	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala.
Zarząd	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala, mogą uniemożliwić działania w przypadku braku akceptacji dla planów.
Organ założycielski	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala, mogą uniemożliwić działania w przypadku braku akceptacji dla planów.
Rada Społeczna	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala, mogą uniemożliwić działania w przypadku braku akceptacji dla planów.
Sponsorzy	Brak ryzyka.
Pacjenci	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług, ryzyko występuje w sytuacji ograniczenia dostępu do usług, zwykle małe ryzyko zablokowania działań.
Rodziny pacjentów	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług, ryzyko występuje w sytuacji ograniczenia dostępu do usług, zwykle małe ryzyko zablokowania działań.
Ministerstwa (np. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej)	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i ich dostępności.
Narodowy Fundusz Zdrowia	Wspiera projekt w zależności od aktualnego zapotrzebowania na usługi medyczne na rynku lokalnym.
Organy kontrolne (np. SANEPID, PIP)	Ryzyko występuje jedynie w przypadku niezgodności działań z przepisami prawa.
Społeczność lokalna	Możliwość przekazywania negatywnych opinii w przypadku złego wizerunku ZOZ.
Władze samorządowe	Wspiera projekt w zależności od aktualnego zapotrzebowania na usługi medyczne na rynku lokalnym.
Ośrodki pomocy społecznej	Brak ryzyka.
Szpitala o wyższym stopniu referencyjności	Brak ryzyka.
Stowarzyszenia/fundacje	Brak ryzyka.
Lokalni politycy	Ryzyko popierania decyzji korzystnych z punktu widzenia pacjentów a nie trwania i rozwoju ZOZ.

Kościół	Niewielkie ryzyko występujące jedynie w przypadku gdy działania jednostki nie są zgodne z przestrzeganymi normami etycznymi dla danej formacji religijnej.
Konkurenci – SPZOZy	Możliwe jest podjęcie walki konkurencyjnej w celu przejęcia pacjentów, ryzyko przyciągnięcia wysoko wykwalifikowanej kadry.
Konkurenci – NZOZy	Możliwe jest podjęcie walki konkurencyjnej w celu przejęcia pacjentów, ryzyko przyciągnięcia wysoko wykwalifikowanej kadry.
Lekarze kontraktowi	Część pracowników może wspierać decyzję (ze względu na możliwości rozwoju oraz pracy w lepszych warunkach), inni mogą działać na jego niekorzyść (np. obawa przed zmianą zakresu obowiązków, konieczność zdobycia nowych umiejętności), mogą w znaczący sposób zagrozić realizacji strategii jeśli nie jest ona zgodna z ich interesami, nie chcą aby zmiany następowały ich kosztem, stosunek do zmian można określić jako umiarkowanie pozytywne.
Lekarze zatrudnieni na umowę o pracę	Część pracowników może wspierać decyzję (ze względu na możliwości rozwoju oraz pracy w lepszych warunkach), inni mogą działać na jego niekorzyść (np. obawa przed zmianą zakresu obowiązków, konieczność zdobycia nowych umiejętności), mogą w znaczący sposób zagrozić realizacji strategii jeśli nie jest ona zgodna z ich interesami, nie chcą, aby zmiany odbywały się ich kosztem, stosunek do zmian można określić jako negatywno-wyczekujący.
Pielęgniarki	Część pracowników może wspierać decyzję (ze względu na możliwości rozwoju oraz pracy w lepszych warunkach), inni mogą działać na jego niekorzyść (np. obawa przed zmianą zakresu obowiązków, konieczność zdobycia nowych umiejętności), mogą w znaczący sposób zagrozić realizacji strategii jeśli nie jest ona zgodna z ich interesami, nie chcą, aby zmiany odbywały się ich kosztem, stosunek do zmian można określić jako negatywno-wyczekujący.
Średni personel pomocniczy (np. salowa) i techniczny	Brak zagrożenia dla realizacji strategii ze względu na możliwość wymiany kadry i brak możliwości wywierania wpływu.
Personel administracyjny	Brak zagrożenia dla realizacji strategii ze względu na możliwość wymiany kadry i brak możliwości wywierania wpływu.
Związki zawodowe	W przypadku podejrzenia o naruszenie interesów pracowników może powstać utrudnienie w realizacji strategii.
Media	Sposób przedstawienia informacji może mieć znaczące przełożenie na postrzeganie organizacji i jej strategii przez innych interesariuszy.

Banki i instytucje finansowe	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy.
Firmy farmaceutyczne	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy. Mimo, że możliwa jest zmiana dostawcy produktów to jednak jest ona utrudniona z uwagi na zaszłości finansowe.
Firmy handlujące sprzętem medycznym	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy. Mimo, że możliwa jest zmiana dostawcy produktów to jednak jest ona utrudniona z uwagi na zaszłości finansowe.
Firmy remontowe i budowlane	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy wynikające z relatywnie łatwej możliwości zmiany kontrahenta.
Kooperanci (usługi outsourcowane)	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy wynikające z relatywnie łatwej możliwości zmiany kontrahenta.
Instytucje doradcze w zakresie zarządzania (consulting)	Zależy im na powodzeniu projektów, w których biorą udział, gdyż stwarza to większą szansę na uzyskanie kolejnych zleceń.
Instytucje akredytujące i certyfikujące	Brak wsparcia w przypadku nie spełniania norm.
Właściciele sklepów i usług pozamedycznych realizowanych na terenie jednostki	Brak ryzyka.
Transport medyczny	Umiarkowane ryzyko dla realizacji strategii w przypadku nie wywiązywania się z postanowień umowy wynikające z relatywnie łatwej możliwości zmiany kontrahenta.
Transport niemiedyczny	Brak ryzyka.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podsumowanie

Specyfika organizacji publicznych i fakt, że są one uzależnione od zdefiniowanych i ograniczonych źródeł finansowych powoduje konieczność brania pod uwagę różnorodnych ograniczeń w zarządzaniu nimi. Szczególnie ważne z punktu widzenia SPZOZ-ów czyli organizacji dla których praktycznie jedynym źródłem finansowania działalności jest

kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia³² (czyli z punktu widzenia typu rynku monopson) jest umiejętnie reagowanie na sygnały płynące z otoczenia a szczególnie od tego interesariusza i przegrupowywanie tak zasobów aby były dla niego unikalne i pożądane. Poczynione rozważania oraz uzyskane wyniki badań empirycznych pozwalają na stwierdzenie, iż analiza interesariuszy może pomóc w identyfikowaniu i uwzględnianiu potrzeb kluczowych interesariuszy przy podejmowaniu decyzji i działań przez organizacje publiczne a także oczekiwań względem organizacji formułowanych przez indywidualnych graczy, grup, podmiotów czy instytucji, które stanowią o sukcesie nie tylko pojedynczych działań ale w skali makro, o przetrwaniu państwa i społeczeństwa w turbulentnym otoczeniu. Pozwala również na pogłębienie wiedzy na temat otoczenia organizacji, w szczególności jego społecznego wymiaru i pomaga projektować racjonalną strategię. Pozwala również na identyfikowanie tych zasobów organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla kluczowych interesariusza i budowanie strategii wzmacniających je. Jest to także metoda niezwykle skuteczna jeżeli chodzi o identyfikację instrumentów, czy też budowanie strategii komunikacji organizacji z jej otoczeniem. Oznacza również umiejętnie identyfikowanie kluczowych graczy dla danego przedsięwzięcia i pomaga w przygotowaniu strategii postępowania i co szczególnie ważne dla . Właściwa identyfikacja interesariuszy pozwala na przygotowanie adekwatnych do ich potrzeb informacji o zasobach i wyznaczonych kierunkach działania organizacji.

Podsumowując, należy podkreślić, że ostatnie lata przyniosły wyraźną zmianę funkcjonowania organizacji operujących w sektorze publicznym. Zmiana ta jest następstwem rozwoju cywilizacyjnego ze wszystkimi pozytywnymi i negatywnymi jego aspektami. Szczególnie należy podkreślić problemy wynikające z demokratyzacji współczesnego państwa, którego rozszerzenie funkcji w wyraźny sposób rzutuje na konieczność podejmowania działań mających na celu sanację sektora publicznego. Rzeczona sanacja sektora publicznego, jeśli ma przynieść efekty, co do zasady powinna odbywać się na dwóch zasadniczych poziomach: na poziomie państwa i odnosić się do realizowanej doktryny politycznej i ekonomicznej oraz na poziomie organizacji i odnosić się do zmiany praktyk menedżerskich w nich realizowanych. Istotą tych zmian winno być poszukiwanie sposobów zwiększania efektywności gospodarowania środkami publicznym przeznaczonymi na realizację usług pu-

³² W ograniczonej wysokości środki Ministerstwa Zdrowia i innych ministerstw oraz jednostek samorządowych.

blicznych, dzięki realizacjom których budowany jest kapitał ludzki na pożądanym poziomie czyli zaspokojenie potrzeb społecznie uznanych za tak ważne dla kształtowania zasad rozwoju społeczno-gospodarczego.

Literatura:

1. Barney J., *The resource-based theory of the firm*, [w:] *Organization Science*, nr, 7(5), 1996.
2. Barney J., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading-MA: Addison Wesley 1997.
3. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 2001.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
5. Brunsson N., Sahlin-Andersson K., *Constructing organizations: the example of public sector reform*, [w:] *Organizational Studies*, nr 21 (4), 2000.
6. Bryson J. M., Ackermann F., Eden C., Finn Ch., *Visible Thinking: Unlocking Casual Mapping for Practical Bussiness*, Wiley, Chichester 2004.
7. Bryson J. M., *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, *Public Management Review*, Vol. 6, nr 1, 2004,
8. Clark J., Cochrane A., McLaughlin E., *Introduction: why management matters*, [w:] J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin (red.), *Managing social policy*, Sage, London 1994.
9. Daft R., *Organization theory and design*, West, New York 1983.
10. Frączkiewicz-Wronka A., *Interesariusza ich wpływ i znaczenie na efektywność procesu podejmowania decyzji*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A., Austen A., Kulikowska-Pawlak M., Miroń H, S. Ostrowska, *Potencjał zakładu opieki zdrowotnej i jego otoczenia. Ekspertyza w ramach projektu SNO-1413691/I/03. System wspomagania zarządzania w ochronie zdrowia w wymiarze terytorialnym w oparciu o narzędzia BI*, Katowice 2010.
11. Freeman R. E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

12. *Governance in transition: public management reforms in OECD countries* OECD (PUMA), Paris 1995.
13. Grant R. M., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, [w:] *California Management Review*, nr 33(3), 1991.
14. Hood C., *A public management for all seasons?*, *Public Administration*, nr 69 (1), 1991.
15. Hood C., *Contemporary public management: a new global paradigm*, [w:] *Public Policy and Administration*, 1995, nr 10 (2).
16. Hood C., *The new public management in the 1980s: variations on theme*, [w:] *Accounting, Organizations and Society*, 1995, nr 20 (2/3).
17. Humphrey C., Olsen O., *Caught in the act: public services disappearing in the world of accountable management?*, [w:] D. Ashton, T. Hopper, R. Scapens (red.), *Issues in Management Accounting*. Prentice Hall, London 1995.
18. Kickert W., *Public management in the United States and Europe*, [w:] Kickert W. (red.), *Public Management and Administrative Reform*, Edward Elgar Cheltenham 1997.
19. Llewellyn L., *Pushing budgets down the line: ascribing financial responsibility in the UK Social Services*, [w:] *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1998, nr 11(3).
20. Moor M. H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1995.
21. Oakes L. S., Townley B., Cooper D. J., *Business planning as pedagogy: language and control in changing institutional field*, [w:] *Administrative Science Quarterly*, 1998, nr 43.
22. Penrose E., *Theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford 1995.
23. Pollitt C., Bouckart G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2001.
24. Pollitt C., *Clarifying convergence*, [w:] *Public Management Review*, Vol. 4, nr 1, 2002.
25. Pollitt C., *Convergence: the useful myth*, [w:] *Public Administration*, Vol. 79, nr 4, 2001.
26. Rainey H., *Understanding and managing public organization*, Jossey-Bass, San Francisco CA 1997.

27. Rumelt R. P., *How much does industry matter?*, [w:] *Strategic Management Journal*, nr 12 (3), 1984.
28. *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, J. Kleer (red.), CeDeWu, Warszawa 2005.
29. Selznick P., *Leadership in administration*, Harper & Row, New York 1957.
30. Sharma S., Vredenburg H., *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, [w:] *Strategic Management Journal*, nr 79 (8), 1998.
31. Stewart J., Clarke M., *The public service orientation: issues and dilemmas*, [w:] *Public Administration*, Vol. 65, nr 2, 1987.
32. Stewart J., *The meaning of strategy in the public sector*, [w:] *Australian Journal of Public Administration*, December nr 63 (4), 2004.
33. Wernerfelt B., *A resource based-view of the firm*, [w:] *Strategic Management Journal*, nr, 5 (2) 1984.
34. Whittington R., McNulty T., Whipp R., *Market-driven change in professional services: problems and processes*, [w:] *Journal of Management Studies*, 1994, nr 31 (6).

Rozdział 20.

Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej

Wstęp

Zagadnienie tworzenia i przywłaszczenie renty ekonomicznej znajduje się w czołówce problemów będących przedmiotem zainteresowania ujęcia zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Według R.W Coffa, to nie organizacje przywłaszczają, rentę a jedynie ludzie w organizacjach. Firma jest jedynie łańcuchem kontraktów, podczas których takie przywłaszczenie ma miejsce. Suma wygenerowanych rent nazywana jest rentą ogniową¹. Autor ten zakwestionował założenie przyjęte w ramach ujęcia zasobowego, według którego to firma jest właścicielem zasobów strategicznych i dlatego otrzyma znaczną część renty wytworzonej w procesie biznesowym. Jednakże w firmie traktowanej jako łańcuch kontraktów, nie ma jasności, co do praw własności zasobów strategicznych, a ich przywłaszczenie wynika nie z tych praw lecz z siły przetargowej interesariuszy². Dlatego wprowadzenie ujęcia zasobowego wymaga redefinicji roli stratega. Jego zadaniem jest doprowadzenie do tworzenia renty oraz przywłaszczenie przynajmniej jej części³.

W organizacjach, w których niejasne jest prawo własności do kluczowych, strategicznych zasobów (takich, jak wiedza) i w których potencjał do tworzenia wartości osadzony jest w człowieku (w postaci kapitału ludzkiego), trudno jest znaleźć związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy eksploatacją zasobów a wytworzoną wartością użytkową, jako źród-

¹ R. W. Coff, *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, *Organization Science*, 1999, Vol. 10., no. 2, s. 120.

² Tamże, s. 121.

³ S. A. Alvarez, J. B. Barney, *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, *Journal of Business Venturing*, 2004, Vol. 19, s. 622; W. Czakon, *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, 2010, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, *Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych, s. 137-147.

dłem renty. Powoduje to konieczność rozwoju ujęcia zasobowego w zakresie umożliwiającym analizę poszczególnych zasobów, ich zdolności do tworzenia wartości, praw własności oraz siły przetargowej poszczególnych stron, co umożliwi skuteczne zarządzanie zasobami strategicznymi. Coraz częściej pojawia się problem pracownika jako strony kontraktu i jego roli w tworzeniu oraz przywłaszczeniu renty. Celem artykułu jest przeanalizowanie możliwości badania siły przetargowej pracowników na podstawie źródeł jej powstawania. Analiza ta została przeprowadzona w oparciu o wyniki badań, które nie dotyczyły bezpośrednio tego zagadnienia i są w pewnym stopniu produktem ubocznym. Był on jednak na tyle widoczny, że można na jego podstawie wnioskować oraz rozwinąć przyszłe badania dedykowane problemowi siły przetargowej. Badania główne dotyczyły kontraktu psychologicznego pracowników firm z branży zaawansowanych technologii finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na próbie 140 pracowników pracujących w branży *high-tech* w Polsce w okresie od września 2010 do stycznia 2011 roku.

1. Istota siły przetargowej pracowników

Każdy pracownik pracuje w organizacji, jeśli jego wynagrodzenie jest wystarczająco wysokie, aby nie odszedł do innego pracodawcy. Jeśli jednak jego wynagrodzenie jest wyższe niż to, które zabezpiecza organizację przed jego odejściem, można mówić, że otrzymuje on udział w wygenerowanej rencie⁴.

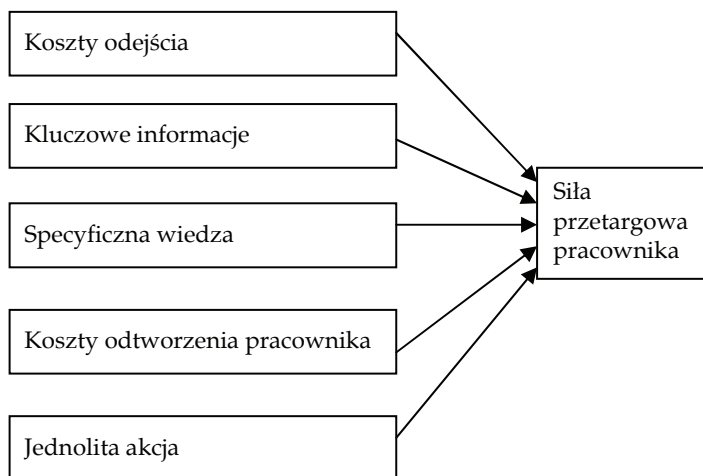
Pracownicy mogą jedynie wtedy przechwycić część renty, jeśli dysponują odpowiednią władzą i mocą w procesie negocjacji oraz jeśli są tej mocy świadomi. Jeśli w otoczeniu znajdują się firmy konkurencyjne, pracownik będzie zdolny do przywłaszczenia renty, w przypadku, gdy mogą one w jakiś sposób zastosować jego umiejętności. Będzie on zdolny i skłonny do odejścia w przypadku braku satysfakcji z wynagrodzenia. Jeśli konkurujące firmy nie będą w stanie wykorzystać jego umiejętności, pracownik nie będzie w stanie wynegocjować sobie lepszych warunków pracy i wynagrodzenia.

Według R. W. Coffa firma generuje rentę, jeśli wszyscy interesariusze otrzymują wystarczającą korzyść wstrzymującą ich przed odejściem

⁴ P. Milgrom, J. Roberts, *Economic organization and management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1992, za: R. W. Coff, *When competitive advantage...*, op. cit., s. 121

z układu. Wynika z tego, że wynagrodzenie lub korzyści poszczególnych interesariuszy muszą być wyższe niż koszt alternatywny, a niektórzy z nich otrzymają nawet nieco więcej⁵.

Dlatego warto wprowadzić pojęcie siły przetargowej pracowników. Można zdefiniować ją jako zdolność pracownika do przechwycenia części renty wynikającą z pozycji uzyskanej w organizacji i jego możliwości odejścia bez znacznej utraty dotychczasowych korzyści. Siła ta jest źródłem przywłaszczenia przez pracownika renty w organizacji



Rysunek 1. Źródła siły przetargowej pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Siła ta może mieć źródła w wielu czynnikach (Rysunek 1). Pierwszym z nich jest możliwość lub zdolność pracownika do odejścia z organizacji. Jest ona uwarunkowana przede wszystkim tym, jakie zasoby posiada pracownik i jak zasoby te postrzega rynek pracy. Jeśli pracownik nie postrzega siebie jako osoby o wymaganych na rynku zasobach wiedzy i umiejętności, która łatwo znajdzie zatrudnienie w alternatywnej firmie, koszt takiego odejścia będzie przez niego postrzegany jako wysoki. Może zaistnieć także sytuacja, w której pracownik posiada wartościowe zasoby, jednakże rynek nie jest w stanie ich przyjąć (np. ze względu

⁵ R. W. Coff, *When competitive advantage...*, op. cit., s. 121.

na słabą kondycję). Powoduje to, że koszty odejścia są wysokie, gdyż pracownik traci stabilną pozycję. Wtedy będzie postrzegał siłę przetargową jako niską. Innym źródłem siły przetargowej jest posiadanie przez pracownika dostępu do kluczowych informacji oraz zdolności kontrolowania tychże. Następnymi źródłami siły przetargowej można upatrywać w posiadaniu przez pracownika specyficznej dla danej firmy wiedzy oraz szczególnych umiejętności wymaganych do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej. Jeszcze inne źródła można zidentyfikować jako wysokość inwestycji, które firma już poniosła na przygotowanie pracownika do efektywnej pracy organizacji. Wysokość kosztów odtworzenia pracownika w przypadku jego odejścia w znacznym stopniu decyduje o tym, jak postrzegana jest jego siła przetargowa. Ostatnie źródło tej siły, wymienione w literaturze, to zdolność do inicjowania działań kolektywnych (tzw. jednolita akcja), np. zorganizowania akcji strajkowej lub wystąpienia z pozwem zbiorowym. Oparta ona jest głównie na działalności związkowej⁶.

A. Chacar i R.W. Coff w 2000 roku stwierdzili, że istnieją pewne sytuacje, szczególnie w odniesieniu do pracowników wiedzy, w której są oni w stanie przechwycić całość renty nie pozostawiając niczego udziałowcom⁷.

2. Siła przetargowa pracowników w świetle badań

Przeprowadzono badania wśród 140 pracowników firm zaliczanych do branży wysoko zaawansowanych technologii w Polsce. Siła przetargowa została oszacowana na dwa sposoby. Po pierwsze, w wyniku badań ilościowych, przeprowadzonych za pomocą odpowiednich kwestionariuszy (Dodatek 1) zbadano, jak wysokie są koszty zmiany pracodawcy w opiniach pracowników. Po drugie, pracownikom tym zadano także szereg pytań otwartych, na podstawie których oceniono,

⁶ Tamże, s. 122; A. S. Chacar, W. Hesterly, *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledge-based Employees: The Case of Major League Baseball*, Managerial and Decision Economics, 2008, Vol. 29, s. 117; S. Schwochau, P. Feulle, J.mT. Delaney, *The Resource Allocation Effects of Mandated Relationships*, Administrative Science Quarterly, 1988, Vol. 33, s. 418-437.

⁷ A. S. Chacar, R. Coff, *Deconstructing a knowledge-based advantage: rent generation, rent appropriation and performance in investment banking*, 2000, [w:] M. Hitt i wsp., *Winning Strategies in Deconstructing World*, John Wiley, Nowy Jork 2000.

jak wysoka jest postrzegana przez nich siła przetargowa wynikająca z innych źródeł.

Tabela 1. Korelacja siły przetargowej pracowników z poszczególnymi zmiennymi

Skorelowane czynniki	Siła przetargowa pracownika*
Dochody pracownika	0,023
Wiek pracownika**	-0,273
Staż pracy w firmie**	-0,315
Staż pracy w branży**	-0,322
Pracownik nie jest singlem	0,090
Satysfakcja z pracy**	-0,334
Postawa <i>Exit</i> **	0,339
Postawa <i>Voice</i> **	0,171
Postawa <i>Loyalty/Patience</i>	-0,139
Postawa <i>Agressive Voice</i>	-0,092
Postawa <i>Neglect</i> **	-0,183
Zaangażowanie organizacyjne**	-0,379
Wypełnienie warunków kontraktu psychologicznego**	-0,257
Średnia wartość siły przetargowej	3,561
Odchylenie standardowe wartości siły przetargowej	1,048

N=140, obliczenia zostały wykonane za pomocą programu STATISTICA

*Siła przetargowa została zmierzona według kwestionariusza EBP2

**oznaczone współczynniki korelacji są istotne z $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

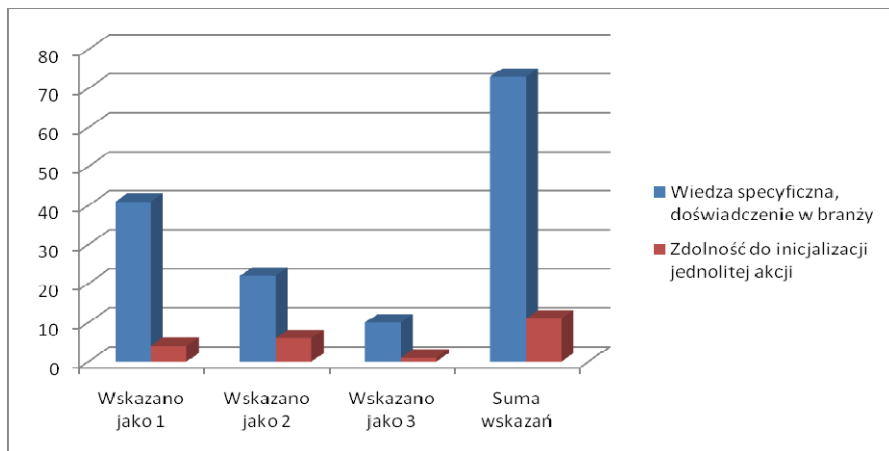
Na siłę przetargową pracownika, rozumianą jako jego zdolność do odejścia z firmy, czyli na to, jak postrzega on wysokość kosztów odejścia, wpływa kilka czynników. Siła ta jest negatywnie skorelowana z wiekiem pracownika (współczynnik korelacji wynosi $-0,273$), co oznaczać może, że starsi pracownicy postrzegają swoje szanse na znalezienie odpowiedniej alternatywy na rynku pracy jako mniejsze. Średni wiek pracownika w sektorze wynosił 36 lat, zatem nie byli to nowicjusze. Być może są oni także przyzwyczajeni do pewnych korzyści, które czerpią z ugruntowanej, stabilnej pozycji w firmie. Średni staż pracy w firmie, który jest pewnym wyznacznikiem posiadanych przez pracownika unikatowych kompetencji, wynosił 8 lat. Zaobserwowano negatywną korelację pomiędzy siłą przetargową a stażem pracy w firmie (współczynnik korelacji wynosi $-0,315$). Średni staż pracy w branży wynosił 12 lat. Współczynnik korelacji z siłą przetargową wynosił $-0,322$. Pojawia się pytanie, dlaczego straż pracy w firmie i w branży nie powoduje wzrostu postrzeganej siły przetargowej pracownika, a jej spadek? Być może ma to niewielki związek z oceną siebie jako pracownika, ale raczej wynika z oceny możliwości zatrudnienia w otoczeniu, czyli z oceny poziomu rozwoju całego sektora. Zmieniające się warunki otoczenia nie sprzyjają skłonności do zmiany pracodawcy. Nie potwierdzono korelacji pomiędzy posiadaniem przez pracownika rodziny lub pozostawianiem przez niego w związku, a postrzeganymi przez niego kosztami odejścia.

Siła przetargowa jest także ujemnie skorelowana z satysfakcją z pracy pracownika (współczynnik korelacji wynosi $-0,334$). Satysfakcja z pracy rozumiana jest jako ogólna postawa pracownika w stosunku do jego pracy⁸. Została tu zmierzona za pomocą kwestionariusza opisanego w Dodatku 1. Podobnym miernikiem jest stopień wypełnienia kontraktu psychologicznego, czyli stopniem, w jakim według subiektywnej oceny pracownika organizacja wypełniła w stosunku do niego zobowiązania niejawne (współczynnik korelacji wynosi $-0,257$). Zarówno w wyniku przedstawionych tutaj wyników badań, jak i poglądów wyrażanych w literaturze światowej, nie można jednoznacznie przedstawić zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy tymi zmiennymi. Można jednak powiedzieć, że wzrostowi siły przetargowej pracowników towarzyszy pewien spadek satysfakcji z pracy oraz obniżenie oceny wypełnienia kontraktu psychologicznego. Podobnie, zaskakujący może być fakt, że nie widać wyraźnej korelacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a siłą

⁸ S. P. Robbins, *Organizational Behaviour – Concepts, Controversies, Application*, Prentice-Hall, New Delhi 1999.

przetargową. Pojawia się zatem pytanie, czy w rzeczywistości siła przetargowa wynikająca z tego źródła determinuje zasady przywłaszczenia renty?

W procesie badań poddano analizie postawy pracowników będących ich reakcją na brak satysfakcji z pracy w wyniku zaistnienia sytuacji trudnych i konfliktowych. Reakcje te można podzielić na pięć kategorii: postawa *Exit*, czyli skłonność do odejścia pracownika, postawy *Considerate Voice*, czyli głosowe wyrażanie braku satysfakcji, postawy *Loyalty/Patience*, czyli przemilczaniu niezadowolenia bez obniżania jakości pracy, postawy *Neglect*, czyli postawy objawiającej się przez obniżenie jakości pracy oraz postawy *Agressive Voice*, czyli agresywne wyrażanie niezadowolenia. Siła przetargowa pracowników jest pozytywnie skorelowana z postawą *Exit* (współczynnik korelacji wynosi 0,339). Zauważono także ujemną korelację pomiędzy siłą przetargową a postawą *Neglect*. Pracownicy, którzy postrzegają swoją siłę przetargową jako wysoką w przypadku braku satysfakcji z relacji z pracodawcą, w sytuacjach trudnych i konfliktowych będą skłonni raczej do odejścia niż do przyjmowania pozostałych postaw. Wiąże się z tym dodatkowe ryzyko w postaci utraty wiedzy specyficznej przez firmę, co spowodować może obniżenie generowanej przez nią renty. Nie wykazano znaczącej korelacji pomiędzy siłą przetargową a pozostałymi postawami pracowników.



Rysunek 2. Elementy siły przetargowej w opiniach pracowników

Źródło: opracowanie własne.

W procesie badań poproszono pracowników, aby podali trzy wartości, które wnoszą oni do organizacji. Wybrane wyniki tej części badań przedstawione zostały na Rysunku 2.

Tabela 2. Elementy siły przetargowej w opiniach 140 pracowników

Źródło siły przetargowej	Wskazano jako 1	Wskazano jako 2	Wskazano jako 3	Suma wskazań	Procent wskazań jako 1	Procent wskazań jako 2	Procent wskazań jako 3	Procent pracowników wskazujących dane źródło
Wiedza specyficzna, doświadczenie w branży	41	22	10	73	29 %	16 %	7 %	52 %
Zdolność do inicjalizacji jednolitej akcji	4	6	1	11	3 %	4 %	1 %	8 %

Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu wyników badań (Tabela 2) można zauważyć, że pracownicy w 29% przypadków wskazali na specyficzną wiedzę, jako główną wartość, która wnoszą oni do organizacji. W sumie aż 52% badanych pracowników zauważyło, że ich wiedza stanowi szczególną wartość dla organizacji. Można zatem uznać, że w pewnym stopniu są oni świadomi swojej siły przetargowej.

Jedynie 8% badanych wskazało na zdolność do jednolitej akcji, która wynikała z ich możliwości prowadzenia działań grupowych oraz z przynależności do związków.

Nikt z pracowników wśród wartości nie wymienił dostępu do kluczowych informacji, co mogło po części wynikać z tego, że charakter badań tego nie obejmował. Pracownicy także nie ocenili inwestycji, które poniesiono na ich przygotowanie do pracy, czyli koszty ich ewentualnego odтворzenia. To pytanie warto w przyszłości skierować do menedżerów.

Podsumowanie

W wyniku zastosowania opisanych narzędzi, można było przeanalizować trzy z pięciu źródeł siły przetargowej pracownika. Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonej analizy jest to, że siłę przetargową pracowników można mierzyć zarówno za pomocą narzędzi jakościowych, jak i ilościowych. Narzędzia te wymagają opracowania i przetestowania, jednakże już w obecnym stanie mogą służyć do wnioskowania

na temat siły przetargowej (świadczą o tym wskaźniki zawarte w tabeli zamieszczonej w Dodatku 1).

Analiza zjawiska siły przetargowej wymaga także uwzględnienia warunków otoczenia. Świadczy o tym fakt, że w sektorze, w którym powinno się doceniać takie czynniki, jak know-how i doświadczenie w branży, nie mają one pozytywnego wpływu na to, jak pracownicy postrzegają swoje możliwości alternatywnego zatrudnienia. Wynika z tego, że ich specyficzne zasoby mogą się okazać zbyt wąsko wyspecjalizowane, aby mogły przynieść im sukces na rynku pracy

Literatura:

1. Allen W., Meyer J., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 64.
2. Alvarez S. A., Barney J. B., *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, Journal of Business Venturing, 2004, Vol. 19.
3. Banauskiene I., Bendaraviciene R., Krikstolaitis, *Empirical Evidence on Employees Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania University Case*, Organizacijų Vadyba Sisteminių Tyrimai, 2010, Vol. 54.
4. Castanias R.P., Helfat C.E., *Managerial resources and rents*, Journal of Management, 1991, Vol. 17.
5. Chacar A. S., Coff R., *Deconstructing a knowledge-based advantage: rent generation, rent appropriation and performance in investment banking*, 2000, [w:] Hitt M. i wsp. *Winning Strategies in Deconstructing World*, John Wiley, Nowy Jork 2000.
6. Chacar A. S., Hesterly W., *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledge-based Employees: The Case of Major League Baseball*, Managerial and Decision Economics, 2008, Vol. 29.
7. Coff R. W., *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, Organization Science, 1999, Vol. 10, No. 2.
8. Czakon W., *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, 2010, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

9. Hagedoorn M., Van Ypren N. W., Van De Vliert E., Buunk P. B., *Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, 1999, Vol. 20.
10. Milgrom P., Roberts J., *Economic organization and management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1992.
11. Robinson S. L., Rousseau D. M., *Violating the Psychological Contract: Not Exception but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, 1994, Vol. 15.
12. Schwochau S., Feulle P., Delaney J. T., *The Resource Allocation Effects of Mandated Relationships*, Administrative Science Quarterly, 1988, Vol. 33.

Dodatek 1.

Tabela 3. Opis mierników wykorzystanych do badań

Wskaźnik	Opis
EBP2 – wskaźnik siły przetargowej pracownika	Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza opracowanego przez W. Allen i J. Meyera w 1990 roku w celu badania zaangażowania organizacyjnego zwanego kontynuacyjnym. W kwestionariuszu przyjęto 5 stwierdzeń, które pracownik miał ocenić. Przykładowe pytanie brzmiało: "Boję się tego, co mogłoby się stać gdybym odszedł z pracy bez zapewnienia sobie nowej". Przyjęto 5-stopniową skalę Likerta, a odpowiedzi zakodowano odwrotnie. Dla tego zestawu pytań, osiągnięto alfa Cronbacha w wysokości 0,80985545 ⁹ .
PCF – wskaźnik stopnia wypełnienia kontraktu psychologicznego	Zmierzone za pomocą własnego kwestionariusza opracowanego na podstawie S.L. Robinson i D.M. Rosseau oraz W. Allen i J. Meyera, Kwestionariusz obejmował 16 pytań. Przykładowe pytanie brzmiało: "W jakim stopniu organizacja wypełniła w stosunku do Pan/Pani obietnice niejawne?". Przyjęto 5-stopniową skalę Likerta. Dla tego zestawu pytań, osiągnięto alfa Cronbacha w wysokości 0,908238623 ¹⁰ .

⁹ W. Allen, J. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 64, s. 1-18.

¹⁰ S. L. Robinson, D. M. Rousseau, *Violating the Psychological Contract: Not Exception but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, 1994, Vol. 15, s. 251; W. Allen, J. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, ..., op. cit.*, s. 1-18.

Postawa <i>Exit</i> Postawa <i>Considerate Voice</i> Postawa <i>Loyalty/Patience</i> Postawa <i>Agressive Voice</i> Postawa <i>Neglect</i>	Zmierzone za pomocą wybranych pytań z kwestionariusza EVLN opublikowanego przez M. Hagedoorna i jego współpracowników. Do zbadania postawy <i>Exit</i> przyjęto pięć pytań (alfa Cronbacha w wysokości 0,922719629), do zbadania postawy <i>Considerate Voice</i> przyjęto trzy pytania (alfa Cronbacha w wysokości 0,95842806), do zbadania postawy <i>Loyalty/Patience</i> przyjęto trzy pytania (alfa Cronbacha w wysokości 0,84744181), do zbadania postawy <i>Agressive Voice</i> przyjęto sześć pytań (alfa Cronbacha w wysokości 0,803402822), do zbadania postawy <i>Neglect</i> przyjęto cztery pytania (alfa Cronbacha w wysokości 0,827458977). Przykładowe pytanie brzmiało: "Proszę ocenić prawdziwość zdania: w sytuacjach trudnych i problemowych nie mam ochoty pracować i spóźniam się do pracy". Przyjęto 5-stopniową skalę Likerta¹¹.
Satysfakcja z pracy	Zmierzona na podstawie własnego kwestionariusza opartego na I. Banauskiene i wsp. oraz P.W. Warr i wsp.¹², skąd wybrano 7 pytań, z których przykładowe brzmiało: "Jestem bardzo usatysfakcjonowany z pracy na tym stanowisku". W badaniach przyjęto 5-stopniową skalę Likerta. Osiągnięto alfa Cronbacha w wysokości 0,8935923.
Zaangażowanie organizacyjne	Zmierzone za pomocą kwestionariusza własnego zaangażowania organizacyjnego opracowanego na podstawie 10 wybranych pytań z W. Allen i J. Meyera z 1990 roku, z których przykładowe brzmiało: "Ta organizacja ma dla mnie ogromne znaczenie" W badaniach przyjęto 5-stopniową skalę Likerta. Osiągnięto alfa Cronbacha w wysokości 0,839765351¹³.

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ M. Hagedoorn, N. W. Van Ypren, E. Van De Vliert, P. B. Buunk, *Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, 1999, Vol. 20, s. 309-32.

¹² I. Banauskiene, R. Bendaraviciene, Krikstolaitis, *Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania University Case*, Organizacijų Vadybos Sisteminiai Tyrimai, 2010, Vol. 54, s. 29; P. W. Warr, J. Cook, T. Wall, *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, Journal of Occupational Psychology, 1979, Vol. 52, s. 129-148.

¹³ W. Allen, J. Meyer, *The measurement and antecedents of affective...*, op.cit., s. 1-18.

Rozdział 21.

Ocena poziomu harmonizacji strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie

Wstęp

Zakres, specyfika, warunki prowadzonej działalności gospodarczej wymagają od przedsiębiorstw sformułowania nie tylko strategii ogólnej, ale także strategii funkcjonalnych, które wspólnie tworzą pewną wiązkę strategii. Podstawowe strategie funkcjonalne w przedsiębiorstwie to strategie działalności podstawowej, marketingowe, finansowe, personalne, logistyczne, działalności innowacyjnej czy wdrażania rozwiązań technologii informacyjnej. Miejsce i rola strategii funkcjonalnych wobec strategii ogólnej przedsiębiorstwa są postrzegane bardzo różnie, ale niezależnie od przyjętej perspektywy najważniejsze dla przedsiębiorstwa jest osiągnięcie jak najwyższego poziomu harmonizacji (dopasowania, dostosowania) strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych oraz harmonizacji na poziomie strategii funkcjonalnych. Prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań w większości potwierdzają pozytywny wpływ harmonizacji na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo, na budowanie wartości przedsiębiorstwa czy jego konkurencyjność na rynku.

Celem pracy jest prezentacja procedury realizacji i oceny poziomu harmonizacji strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych lub harmonizacji strategii funkcjonalnych, która ze względu na dużą uniwersalność może z powodzeniem być stosowana w przedsiębiorstwach. Realizacji tego zamierzenia podporządkowano strukturę pracy i zaprezentowano istotę i przykłady badań dotyczących harmonizacji różnych strategii funkcjonalnych, a zwłaszcza wpływu harmonizacji na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Przedstawiono klasyczne metody oceny poziomu harmonizacji i na tym tle zaproponowano bardziej uniwersalną procedurę realizacji i oceny harmonizacji strategii oraz przykład weryfikacji procedury w przedsiębiorstwie.

1. Istota i płaszczyzny harmonizacji

Rozważając etymologię słowa harmonizacja, gr. *harmonia*¹ oznacza spojenie, łącze, związek, zgodę. W literaturze przedmiotu stosowane są także określenia: dopasowanie (ang. *fit*) w publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego¹ lub wyrównanie, sprzężenie (ang. *alignment*) w pracach dotyczących dopasowania strategii biznesu i strategii IT² czy harmonia (ang. *harmony*)³. Zakres znaczeniowy tych pojęć jest bardzo podobny i wielu sytuacjach są one stosowane zamiennie. W dalszych rozważaniach przyjęto określenie harmonizacja uznając, że najlepiej wyraża dynamikę i ciągłość procesu dopasowania strategii.

Podstawowe różnice w definiowaniu harmonizacji wynikają z przyjęcia jednego z dwóch założeń: harmonizacja oznacza osiągnięcie ustalonego celu lub harmonizacja jest ciągłym, dynamicznym procesem wrażliwym na sygnały zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Pierwsze założenie jest coraz rzadziej spotykane w literaturze przedmiotu a jego krytykę zawarto na przykład w pracy Sabherwal i in.⁴ i wykazano, że przetrwanie stanu osiągniętego dopasowania w dłuższym okresie czasu jest mało prawdopodobne, ponieważ zbyt wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych jest zagrożeniem dla osiągniętej statyki. O wiele większą akceptację spotyka natomiast postrzeganie harmonizacji jako procesu i to procesu ciągłego, który zapewnia utrzymanie dopasowania w marę upływu czasu i zdolność reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu. Takie założenia przyjęto na przykład w pracach Henderson i Venkatraman⁵, Reich i Benbasat⁶, Orzechowski⁷ oraz Jelonek⁸.

¹ Por. M. E. Porter, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996, s. 61-78.

² J. N. Luftman, *Assessing IT/business alignment*, Information Systems Management 2003, Vol. 20, No. 4, s. 9-15.

³ J. N. Luftman, R. Papp, T. Brier, *Business and IT in harmony: enablers and inhibitors to alignment*, American Conference on Information Systems, 1996.
<http://Hsb.Baylor.Edu/Ramsower/AIS.Ac.96/Papers/PAPP.Htm> (6.01.2011)

⁴ R. Sabherwal, R. Hirschheim, T. Goles, *The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model*, Organization Science 2001, Vol.12(2), s. 179-197.

⁵ J. C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal, 1993, Vol. 32(1), s. 4-16.

⁶ B. H. Reich, I. Benbasat, *Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives*, MIS Quarterly 2000, Vol. 24(1), s. 81-113.

⁷ R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

⁸ D. Jelonek, *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

Harmonizację strategii oraz wybranej strategii funkcjonalnej albo harmonizację kilku wybranych strategii funkcjonalnych (strategii częściowych) przedsiębiorstwa można rozpatrywać na kilku płaszczyznach. Dwie najczęściej rozważane to płaszczyzna operacyjna i strategiczna. Płaszczyzna operacyjna może dotyczyć harmonizacji struktur, procesów czy infrastruktury. W kontekście strategii i strategii funkcjonalnej strategiczna harmonizacja dotyczy stopnia, w jakim strategia przedsiębiorstwa i jego plany biznesowe oraz wybrana strategia funkcjonalna uzupełniają się nawzajem.

W literaturze eksponowane są także płaszczyzny: społeczna, intelektualna i kulturowa. Były one inspiracją badań, których wyniki przedstawiono między innymi w pracach Reich i Benbasat⁹. Autorzy wykazali, że harmonizacja powinna mieć wymiar procesu społecznego a za warunek niezbędny w celu osiągnięcia harmonizacji uznano dobrą komunikację między kierownictwem odpowiedzialnym za przebieg procesów biznesowych oraz kierownictwem odpowiedzialnym za rozwiązania IT w przedsiębiorstwie. Ponadto, wzajemny szacunek pracowników, dobre warunki współpracy, wspólna wizja sukcesu przedsięwzięcia sprzyjają powstawaniu nieformalnych struktur, mocno zaangażowanych w realizację procesu harmonizacji.

Harmonizację intelektualną¹⁰ określono jako sytuację, w której powołano w przedsiębiorstwie zespół specjalistów opracowujący współzależne plany rozwoju przedsiębiorstwa oraz rozwoju IT. Zatem, patrząc z tej perspektywy, trudno uzyskać spodziewane efekty harmonizacji w przedsiębiorstwie, które nie posiada oficjalnego, udokumentowanego planu działania, który mógłby być doskonalony.

Osiągnięty poziom harmonizacji na płaszczyźnie kulturowej¹¹ bezpośrednio wpływa na wyniki i rezultaty podejmowanych inicjatyw i projektów i może to być wpływ pozytywny lub negatywny. Kultura organizacyjna jest systemem niepisanych norm, wartości, standardów, tradycji, przekonań, przyzwyczajeń i wynikających z nich sposobów postępowania pracowników organizacji. Każdy z pracowników ma swoje subiektywne poglądy, nastawienia, głębokie przekonania, czasem uprzedzenia lub przesady. Postawy te są źródłem konkretnych zachowań np. autentycznego zaangażowania w realizowane projekty, postawy egoistycznej lub przesiąkniętej oportunistem. Zespoły kierują się pisanymi lub nieformalnymi normami i standardami; normy te znajdują odzwierciedlenie

⁹ B. H. Reich, I. Benbasat, *Factors...*, op. cit., s. 81-113.

¹⁰ Tamże, s. 81-113.

¹¹ Tamże, s. 81-113.

w charakterystycznych dla danej grupy zwyczajach, sposobach działania, wspólnych poglądach, które wpływają na rezultaty pracy zespołu. Kultura organizacyjna to ogromna siła, która istnieje w każdej organizacji i której nie wolno lekceważyć w procesie harmonizacji strategii.

2. Problem harmonizacji w literaturze przedmiotu

Pojęcie harmonizacji jest w literaturze przedmiotu szeroko dyskutowane i to w odniesieniu do różnych obszarów, których dopasowanie powinno przynieść synergiczne efekty.

Harmonizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi i strategii przedsiębiorstwa była przedmiotem badań prowadzonych przez Christiansen i Higgs¹². Autorzy weryfikowali hipotezę, że stopień dopasowania tych strategii wpływa na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Stopień dopasowania oceniano na trzech poziomach: brak dopasowania, minimalne dopasowanie, ściśle dopasowanie. Ustalono, że zarówno poziom ścisłego dopasowania jak i minimalnego dopasowania pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstw, oraz wykazano negatywny wpływ braku dopasowania strategii na wyniki przedsiębiorstwa. Ciekawe wyniki uzyskali również Shih i Chiang¹³ prowadząc badania w zakresie identyfikacji relacji pomiędzy strategią korporacji, zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM) i strategią zarządzania wiedzą (KM) w aspekcie wpływu ich wzajemnych interakcji na efektywność zarządzania wiedzą.

Kolejnym przykładem są rozważania dotyczące harmonizacji strategii i strategii łańcuch dostaw w przedsiębiorstwie. Mitra i Bhardwaj¹⁴ już w pierwszych zdaniach artykułu postawili i wykazali tezę, że niedopasowanie strategii łańcucha dostaw do strategii przedsiębiorstwa może prowadzić do klęski działalności biznesowej przedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają jak duże jest ryzyko rozwijania tych dwóch strategii oddzielnie. W prezentowanych studiach przypadku najpierw starano się zidentyfikować lukę pomiędzy strategiami a następnie ustalano jakie działania

¹² L. C. Christiansen, M. Higgs, *How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. A practical insight for managers*, Journal of General Management Vol. 33 No. 4, Summer 2008, s. 13-33.

¹³ H. A Shih, Y. H Chiang, *Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development*, International Journal of Manpower, 2005, Vol. 26, No. 6, s. 582-603.

¹⁴ A. Mitra, S. Bhardwaj, *Alignment of Supply Chain Strategy with Business Strategy*, The IUP Journal of Supply Chain Management, Vol. VII, No. 3, 2010, s. 49-65.

podjąć by lukę niwelować. Tak prowadzona harmonizacja przynosiła bardzo dobre rezultaty w omawianych przedsiębiorstwach.

Bardzo wiele badań dotyczy harmonizacji strategii i strategii IT, a zwłaszcza potwierdzenia tezy, o jej pozytywnym wpływie na wyniki przedsiębiorstwa. Jest to interesujące zagadnienie, ponieważ od wielu lat prowadzone są badania, których celem jest wykazanie i ocena wpływu wdrożonych rozwiązań IT na wyniki przedsiębiorstw. Wyniki badań nie przynoszą jednak jednoznacznych rezultatów. Negatywny wpływ wdrożonych rozwiązań IT na wyniki przedsiębiorstwa w tym także na produktywność przedsiębiorstwa wykazały badania Brynjolfsson¹⁵ przeprowadzone w 1993 roku oraz rok wcześniej badania Weill'a¹⁶. Brak pozytywnego wpływu IT na produktywność określano w literaturze jako „paradoks produktywności IT”. Wśród możliwych wyjaśnień tego paradoksu są sugestie, że szacując rentowność, nie brano pod uwagę istotnych czynników na przykład polepszenia jakości produktu, wizerunku przedsiębiorstwa, obsługi klienta oraz ogólnych udogodnień przypisywanych IT. Szacując koszty skupiono się kosztach czynników produkcji, takich jak praca i surowce, oraz na kosztach ogólnych nie uwzględniono natomiast aspektów, takich jak większa elastyczność wprowadzania nowych produktów do produkcji, szybszy okres zwrotu nakładów oraz niższe koszty utrzymywania zapasów. Zgodnie przyznano także, że najprostszym wyjaśnieniem są błędy wdrażania rozwiązań IT w tym brak integracji (dopasowania, harmonizacji) strategii IT ze strategią biznesu, procesami gospodarczymi, procesami informacyjnymi a nawet zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dopiero wyniki późniejszych badań częściej potwierdzały pozytywny wpływ IT na wyniki przedsiębiorstwa oraz wskazywano, że rozwiązania IT są istotnym wsparciem w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo lepszych wyników. Wyniki takie prezentują prace Brynjolfsson'a i Hitt'a¹⁷ opublikowane w 1996 roku oraz w 1998 roku, w których zdecydowanie odrzucono występowanie paradoksu produktywności IT. W wielu pracach podkreśla się jednak, że lepsze wyniki osiąga się poprzez harmonizację strategii i strategii IT w przedsiębiorstwie. Przykładem mogą być wyniki badań przeprowadzonych przez

¹⁵ E. Brynjolfsson, *The productivity paradox of information technology*, Communication of the ACM, 1993, 36(12), s. 67-77.

¹⁶ P. Weill, *The relationship between investment in Information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector*. Information Systems Research, 1992, 2(4), s. 307-333.

¹⁷ E. Brynjolfsson, L. Hitt, *Paradox lost? Firm-Level evidence on the returns to information systems spending*, Management Science, 1996, 42 (4), 541-558; E. Brynjolfsson, L. Hitt, *Beyond the productivity paradox*. Communications of the ACM, 1998, 41(8), s. 49-55.

Hendersona i Venkatramana¹⁸ w zakresie możliwości połączenia strategii systemów informacyjnych, strategii IT oraz strategii zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie.

Sabherwal i Chan¹⁹ testowali hipotezę o pozytywnym wpływie dopasowania strategii biznesu i strategii systemu informacyjnego (SI) na wyniki przedsiębiorstwa używając znanej typologii Miles'a i Snow' (1978) wyróżniającej strategię: defender, analityczny, prospektor. Badania przeprowadzono wśród 164 respondentów z 62 przedsiębiorstw. Wyniki wskazywały, że dopasowanie strategii biznesu i strategii SI pozytywnie wpływa na wyniki tylko w tych przedsiębiorstwach, które stosowały strategię typu prospector i analityczny nie dla strategii defender.

Potwierdzeniem możliwości uzyskania synergicznego efektu wpływu dopasowania strategii cząstkowych na wyniki przedsiębiorstwa są także rezultaty badań dotyczących harmonizacji strategii monitorowania otoczenia i strategii IT w przedsiębiorstwie²⁰. Harmonizację zdefiniowano jako proces, czyli spójny zespół sekwencyjnie realizowanych czynności lub działań powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, których celem jest osiągnięcie oczekiwanego rezultatu w postaci wsparcia przez technologię informacyjną realizacji monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (dopasowanie IT-MOP), oraz sytuacji, w której pojawienie się innowacyjnych możliwości wykorzystania IT powoduje modyfikację przyjętej strategii monitorowania otoczenia (dopasowanie MOP-IT). Celem podejmowanych działań jest uzyskanie rezultatów, które pozytywnie wpływają na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Badania przeprowadzone w 180 dużych i średnich przedsiębiorstwach potwierdziły pozytywny wpływ strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i wdrażania rozwiązań IT na wyniki przedsiębiorstwa.

3. Wybrane metody pomiaru harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie

Poza zrozumieniem kompleksowości i złożoności procesu harmonizacji strategii i wybranej strategii funkcjonalnej lub harmonizacji kilku strategii funkcjonalnych ważna jest także możliwość oszacowania osią-

¹⁸ J. C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic ...*, op. cit., s. 4-16.

¹⁹ R. Sabherwal, Y. E. Chan, *Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders*, Information Systems Research, Vol. 12, No. 1, March 2001, s. 11-33.

²⁰ D. Jelonek, *Strategiczna...*, op. cit.

gniętego stopnia harmonizacji oraz pomiar wpływu harmonizacji na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo lub jak wykazał to R. Orzechowski²¹ wpływu dopasowania biznes - IT na budowę wartości przedsiębiorstwa. Dla pomiaru dopasowania biznes - IT J.N. Luftman²² zaproponował model dojrzałości dopasowania strategicznego. Jest on rozszerzeniem klasycznego modelu dopasowania strategicznego biznes - IT przedstawionego przez J.C. Hendersona i N. Venkatramana²³. Pomimo wskazówek autorów jak w praktyce wykorzystać ten model nadal bardziej pozostaje on rozwiązaniem koncepcyjnym niż praktycznym. Badanie dopasowania biznes - IT w modelu Luftmana polega na ocenie stopnia dojrzałości procesów w obszarach: nadzoru, pomiaru wartości, partnerstwa, komunikacji, umiejętności oraz zakresu i architektury. Procesy zachodzące w każdym wyróżnionym obszarze poddawane są ocenie dojrzałości w skali od poziomu 1 do poziomu 5, identyfikowana jest luka dopasowania biznes - IT i ustalane są działania zmierzające do niwelowania luki oraz wzmacniania dopasowania. Przedstawiony model można adoptować do oceny harmonizacji innych strategii częściowych w przedsiębiorstwie, ale wymagana jest bardzo dobra znajomość wszystkich procesów istotnych dla danych obszarów.

Innym podejściem do oceny harmonizacji biznes - IT jest wykorzystanie map strategii R. S. Kaplana i D. P. Nortona²⁴, które pozwalają na przejrzystą prezentację dopasowywanych strategii z uwzględnieniem perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i uczenia się. W pracach adoptujących mapy strategii do oceny harmonizacji pojawiły się liczne modyfikacje rozważanych perspektyw²⁵, ale celem zawsze jest identyfikacja luki niedopasowania, a następnie analiza relacji i związków przyczynowo - skutkowych między poszczególnymi perspektywami działalności przedsiębiorstwa i ich miarami.

Pomimo dużej uniwersalności wykorzystanie map strategii w ocenie harmonizacji wybranych strategii częściowych przedsiębiorstwa wymaga dużo zabiegów adaptacyjnych i porad ekspertów.

²¹ R. Orzechowski, *Budowanie...*, op. cit., s. 63-97.

²² J. N. Luftman, *Assessing...*, op. cit., s. 9-15.

²³ J. C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic...*, op. cit., s. 4-16.

²⁴ R. S. Kaplan, D.P. Norton., *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa 2001.

²⁵ por. R. Saull, *The IT Balanced Scorecard – A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization*, Information Systems Control Journal, 2000, Vol. 2, s. 31-38; D. Jelonek, *Strategy maps as a tool for business – IT strategic alignment*, Advanced Information Technologies for Management – AITM 2010; J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, eds. Research Papers of Wrocław University of Economics, 2010, no. 147.

4. Procedura realizacji i oceny harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie

Na podstawie wieloaspektowych rozważań nad zakresem, metodami i sposobami strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie lub harmonizacji wybranych strategii funkcjonalnych, wykorzystując wnioski z analizy modeli dojrzałości strategicznej harmonizacji prezentowanych w pracach: Luftman²⁶; Orzechowski²⁷ Khaiata, Zualkernan²⁸, Jelonek²⁹ opracowano procedurę realizacji i oceny harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie. Na rysunku 1 zaprezentowano kolejne etapy jej realizacji. W opracowanej procedurze wyróżniono siedem etapów, przy czym w kilku etapach, dla przejrzystości realizowanych zadań, ustalono kolejne kroki postępowania.

Etap 1

Ułatwieniem zarówno w realizacji jak i w ocenie procesu harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej jest ustalenie obszarów najbardziej istotnych dla sukcesu harmonizacji. Dla potrzeb aplikacyjnych w przedsiębiorstwie X (studium przypadku) zaproponowano wyróżnienie następujących obszarów: zarządzanie, współpraca, komunikacja, umiejętności i infrastruktura IT.

Etap 2

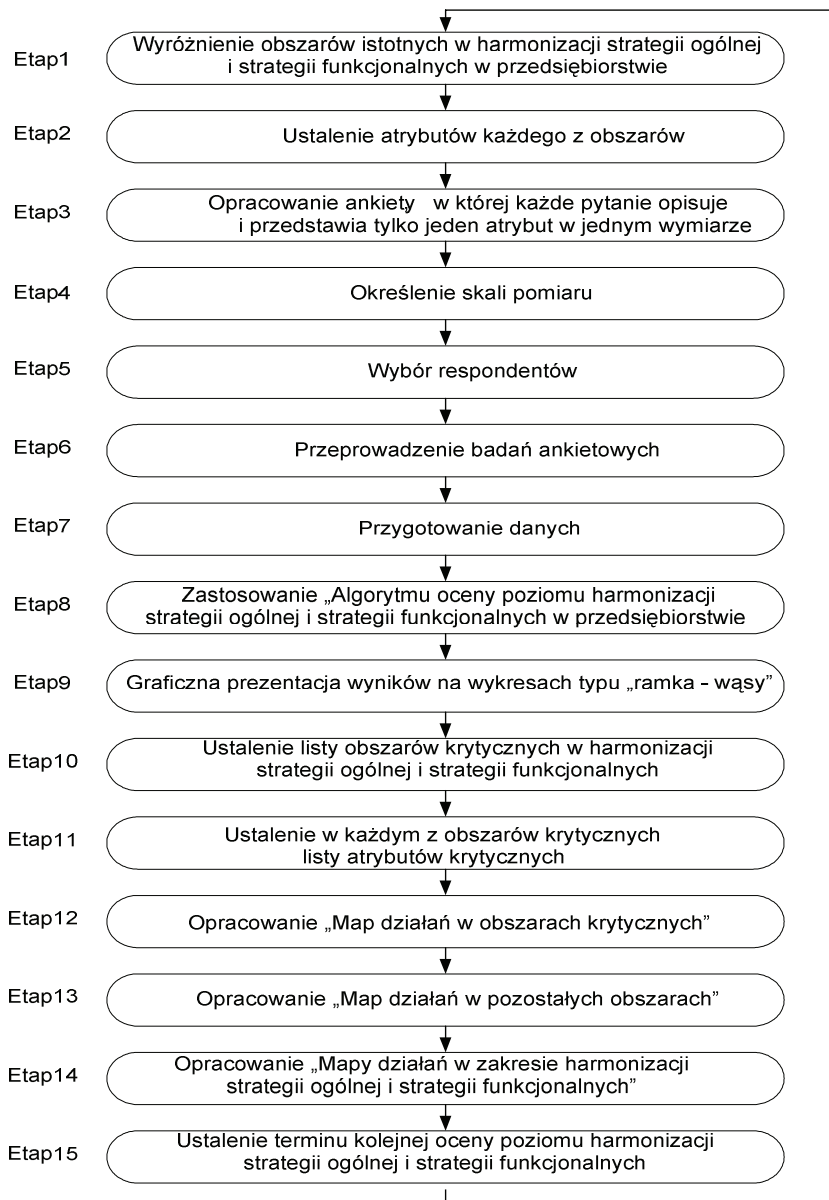
Dla każdego z obszarów ustalono listę atrybutów, które podlegają działaniom harmonizacji lub mają wpływ na efekty podejmowanych działań Atrybuty zostaną poddane ocenie, według ustalonej na etapie 4 skali pomiaru.

²⁶ J. N. Luftman, *Assessing business-IT alignment maturity*, Communications of the Association for Information Systems, 2000, Vol. 4(14), s. 1-50.

²⁷ R. Orzechowski, *Budowanie...*, op. cit.

²⁸ M. Khaiata, I. A. Zualkernan, *A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity*, Information Systems Management 2009, Vol. 26, Issue 2, s. 138-152.

²⁹ D. Jelonek, *Strategiczna...*, op. cit., s. 107-116.



Rysunek 2. Procedura realizacji i oceny harmonizacji strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Etap 3

Sformułowano pytania o ocenę atrybutów tworząc formularz ankiety.

Etap 4

Proponuje się wykorzystać pięciostopniową skalę Likerta w celu pomiaru odpowiedzi na każde z pytań. Odpowiedzi uznajemy za odrębne i każda z nich jest oznaczona numerem porządkowym. W ocenie poziomu strategicznej harmonizacji w wyróżnionych obszarach zostanie wykorzystana skala pięciu poziomów. Przyjęto, że podejmując i prowadząc działania w zakresie harmonizacji można osiągnąć pewne poziomy: od poziomu pierwszego, najniższego (1) do piątego, najwyższego (5). Poziom pierwszy, inicjujący odpowiada sytuacji, w której nie podjęto jeszcze żadnych działań na polu harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej. Poziom drugi, to sytuacja gdy działania podejmowane są „intuicyjnie”. Poziom trzeci, zapadają formalne decyzje, następują ustalenia ról, zakresu obowiązków. Poziom czwarty działania są kontrolowane, efekty są mierzone. Poziom piąty, najwyższy charakteryzuje sytuację, w której wciąż zacieśnia się współpraca i postępuje wzajemne zrozumienie potrzeb i możliwości wśród menedżerów i pracowników realizujących strategię przedsiębiorstwa oraz menedżerów i pracowników odpowiedzialnych za realizację strategii funkcjonalnej.

Etap 5

Do oceny poziomu harmonizacji w wyróżnionych obszarach, jako kompetentnych respondentów zaproponowano menedżerów i osoby bezpośrednio związane z tworzeniem i realizacją harmonizowanych strategii. Zatem, w gronie respondentów, w zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa powinni się znaleźć:

- przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla,
- kierownictwo szczebla taktycznego wybranych działów,
- specjaliści oraz wybrani pracownicy.

Dopuszczalne jest by liczba respondentów dla każdego atrybutu była różna, ponieważ możliwa jest sytuacja, że respondenci nie potrafili lub nie chcą udzielić odpowiedzi na pytanie. W trosce o rzetelność dalszych analiz lepiej, zezwolić na nieudzielenie odpowiedzi, niż dołączyć

do zestawu odpowiedzi, odpowiedź przypadkową, która przy stosunkowo niskiej próbie badawczej może wypaczyć rezultaty badań.

Etap 6

Przeprowadzenie badań ankietowych wśród wybranych respondentów.

Etap 7

Uporządkowanie otrzymanych danych celem ich dalszego przetwarzania i analizy.

Etap 8

W opracowywaniu „Algorytmu oceny poziomu strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie” przyjęto następujące założenia:

1. Zostanie zastosowana tendencja centralna, której miarami jest mediana i rozproszenie (zróznicowanie) oparte na rozstępie międzykwartylowym zamiast dość powszechnie stosowanej wartości średniej i standardowego odchylenia.
2. Wykorzystana będzie procedura agregacji jako metoda heurystyczna polegająca na analizie związków między dominantami obliczonymi dla każdego z obszarów harmonizacji a centralną tendencją każdego z atrybutów mierzoną medianą.
3. Poziom harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w danym obszarze zostanie określony jako wartość obliczonej dla danego obszaru dominanta. Jeżeli wartość dominanta wynosi 1, harmonizację strategii i strategii funkcjonalnej w danym obszarze oceniono na poziomie pierwszym, jeżeli wartość dominanta wynosi 2, na poziomie drugim itd.
4. Przyjęcie w ocenie harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w danym obszarze tylko wartości dominanta, bardzo zawęży skalę oceny. Dominanta wskazuje jakie wartości median atrybutów występowały najczęściej. Celem rozszerzenia skali oceny można dokonać obliczeń, jak często w ocenie występowały mediany o wartości niższej a jak często mediany o wartości wyższej niż dominanta i różnicować ocenę od: „dominanta-”, „dominanta”, „dominanta+”. W przypadku, gdy większość median jest mniejsza niż do-

minanta, wówczas poziom harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w danym obszarze uznaje się za „dominantę”. Jeżeli większość median jest większa niż dominanta, wówczas poziom harmonizacji MOP i IT w danym obszarze uznaje się za „dominantę+”.

Etap 9

W graficznej prezentacji otrzymanych wyników na wykresach typu „ramka-wąsy” można wykorzystać oprogramowanie Statistica. Każdy obszar jest prezentowany na oddzielnym wykresie. Interpretację wyników uzyskanych dla każdego atrybutu oraz dla całego obszaru ułatwi zaznaczenie na wykresie: wartości mediany, zakresu zróżnicowania odpowiedzi (kwartył Q_3 oraz kwartył Q_1), wartości maksymalnych i minimalnych oraz wartości odstających.

Etap 10

Zebranie otrzymanych wyników oceny poziomu harmonizacji rozważanych obszarów, posortowanie ich od najniższego do najwyższego, zgodnie z przyjętą skalą: „dominanta –”, „dominanta”, „dominanta+”. Wizualizacja otrzymanych wyników np. na wykresie, co znacząco ułatwia ich analizę.

Obszary, których poziom strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej oceniono na poziomie niższym lub równym 3, uznano za tzw. „obszary krytyczne”, które hamują proces harmonizacji i powinny zostać poddane szczególnie wnikliwej analizie.

Etap 11

Ustalenie listy najniżej ocenionych atrybutów w każdym obszarze uznanym za krytyczny. Przyjęto, że do tej grupy należą wszystkie atrybuty, których wartość mediany jest mniejsza lub równa 3.

Etap 12

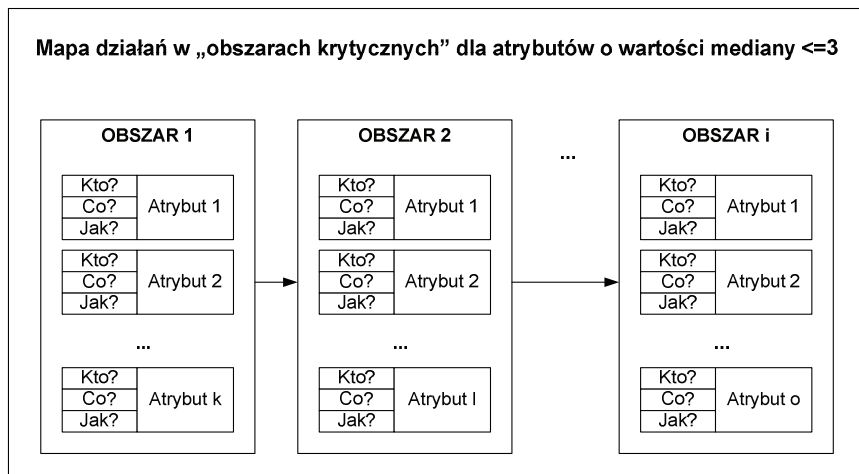
Opracowanie map działań w „obszarach krytycznych” w zakresie strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej.
Tworzenie mapy przebiega następująco:

1. Wybieramy obszary, których ocena poziomu harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej jest niższa lub równa 3 i umieszczamy je na mapie działań w porządku rosnących ocen poziomu harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej.

2. W każdym obszarze umieszczamy w porządku rosnącym atrybuty, o wartości mediany niższej lub równej 3. Dla każdego atrybutu wybrana spośród pracowników grupa respondentów, obecnie traktowana jak zespół ekspertów stara się udzielić odpowiedzi na pytania: kto? co? i jak? powinno być wykonane, by podnieść obecny poziom danego atrybutu, a tym samym poziom strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w danym obszarze. Na rysunku 2 przedstawiono mapę działań w obszarach krytycznych dla atrybutów o wartości mediany ≤ 3 .
3. Dla tych samych obszarów tworzymy mapę działań dla atrybutów o wartości median > 3 . Schemat mapy analogiczny jak na rysunku 3.
4. Dla każdego atrybutu zespół ekspertów próbuje udzielić odpowiedzi na pytania: kto? co? i jak? powinno być wykonane, by podnieść obecny poziom danego atrybutu.

Etap 13

Opracowanie map działań w pozostałych obszarach zgodnie ze schematem zaproponowanym na etapie 12. Obszary umieszczone na mapie to te, które uzyskały ocenę poziomu harmonizacji powyżej 3, czyli w przyjętej sali oceny od „3+” do „5”, oddzielnie dla atrybutów o wartości mediany ≤ 3 oraz > 3 . Schemat tworzenia mapy analogiczny jak na rysunku 3.



Rysunek 3. Mapa działań w obszarach krytycznych dla atrybutów o wartości mediany ≤ 3

Źródło: opracowanie własne.

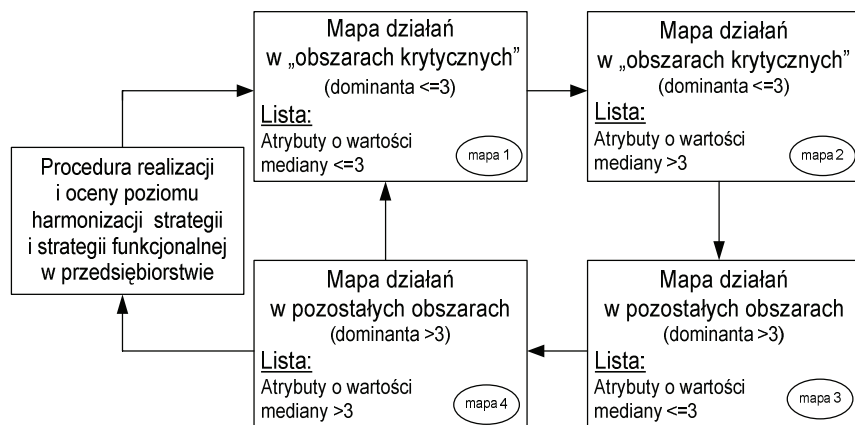
Etap 14

Opracowanie mapy działań w zakresie strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie zgodnie ze schematem zaproponowanym na rysunku 3.

Działania, jeżeli to jest możliwe, powinny być podejmowane zgodnie z kolejnością zaznaczoną strzałkami na rysunku 4. Po zakończeniu działań realizowanych zgodnie z mapą 4 ponowiona zostaje uruchomiona procedura realizacji i oceny poziomu strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie. W wielu przypadkach realizacja zaplanowanych działań będzie się odbywać z zgodnie z kierunkiem zaznaczonym strzałką z mapy 4 do mapy 1. Dopiero po realizacji kilku cykli działań podejmowanych zgodnie z mapą uzasadniona będzie kolejna ocena poziomu harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej i tworzenie nowych map działań.

Etap 15

Ustalenie terminu ponownej oceny poziomu strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej zgodnie z przyjętym założeniem, że jest to proces ciągły, dynamiczny, wrażliwy na zmiany wewnętrzne w przedsiębiorstwie oraz na zmiany w otoczeniu.



Rysunek 4. Mapa działań w zakresie strategicznej harmonizacji strategii i strategii funkcjonalnej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Studium przypadku. Testowanie procedury realizacji i oceny strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i IT w praktyce

Procedurę realizacji i oceny strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i IT zweryfikowano w dużym przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym określanym jako przedsiębiorstwo X³⁰. Jest to Zakład Produkcji Spożywczej, spółka jawna, oparta na kapitale polskim zatrudniająca 270 pracowników. Przedsiębiorstwo X jest jednym z czołowych producentów przetworów warzywnych w słoikach i w puszkach, koncentratów i przecierów, przetworów owocowych, soków, przypraw itp.

Ustalono następujące obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa X, które poddano ocenie: zarządzanie, współpraca, komunikacja, umiejętności oraz infrastruktura IT. Dla każdego z obszarów zaakceptowano przedstawioną listę atrybutów, pytania o atrybuty, oraz pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1, oznacza poziom najniższy, natomiast 5 poziom najwyższy. Realizując etap 5 procedury dokonano analizy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa X z uwzględnieniem kryteriów „odpowiedzialności za” lub „realizacji” MOP oraz „odpowiedzialności za” lub „realizacji” wdrożeń rozwiązań IT i ustalono listę 18 pracowników, których poproszono o udział w badaniu. Dla otrzymanych wyników badania ankietowego zastosowano algorytm oceny poziomu strategicznej harmonizacji MOP i IT w przedsiębiorstwie przedstawiony na etapie 8 procedury.

Poziom harmonizacji MOP i IT w obszarze zarządzanie oceniono na „2-” w obszarze infrastruktura IT na „4-” w obszarze współpraca na „2+” w obszarze komunikacja na „4-” w obszarze umiejętności na „2+”. W tabeli 1 przedstawiono fragment analizy wyników ankiety dla obszaru umiejętności.

³⁰ Szerzej o szczegółach testowania procedury [w:] D. Jelonek, *Strategiczna..., op. cit.*, s. 168-180.

Tabela 1. Ocena poziomu harmonizacji MOP i IT w obszarze „umiejętności”

Obszar	Atrybuty	Me- diana	Q ₃	Q ₁	R _{Q3-Q1}	Dom- nanta	N	W	Poziom harmoniza- cji MOP i IT w danym obszarze
Umiejętno- ści	Przyswajanie wiedzy	2	3	2	1	2	0	2	„2+”
	Szkolenia pracowników działu IT	3	3	2	1				
	Znajomość procesów biznesowych	2	3	2	1				
	Znajomość potrzeb informacyjnych	2	3	2	1				
	Kompetencje pracowników	3	4	3	1				

Źródło: opracowanie własne.

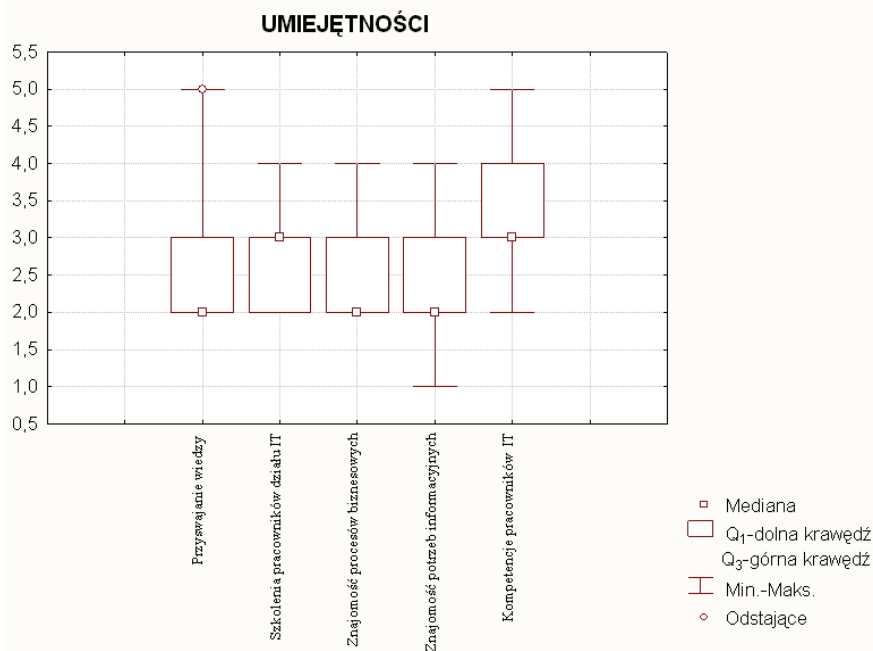
W poszczególnych kolumnach tabeli 1 zawarto: nazwę obszaru, atrybuty tego obszaru wartości mediany, kwartyła Q₃, kwartyła Q₁ oraz rozstępu międzykwartyłowego R_{Q3-Q1} dla każdego atrybutu. Następnie obliczono wartość dominanty dla danego obszaru, wielkość N – liczbę median poniżej wartości dominanty, wielkość W- liczbę median powyżej wartości dominanty. W ostatniej kolumnie przedstawiono poziom harmonizacji MOP i IT w danym obszarze z uwzględnieniem kryteriów przyjętych w algorytmie oceny strategicznej harmonizacji MOP i IT w przedsiębiorstwie.

Realizując etap 9 wykonano graficzną prezentację wyników otrzymanych dla przedsiębiorstwa X na wykresach typu „ramka-wąsy” (wykorzystano oprogramowanie Statistica). Każdy obszar był prezentowany na oddzielnym wykresie.

Na rysunku 5 przedstawiono wyniki oceny dojrzałości atrybutów obszaru „Umiejętności”.

Wartości median dla wszystkich pięciu ocenianych atrybutów mieszczą się w przedziale od 2,0 do 3,0, co świadczy o stosunkowo dużym podobieństwie ich poziomów dojrzałości. Najwyższe wartości median osiągnęły atrybuty mocno ze sobą powiązane: „Szkolenia pracowników IT” oraz „Kompetencje pracowników IT”. Wartość odstająca (5,0)

występuje tylko dla atrybutu „Przyswajanie wiedzy”. Analiza danych źródłowych ujawniła, że tak wysokiej oceny użyli dwaj pracownicy działu IT. W tym przypadku skłonność do tak wysokiej oceny może wynikać z faktu uczestniczenia pracowników tego działu w licznych szkoleniach, oraz konieczności doskonalenia swoich umiejętności z powodu dynamicznych zmian w zakresie technologii informacyjnych.



Rysunek 5. Wyniki oceny poziomu atrybutów obszaru „Umiejętności”

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętymi na etapie 10 kryteriami procedury obszary krytyczne to „Zarządzanie”, „Współpraca” oraz „Umiejętności”. Dla tych obszarów opracowano dwie mapy działań. Mapa 1 dla atrybutów, których wartość mediany jest ≤ 3 , oraz mapa 2 dla atrybutów, których wartość mediany jest > 3 . Podobnie powstały mapa 3 dla pozostałych obszarów i tych atrybutów, których wartość mediany jest ≤ 3 , oraz mapa 4 dla pozostałych obszarów i tych atrybutów, których wartość mediany jest > 3 .

Szczegółowe mapy działań były tworzone w trakcie dyskusji respondentów, którzy poszukiwali odpowiedzi na pytania: co powinno być zrobione? kto realizuje dane zdanie? jak osiągnąć cel?

W ocenie menedżerów oraz pracowników zaproszonych do zespołu ekspertów, dużym atutem prezentowanej procedury jest jej przejrzystość, łatwość dostosowywania do specyfiki przedsiębiorstwa czy specyfiki strategii funkcjonalnych oraz propozycje wizualizacji otrzymanych wyników. W przypadku prezentacji otrzymanych wyników oceny stanu obecnego oraz wykorzystania ich jako podstawy planowania działań w obszarze harmonizacji MOP i IT właśnie taka forma była najbardziej czytelna dla wszystkich respondentów. Na bazie otrzymanej oceny poziomu harmonizacji MOP i IT respondenci bardzo chętnie podejmowali dyskusje i powstało wiele ciekawych propozycji działań zmierzających do podniesienia poziomu harmonizacji MOP i IT w przedsiębiorstwie X.

Podsumowanie

We współczesnym świecie o sukcesie organizacji decyduje bardzo wiele czynników, w tym także właściwa strategia i strategie funkcjonalne oraz jak wykazano w licznych badaniach harmonizacja (dopasowanie) strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych.

Strategia jest specyficzną wiązką zasobów (w tym zasobów niematerialnych), a specyficzność tych zasobów przejawia się w ich trudnej kopiowalności, dostatecznej uniwersalności, właściwej innowacyjności i wysokim wkładzie do wartości dodanej³¹. Z perspektywy przytoczonego podejścia zasobowego osiągnięcie stanu harmonizacji strategii można uznać za oryginalny, unikatowy, trudny do imitacji i substytucji oraz pozytywnie wpływający na wyniki przedsiębiorstwa zasób niematerialny. Nie jest to zasób, który może stanowić *differentia specifica* organizacji i trzon strategii zasobowej³², ale niewątpliwie warto go rozwijać wykorzystując przedstawioną procedurę harmonizacji strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Zalety prezentowanej procedury to jej uniwersalność, łatwość modyfikacji i dostosowania do specyfiki przedsiębiorstwa czy strategii funkcjonalnych oraz niskie koszty jej

³¹ J. Niemczyk, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach*, [w:] *Zarządzanie- kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, M. Przybyła (red.), Zarządzanie 5, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 29.

³² Szerzej [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 169-177.

wdrożenia w przedsiębiorstwie ograniczające się do kosztów czasu, jaki pracownicy poświęcili na jej realizację. Pozostałe przyszłe nakłady finansowe nie dotyczą bezpośrednio wdrażania procedury, ale wyników uzyskanych w trakcie oceny poziomu harmonizacji. Konsekwentna realizacja działań wskazanych w trakcie oceny poziomu harmonizacji a zmierzających do podniesienia poziomu harmonizacji lub umocnienia dopasowania może być właśnie jednym z tych decydujących, najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Brynjolfsson E., Hitt L., *Beyond the productivity paradox*, Communications of the ACM, 1998, 41(8).
2. Brynjolfsson E., Hitt L., *Paradox lost? Firm-Level evidence on the returns to information systems spending*, Management Science, 1996, 42(4).
3. Brynjolfsson E., *The productivity paradox of information technology*, Communication of the ACM, 1993, 36(12).
4. Christiansen L. C., Higgs M., *How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. A practical insight for managers*, Journal of General Management, Vol. 33, No. 4, Summer 2008.
5. E. Brynjolfsson, L. Hitt, *Paradox lost? Firm-Level evidence on the returns to information systems spending*, Management Science, 1996, 42(4).
6. Henderson J. C., Venkatraman N., *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal, 1993, Vol. 32(1).
7. <http://Hsb.Baylor.Edu/Ramsower/AIS.Ac.96/Papers/PAPP.Htm> (5.01.2011).
8. Jelonek D., *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno – empiryczne*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
9. Jelonek D., *Strategy maps as a tool for business – IT strategic alignment*, Advanced Information Technologies for Management - AITM2010, J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, eds. Research Papers of Wrocław University of Economics 2010, No. 147.

10. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa 2001.
11. Khaiata M., Zualkernan I. A., *A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity*, Information Systems Management, 2009, Vol. 26, Issue 2.
12. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
13. Luftman J. N., *Assessing business-IT alignment maturity*, Communications of the Association for Information Systems, 2000, Vol. 4(14).
14. Luftman J. N., *Assessing IT/business alignment*, Information Systems Management, 2003, Vol. 20, No. 4.
15. Luftman J. N., Papp R., Brier T., *Business and IT in harmony: enablers and inhibitors to alignment*, American Conference on Information Systems, 1996.
16. Mitra A., Bhardwaj S., *Alignment of Supply Chain Strategy with Business Strategy*, The IUP Journal of Supply Chain Management, Vol. VII, No. 3, 2010.
17. Niemczyk J., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach*, [w:] Zarządzanie- kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, M. Przybyła (red.), Zarządzanie 5, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
18. Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
19. Porter M. E., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996.
20. Reich B. H., Benbasat I., *Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives*, MIS Quarterly 2000, Vol. 24(1).
21. Sabherwal R., Chan Y. E., *Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders*, Information Systems Research 2001, Vol. 12, No. 1.
22. Sabherwal R., Hirschheim R., Goles T., *The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model*, Organization Science, 2001, Vol.12(2).
23. Saull R., *The IT Balanced Scorecard – A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization*, Information Systems Control Journal, 2000, Vol. 2.

24. Shih H. A., Chiang Y. H., *Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development*, International Journal of Manpower, 2005, Vol. 26, No. 6.
25. Weill P., *The relationship between investment in Information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector*, Information Systems Research, 1992, 2(4).

Rozdział 22.

Innowacje materialnym wyrazem wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Case study¹

Wstęp

W warunkach ulotności i nieokreśloności przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana przez ochronę i doskonalenie dotychczasowych działalności². Budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga ustawicznego organizowania się w celu podejmowania mądrych działań, ciągłego angażowania się w nowe działalności. Potrzebny jest zatem ciągły strumień idei przekształcanych w procesy tworzenia nowych wartości. Można go osiągnąć dzięki zdolności odczytywania sygnałów z otoczenia i nadawaniu mu sensu, a także poprzez wynajdywanie inteligentnych odpowiedzi strategicznych³. Jednak nie wszystkim organizacjom przewagę tę uda się osiągnąć. Przyczyn możliwych niepowodzeń w tej kwestii jest wiele. Jedną z nich jest brak strategicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, a to ze względu na to, iż kadra zarządzająca koncentruje się głównie na rozwiązywaniu bieżących. Reakcja na doraźne impulsy płynące z otoczenia zastępuje w tym przypadku długofalowe działanie⁴. Pojawia się w związku z tym pytanie, co powinno jak powinno zachować się przedsiębiorstwo by zdobyć przewagę nad rywalami?

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy NN115213537.

² M. Bratnicki, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007, s. 66.

³ Tamże, s. 66.

⁴ J. Skalik, *Strategiczne uwarunkowania sukcesu małej firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 207.

Podejście zasobowe podpowiada, że te organizacje, które są w stanie rozwinąć i wykorzystać unikalne, trudne do naśladowania i cenne, zdolności i kompetencje osiągają ponadprzeciętne dochody oraz zdobywają przewagę konkurencyjną⁵, czyli zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, które umiało ono wypracować i zastosować w dobrze wybranej działalności, umożliwiających mu utrzymanie wysokiej efektywności w długim przedziale czasu oraz harmonijny rozwój⁶. Szybko zmieniające się warunki konkurencji powodują, że zdobycie i utrzymanie owej przewagi jest procesem ciągłym, wymagającym niekonwencjonalnych rozwiązań.

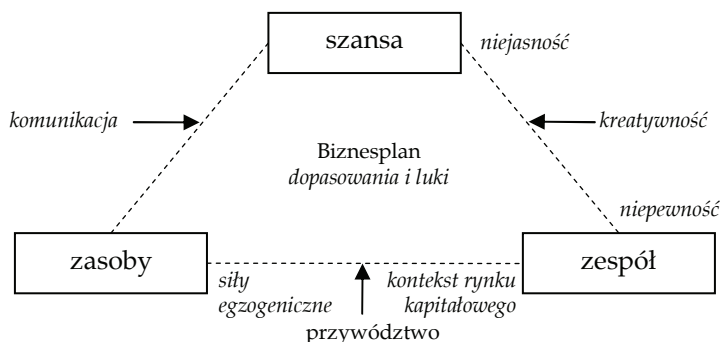
Jako dopełnienie skoncentrowania uwagi na procesie tworzenia wartości podejście zasobowe zakłada również, że różnorodność efektywności rozmaitych organizacji jest skutkiem posiadanych przez organizacje zasobów i zdolności do realizacji procesów mających na celu wykorzystanie tych zasobów. Zwłaszcza z perspektywy dynamicznych zdolności widać, że nie wystarczy po prostu posiadać zasoby. Trzeba umiejętnie je rozwijać, tworzyć z nich nowe kombinacje, a także wykorzystywać zdolności i kompetencje, dzięki którym następuje zespolenie z wymogami otoczenia⁷. Argumentację na rzecz zasadności stanowienia powyższej logiki w kontekście przedsiębiorczości stanowi to, że przedsiębiorcy dążący do osiągnięcia efektywności i trwania w długim okresie przedsięwzięć muszą pozyskiwać niezbędne zasoby i wykorzystywać zdolności wypracowywane dla potrzeb przedsiębiorczej działalności⁸. Zasoby wpisują się także w model przedsiębiorczości przedstawiony na poniższym rysunku 1.

⁵ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120; J. B. Barney, *Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 1, s. 41-56.

⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 56.

⁷ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They?* *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, No. 10, s. 1105-1121.

⁸ M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 321-322.



Rysunek 1. Model przedsiębiorczości wg Timmonsa

Źródło: B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008, s. 21.

Pomiędzy trzema wymiarami przedsiębiorczości (por. rysunek 1) tj. szansą, zespołem i zasobami muszą występować wzajemne dopasowanie i równowaga. Podkreślona w nim jest waga kreatywności⁹, a także na co wskazuje Timmons, rola będących jej efektem innowacji, jako istoty działań przedsiębiorczych¹⁰. Przy czym jak wiadomo powstanie samej idei może się okazać daleko niewystarczające do zaistnienia innowacji¹¹, które stanowią klucz do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹².

Celem opracowania jest wskazanie innowacji jako materialnego wyrazu wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, czyli zespolenia tworzących go zasobów i zdolności substancjalnych pod kątem wymogów otoczenia. Autorzy zamierzają wzmocnić osiągnięcie tego

⁹ Szerzej o wynikach badań empirycznych określających poziom kreatywności przedsiębiorców zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami zobacz m. in. [w:] J. Karpacz, *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, Przegląd Organizacji, 2011, nr 1, s. 8-11.

¹⁰ B. Glinka, *Kulturowe...*, op. cit., s. 21.

¹¹ B. Rogoda, *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 15.

¹² J. M. Lichtarski, *Innowacje w obszarze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego*, [w:]: H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 373.

celu poprzez empiryczną egzemplifikację zawężoną do studium pojedynczego przypadku.

1. Kompetencje dynamiczne a zdolności substancjalne

Osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników możliwe jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo posiada wyjątkowe zasoby oraz umiejętność przeliczenia ich w wartości dla klienta. Ten warunek zbiorczo nazywa się kompetencją przedsiębiorstwa a kieruje on uwagę w stronę składników niematerialnych oraz wielokierunkowych, złożonych relacji pomiędzy wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa. To wyraźne zogniskowanie optyki na zasoby niematerialne wynika z tego, iż to właśnie w nich a nie zasobach materialnych upatruje się współcześnie źródła budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹³.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa a w jej ramach także kategoria kompetencji staje się kategorią dynamiczną, by zwiększyć poziom dopasowania zmian w przedsiębiorstwie do zmian otoczenia¹⁴. Bowiem tylko w ten sposób można rozwiązać istniejące problemy klientów. Oczekiwane reakcje przedsiębiorstwa na przebieg zmian w otoczeniu przedstawiono na rysunku 2.

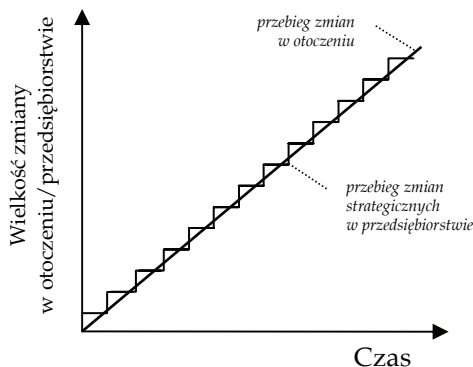
Zgodność trendu wewnętrznego i zewnętrznego (por. rysunek 2) oznacza, że przedsiębiorstwa dobrze prognozują zmiany w otoczeniu i podąża za nimi. W perspektywie przedsiębiorczości związek zmian strategicznych w przedsiębiorstwie ze zmianami w otoczeniu w dużej mierze determinowany jest potencjałem kadry zarządzającej do okazynego, proaktywnego, kształtowania otoczenia¹⁵. Zwłaszcza systemy przekonań indywidualnych menedżerów – pojmowane jako struktury poznawcze, które odzwierciedlają indywidualną wiedzę, opinie i oczekiwania w danym momencie – odgrywają pierwszoplanową rolę w miarę

¹³ E. Stańczyk-Hugiet, *Wiedza w zarządzaniu. Wyniki badań*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 280.

¹⁴ W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 133.

¹⁵ M. Bratnicki, *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 53.

jak oni są motywowani do zaangażowania się w poszukiwanie szans, zaspakajania nowych aspiracji i podejmowania przedsięwzięć sprawdzających nowe przekonania. Działania te przeobrażają dominujące i wspólnie podzielane w otoczeniu organizacji systemy przekonań¹⁶. W ten sposób organizacja zmienia się i ewoluuje wraz ze swoim otoczeniem.



Rysunek 2. Oczekiwane reakcje przedsiębiorstwa na przebieg zmian w otoczeniu - zmiana dostosowawcza/logiczne narastanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 155.

Kategoria kompetencji odnosi się do zasobów oraz do sposobu ich wykorzystania, rozwoju oraz ochrony¹⁷. Aby zasoby mogły stanowić podstawę do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny być (VRIN):

- strategicznie wartościowe (ang. *valuable*) – dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystywać szanse lub przeciwstawiać się zagrożeniom,
- rzadkie (ang. *rare*) dla obecnych i potencjalnych konkurentów,
- trudne do imitacji przez konkurentów (ang. *imitable*),

¹⁶ M. Bratnicki, *Strategiczna rola ...*, op. cit., s. 53.

¹⁷ W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne...*, op. cit., s. 133.

- trudne do substytucji przez inne rodzaje zasobów (ang. *non substitutable*)¹⁸.

Zdaniem przedstawicieli szkoły zasobowej, jeśli przedsiębiorstwo dysponuje zasobami odznaczającymi się atrybutami VRIN, to ma duże możliwości zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁹. Jak już wspomniano, unikatowe zasoby i coraz to wyższe kompetencje przedsiębiorstwa same w sobie nie tworzą przewagi konkurencyjnej²⁰. Z tego względu, iż jej czynnikiem jest odmienność sposobu kształtowania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa pozwalających wyraźnie dostrzec nabywcy różnice między danym przedsiębiorstwem a jego konkurentami²¹. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest procesem polegającym na odpowiednim wykorzystaniu zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, prowadzącym do uzyskiwania różnego rodzaju przewag pozycyjnych i określonych efektów, których symptomami są udział w rynku, satysfakcja klientów czy zwiększenie wartości dodanej²².

Kompetencja dynamiczna jest procesem wskazującym na potrzebę uwzględnienia czynnika czasu oraz na bardzo szerokie podejście do zasobów²³. Czynnikiem czasu, który ma ogromne znaczenie w zarządzaniu strategicznym²⁴, ujawnia się w układzie integracja – rekonfiguracja – pozyskiwanie – uwalnianie zasobów i umiejętności w celu tworzenia wartości²⁵. Rozpatrywanie kompetencji dynamicznej w czasie sugeruje znaczenie uczenia się w jej kształtowaniu. Podobnie jak pętle sprzężeń zwrotnych. Z tego powodu pojawia się pogląd o wyjątkowym i idiosynkratycznym ich charakterze. Wykształcenie jakiejkolwiek kompetencji wymaga w takim ujęciu inkrementalnego procesu uczenia się, powta-

¹⁸ J. B. Barney, *Firm Resources...*, op. cit., s. 99–120.

¹⁹ Por. m. in.: R. Nelson, *Why Do Firm Differ, and How Does It Matter?*, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, No. 1, s. 61–74; J.B. Barney, *Firm Resources...*, op. cit., s. 99–120.

²⁰ J. Czekaj, *Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii...*, op. cit., s. 72.

²¹ Tamże, s. 72.

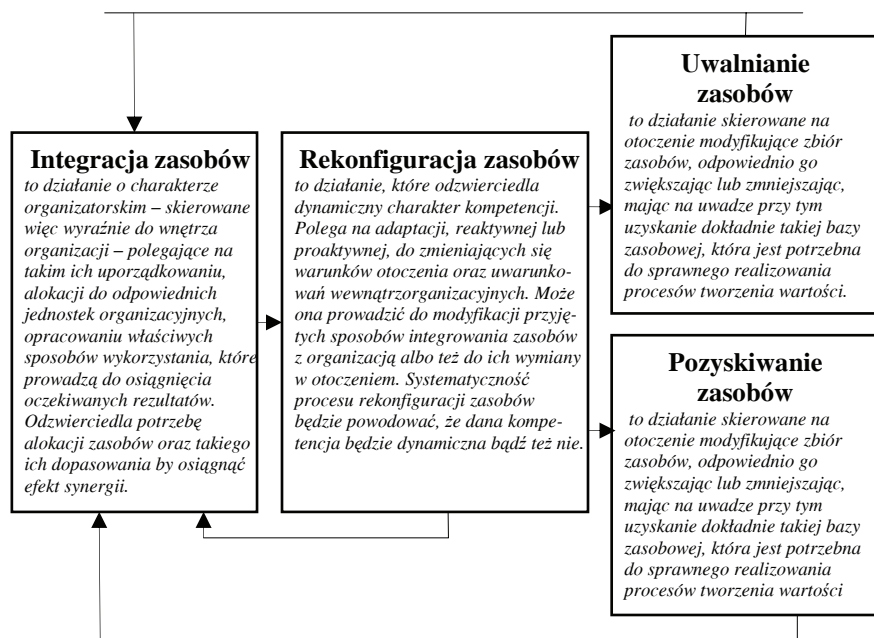
²² J. Key, *Podstawy sukcesy firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 248; J. Czekaj, *Informacyjne...*, op. cit., s. 72.

²³ W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne...*, op. cit., s. 134.

²⁴ J. Skalik, *Strategiczne aspekty zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy...*, op. cit., s. 146.

²⁵ Tamże, s. 134.

rzalności i codziennego doskonalenia w przedsiębiorstwie²⁶. Układ ten może być sekwencyjny, lub też cykliczny, a miejscem rozpoczynania nowego cyklu jest rekonfiguracja (por. rysunek 3).



Rysunek 3. Układ procesów składowych oraz sprzężeń w kompetencji dynamicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 61.

Wyodrębnione cztery procesy (por. rysunek 3) są skierowane na zasoby przedsiębiorstwa niezbędne do tworzenia i dostarczania satysfakcjonującej odbiorców wartości.

²⁶ P. Kale, J. Dyer, H. Singh, *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, *Strategic Management Journal*, 2002, Vol. 23, No. 8, s. 747-767.

Typowym procesem uzyskiwania umiejętności własnej przez organizację jest sekwencja: działanie – obserwacja wyników – przyszłe działanie²⁷. Jednak takie uczenie się może zostać zastąpione uczeniem się wyższego rzędu, tj. uczeniem się organizacyjnym, czyli celowym działaniem pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą oraz rozpowszechnianiem wiedzy. Innymi słowy, choć doświadczenie jest cennym źródłem kompetencji organizacyjnych to możliwe i skuteczne są zabiegi wspomagania uczenia się organizacji. Można stwierdzić, że sposób w jaki powstają i zmieniają się kompetencje nie jest ani jasny, ani rozpoznany, a wpływ organizacyjnego uczenia się na kompetencje to zagadnienie o wysokim stopniu złożoności²⁸.

Procesowy charakter kompetencji dynamicznej przejawia się w uporządkowanych ciągach działań zmierzających do wytworzenia określonej wartości. W tym ujęciu strategia podporządkowana jest tworzeniu wartości, a każdy z procesów organizacyjnych składających się na kompetencję dynamiczną przyczyniać się powinien do realizacji celów strategicznych. Zarówno integracja jak i rekonfiguracja są procesami organizacyjnymi. Celem tych procesów jest osiągnięcie synergii lub przeprowadzanie zmiany. Pozyskiwanie i uwalnianie to nie tylko decyzje alokacyjne w zarządzaniu strategicznym. Przede wszystkim dotyczą one rozwiązania dylematu buy – make – ally – a więc tego czy: potrzebne zasoby i umiejętności wykształcić wewnątrz organizacji, nabyć je na rynku, czy może uzyskać do nich dostęp poprzez współdziałanie z innymi podmiotami otoczenia konkurencyjnego.

Zakres zasobów podlegających oddziaływaniu kompetencji jest szeroki i zmienny, bo obejmuje zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne, znajdujące się wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu.

Pośród typowych kompetencji dynamicznych wymienia się:²⁹

- rozwój produktów,
- rozwiązanie w sposób unikalny problemów klientów,
- współpracę strategiczną,
- podejmowanie decyzji strategicznych,
- zatrudnianie, zatrzymywanie i rozwijanie pracowników.

²⁷ C. Fiol, M. Lyles, *Organizational Learning*, Academy of Management Review 1985, Vol. 10, No 4, s. 803-813.

²⁸ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 124.

²⁹ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic...*, op. cit., s. 1105-1121; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 143; W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne...*, op. cit., s. 136.

Lista tego typu kompetencji nie jest zamknięta³⁰.

Dynamiczne zdolności i powiązane z nimi procesy organizacyjne oraz menedżerskie umożliwiają organizacji strategiczny rozwój. Skoro niejako z definicji przedsiębiorczość jest ukierunkowana na zmianę, to bez wątpienia proces ten ma ścisły związek z dynamiczną kompetencją organizacji. Nowe przedsięwzięcia są zazwyczaj uruchamiane po to, aby stworzyć coś nowego albo coś zmienić. Organizacja trwa i prosperuje dzięki przedsiębiorczemu tworzeniu, rozszerzaniu i modyfikowaniu swojego funkcjonowania³¹. Wiadomo, że przedsiębiorcze organizacje odkrywają i wykorzystują szanse częstokroć bardzo wyprzedzając w tym rywali³². Dlatego też formowanie i użytkowanie dynamicznych zdolności powinno współgrać z dostrzeżonymi przez przedsiębiorców szansami. A jak wiadomo przedsiębiorcy poszukują szans niezależnie od aktualnie kontrolowanych zasobów³³. Rozwój idei przedsiębiorczych wymaga wkładu różnej natury od różnych aktorów, których wiedza jest komplementarna w stosunku do przedsiębiorcy. Oznacza to, że przedsiębiorcy mogą potrzebować zewnętrznych zasileń w momencie, gdy interpretują a więc oceniają przydatność i zyskowość szansy,³⁴ którą następnie skwapliwie podejmują i eksploatują. Jednak wykorzystywanie szans, które ze swej natury ma polepszyć pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, odbywa się w oparciu o dostępne przedsiębiorcy zasoby.

Zdolności dynamiczne są odmienne od zdolności substancjalnych w tym sensie, że o ile te drugie odnoszą się do zbioru zasobów i możliwości przydatnych do rozwiązania jakiegoś problemu lub osiągnięcia pożądanego efektu, o tyle pierwsze odzwierciedlają możliwość zmiany albo rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych³⁵. Zdolności dynamiczne można więc uznać za zdolności organizacyjne wyższego rzędu³⁶.

³⁰ W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne...* op. cit., s. 136.

³¹ M. Bratnicki, *Strategiczne...* op. cit., s. 323.

³² V. Sathe, *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003, za: M. Bratnicki, *Strategiczne...* op. cit., s. 323.

³³ H. Stevenson, J. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, No. 4, s. 17–27; W. Dyduch, *Problematyka pomiaru efektywności organizacji*, *Zarządzanie. Kierunki badań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 97.

³⁴ M. Bratnicki, A. Austen, *Strategia ogień pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenie się przez porażkę*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 238.

³⁵ S. G. Winter, *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24, No. 10, s. 991–995.

³⁶ M. Bratnicki, *Strategiczne...* op. cit., s. 324.

Zasoby są fundamentem funkcjonowania organizacji oraz podstawą zdolności organizacji. To właśnie szczególne zdolności, zwane dynamicznymi, umożliwiają ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz tkwiącego w nich potencjału (zdolności substancjalnych).

Właściwościami zdolności dynamicznych są:³⁷

- zdolność adaptacyjna rozumiana jako możliwość organizacji do przystosowania się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz dopasowywania zasobów do wymogów zewnętrznych. Koncentruje się ona na równoważeniu strategii eksploracji i eksploatacji, znajdując swój wyraz w strategicznej elastyczności zasobów i zdolności substancjalnych;
- zdolność absorpcyjna, która odnosi się do możliwości organizacji do rozpoznawania wartości zewnętrznej, nowej wiedzy, a także pozyskiwania tej wiedzy, wchłaniania jej do już istniejącej wiedzy wewnętrznej oraz jej wykorzystywania. Organizacje charakteryzujące się dużą zdolnością absorpcyjną posiadają wysoki poziom wiedzy i umiejętności przydatnych w dziedzinie stosowania nowych technologii. Można jednak dodać, że uczenie się nie zawsze prowadzi do poprawy wyników i przyspieszenia rozwoju, jest bowiem procesem zmiany w poznaniu i zachowaniu, która niekoniecznie musi polepszyć wyniki³⁸;
- zdolność innowacyjna oznacza możliwość organizacji do poszukiwania niezwykłych, nowatorskich rozwiązań, co przejawia się w rozwoju nowych produktów lub usług, nowych metod wytwarzania lub świadczenia usług, w wypracowaniu nowych form organizacyjnych albo w tworzeniu nowych rynków. Wiąże ona efektywnie innowacyjność organizacji (strategię, procesy, zachowania) z otoczeniem a w szczególności z rynkową przewagą konkurencyjną.

Zdolności dynamiczne wbudowane są w organizacyjne procesy obejmujące zarówno składniki jawne, jak i ukryte. To właśnie dzięki takiej kompozycji mogą one się stać źródłem względnie trwałej przewagi konkurencyjnej³⁹.

³⁷ C. L. Wang, K. A. Pervaiz, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007, Vol. 9, No. 1, s. 31-51; M. Bratnicki, *Strategiczne ...*, op. cit., s. 325.

³⁸ M. Bratnicki, A. Austen, *Strategia...*, op. cit., s. 238.

³⁹ M. Bratnicki, *Strategiczne...*, op. cit., s. 323.

3. Charakterystyka innowacji w badanym przedsiębiorstwie

Zdolność do wdrażania innowacji jest jednym z zasobów przedsiębiorczości, do którego przedsiębiorcy sięgają dopiero wtedy, gdy wyczerpują się inne, bardziej dostępne zasoby. Według podejścia zasobowego przyczyną, dla której podejmuje się działania innowacyjne są szanse oraz dążenie do osiągnięcia zysku, bardziej realne w rezultacie zastosowania innowacji i eksploatacji szans⁴⁰.

Innowacje dotyczą tworzenia, wdrażania oraz wykorzystywania nowych pomysłów. Proces innowacji oraz zmian w swym założeniu pozostaje w sprzeczności z zarządzaniem administracyjnym, co oznacza, że rozwój innowacji wymaga odmiennego zestawu działań i form organizacyjnych niż stosowane dotychczas, w których skłonność do zmian jest minimalna⁴¹.

Innowacje zależą w dużej mierze od danego sektora działalności. Z tego względu innowacje mierzone liczbą wprowadzonych nowych produktów/usług są odpowiednim sposobem ich pomiaru dla małego przedsiębiorstwa produkcyjnego⁴². Warto dodać, że raczej niemożliwe jest stworzenie uniwersalnego narzędzia pomiaru, a więc optymalnego dla każdej organizacji. Elementy pomiaru zależą bowiem od kontekstu i są specyficzne dla konkretnych typów organizacji.

Studium przypadku. Informacje o aktywności przedsiębiorstwa produkcyjnego są efektem przeprowadzonego wywiadu (z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety) przeprowadzonego w grudniu 2010 z jednym ze współwłaścicieli zarządzającym tym podmiotem.

Poddane badaniu przedsiębiorstwo powstało 23 lata temu. Jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, której udziałowcami są założyciel przedsiębiorstwa i jego syn. Jest to ich jedyna obecnie prowadzona działalność gospodarcza. Współwłaściciele legitymują się wykształceniem wyższym o profilu chemicznym. Aktualnie w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 48 osób.

Aktualnie przedsiębiorstwo jest czołowym w Polsce producentem wyrobów, których odbiorcami są głównie inne przedsiębiorstwa, których

⁴⁰ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 78.

⁴¹ Tamże, s. 78.

⁴² W. Dyduch, *Pomiar...*, *op. cit.*, s. 134.

przedmiotem działalności jest przetwórstwo przemysłowe, górnictwo, hutnictwo, transport.

Niekwestionowaną od kilku lat pozycję lidera zawdzięcza nieustannemu zespalanu oferty produktowej i sposobowi jej dostarczania klientom z wymogami otoczenia. Jest to wynikiem ciągłej tendencji do rozwijania i wspierania nowych pomysłów, których materialnym wyrazem są nowe produkty i procesy będące w istocie źródłem przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa.

Wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej tak właścicieli, jak i zespołu zatrudnionych osób oraz możliwości przebadania właściwości fizyko-chemicznych nowych produktów możliwe dzięki własnemu laboratorium wyposażonemu w nowoczesną aparaturę stanowi bazę do eksperymentowania z nowymi produktami i ulepszania dotychczas wytwarzanych. Potwierdza to ponad 130 patentów i niemal 500 rozwiązań racjonalizatorskich wdrożonych od początku działalności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo systematycznie stara się wzbogacać ofertę produktową. Odbywa się to poprzez udoskonalanie produktów oraz opracowywanie produktów nowych, których skala nowości ze względu na specyfikę produktów jest zróżnicowana. Liczbę wdrożonych innowacji przez badane przedsiębiorstwo w latach 2009-2010 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wdrożone innowacje produktowe

Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji
całkowicie nowe produkty	20
ulepszenia istniejących produktów	50

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, iż w tym przedsiębiorstwie opracowuje się wiele nowych związków chemicznych „dziś”, które „jutro” mogą znaleźć zastosowanie w kolejnych wielu nowych produktach.

Wśród 20 nowych produktów, które w ostatnim czasie w znacznym stopniu uwagę właścicieli absorbują nowe produkty – suplementy diety i preparaty lecznicze zawierające cząstki złota. Natomiast wśród 50 produktów ulepszonych można wskazać można: chłodziwa do obróbki metali na bazie związków gemini oraz preparaty biobójcze (por. tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka ważniejszych innowacji produktowych wdrożonych w badanym przedsiębiorstwie wraz ze wskazaniem ich zastosowania

Rodzaj produktu	Charakterystyka produktu
<i>produkty nowe</i>	
ekologiczny dodatek do paliw	Innowacyjna technologia produkcji ekologicznego, uwodnionego dodatku do paliw jest absolutnie nowym rozwiązaniem w zakresie ochrony środowiska, pod kątem spalania różnego typu paliw płynnych. Zastosowanie dodatku w paliwach, takich jak benzyna, olej napędowy, olej opałowy oraz płynny gaz LPG radykalnie bo o ponad 50% zmniejsza wydzielanie się do atmosfery wielu szkodliwych substancji, a zwłaszcza rakotwórczej sadzy, osadów, nagaru. Ponadto produkt ten zwiększa smarowność paliwa, co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie zużycia elementów trących w silniku, obniża jego temperaturę (co wydłuża jego żywotność), a najważniejsze - zmniejsza zużycie paliwa o 10-25%. Ekologiczny dodatek do paliw. w zdecydowanej mierze przewyższa pod kątem ekologicznym, wydajnościowym, ekonomicznym i technologicznym inne tego typu substancje, produkowane na bazie produktów petrochemicznych. Produkt ten zawiera dodatki smarne, emulgatory, katalizatory i alkohole pochodzenia roślinnego, które są biodegradowalne. Dodatki te wprowadzane do paliw płynnych wiążą wodę, która zawsze znajduje się w zbiornikach i bakach, w stabilne mikroemulsje. Woda w postaci mikroemulsji wprowadzana do komory spalania katalizuje procesy spalania. Specjalnie na potrzeby produkcji ekologicznych dodatków do paliw rozbudowany i zmodernizowany zakład produkcyjny. Unowocześniona została również linia technologiczna, m.in. o podziemne zbiorniki z instalacją mieszająco-dozującą i aparaturę badawczą zakupioną w Stanach Zjednoczonych. Zanim produkt ten trafił na rynek, przeszedł gruntowne badania laboratoryjne i testy w wielu firmach transportowych i logistycznych, a także autobusach komunikacji miejskiej, w których podczas testów zauważono redukcję emisji szkodliwych substancji aż o 50 % i znaczne zmniejszenie zużycia paliwa. Istotna jest również wyjątkowa prostota zastosowania dodatków, gdyż preparat można wlewać bezpośrednio do baku pojazdu.
Suplementy diety – najnowsza innowacja produktowa	Suplementy diety z krzemem organicznym, tzw. metylosylanotriolem, a także bioprzyswajalne suplementy z cynkiem, miedzią, chromem i magnezem, które mają za zadanie uzupełnienie najbardziej brakujących mikroelementów w organizmie człowieka. To nowa linia produktów w ofercie tegoż przedsiębiorstwa. Dodatkowym atutem budującym przewagę konkurencyjną są także właściwości tych produktów, ponieważ dają możliwości szerokiego ich zastosowania w leczeniu m.in. cukrzycy, otyłości, choroby Alzheimera, zwyrodnienia kości i stawów, a także chorób oczu, co oznacza, ich natychmiastowe możliwości ich upowszechniania i odnoszenia z tego tytułu różnorodnych korzyści. Preparaty uzyskały już pozytywną opinię Głównego Inspektora Sanitarnego i wkrótce pojawiają się w sprzedaży.
Preparaty lecznicze zawierający	W obszarze całkowicie nowych produktów nowością jest. Najnowsze światowe patenty opisują złoto i inne metale szlachetne jako najskuteczniejsze preparaty w leczeniu całej gamy chorób, między innymi nowotworów wszelakiego pochodzenia oraz AIDS. W chorobach nowotworowych, złoto oraz inne platynowce występujące w formie przeróżnych kompleksów,

cząstki złota	podawane doustnie, dożylnie lub bezpośrednio do guza nowotworowego, bardzo szybko likwidują te schorzenia i to ze skutecznością ponad 80 %. W przedsiębiorstwie udało się opracować monoatomowe biochelaty metali szlachetnych, które są mniejsze o kilkadziesiąt lub nawet kilkaset razy od dotychczas spotykanych i stosowanych. Złoto monoatomowe posiada bardzo mały promień atomowy 0.1442 nanometra, czyli jest o kilkanaście razy mniejsze od najmniejszych cząstek stosowanych i uważanych dzisiaj za szczyt techniki. Opracowane biokomponenty monozłota są mniejsze od 1 nanometra, dzięki czemu bardzo łatwo przechodzą przez błony komórkowe, gdzie szybko łączą się z DNA i w miarę potrzeby je korygują. Każde DNA zawiera grupy tiolowe (-SH), które mają silne powinowactwo do złota jak i platynowców. Ta łatwość przedostawania się monozłota do DNA powoduje hamowanie tellomeryzacji i naprawienie poszczególnych segmentów tegoż DNA. Innymi słowy monozłoto hamuje proces starzenia. Wstępne wyniki testów wskazują, iż może on mieć zastosowanie jako środek na odrost włosów, poprawę wzroku, czy jako bezoperacyjna metoda usuwania żylaków.
<i>produkty ulepszone</i>	
chłodziwa do obróbki metali na bazie związków gemini	Produkty te znajdują zastosowanie we wszystkich dziedzinach wiórowej i bezwiórowej obróbki metali, w układach chłodzących urządzeń oraz systemach hydraulicznych gdzie zachodzi kontakt metalu z układem płynnym (wodnym, glikolowym, poliglikolowym lub olejowym). Innowacyjne, ekologiczne chłodziwa są niepieniące i spełniają wysokie wymagania, jakie stawiane są dziś nowoczesnym cieczom do obróbki metali (także kolorowych). Ich wysoka odporność na twardą i zasoloną wodę znajduje zastosowanie również w przemyśle hutniczym i górnictwym. Technologia produkcji ekologicznych chłodziw opiera się na nowych, amfoterycznych związkach gemini, wytwarzanych z biodegradowalnych surowców pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego. W związku z tym chłodziwa te łatwo ulegają biodegradacji, a dodatkową ich zaletą jest to, że nie zawierają szkodliwego oleju mineralnego. Nowej generacji chłodziwa posiadają znakomite parametry obróbcze takie jak wysoka smarność, doskonale właściwości zwilżające i chłodzące co umożliwia bardziej precyzyjne wykończenia detali jednocześnie przy większej żywotności narzędzi. A najważniejsze, że posiadają wydłużony okres użytkowania przy niskich kosztach utrzymania. Chłodziwa przeszły pomyślnie wszystkie testy laboratoryjne i przemysłowe, w zakresie wymagań parametrowych, stawianych nowoczesnym chłodziwom obróbkowym, zostały opatentowane i wchodzi w fazę produkcji i skutecznie zaczynają zdobywać rynek.
Preparaty biobójcze	Posiadając właściwości biobójcze, preparaty głęboko penetrują w głąb drewno, beton, tynk, tkaniny np. Posiadają wysoce efektywne właściwości w zwalczaniu bakterii, grzybów, glonów i pasożytów, znajdując zastosowanie w zakładach przemysłowych, ale i gospodarstwach domowych, szpitalach i sanatoriach, jako preparaty do odkażania powierzchni twardych i miękkich, gładkich i porowatych, naturalnych i sztucznych oraz wody w kąpieliskach, basenach, ośrodkach SPA czy fontannach. Zastosowanie tych preparatów opartych na wysoce efektywnych kationowych związków np. płacówkach służy zdrowia, zdecydowanie zmniejsza ryzyko zachorowań na sepsę i inne groźne choroby.

Źródło: opracowanie własne.

Scharakteryzowane w tabeli 2 innowacje produktowe to zaledwie najważniejsze z tych, które zostały wdrożone w badanym przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat. Wszystkie natomiast posiadają odpowiednie certyfikaty UE. Można je sprzedawać na obszarze całej Unii Europejskiej. Co z kolei wiąże się z pozytywnym wpływem na osiąganie przewagi w toczącej się rozgrywce rynkowej. Ponadto warto dodać, że umacnianiu tej przewagi sprzyja także liczba i moment wprowadzania innowacji na rynek. Ponieważ w tym przypadku wszystkie nowe produkty były wprowadzone na rynek przed konkurentami, to dzięki temu osiągnęło ono ponadprzeciętne korzyści.

Warto podkreślić, że w badanym przedsiębiorstwie często poszukiwanie szans wychodzi poza bieżącą działalność przedsiębiorstwa, czego przykładem jest rozszerzenie oferty produktów galwanotechnicznych o wprowadzane aktualnie na rynek suplementy diety na bazie krzemu, cynku, miedzi, chromu i magnezu. To nieczęste zjawisko podyktowane jest skłonnością przedsiębiorców do przedsięwzięć w nieznanach polach działalności. Przedsiębiorcy ci tworzą trendy a nie podążają za nimi.

Studium przypadku odsłoniło, że wprowadzane innowacje produktowe niejednokrotnie pociągały za sobą zmiany w procesach wytwarzania i zarządzania przedsiębiorstwem. Stąd obok innowacji produktowych w badanym okresie przedsiębiorstwo wdrożyło także innowacje procesowe – patrz tabela 3.

Tabela 3. Wdrożone innowacje procesowe

Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji
całkowicie nowe procesy	1
usprawnienia procesów wdrożone w ciągu ostatnich dwóch lat (<i>np.: w zakresie obsługi klientów, ściągania należności, dystrybucji itp.</i>)	2

Źródło: opracowanie własne.

Innowacje procesowe obejmują działania wprowadzające nowe systemy wytwarzania i zarządzania, ale także nowy sposób docierania do odbiorców. W badanym przedsiębiorstwie tych innowacji, choć wdrożono niewiele w stosunku do innowacji produktowych, to jednak dzięki nim zwiększono efektywność produkcji i sprzedaży.

Innowacje te związane były z wybudowaniem zupełnie nowego zakładu produkcyjnego, wraz z nowoczesnym laboratorium, co wywołało zasadnicze zmiany w zakresie organizacji i zarządzania tym przedsiębiorstwem. Ponadto w badanym okresie wprowadzono istotne udoskonalenia w procesie logistyki oraz systemie obsługi posprzedażowej klientów korporacyjnych.

Podsumowanie

W przedsiębiorstwach opartych na technologii, procesy tworzenia i odkrywania przedsiębiorczych szans częstokroć konstytuują dynamiczne, prawdziwe koło poszukiwania szans, gdzie aktywne tworzenie nowych szans sprzyja ich dalszemu pasywnemu odkrywaniu, a odkrywanie istniejących szans wzmacnia proces ich późniejszego tworzenia. Innymi słowy tworzenie wymaga odkrywania, a odkrycie jest zazwyczaj niewystarczające do wygenerowania wartości bez różnych aktywności związanych z tworzeniem⁴³. Wyniki uzyskane w badanym przedsiębiorstwie potwierdziły te stwierdzenia, i pozwalają stwierdzić, że pomyślne wprowadzenie nowego produktu albo procesu pociąga za sobą kolejne innowacje. Tym samym pętla samowzmocnienia tego procesu wydaje się nieskończona. A generowane przez to przedsiębiorstwo innowacje są czynnikiem względnie trwałej przewagi nad rywalami.

Ponadto prowadzą do wniosku, iż innowacje generowane i wdrażane w tym przedsiębiorstwie są efektem unikatowego wykorzystania jego potencjału strategicznego, czyli niekonwencjonalnego powiązania tworzących go zasobów i zdolności substancjalnych. Sukces tego przedsiębiorstwa wynika ze współewoluowania jego zdolności dynamicznych ze strumieniami szans, a także uczenia się znoszącego bariery zamykające drogę do rozwoju organizacji.

Do charakterystycznych cech tego przedsiębiorstwa można więc zaliczyć:

- niski stopień zbiurokratyzowania,
- wiele osób będących współtwórcami innowacji,
- orientację na szereg drobnych innowacji i nie uciekanie od innowacji zawierających duży ładunek nowości,

⁴³ M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 42.

- zapoznavanie klientów z korzyściami jakie mogą osiągać w wyniku zastosowania nowych produktów.

Podjęty w opracowaniu problem potencjału strategicznego przedsiębiorstwa wpisuje się nurt badań nad rolą zasobów niematerialnych organizacji, których rola w żadnym wypadku nie jest przereklamowana. Powyższe studium przypadku potwierdziło bardzo wysoki stopień ich wykorzystania w praktyce budowania przewagi konkurencyjnej.

Literatura:

1. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1.
2. Barney J. B., *Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1.
3. Bratnicki M., Austen A., *Strategia ogniw pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenie się przez porażkę*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
5. Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J. D. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
6. Bratnicki M., *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
7. Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
8. Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.

9. Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] A. Kaleta, Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Czakon W., *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
11. Czekał J., *Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
12. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
13. Dyduch W., *Problematyka pomiaru efektywności organizacji*, Zarządzanie. Kierunki badań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
14. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What Are They?* Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, No. 10.
15. Fiol C., Lyles M., *Organizational Learning*, Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 4.
16. Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
17. Kale P., Dyer J., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, No. 8.
18. Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, Przegląd Organizacji, 2011, nr 1.
19. Key J., *Podstawy sukcesy firmy*, PWE, Warszawa 1996.
20. Lichtarski J. M., *Innowacje w obszarze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego*, [w:] H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
21. Nelson R., *Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?*, Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, No. 1.

22. Rogoda B., *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
23. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
24. Sathe V., *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003, za: M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
25. Skalik J., *Strategiczne aspekty zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
26. Skalik J., *Strategiczne uwarunkowania sukcesu małej firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
27. Stańczyk-Hugiet E., *Wiedza w zarządzaniu. Wyniki badań*, [w:] Hopej M., Moszkowicz M., Skalik J. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
28. Stevenson H., Jarillo J., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, No. 4.
29. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
30. Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1998.
31. Wang C. L., Pervaiz K. A., *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, *International Journal of Management Reviews*, 2007, Vol. 9, No. 1.
32. Winter S. G., *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24, No. 10.

Autorzy:

1. dr Grzegorz Belz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
2. prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
3. prof. dr hab. Szymon Cyfert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
4. prof. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
5. prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
6. dr Tadeusz Falencikowski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.
7. prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
8. prof. dr hab. Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
9. dr Adam Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
10. dr Dorota Jelonek, Politechnika Częstochowska.
11. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
12. dr Jarosław Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.
13. prof. zw. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
14. prof. zw. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
15. dr Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski.
16. prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
17. prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański.
18. prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
19. prof. zw. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
20. prof. dr hab. Włodzimierz Rudny, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
21. prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański.
22. prof. zw. dr hab. Jan Skalik, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
23. prof. zw. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
24. prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
25. mgr Tomasz Szpikowski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
26. dr Agnieszka Szpitter, Uniwersytet Gdański.
27. prof. dr hab. Andrzej Szplit, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach.
28. dr Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.