

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (176) ROK 2017

Indeks 367850 ISSN 0137-5466



KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach)
Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Ewa Stańczyk-Hugiet (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (176) ROK 2017

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, POLSKA AKADEMIA NAUK
I KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

prof. Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zastępca redaktora naczelnego**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **zastępca redaktora naczelnego**
dr Sylwester Gregorczyk (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Marek Ćwiklicki, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**
Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**
Karolina Mazur, prof. UZ (Uniwersytet Zielonogórski) – **metodologia nauk o zarządzaniu**
Rafał Mrówka, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**
Estera Piwoni-Krzyszowska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**
Edyta Rudawska, prof. US (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Agata Sudolska, prof. UMK (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**
Agnieszka Szpitter, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**
Grzegorz Urbanek, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa, modele biznesu**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**
Piotr Wachowiak, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**
Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**
Przemysław Zbierowski, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**
Bernard Ziębicki, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl
Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl
Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl
Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl
Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: albert.tomaszewski@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2017
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.
All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Anna Adamik, Szymon Cyfert, Wojciech Czakon, Tomasz Czaplą, Wojciech Dydych, Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Kaleta, Jarosław Karpacz, Stefan Lachiewicz, Dagmara Lewicka, Bogdan Nogalski, Maria Romanowska, Agnieszka Sopińska, Cezary Suszyński, Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Piotr Wachowiak, Czesław Zając, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Maciej Zastempowski, Bernard Ziębicki.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska
Skład i łamanie: DM QUADRO
Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 260 egz.

Zamówienie 76/V/17

SPIS TREŚCI

Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska	
WSTĘP	9
Ewa Stańczyk-Hugiet	
IMPLIKACJE TEORII ZALEŻNOŚCI W BADANIACH RELACJI	15
IMPLICATIONS OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY IN RESEARCHING RELATIONS	26
Sylvia Stańczyk	
SIEĆ W JĘZYKU EKOLOGÓW ORGANIZACJI	27
THE NETWORK IN ORGANIZATIONAL ECOLOGISTS INTERPRETATION	38
Piotr Pachura	
IDENTYFIKACJA RELACJI ORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE ONTOLOGII PRZESTRZENI	41
THE IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL RELATIONS IN A CONTEXT OF ONTOLOGY OF SPACE	52
Elżbieta Urbanowska-Sojkin	
WYBORY STRATEGICZNE – U PODSTAW „BEZWŁADNOŚCI” PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI	53
STRATEGIC CHOICES AT THE BASIS OF CORPORATE “INERTIA” IN ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY	64
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik	
UZALEŻNIENIE STRATEGICZNE: PERSPEKTYWA SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH	65
STRATEGIC ADDICTION: INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS PERSPECTIVE	77
Aleksandra Sus	
MIKRO- I OTWARTA STRATEGIA. KONTEKST EKOSYSTEMU	79
MICRO- AND OPEN STRATEGY IN AN ECOSYSTEM CONTEXT.	91
Wojciech Czakon	
ŚWIADOMOŚĆ SIECIOWA W STRATEGIACH RELACYJNYCH	93
NETWORK AWARENESS IN NETWORK STRATEGIES	103

Jerzy Rokita, Agnieszka Dziubińska	
INNE SPOJRZENIE NA ŹRÓDŁA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO ORGANIZACJI	105
DIFFERENT APPROACH TO THE SOURCES OF COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION	118
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki	
PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE A TWORZENIE WARTOŚCI W ORGANIZACJACH	121
STRATEGIC LEADERSHIP AND VALUE CREATION IN ORGANIZATIONS	135
Michał Organa, Jerzy Niemczyk	
PRZYWÓDZTWO W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PERSPEKTYWA POZIOMÓW ROZWOJU SIECI	137
LEADERSHIP IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS – PERSPECTIVE OF NETWORK DEVELOPMENT LEVELS	151
Przemysław Zbierowski	
PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE POZYTYWNYM – AUTENTYCZNOŚĆ LIDERA I KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY	153
LEADERSHIP IN POSITIVE CONTEXT – AUTHENTICITY OF THE LEADER AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL	166
Anna Walecka, Aneta Zelek	
KAPITAŁ RELACYJNY FIRM W PREWENCJI I INTERWENCJI ANTYKRYZYSOWEJ	167
RELATIONAL CAPITAL IN CRISIS PREVENTION AND INTERVENTION	183
Wiesław Matwiejczuk, Justyna Grześ-Bukłaho	
KAPITAŁ RELACYJNY W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA DEWELOPERSKIEGO	185
RELATIONAL CAPITAL IN THE FUNCTIONING OF THE DEVELOPMENT ENTERPRISE	198
Katarzyna Czernek	
ZAKORZENIENIE SPOŁECZNE JAKO STYMULANTA ZAUFANIA W KOOPERACJI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH	199
SOCIAL EMBEDDEDNESS AS A STIMULANT OF TRUST IN TOURIST ENTREPRENEURS COOPERATION	213
Dagmara Lewicka, Monika Pec, Anna Słaby	
ZAUFANIE W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO	215
TRUST IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS ON THE EXAMPLE OF A TRADING COMPANY	228

Regina Lenart-Gansiniec	
ZAUFANIE A CROWDSOURCING W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH	229
TRUST AND CROWDSOURCING IN PUBLIC ORGANISATIONS	240
Agnieszka Sopińska	
ZJAWISKA PATOLOGICZNE OBNIŻAJĄCE STOPIEŃ ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE	241
PATHOLOGICAL PHENOMENA REDUCING TRUST IN AN ENTERPRISE	252
Agnieszka Furmańska-Maruszak, Agata Sudolska	
RELACJE Z PRACOWNIKAMI JAKO OBSZAR WDRAŻANIA CSR	253
RELATIONSHIPS WITH EMPLOYEES AS THE AREA OF CSR IMPLEMENTATION	266
Iwona Escher, Aldona Gilińska-Noweś, Paweł Brzustewicz	
ZNACZENIE OSOBISTYCH WIĘZI PARTNERÓW RELACJI BIZNESOWEJ NA ETAPIE JEJ KOŃCZENIA	269
THE IMPORTANCE OF PERSONAL TIES BETWEEN BUSINESS PARTNERS FOR THE RELATIONSHIP ENDING	283
Arkadiusz Kawa	
KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W HANDLU ZINTEGROWANYM WIELOKANAŁOWO	285
RELATIONSHIPS FORMATION WITH CONSUMERS IN OMNICHANNEL STRATEGY	298
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram, Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec	
RELACYJNOŚĆ I PROFESJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO	299
RELATEDNESS AND PROFESSIONALIZATION OF FAMILY FIRMS	312
Andrzej Lis	
RELACYJNY WYMIAR ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO ABSORPCJI WIEDZY ZEWNĘTRZNEJ	313
RELATIVE DIMENSION OF ORGANISATION'S CAPACITY TO ABSORB EXTERNAL KNOWLEDGE	328
Aleksandra Hauke-Lopes	
ELEMENTY ARCHITEKTURY POWIĄZANIA WARUNKUJĄCE SKUTECZNY TRANSFER WIEDZY – UJĘCIE KONCEPCYJNE	329
ELEMENTS OF NETWORK ARCHITECTURE IMPACTING THE EFFECTIVE KNOWLEDGE TRANSFER IN FOREIGN MARKET – CONCEPTUAL APPROACH	341
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska	
STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE	343
ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A SUPPORT FOR PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING IN ENTERPRISE	355

Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska	
MODELE WSPÓŁPRACY W ZAKRESIE PRAC BADAWCZO-ROZWOJOWYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH	357
MODELS OF R&D COOPERATION IN HOLDINGS	369
Maciej Zastempowski	
MODEL PROCESU INNOWACYJNEGO POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW	371
POLISH SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES MODEL OF INNOVATION PROCES	381
Edyta Gwarda-Gruszczyńska	
DYFUZJA INNOWACJI – NASTĘPSTWO KOMERCJALIZACJI NOWYCH TECHNOLOGII	383
INNOVATION DIFFUSION – NEXT STEP OUT OF COMMERCIALIZATION OF NEW TECHNOLOGIES	396
Waldemar Glabiszewski	
POTENCJAŁ DESORPCYJNY DAWCÓW TECHNOLOGII W PROCESIE ICH TRANSFERU DO PRZEDSIĘBIORSTW FINANSOWYCH	397
THE DESORPTIVE CAPACITY OF TECHNOLOGY GIVERS IN THE PROCESS OF THEIR TRANSFER TO FINANCIAL COMPANIES	410
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski	
PRÓBA OCENY RELACJI UELASTYCZNIAJĄCYCH PROCESY IMPLEMENTACYJNE	411
ATTEMPT TO ASSESS RELATIONSHIPS THAT MAKE THE IMPLEMENTATION OF PROCESSES FLEXIBLE	426
Leszek Bohdanowicz	
PRACOWNICY NAUKOWI W RADACH NADZORCZYCH POLSKICH SPÓŁEK PUBLICZNYCH	427
ACADEMICS ON SUPERVISORY BOARDS OF POLISH LISTED COMPANIES	441
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	442
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	443

WSTĘP

Współczesne organizacje działają w ekosystemie, którego uczestnicy nie są skazani na adaptację do otoczenia, ale je współtworzą, nawiązując różnego rodzaju relacje międzyorganizacyjne. Czynią to, by umocnić swoją pozycję w środowisku, lepiej wykorzystać posiadane zasoby i umiejętności, zwiększyć swoją innowacyjność i efektywność oraz ograniczyć niepewność otoczenia, a w konsekwencji uzyskać rentę relacyjną.

Rosnąca wciąż potrzeba współdziałania powoduje, że organizacje przestały być bytami atomistycznymi, „samodzielnymi wyspami”, a stały się podmiotami zakotwiczonymi w układach relacji międzyorganizacyjnych (diad i sieci). Jednocześnie każda organizacja sama w sobie stanowi splot wielu wzajemnie powiązanych ze sobą relacji wewnętrznych, zarówno horyzontalnych, jak i wertykalnych, o różnym charakterze i stopniu sformalizowania.

Tworzenie i rozwijanie więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych wymaga chęci do współpracy, zaangażowania i zaufania, wzajemności, ale także odpowiedniego przywództwa, które determinują różnorodne czynniki o egzo- i endogenicznym charakterze. Wobec tego obszar zarządzania relacjami charakteryzuje eklektyzm zagadnień i problemów.

Mimo że relacje wewnątrz- i międzyorganizacyjne są przedmiotem badań od wielu lat, to z uwagi na ich istotę, wieloaspektowość i złożoność wciąż pozostają w głównym nurcie dyskusji w naukach o zarządzaniu, stanowiąc również ważny dyskurs dla praktyki gospodarczej.

Aktualność i znaczenie niniejszej problematyki stały się przesłanką do zorganizowania przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej, pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji”, którą poświęcono właśnie zagadnieniom postrzegania i funkcjonowania organizacji w sieci relacji. Artykuły zamieszczone w tym numerze kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” nawiązują do niniejszej tematyki, obrazując jednocześnie wielość i różnorodność problemów z nią związanych.

Ewa Stańczyk-Hugiet, wykorzystując teorię zależności i przedstawiając jej podstawowe założenia, podejmuje dyskusję nad współzależnym kontekstem oraz zależnością od zasobów, by określić asocjacje zależności w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych. Tym samym wskazuje na rolę teorii zależności w zrozumieniu tego, jak organizacje o małej sile przetargowej mogą doświadczać możliwości wpływania na otoczenie i wykorzystywania układów relacyjnych umożliwiających im trwanie i rozwój.

W tym nurcie rozważań mieści również opracowanie Sylwii Stańczyk, która podejmuje problematykę sieci międzyorganizacyjnej z perspektywy założeń ekologów organizacji. Dokonując porównania istoty i architektury sieci w ujęciu strategicznym i ekologicznym, Autorka określa kryteria, które wskazują konieczność utrzymywania właściwych podstaw teoriopoznawczych ekosystemów biznesu.

Z kolei Piotr Pachura dokonuje identyfikacji relacji międzyorganizacyjnych w kontekście ontologii przestrzeni. Proponuje przy tym konceptualny model „diamentu przestrzeni”, obrazujący cztery podstawowe wymiary „przestrzenne”. Tym samym wskazuje na znaczenie przestrzeni jako kategorii interpretacyjnej w naukach o zarządzaniu, co może stanowić element dyskusji nad rozpoznawaniem wyzwań, przed którymi stają współczesne organizacje.

Następnych pięć artykułów podejmuje problem relacji organizacji w perspektywie strategicznej. Elżbieta Urbanowska-Sojkin omawia możliwości wykorzystania koncepcji „ścieżki zależności” do wyjaśniania procesu „utrwalania” sposobów działania przedsiębiorstwa w warunkach niepewności. Przy czym głównym przedmiotem swoich rozważań czyni wybory strategiczne indukujące stan nieelastyczności czy swoistej bezwładności.

Identyfikacji i próby wyjaśnienia zjawiska, tzw. uzależnienia strategicznego organizacji od sieci międzyorganizacyjnej, w której dany podmiot funkcjonuje, podjęli się Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska oraz Krzysztof Ćwik. Autorzy przedstawili podstawowe przesłanki rozkładu sił i zakorzenienia w sieci międzyorganizacyjnej, omówili aspekt pozycji w sieci w konfrontacji z osiąganymi korzyściami i możliwością wywierania wpływu oraz wyjaśnili aspekt uzależnienia strategicznego zarówno z perspektywy uczestnika sieci, jak i jej integratora.

Aleksandra Sus, w oparciu o przegląd literatury, dokonała analizy triady: mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem, podejmując próbę określenia związków zachodzących między nimi. Autorka konkluduje, że otwarta strategia wymaga odpowiednich działań w obszarze mikro, tworząc grunt do rozwoju skali makro. Zmiany te zachodzą symultanicznie, nie przyjmując bezpośrednio charakteru hierarchicznego, ale charakter hierarchiczno-współtworzący.

Problem świadomości sieciowej oraz rozpoznania logik strategii relacyjnej, wynikających ze stosowanych w literaturze ram teoretycznych i badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi, podjął Wojciech Czakon. Autor wyodrębnił trzy logiki: strukturalną, zasobową oraz tworzenia wartości, a następnie przyjął pozycję racjonalności

praktycznej, by rozwinąć wątek postrzegania otoczenia sieciowego, obrazu sieci oraz świadomości sieciowej. W toku prowadzonych rozważań stwierdził, że świadomość sieciowa jest niska i cechuje się postrzeganiem przede wszystkim relacji bezpośrednich.

Natomiast inne spojrzenie na źródła potencjału konkurencyjnego organizacji prezentują Jerzy Rokita i Agnieszka Dziubińska. Bazując na zasobowym podejściu do przewagi konkurencyjnej i teoretycznych podstawach teorii złożoności, autorzy identyfikują procesy odpowiedzialne za twórcze wykorzystanie zasobów w organizacji, i w konsekwencji za przewagę konkurencyjną, wskazując m.in. ma potrzebę nowego ujęcia przywództwa.

Dlatego też kolejne artykuły koncentrują się na aspektach przywództwa w organizacjach uwikłanych w różnego typu relacje. Wojciech Dyduch i Mariusz Bratnicki, w oparciu o krytyczny przegląd literatury, zaproponowali autorski model procesu strategicznego przywództwa zorientowanego na tworzenie wartości. Przedstawili jednocześnie wyniki badań empirycznych analizujących poziom przywództwa strategicznego, godzenie sprzeczności w wymiarach przywództwa oraz powiązanie przywództwa z tworzeniem wartości w organizacjach w Polsce.

Michał Organa i Jerzy Niemczyk identyfikują typy przywództwa charakterystyczne dla określonych poziomów sieci organizacyjnej. Czyniąc przedmiotem rozważań, z jednej strony, teorie przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego i transcendentnego, autentycznego, integracyjnego, strategicznego, globalnego, teorie przywództwa w warunkach złożoności oraz teorie przywództwa autorstwa J. Collinsa, K. Blancharda i G.C. Avery'ego, z drugiej zaś – poziomy rozwoju sieci wyodrębnione w zależności od rodzaju relacji sieciowej.

Natomiast przywództwo w kontekście pozytywnym z uwzględnieniem kapitału psychologicznego, jako czynnika wyzwalającego autentyczność lidera, omówił Przemysław Zbierowski. Na podstawie badań empirycznych autor stwierdził, że przywództwo autentyczne znajduje się pod umiarkowanym wpływem kapitału psychologicznego, a w szczególności zauważył, że nadzieja wpływa na samoświadomość, a optymizm i odporność wpływają na zinternalizowaną perspektywę moralną.

Kolejne dwa opracowania poruszają problem kapitału relacyjnego. Anna Wałęcka i Aneta Zelek analizują wpływ kapitału relacyjnego na wzmocnienie działań prewencyjnych i interwencyjnych w przedsiębiorstwach wobec zjawisk kryzysowych i dekonstrukcyjnych. W oparciu o wyniki badań empirycznych autorki potwierdzają zależność między nasileniem i jakością różnego rodzaju relacji firm z interesariuszami w otoczeniu gospodarczym a ich faktyczną kondycją ekonomiczną i przyszłymi perspektywami wzrostu.

Wiesław Matwiejczuk i Justyna Grześ-Bukłaho omówili znaczenie kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw deweloperskich. Przeprowadzone badania wskazały na istotną rolę pozytywnych relacji zarówno z klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi, jak i podwykonawcami.

W zarządzaniu relacjami wewnątrz- i międzyorganizacyjnymi bardzo istotną rolę pełni zaufanie. Dlatego też kolejne artykuły koncentrują się właśnie na nim. Katarzyna Czernek wyjaśnia, w jaki sposób zakorzenienie społeczne służy budowaniu zaufania w biznesowej współpracy między partnerami na przykładzie branży turystycznej. Wykorzystując wyniki badań jakościowych, autorka wykazała, że zakorzenienie społeczne sprzyja budowaniu zaufania w różnych jego wymiarach, zarówno kognitywnym, jak i afektywnym, co z kolei służy podejmowaniu, rozwojowi i efektom współpracy w sektorze turystycznym.

Problem zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych podejmują także Dagmara Lewicka, Monika Pec i Anna Słaby, koncentrując się na relacjach handlowych. Szczegółowym rozważaniom poddano tu znaczenie źródeł zaufania w poszczególnych etapach rozwoju relacji, potencjalne korzyści osiągnięte w relacjach opartych na zaufaniu oraz przyczyny zaufania i nieufności omawiane w kontekście relacji formalnych i nieformalnych w wybranym przedsiębiorstwie handlowym.

Regina Lenart-Gansiniec identyfikuje wielopoziomowy związek między zaufaniem a crowdsourcingiem w kontekście organizacji publicznych. Uwzględniając perspektywę organizacji, społeczności wirtualnej oraz technologii, stwierdza, że zaufanie jest uznawane za centralny element oraz jeden z warunków powodzenia projektów crowdsourcingowych inicjowanych przez organizacje publiczne.

Zaufanie w relacjach pracowniczych staje się przedmiotem rozważań artykułu Agnieszki Sopińskiej. Autorka w szczególności identyfikuje skalę i częstotliwość występowania zjawisk patologicznych, obniżających stopień zaufania interpersonalnego w przedsiębiorstwie w przekroju poszczególnych grup interesariuszy wewnętrznych, obrazując omawiane kwestie wynikami badań empirycznych.

Budowanie relacji z pracownikami z perspektywy działań związanych z wdrażaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu omawiają Agnieszka Furmańska-Maruszak i Agata Sudolska. Na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce autorki identyfikują, z jednej strony, działania w zakresie wdrażania koncepcji CSR zorientowane na budowanie relacji z pracownikami, z drugiej zaś – dokonują oceny ich przydatności w kształtowaniu zachowań pracowników pożądaných przez kadrę kierowniczą.

Iwona Escher, Aldona Glińska-Noweś i Paweł Brzustewicz podejmują dyskusję na temat kończenia relacji biznesowej, określając rolę, jaką w tym procesie odgrywają więzi osobiste łączące partnerów relacji. Prezentując wyniki badań empirycznych, autorzy stwierdzają, że w badanych podmiotach więź osobista nawiązana między pracownikami dwóch stron relacji jest zazwyczaj postrzegana jako istotny czynnik powstrzymujący decyzję o zakończeniu relacji biznesowej, a tym samym wspierający jej utrzymanie.

Na kształtowaniu relacji z klientem koncertuje się artykuł Arkadiusza Kawy. Autor przyjął tu perspektywę rozwijającego się handlu elektronicznego, a w szczególności

handlu zintegrowanego wielokanałowo. Dokonując przeglądu literatury, autor wskazuje szanse i bariery wdrożenia koncepcji *omnichannel*, konkludując, że w praktyce gospodarczej wydaje się to być nadal zadaniem stosunkowo trudnym.

Ciekawe spojrzenie na relacyjność i profesjonalizm w zarządzaniu prezentują Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram i Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec, wybierając na przedmiot rozważań przedsiębiorstwo rodzinne. Autorzy dokonują empirycznej weryfikacji tego, w jakim stopniu tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jego relacyjność, rozumiana przez więzi pomiędzy rodziną i pracownikami, kształtują poziom profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

W kolejnych artykułach kontekst relacyjny jest analizowany z perspektywy wybranych zagadnień związanych z procesami zarządzania wiedzą i innowacjami. Andrzej Lis omawia relacyjny wymiar zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej, wykorzystując w tym celu metodę systematycznego przeglądu literatury. Tym samym autor określił, z jednej strony, dotychczasowy wkład w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji, z drugiej zaś – potencjalne pola przyszłych eksploracji w tym obszarze.

Aleksandra Hauke-Lopes koncentruje się na skutecznym transferze wiedzy w oparciu o diagnozę kluczowych elementów architektury powiązania sieciowego na rynku zagranicznym. Architektura powiązania jest tu rozpatrywana w kontekście strategicznej sieci biznesowej, pozwalającej dopasować strukturę wewnętrzną i zewnętrzną do przyjętej strategii działania na odmiennym kulturowo rynku zagranicznym.

Proces dzielenia się wiedzą jest przedmiotem rozważań w artykule Sylwii Flaszewskiej i Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, przy czym autorki skoncentrowały się tu na czynnikach organizacyjnych zapewniających jego skuteczność. W oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w grupie przedsiębiorstw high-tech stwierdzono, że atrybutami struktury organizacyjnej silnie sprzyjającymi dzieleniu się wiedzą w organizacji jest wysoka elastyczność i sieciowość, zaś proces ten hamują wysoka centralizacja i formalizacja.

Z kolei Wioletta Mierzejewska i Agnieszka Sopińska podjęły problem współpracy w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, wskazując jednocześnie na rolę prac B+R w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Autorki zaproponowały cztery teoretyczne modele współpracy w obszarze B+R w grupach kapitałowych, które następnie zweryfikowano empirycznie. Badania potwierdziły możliwość stosowania różnych modeli współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych oraz relatywną trudność realizacji modelu zintegrowanego.

Kontynuując wątek innowacyjności przedsiębiorstw, Maciej Zastempowski podejmuje próbę identyfikacji działań składających się na proces innowacyjny polskich MŚP. Autor omawia ewolucję modeli procesu innowacyjnego, wyszczególniając ich pięć generacji, od modeli podaźowych po modele sieciowe, a następnie w toku badań empirycznych identyfikuje proces innowacyjny polskich MŚP. Uzyskane wyniki

pozwoły Mu stwierdzić, że większość z tych firm wykorzystuje (krótkie) popytowe modele procesu innowacyjnego.

Edyta Gwarda-Gruszczyńska podejmuje problem dyfuzji innowacji w kontekście komercjalizacji kluczowych technologii wspomagających (KET). Na bazie studiów literaturowych autorka wskazuje na znaczenie dyfuzji innowacji powstających w oparciu o KET dla rozwoju gospodarczego, w tym podniesienia przewagi konkurencyjnej regionów i poszczególnych krajów, a także przedsiębiorstw w nich działających.

Oceny wpływu potencjału desorpcyjnego dawców technologii na skuteczność procesu ich absorpcji przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe dokonuje Waldemar Głabiszewski. Na podstawie badań empirycznych Autor stwierdza, że wyselekcjonowanie dawcy o odpowiednio rozwiniętym potencjale desorpcyjnym pozwala przedsiębiorstwom finansowym łatwiej zrealizować proces absorpcji innowacyjnej technologii, ale przede wszystkim umożliwia im osiągnąć lepsze efekty.

Bogdan Nogalski i Przemysław Niewiadomski podejmują próbę oceny relacji uelastyczniających procesy implementacyjne. Autorzy dowodzą, że im większy potencjał wytwórcy do budowania sieci relacji, tym wyższy poziom jego elastyczności implementacyjnej. Przez szczegółową analizę przypadku procesu implementacji wybranego komponentu zauważają, że dobre relacje między partnerami – skutek zwiększania się serii produkcji – mogą implikować spadek jej kosztów jednostkowych.

Z kolei Leszek Bohdanowicz podejmuje problem powoływania do rad nadzorczych polskich spółek publicznych pracowników uczelni i osób mających stopień naukowy z perspektywy teorii zależności od zasobów. Przeprowadzone badania w spółkach notowanych na GPW w Warszawie wskazały, że na obecność pracowników naukowych w radach nadzorczych pozytywny wpływ mają: własność menedżerska, własność państwa oraz liczebność rad nadzorczych, zaś negatywny – wielkość spółki.

Artykuły przedstawione w tym wydaniu Kwartalnika obrazują różnorodność problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji w sieciach relacji. Autorzy wyrażają nadzieję, że będą one stanowić inspirację do dalszych dyskusji i poszukiwań naukowo-badawczych.

Życzymy przyjemniej lektury!

Stefan Lachiewicz i Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

IMPLIKACJE TEORII ZALEŻNOŚCI W BADANIACH RELACJI

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu odnajdujemy zróżnicowane teoretyczne uogólnienia wyjaśniające charakter i kierunek relacji między organizacją a jej otoczeniem. Najogólniej można je polaryzować ze względu na to, czy eksponują woluntaryzm organizacji, czy determinizm otoczenia [18]. Wśród tych teorii, które dostrzegają determinizm otoczenia, poczesne miejsce zajmuje teoria zależności od zasobów (teoria zależności) oraz teoria ekologii populacji. Teoria zależności od zasobów, podobnie jak ekologia populacji, wyjaśnia relacje między organizacją a otoczeniem, podkreślając, że otoczenie jest inwariantnym czynnikiem ograniczającym organizację.

W nauce o zarządzaniu często widzi się organizacje jak agentów, którzy w sposób racjonalny adaptują się do zmieniających się warunków kontekstu. Ta racjonalność ma jednak różne podłoże. Konwencjonalne spojrzenie teorii zależności od zasobów jest skierowane w kierunku uwypuklenia asymetrii wynikającej z różnej siły przetargowej organizacji i jej odwrotnego wpływu na możliwości wpływania na zewnętrzne otoczenie organizacji o małej sile przetargowej, szczególnie polityczne i regulacyjne. Relatywnie niewiele jest również badań podejmujących próby wyjaśnienia, czy i w jaki sposób organizacje o wysokim statusie władzy – dużej sile przetargowej – identyfikują, eksplorują i kształtują możliwości wykorzystywania systemów i układów politycznych z perspektywy ich przetrwania i rozwoju.

Teoria zależności koncentruje swoją uwagę na tym, w jakim zakresie organizacja ma możliwość decydowania o zasobach i ich zagospodarowaniu, wykorzystując także układy władzy do realizacji własnych celów. Gry polityczne są postrzegane jak specyficzne źródło władzy graczy, którym jest kontrola nad rzadkimi zasobami.

* Prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Przedstawione opracowanie, bazujące na przeglądzie istniejących badań, wychodzi poza istniejące ustalenia, które uwypuklają dominującą rolę organizacji o dużej sile przetargowej. W rezultacie artykuł podejmuje dyskurs nad potencjałem teorii zależności dla zrozumienia tego, jak organizacje o małej sile przetargowej mogą doświadczać możliwości wpływania na otoczenie i wykorzystywania układów relacyjnych umożliwiających im trwanie i rozwój. W ten sposób włączenie problematyki relacji międzyorganizacyjnych zdaje się mieć większe możliwości rozszerzenia tradycyjnych założeń teorii zależności w wyjaśnianiu zależności od zasobów w innej rzeczywistości i perspektywie badawczej, którą jest perspektywa relacji.

1. Teoria zależności od zasobów. Podstawowe założenia

Relacje organizacji z otoczeniem, w zasadzie od początków naukowego podejścia do zarządzania, stanowiły obszar zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Głównie dominują dwa poglądy na relacje między organizacją a otoczeniem i właściwie do dzisiaj przywołuje się jeden bądź drugi. Z jednej strony, wielu badaczy podziela przekonanie, że dominuje otoczenie, i w ten sposób uzależnia organizację, która z tego powodu jest podporządkowana wpływom zewnętrznym. Z drugiej strony, jest wielu zwolenników poglądu, że organizacja ma możliwość wywierania wpływu, tym samym możliwość kształtowania otoczenia. Te dwa poglądy można odnosić do charakteru działania organizacji. Z jednej strony oznacza to pasywną, a z drugiej – aktywną optykę rozumienia relacji między organizacją a otoczeniem [18].

W wielu badaniach propagowany jest pogląd opierający się na stwierdzeniu, że to otoczenie dominuje nad organizacją, i w rezultacie organizacja „musi” podporządkować się wpływom otoczenia, aby przetrwać. Doskonale ten pogląd egzemplifikuje teoria zależności identyfikująca mnogość ograniczeń, które są narzucone organizacjom przez otoczenie. Takie wyobrażenia dotyczące natury otoczenia sprzyjają poszukiwaniu wyjaśnienia dla problemu radzenia sobie przez organizacje z ograniczeniami ze strony otoczenia [15].

W myśl teorii zależności dominującym wyjaśnieniem tego problemu jest przesłanka odwołująca się do sytuacji, w której organizacji brakuje istotnych zasobów i w celu ich pozyskania zmierza ona do nawiązania relacji z innymi podmiotami, czyli orientuje się na relacje zależności, właśnie w celu uzyskania dostępu do niezbędnych zasobów. Dodatkowo, niejako równolegle, organizacje próbują minimalizować własną zależność przez zwiększanie uzależnienia innych organizacji od własnych zasobów. W konsekwencji organizacja to raczej koalicja zmieniająca swoją strukturę i wzorce zachowania, w taki sposób, który umożliwi dostęp, zdobywanie i utrzymywanie niezbędnych zasobów z zewnątrz. Teoria zależności utrzymuje, że organizacje są, z założenia, systemami otwartymi zależnymi od incydentów w ich otoczeniu,

które dają im możliwość pozyskania zasobów i w ten sposób zabezpieczenia celów egzystencjalnych [15]. Teoria zależności podkreśla jednocześnie, że głównym celem zarządzających jest budowanie i utrzymywanie koalicji dającej możliwości zarządzania niepewnością otoczenia. Jednocześnie taka koalicja zapewnia ciągłe wsparcie zwiększające szanse na przetrwanie organizacji [15].

Teoria zależności opiera się na pewnych fundamentalnych założeniach, które także dzisiaj są niezwykle aktualne i wartościowe. Wśród tych założeń warto wskazać następujące: 1) organizacje są zbudowane z wewnętrznych i zewnętrznych koalicji, które wyłaniają się w procesie wymiany społecznej i są formą wywierania wpływu i kontroli zachowań; 2) w otoczeniu organizacji znajdują się rzadkie i wartościowe zasoby warunkujące przetrwanie organizacji i z tego względu procesy nabywania zasobów charakteryzuje niepewność; 3) organizacje w swych działaniach zmierzają do realizacji dwóch powiązanych celów: z jednej strony, do zdobycia kontroli nad zasobami, które zminimalizują zależność od innych organizacji, a z drugiej strony, do kontroli tych zasobów, dzięki którym są maksymalizowane możliwości uzależnienia innych organizacji od siebie.

Teoria zależności w fundamentalnych kwestiach jest zgodna z teorią ekologii populacji. Obie te teorie podkreślają, że organizacje są pewnymi trwałymi strukturami, w których istniejący porządek organizacyjny podlega ciągłej reinterpretacji w wyniku interakcji z indeterministycznym otoczeniem. Dzieje się tak, ponieważ, jak wyjaśniają to przywołane teorie, relacje z otoczeniem analizowane są z punktu widzenia organizacji, nie zaś otoczenia. Idąc dalej, zgodnie z logiką zależności niezbędne staje się dopasowanie organizacji do potrzeb i wymagań otoczenia. Takie podejście nie eksponuje bierności organizacji, a raczej podkreśla potencjał organizacji do podejmowania aktywnych działań. Ważne jest to, że organizacja jest tym bardziej wrażliwa na wpływ otoczenia, im większe jest jej zapotrzebowanie na zasoby, nad którymi kontrolę ma otoczenie. Im większe zapotrzebowanie na zasoby, tym większe uzależnienie od otoczenia, które eskaluje w miarę, jak instytucjonalizują się zależności między poszczególnymi elementami otoczenia.

Wychodząc z założeń teorii zależności, otoczenie organizacji nie jest traktowane jak zestaw odrębnych elementów. Przedmiotem zainteresowania są bardziej powiązania między organizacją a innymi elementami otoczenia, z którymi organizacja pozostaje lub nawiązuje relacje zależności. Z tego powodu przyjmuje się, że każda organizacja w rzeczywistości funkcjonuje w odrębnej sieci relacji, w której istotnego znaczenia nabierają same relacje, a nie poszczególne organizacje rozpatrywane w izolacji.

2. Od negocjowanego do złożonego, współzależnego kontekstu

Teoria zależności wywodzi się z głównego nurtu badań J. Pfefferera i G. Salancika [15] i ma znaczne osiągnięcia w wyjaśnianiu różnorodnych sposobów, które pozwalają organizacjom zmniejszyć lub uniknąć bycia wrażliwym na zasoby usytuowane w ich otoczeniu. Koncentruje się głównie na organizacjach o dużej sile przetargowej; dużych, posiadających znaczne zasoby albo mających dobre osadzenie polityczne. Organizacje o dużej sile przetargowej posiadają znakomitą pozycję wyjściową umożliwiającą prowadzenie negocjacji z otoczeniem, w tym instytucjonalnym, ponieważ nie daje się łatwo umniejszyć ich znaczenia, czy zanegować ich uprzywilejowanej pozycji. Taka uprzywilejowana pozycja może także wynikać z umiejętnego dostosowywania się do oczekiwań otoczenia, co prowadzi do tego, że organizacja zapewnia sobie możliwości pozyskania zasobów niezbędnych do funkcjonowania [1].

W ujęciu generalnym można konkludować, że badania koncentrujące się na tym, czy i w jaki sposób organizacje o małej sile przetargowej podejmują działania w konkretnych sytuacjach w celu złagodzenia czy zmniejszenia zależności zasobowej, są bardzo nieliczne. Znaczna część badań, jeśli już, koncentruje się bardziej na szerszym kontekście, np. rynku czy sektorze, a nie na logice specyficznej dla aktywności organizacji posiadających małą siłę przetargową [14].

Zwolennicy teorii zależności uważają, że wrażliwość organizacji na wpływ otoczenia zależy od jej potencjału w obszarze modyfikowania, a nawet neutralizowania relacji zależności (głównie stosunków władzy) od otoczenia. Teoria zależności koncentruje się na wyjaśnieniu szerokiego spektrum aktywnych zachowań – wyborów czynionych przez organizacje, ukierunkowanych na wywieranie wpływu i kształtowanie zewnętrznej zależności lub wywieranie wpływu na alokowanie kluczowych zasobów w celu unikania niepewności [15]. Kształtowanie zależności od zasobów staje się możliwe dzięki analizie stosunków władzy i zależności występujących między organizacją a pozostałymi elementami sieci relacji międzyorganizacyjnych. Założenie, co do możliwości kontroli zasobów zewnętrznych, i w rezultacie kontroli niepewności, znajduje się wśród głównych wyjaśnień tego, w jaki sposób otoczenie może być „negocjowane” w procesie zawierania koalicji między aktorami.

Koncepcja negocjowania otoczenia (*negotiating the environment*) jest doskonała i są podawane egemplifikacje tych procesów w kontekście działania formalnych instytucji, np. jak organizacje negocjują otoczenie za pośrednictwem zmów, nacisków i koalicji. A wszystko to w celu kształtowania i kontrolowania standardów sektorowych. Podkreśla się jednocześnie, że standardy można utożsamiać z zasadami wypracowanymi w otoczeniu, które są efektem nieustających negocjacji z różnymi interesariuszami. Można je także percypować w perspektywie

koewolucyjnej dynamiki między kontekstem danego standardu a siecią relacji między organizacjami.

Pfeffer i Salancik [15], kontynuując swoje prace, zaproponowali bardziej proaktywną odmianę teorii zależności i wprowadzili konstrukt kreowanego otoczenia (*created environment*), włączając w tę ideę organizacyjne wysiłki w kierunku zmiany warunków otoczenia zewnętrznego w taki sposób, aby kształtować bardziej przyjazne otoczenie charakteryzujące się większym stopniem przewidywalności, a tym samym wspierające przetrwanie i rozwój organizacji.

Z kolei koncentrując uwagę na organizacjach o małej sile, Wry, Cobb i Aldrich [19] rozszerzają klasyczne już eksponowanie decydującej roli organizacji mających dużą siłę, uwzględniając czynniki kontyngencyjne, które we wcześniejszych założeniach teorii zależności nie były poddawane analizie. W ten sposób rozpatrywanie czynników kontyngencyjnych pozwoliło na opracowanie konceptu złożonego i wzajemnie powiązanego otoczenia (*complex and interconnected environments*). Ta konceptualizacja zawiera eksplanacje, które są bardziej adekwatne w aktualnej rzeczywistości biznesowej, ze względu na to, że odwołują się do coraz większego osadzenia organizacji w złożonych sieciach międzyorganizacyjnych. To znajduje potwierdzenie w badaniach dowodzących, że perspektywa analizy sieci jest właściwsza dla zrozumienia dynamiki funkcjonowania niż perspektywa pojedynczej organizacji.

Teoria zależności eksponująca złożoność bazuje na ocenie interesów reprezentowanych przez różne instytucje i organizacje w otoczeniu. Stąd badacze uwzględniają w procesie poznania różne logiki organizacji. Te logiki mogą być źródłem sprzecznych oczekiwań organizacji. Z kolei te sprzeczności wynikają z braku uwzględniania zakresu, w jakim te sprzeczne oczekiwania mogą się różnić w różnych okolicznościach.

Ujmując kwestię syntetycznie, kluczowym założeniem teorii zależności jest to odnośzące się do stwierdzenia, że przetrwanie i rozwój organizacji zależy od jej zdolności do zarządzania relacjami z organizacjami, które kontrolują potrzebne zasoby zewnętrzne. Głównym osiągnięciem teorii zależności jest uznanie faktu odnoszącego się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z „dostawcami zasobów”, co umożliwia organizacji kontrolowanie własnej zależności zasobowej, i w konsekwencji umożliwia zarządzanie niepewnością związaną z dostępem do tych zasobów.

Warto także nadmienić, że działania polityczne nie były pierwotnie w centrum zainteresowania teorii zależności, a dzisiaj traktuje się je jako ostateczną strategię. Taką strategię organizacja obiera w celu kreowania i kontroli otoczenia zewnętrznego przez oddziaływanie na np. agencje rządowe. Teoria zależności utrzymuje, że duże organizacje, o dużej sile przetargowej, powinny w założeniu doświadczać relatywnie większej kontroli nad otoczeniem ze względu na swoją wielkość, a przede wszystkim siłę [15]. Jak wcześniej sygnalizowano, badania skupione na tym, czy i w jaki sposób organizacje o małej sile przetargowej mają możliwość zmniejszania zależności zasobowej i korzystania z okazji pojawiających się w otoczeniu, są dość rzadkie. Przyjmuje

się bowiem milcząco, że w sposób naturalny organizacje o dużej sile marginalizują te o małej sile. Dzieje się to w sposób bezpośredni lub pośrednio w drodze podtrzymywania silnych relacji z kluczowymi instytucjami, stanowiąc źródło generowania ograniczeń dla organizacji o małej sile [8].

Organizacje o małej sile, które najczęściej nie posiadają ani komplementarnych zasobów, ani legitymizacji instytucjonalnej, są znacznie bardziej narażone na zależność zewnętrzną.

Ta asymetria siły przetargowej, z dużym prawdopodobieństwem negatywnie wpływa na zakres, w jakim organizacje o małej sile mogą „negocjować” otoczenie zewnętrzne [13]. Takie organizacje są bardziej pasywne i nie są zorientowane na dostosowywanie się do ograniczeń środowiskowych. Organizacje o małej sile nie prezentują w sposób agresywny własnego stanowiska, i w konsekwencji są bardziej zależne nie tylko od zasobów, lecz także od organizacji o dużej sile w dążeniu do osiągnięcia założonych celów. Przedstawione wnioski wynikają głównie z faktu, że organizacje o mniejszej sile nie mają odpowiedniej bazy do wywierania wpływu, ani też nie mają jakiegokolwiek wsparcia instytucjonalnego czy politycznego. Stąd można wnioskować, że teoria zależności ma większe implikacje dla organizacji o małej sile przetargowej niż dla organizacji o dużej sile.

3. Zależność od zasobów w epistemologii populacji

Ekologia populacji podobnie, choć w nieco inny sposób niż teoria zależności, eksponuje znaczenie zasobów. Wczesne badania ekologii organizacji eksponowały pierwszeństwo zasobów zewnętrznych, od których organizacje są uzależnione nad wyborami strategicznymi w celu pozycjonowania zewnętrznego, umożliwiającego zabezpieczenie tych zasobów [10]. Badania dzisiaj idą bardziej w kierunku rozwinięcia teorii ekologicznej o zagadnienia związane z legitymizacją kognitywną i eksponują rolę organizacyjnej tożsamości i formowania schematów poznawczych [16].

Mimo deklaracji czynionych przez ekologię populacji wydaje się, że to głównie nierównomierne rozmieszczenie rzadkich (ograniczonych) zasobów ma bezpośredni wpływ na to, gdzie i kiedy organizacje powstaną, albo nie. Stwarza to możliwości rozwoju organizacjom o małej sile przetargowej. Wśród tych decydujących zasobów można wymienić choćby: źródła finansowania, inne organizacje, uniwersytety, zbiór kompetentnych pracowników czy wyspecjalizowane usługi. Gdy te zasoby zostaną dostarczone do określonego obszaru geograficznego lub znajdują się w nim, to mogą być opisywane w kategoriach ekosystemu.

Perspektywa ekologii populacji sugeruje, że populacja organizacji powinna osiągać korzyści z bliskości geograficznej. Elementem, który odróżnia jeden ekosystem od innego ekosystemu, są wspólne cechy populacji organizacji i podobna ścieżka rozwoju

organizacji w populacji. Ewolucja w populacji ujawnia się przez określony poziom regularności zjawisk. Ale Fortune i Mitchell [6] wskazują, że wskaźnik powstawania i niepowodzenia organizacji w populacji zmniejsza się wraz z wiekiem i wielkością organizacji. Podkreślają oni także, że skłonność do nowości oraz niewielkie rozmiary organizacji są skutkiem braku zasobów, legitymizacji oraz stabilności.

Dobrev [5] z kolei podkreśla, że przemieszczanie się jednostek w przestrzeni społecznej jest procesem kolektywnym napędzanym przez podobieństwo w obszarze zależności od zasobów. Według tego autora takie założenie ma dwie implikacje. Po pierwsze, badanie dynamiki wymaga określenia stanu początkowego i docelowego na bazie dystrybucji zasobów, co odróżnia grupy jednostek ze względu na dzielenie się zasobami i zależność od zasobów. Po drugie, ekologiczna bliskość między organizacjami dzielącymi się zasobami staje się bazą odniesienia społecznego. Podobieństwo pozycji prowadzi do ewolucji podzielanej percepcji, co może ewoluować w kierunku jednostek zbiorowych, które z kolei określają granice poznawcze między różnymi lokalizacjami rynkowymi, np. niszami zasobowymi. Takimi jednostkami zbiorowymi mogą być sieci międzyorganizacyjne. Jednostki zbiorowe są także szansą dla organizacji o małej sile przetargowej. Można przyjąć, że zasoby i percepcja są wstępnymi warunkami wpływającymi na skłonność organizacji do zajmowania pozycji na rynku. Stąd i zasoby, i percepcja są dzielone i podzielane między organizacjami w populacji i jakakolwiek zmiana w ich lokalizacji jest, co do zasady, zjawiskiem kolektywnym.

Badania dotyczące roli zasobów w ekologii populacji są relatywnie dobrze uzasadnione. Ale przede wszystkim dotyczą jednostek o dużej sile przetargowej. Podejmowane są dalsze eksploracje ukierunkowane na ustalenie, w jaki sposób zasoby i aspekty kognitywne są powiązane oraz w jaki sposób wzajemnie na siebie wpływają. Jeśli zewnętrzne zasoby, od których organizacja jest uzależniona, mają pierwszorzędne znaczenie i wpływają na konstrukcje podzielanych schematów kognitywnych, a także gdy zasoby w populacji są nierównomiernie dystrybuowane, wówczas podzielana percepcja między ekologicznie bliskimi organizacjami pojawia się na poziomie nisz, egzemplifikując pożądaną zestaw zasobów. Stąd kierunkiem badań powinny być bardziej kolektywne migracje organizacji między różnymi niszami zasobowymi w populacji. Wiąże się to jednak z koniecznością wykorzystania socjologicznych koncepcji nisz zasobowych w celu określenia segmentów rynkowych zróżnicowanych pod względem poziomu i rodzaju dostępnych zasobów.

4. Asocjacje zależności w perspektywie relacji

Badania relacji na gruncie nauk o zarządzaniu w obecnej postaci w znacznym zakresie korzystają z dorobku nauk społecznych, szczególnie teorii Burta, Granovettera

i Colemana. R.S. Burt [3] zwrócił uwagę na ograniczenia występujące w zamkniętych sieciach społecznych (*network constraints*) i wskazał na kluczowe znaczenie luk strukturalnych (*structural holes*), które łączą różne grupy społeczne, umożliwiając przepływ informacji między nimi. Z kolei M.S. Granovetter [7] wyróżnił dwa rodzaje powiązań społecznych: mocne więzi (*strong ties*) oraz luźne więzi (*weak ties*), eksponując znaczenie tych ostatnich. J. Coleman [4] zaś podkreśla znaczenie silnych relacji w małych grupach, budując koncepcję domknięcia (*closure*), według której – inaczej niż u Granovettera – silne powiązania mają podnosić poziom zaufania, wzmacniać normy i zwiększać efektywność.

Te trzy teorie stanowią bazę w badaniach relacji, także w naukach o zarządzaniu. Z punktu widzenia zasobów jest zasadne przywołanie teorii zasobów społecznych (*social resources theory*) [12], która koncentruje się na znaczeniu zasobów w sieciach. Teoria ta podkreśla, że przewaga sieci wynika z jej atrakcyjności dla innych podmiotów posiadających taki rodzaj zasobów, które są w sieci pożądane, i w konsekwencji pozwalają do sieci mogą dołączyć.

Bazując na przywołanych teoriach Kogut [11], wyróżnia dwa rodzaje renty: rentę w rozumieniu Burta oraz rentę w rozumieniu Colemana, przy czym ta druga jest wyrazem renty relacyjnej.

W każdym razie, teorie eksponujące znaczenie relacji uwypuklają tym samym kwestię zależności między podmiotami pozostającymi w relacji. Tę zależność organizacje okupują utratą kontroli. Logika pozostawania w relacji opiera się w konsekwencji na unikaniu oportunistów w drodze dodawania wartości do relacji i wypracowaniu norm relacyjnych.

W dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacje kontrolują swoje zasoby i dostęp do zasobów, a tym samym działają w sieciach międzyorganizacyjnych. Przy czym organizacje w dużej mierze uzależniają podejmowane działania od możliwości kontroli zasobów. Dokonywanie transformacji i transferu działań do sieci pozwala na powiązanie własnych zasobów z innymi zasobami, które jednak są kontrolowane przez inne organizacje w sieci [9]. Wraz z upływem czasu organizacja osadzona w systemie relacji wzajemnej zależności tworzy sieć. Osadzenie relacyjne odzwierciedla współzależność między relacjami społecznymi, wymianą zasobów oraz powiązaniem zasobów w danej relacji. Wysoki poziom osadzenia w konsekwencji implikuje wysoką współzależność między wymianą dokonywaną pomiędzy organizacjami oraz kombinacją zasobów w relacji.

Relacyjne osadzenie prowadzi do współzależności, co znacznie ogranicza niezależność i, idąc dalej, ogranicza elastyczność w adaptowaniu się do zmian otoczenia. Osadzenie niemal w sposób nieunikniony kształtuje wzajemnie powiązaną siećową strukturę inwariantnych relacji, na których bazuje aktywność organizacji. Stąd wykorzystywanie zmian w otoczeniu staje się procesem złożonym ze względu na to, że nie wszystkie organizacje mają te same potrzeby.

Teoria zależności dostarcza wartościowej poznawczo perspektywy wyjaśniania, dlaczego organizacje, w tym te o małej sile przetargowej, podejmują określone decyzje dotyczące np. relacji międzyorganizacyjnych i układów sieciowych przy określonej charakterystyce ich siły przetargowej oraz osadzeniu w sieciach społecznych. Badania, które mieszczą się w nurcie badania sieci społecznych, bardzo dobrze wyjaśniają, w jaki sposób swoboda organizacji może być ograniczana lub rozszerzana za pośrednictwem powiązań sieciowych [17].

Nawiązując do zasobów, sieci są alternatywnym źródłem zasobów, które tworzą warunki do tego, aby organizacje o małej sile przetargowej zyskiwały większą siłę w zarządzaniu konfiguracją relacji sieciowych. W konsekwencji te wyjaśnienia stanowią argument wspierający tezę, że wykorzystywanie możliwości wchodzenia do sieci przynosi potencjalne korzyści wychodzące ponad zwykłe układy wynikające np. z umów. W ten sposób uzyskuje się dostęp do alternatywnych zasobów, głównie informacji i doświadczenia.

Teoria zależności dostarcza wielu wyjaśnień pozwalających na asocjacje z relacjami międzyorganizacyjnymi i teorią sieci. Idąc tropem teorii zależności, wnioskuje się, że im większa asymetria władzy (siła przetargowa), tym większe prawdopodobieństwo presji na zwiększanie liczby relacji organizacyjnych, ponieważ organizacja odnotowuje, że inne relacje mogą dostarczać większej siły przetargowej w procesie kontrolowania kluczowych zasobów. W konsekwencji organizacja powinna być bardziej zorientowana na zrywanie istniejących/starych relacji i wchodzenie w nowe układy sieci relacji.

Zatem sieciowe struktury dają możliwość dostępu do zasobów organizacjom o różnicowanej sile przetargowej. I aktualnie wydaje się, że są najwłaściwszą ścieżką akwizycji zasobów, które nie są przedmiotem obrotu. Prowadzi to w efekcie do obserwowania koewolucji organizacji w populacji, co, w pewnym zakresie, uzasadnia ekologia biznesu, chociaż nie adresuje tych wyjaśnień do relacji współpracy między konkurentami. A jednak w pewnych warunkach dobór partnerów współpracy jest uzależniony od potencjalnych korzyści uzyskiwanych z takiej relacji.

Relacje międzyorganizacyjne konstytuują złożone sieci, których struktury wzajemnych zależności wykształcają mechanizmy kontroli struktur międzyorganizacyjnych. Jednak gdy relacje wymiany między organizacjami idą w kierunku kontynuowania relacji, strony takiej relacji zwracają się w kierunku wykształcania struktur opartych na współzależności. Niemniej problemy dostępu do zasobów w końcu wymuszają konieczność zwrócenia się z problemem kontroli nad kontynuowanymi relacjami. Zależność w tym przypadku wynika z wartości uzyskiwanej z relacji oraz z zakresu, w jakim partner relacji jest oceniany jako trudny do zastąpienia. Przywiązanie do idiosynkratycznych zasobów może także rodzić problem z zastąpieniem partnera i w efekcie podtrzymuje zależność. W badaniach sieci międzyorganizacyjnych podkreśla się także, że rozwój i ewolucja wewnętrznej struktury populacji są zasadnicze dla

dynamiki sieci [2]. To, czy demograficzne i ekologiczne procesy wpływają na struktury populacji i są pod ich wpływem, pozostaje ciągle pytaniem wymagającym rozstrzygnięcia teoretycznego i empirycznego na gruncie zarówno ekologii organizacji, jak i badań sieci.

Podsumowanie

Teoria zależności, jak wiele innych teorii, które wpisują się do kanonu wiedzy w naukach o zarządzaniu, wypracowała ramy koncepcyjne, epistemologiczne i metodologiczne odnoszące się do żywotnego problemu przetrwania i rozwoju organizacji. W klasycznych założeniach tej teorii znaczenia nabierają szczególnie rodzaju relacje z otoczeniem, w szczególności instytucjonalnym, ale też i politycznym. Przedstawione tu wyniki przeglądu dotychczasowych badań uwydatniają potencjał tej teorii w badaniach relacji międzyorganizacyjnych, które dzisiaj częściej są lokowane w epistemologii relacyjnej czy sieciowej. Główną intencją przedstawionego artykułu było uwidocznienie faktu wyjątkowego znaczenia teorii zależności w odniesieniu do analizowania potencjału organizacji o małej sile, które dzięki relacjom zapewniającym dostęp do zasobów budują potencjał przetrwania i rozwoju. Dodatkowa konkluzja dotyczy generowania „nowych” teorii, co nie zawsze jest zasadne szczególnie w sytuacji, gdy sprawdzone i akceptowane teorie znajdują się już w głównym nurcie badań.

Bibliografia

- [1] Alexander J.A., D'Aunno T.A., *Alternative perspectives on institutional and market relationships in the U.S. health care sector*, [in:] *Advances in health care organization theory*, Mick S. Wyttenbach M. (eds.), Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- [2] Baker W.E., Faulkner R.R., *Interorganizational networks*, [in:] *The Blackwell companion to organizations*, Baum J.A.C. (ed.), Blackwell, Malden, 2002.
- [3] Burt R.S., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge 1992.
- [4] Coleman J.S., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990.
- [5] Dobrev S.D., *Competing in the Looking Glass Market: Imitation, Resources, and Crowding*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28.
- [6] Fortune A. Mitchell W. *Unpacking Firm Exit at the Firm and Industry Levels: The Adaptation and Selection of Firm Capabilities*, "Strategic Management Journal" 2012, Vol. 33.
- [7] Granovetter M.S., *Getting a job: A study of contacts and careers*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1974.

- [8] Gurses K., Ozcan P., *Entrepreneurship in regulated markets: Framing contests and collective action to introduce pay TV in the U.S.*, "Academy of Management Journal" 2015, Vol. 58.
- [9] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [10] Hannan M.T., Freeman J., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1989.
- [11] Kogut B., *The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, Special Issue.
- [12] Lin N., Vaughn J.C., Ensel W.M., *Social resources and occupational status attainment*, "Social Forces" 1981, Vol. 59.
- [13] Pache A.C., Santos F., *When Worlds Collide: The Internal Dynamics Of Organizational Responses To Conflicting Institutional Demands*, "Academy Of Management Review" 2010, Vol. 35.
- [14] Pahnke E.C., Katila R., Eisenhardt K.M., *Who takes you to the dance? How funding partners influence innovative activity in young firms*, "Administrative Science Quarterly" 2015, Vol. 60.
- [15] Pfeffer J., Salancik G.R., *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- [16] Pólos L., Hannan M.T., Carroll G.R., *Foundation of a Theory of Social Firms*, "Industrial and Corporate Change" 2002, Vol. 11, No. 1.
- [17] Rowley T.J., Greve H.R., Rao H., Baum J.A.C., Shipilov A.V. *Time to break up: The social and instrumental antecedents of exit from interfirm exchange cliques*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48.
- [18] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [19] Wry T., Cobb J.A., Aldrich H.E., *More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity*, "The Academy of Management Annals" 2013, Vol. 7, No. 1.

IMPLIKACJE TEORII ZALEŻNOŚCI W BADANIACH RELACJI

Streszczenie

Relacje międzyorganizacyjne znajdują się w nurcie badań i zarządzania strategicznego i marketingu, a także wielu innych szczegółowych dyscyplin. Eksponuje się w nich często racjonalność dostępu do zasobów. To skierowało uwagę w kierunku teorii zależności od zasobów w celu przeanalizowania potencjału tej teorii w badaniach relacji. W rezultacie przeprowadzone analizy pozwoliły na stwierdzenie, że w szczególności ujmowanie problematyki relacji międzyorganizacyjnych w epistemologii teorii zależności od zasobów daje możliwości rozwijania tej teorii w odniesieniu do organizacji o malej sile, tym samym niweluje asymetrię siły podmiotów w populacji.

SŁOWA KLUCZOWE: ZALEŻNOŚĆ OD ZASOBÓW, RELACJE, POPULACJA

IMPLICATIONS OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY IN RESEARCHING RELATIONS

Abstract

Inter-organizational relationships are in the mainstream of research in the field of inter alia strategic management and marketing, as well as in many other specific disciplines. Research often exposes access to resources' rationality. It has been directed consideration towards the resource dependence theory, in order to explore the potential of this theory in the study of relationships. As a result of conducted analysis it has been allowed to conclude that, in particular, the recognition of the problems of inter-organizational relationships in epistemology of resource dependence theory provides opportunities to extent this theory in regard to the low power organizations, and thus to eliminate the asymmetry of power between entities in the population.

KEY WORDS: RESOURCE DEPENDENCE, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP, POPULATION

SIEĆ W JĘZYKU EKOLOGÓW ORGANIZACJI

Wprowadzenie

„Żadne przedsiębiorstwo nie jest samowystarczalne. Żeby normalnie funkcjonować, musi nawiązywać kontakty z innymi organizacjami (...)”. Tymi słowami B. de Wit i R. Meyer w 2005 r. zwracają uwagę na relacje międzyorganizacyjne jako istotny element zarządzania strategicznego [14, s. 218]. Na gruncie tej właśnie perspektywy badawczej koncept sieciowości rozwija się szczególnie dobrze w naukach o zarządzaniu w naszym kraju, stając się ostatnio bezdyskusyjnie wiodącym obszarem zarządzania strategicznego [5, 18, 21, 25]. Natomiast wysiłek kompleksowych szkiców epistemologicznych sieci międzyorganizacyjnych jest sygnałny, a poruszana niejako przy okazji perspektywa ekologiczna jest sprowadzana do głęboko zakorzenionego, bliskiego nam języka strategicznego i poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej [np.: 5, 23]. W obszarze polskojęzycznych opracowań dotyczących ekologicznej perspektywy sieci międzyorganizacyjnych jest identyfikowana wyraźna luka badawcza, podczas gdy w ostatnim XX-leciu wyraźnie widać wzrost liczby publikacji anglojęzycznych. W 2016 r. na dwóch prestiżowych konferencjach *The European Academy of Management* (EURAM) oraz *The British Academy of Management* (BAM) zwolennicy ekologii organizacji oraz ściśle powiązanej z nią perspektywy ewolucyjnej doczekali się specjalnych sesji dyskusyjnych, na których wygłoszono referaty nie tylko o charakterze konceptualnym, lecz także metodycznym i empirycznym.

Celem opracowania jest zaprezentowanie problematyki sieci międzyorganizacyjnej z niedocenianej u nas perspektywy ekologicznej, która wydaje się lepiej odpowiadać na potrzeby turbulentnych czasów, w których źródła przewagi konkurencyjnej szybko się dewaluuja i są trudne do zidentyfikowania. Ekolodzy organizacji nie poszukują

* Dr Sylwia Stańczyk – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

źródeł, ale mechanizmów rozwoju zapewniających przetrwanie organizacji, nazywane w ich języku przeżyciem.

Opracowanie powstało w oparciu o szczegółowe studia wiodącej literatury przedmiotu i składa się z trzech zasadniczych części.

W pierwszej części wskazano teoriopoznawcze luki badawcze w zakresie rozwoju nurtu sieciowego w polskim piśmiennictwie, w kontekście rozwoju perspektywy ekologicznej w zarządzaniu. Ze względu na dysonans poznawczy w zakresie perspektywy strategicznej i ekologicznej wysiłki zostały skoncentrowane na zaprezentowaniu głównych założeń ekologów organizacji, rozwoju ich poglądów na przestrzeni ostatnich lat i powiązaniach z bliską im perspektywą ewolucyjną. Na gruncie prezentowanych perspektyw wyrasta koncepcja ekosystemów biznesu (*Business Ecosystem* – BE), która to jest przedmiotem rozważań w części drugiej. Z punktu widzenia przyjętego celu istotne jest tutaj przedstawienie cech wyróżniających i odróżniających ekosystem biznesu od sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej. Szczególna uwaga jest poświęcona obiektowi analizy, a mianowicie populacji organizacji, uwikłanej w kontekst złożonych, emergentnych i samoorganizujących się systemów. Część trzecia została poświęcona analizie porównawczej sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy strategicznej i ekologicznej. W wyniku przeprowadzonej analizy wyłonione są kryteria, które wskazują konieczność utrzymywania właściwych podstaw teoriopoznawczych ekosystemów biznesu.

1. Rozwój ekologii organizacji. Populacja jako obiekt badań

Źródła rozwoju nurtu sieciowego w naukach o zarządzaniu są liczne i mają charakter interdyscyplinarny. Wymienia się wśród nich:

- nauki matematyczne, fizykę i socjologię, np.: 1) badania sieci społecznych, fraktali i samoorganizacji, 2) socjometryczne badania sieci i ich wykorzystanie w analizie socjologicznej, 3) badania w zakresie teorii złożoności, struktur dysypatywnych, chaosu i katastrof;
- zarządzanie międzyorganizacyjne i kontraktualne teorie ekonomii, w tym: 1) koncepcję organizacji wirtualnych, aliansów, outsourcingu, łańcuchów wartości i klastrów, 2) badania nad zasobami relacyjnymi organizacji i jej uczestników, 3) teorię kosztów transakcyjnych, 4) teorię agencji [18, s. 137–141].

I chociaż nie można wskazać jednego głównego, a tym bardziej oczywistego źródła, to wymienione uwarunkowania zbiegły się z zainteresowaniem sieciami międzyorganizacyjnymi w zarządzaniu, głównie w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze badania nad sieciami zazębiają się też z narodzinami perspektywy badawczej *organizational ecology* (OE) w zarządzaniu. Ekolodzy organizacji stanowią wąską, można powiedzieć,

dość hermetyczną grupę, a ich początek sięga 1977 r., w którym to M.T. Hannan i J.H. Freeman opublikowali artykuł *The population ecology of organizations* [10]. Zarys koncepcyjny ekologii populacji organizacji został później rozwinięty w monografii *Organizational Ecology* [11]. Znaczące dla rozwoju tej perspektywy miało też dzieło H.E. Aldricha pt. *Organizations and environments* [1]. O ile Hannan i Freeman wskazują populację jako obiekt badań i ewolucji, o tyle Aldrich koncentruje się na poziomie samej organizacji, a dokładniej „formie organizacyjnej” i procesie jej zmian, stąd można mieć wątpliwości co do czystości epistemologicznej poglądów autora [szerzej na ten temat w: 24]. Co więcej, w kolejnych pracach autor uznaje za metateorię perspektywę ewolucyjną, posługuje się on ewolucyjną kategorią rutyn organizacyjnych i wychodzi poza organizacyjną jednostkę analizy w kierunku walki o zasoby pomiędzy populacjami. Dzieła Aldricha są wyraźnym dowodem na bliskość perspektywy ekologicznej i ewolucyjnej.

Ekologia organizacji jest często zestawiana z ekonomią ewolucyjną R.R. Nelsona i S.G. Wintera [17]. Podstawowe podobieństwa tych perspektyw są upatrywane w następujących właściwościach: 1) nacisk na rutyny organizacyjne i ograniczone zdolności adaptacyjne organizacji, 2) holistyczny poziom analizy – populacja lub system, 3) znaczenie selekcji zewnętrznej, dokonywanej przez otoczenie. Pomimo występowania fundamentalnych różnic, jak na przykład: 1) odmiennych inspiracji, dziełami Darwina w ekologii organizacji [zob.: 9, s. 20–22] a dorobkiem Lamarcka w koncepcji Nelsona i Wintera [17, s. 11], czy 2) odmiennych stanowisk wobec obiektu selekcji przez otoczenie (tj. organizacja w ekologii organizacji a rutyny w perspektywie ewolucyjnej), wielu autorów upatruje potencjał w połączeniu obu tych perspektyw badawczych [7].

Zainteresowania badawcze ekologów organizacji koncentrują się na rozpoznaniu dynamiki i mechanizmów ewolucji populacji, zarówno jej śmierci, jak i przeżycia, w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem. Populacją jest zbiór organizacji o takich samych cechach, a dynamika populacji jest wyjaśniana przez typowe procesy ewolucyjne VSR – różnicowanie, selekcję i retencję (*variation, selection, retention*). To otoczenie wybiera te organizacje, które są najlepiej dopasowane do istniejących uwarunkowań, te, które najlepiej zaspakajają swoje potrzeby. Populacja podlega więc selekcji dokonywanej przez otoczenie. Otoczenie selekcjonuje optymalną kombinację organizacji w niszy ekologicznej [9, 10].

Podstawowym poziomem analizy, zgodnie z prekursorską ideą tej perspektywy, jest zatem populacja [9, 10]. Przedmiotem badania BE jest wspomniana nisza populacyjna, czyli przestrzeń tworzona przez zbiór określonych uwarunkowań, które dają możliwość rozwoju danej organizacji będącej w sieci powiązań z innymi organizacjami w niszy. Z konkurencją mamy tutaj do czynienia wtedy, gdy osobniki różnych gatunków zajmują tę samą niszę ekologiczną (wykorzystują te same zasoby), współzawodniczą ze sobą w celu osłabienia, a w końcu wyeliminowania konkurenta. Konkurujące

gatunki mogą występować obok siebie tylko wtedy, kiedy zbieżność ich nisz nie jest pełna, dlatego też każdy gatunek szuka dla siebie swojej niszy w ekosystemie [9].

W klasycznej teorii ekologii organizacji zakłada się więc deterministyczny wpływ otoczenia na organizację, stawiany często w opozycji do koncepcji swobody wyboru strategicznego (*strategic choice*) J. Childa [3], w którym to zarządzający mają istotny wpływ na kształtowanie otoczenia przez strategię. Z czasem jednak te skrajne, dychotomiczne poglądy ulegają złagodzeniu, co łączy się z rozwojem podejścia koewolucyjnego [13], które wyjaśnia wzajemne dopasowania: organizacja (system) – otoczenie. Badacze osiągają konsensus w zakresie tego, że decyzje i działania kierownictwa są tak samo ważne jak wpływ otoczenia i zachodzą na siebie [2, 13]. Koewolucja oznacza jednoczesny rozwój jednostek (organizacji) i ich środowisk [2]. Obejmuje ona bliźniacze pojęcia współzależności i wzajemnego dostosowywania się w kontekście ewolucji organizacji w stosunku do otoczenia i ewolucji otoczenia w stosunku do organizacji. Tym samym założenia ekologii organizacji ukazują nowe możliwości badawcze mechanizmów ewolucji populacji organizacji w dynamicznie zmiennym otoczeniu.

2. Ekosystem biznesu – ekologiczna perspektywa sieci

W odpowiedzi na założenia OE i narastającą turbulencję otoczenia rozwija się koncepcja ekosystemu biznesu (BE), metafory zaczerpniętej z teorii ekologii [też w: 22]. *Business ecosystem* (BE) nie jest dosłowną metaforą ekosystemu biologicznego, lecz jego założenia w dużej mierze odwołują się do praw natury. Najogólniej można powiedzieć, że ekosystem to dynamiczny system ekologiczny, który składa się z organizmów (biocenoza) połączonych relacjami troficznymi (sieć troficzna) wraz ze środowiskiem, które zajmuje, czyli biotopem. Ze względu na zależności troficzne gatunki tworzące biocenozę można podzielić na ofiary i drapieżniki. W ekosystemach liczebność populacji ofiar (*prey*) i drapieżników (*predator*) okresowo się zmienia, co zależy od siły i rodzaju oddziaływań (zależności) międzygatunkowych.

Propagatorem koncepcji BE jest J.F. Moore [15, 16], który umieszcza w ekosystemie organizmy świata biznesu, klientów, producentów, konkurentów i innych interesariuszy, tworzących sieć wzajemnych powiązań i wytwarzających towary i usługi wartościowe z punktu widzenia klientów [16, s. 9, 25–26]. Można zadać sobie pytanie, co czyni BE bardziej wyjątkową od koncepcji *stakeholders*, klastrów, modeli biznesu czy aliansów. Podstawowa, elementarna wręcz różnica tkwi w zakotwiczeniu ekosystemów biznesu w ewolucyjno-ekologicznej perspektywie epistemologicznej i z tego punktu widzenia istotne są dla badacza mechanizmy ewolucji organizacji, które stanowią wyraźną lukę ontologiczną i badawczą.

Wielu zwolenników koncepcji ekosystemów biznesu wskazuje, co je odróżnia od znanych, spopularyzowanych koncepcji sieci. M. Peltoniemi [20] postrzega BE jako

złożony, adaptacyjny system, który wyróżnia samoorganizacja (*self-organization*), emergencja (*emergence*) i koewolucja (*coevolution*). G. Gueguen, E. Pellegrin-Boucher i O. Torres [8] upatrują wyjątkowości BE w roli kluczowych organizacji, znaczeniu przywództwa, koewolucji, kooperacji, możliwości rozwoju, roli technologii informacyjnych i chęci podzielenia wspólnego losu.

Szczegółowa analiza architektury ekosystemu biznesu ze wskazaniem roli jego uczestników znajduje się w dziele M. Iansitiego i R. Leviena *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, i Sustainability* [11], które stanowi rozwinięcie myśli Moora. To, co łączy uczestników BE, to wspólna wizja, stawianie kolektywizmu w sieci biznesowej ponad pojedyncze wewnętrzne zdolności, a także postrzeganie siebie bardziej jak organiczny ekosystem niż jak partnerów w tradycyjnym łańcuchu dostaw [11, s. 4].

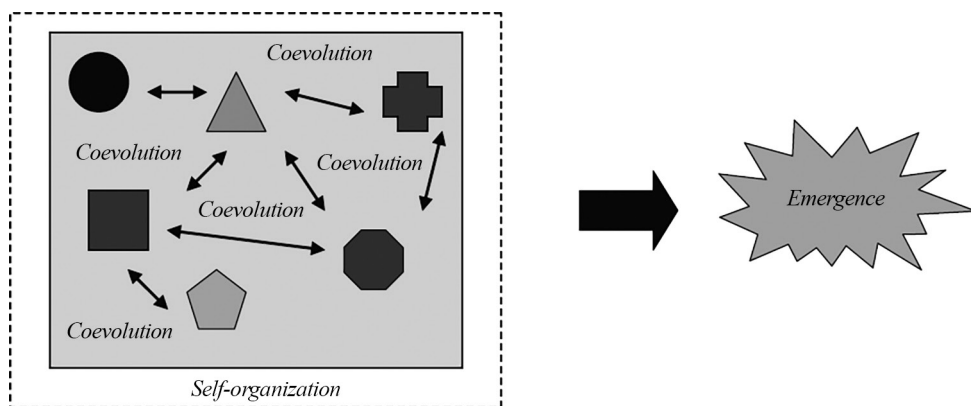
W klasycznym, Moorowskim ujęciu ekosystemu biznesu inicjuje konkretny podmiot, lider, nadający kierunek i wizję rozwoju. Lider reprezentuje kluczowy biznes (*keystone business*), dzieli losy z innymi członkami sieci biznesowej [16], ma silny wpływ na koewolucję ekosystemu. Kluczowe firmy stanowią niewielką liczbę organizacji w ekosystemie [11]. Niektórzy twierdzą, że w istniejących sieciach biznesowych ekosystemu trudno dostrzec kluczowe firmy opisywane przez klasyków OE. Raczej są to firmy wiodące czy flagowe (*flagship companies*), czyli takie, które mają największe poparcie, wpływ i charyzmę. O ile nie każdy może być firmą kluczową w ekosystemie biznesu, o tyle każdy może być firmą wiodącą. Pozycja lidera wnika w tym przypadku z utrzymywania bliskich relacji z innymi firmami, interesariuszami, niekoniecznie z kluczowym biznesem (firmą) [12].

W ekosystemie biznesu wyróżnia się też rolę dominatora (*dominators*) i niszowego gracza (*niche players*). Dominator korzysta z wartości generowanej przez ekosystem, jest drapieżnikiem przechwytyjącym tę wartość. Dominator eliminuje tych, którzy ograniczają tworzenie wartości, a jego działania często prowadzą do zachwiania stabilności ekosystemu [11, s. 76]. Większość firm BE to niszowi gracze. Niszowym graczom zaleca się uczestnictwo w kilku ekosystemach, aby mieli możliwość opuszczenia tego, w którym doszło do sytuacji przekształcenia się lidera w dominatora. Ekosystemy konkurują o niszowych graczy, co pozwala im zachować zdrowie [11, s. 138–139].

Właściwością wyróżniającą ekosystemy biznesu w perspektywie ekologii organizacji jest emergencja. Oznacza to tyle, że z istniejących elementów (organizacji) wyłania się całkiem nowy system (populacja), którego właściwości są całkowicie różne od właściwości elementów, które go samoistnie ukształtowały. System ten ma jednak wpływ na każdy jego element składowy, przy czym relacje są nieliniowe. Emergentny system cechuje dynamika i samoorganizacja, zatem nie osiąga on końcowego stanu, towarzyszy mu ciągłość [19].

M. Peltoniemi i E. Vuori wiążą BE z teorią złożonych systemów, stąd sięganie do teorii emergencji, koncepcji samoorganizowania się i ostatecznie teorii adaptacji [19, 20]. Warto nadmienić, że poglądy na temat samej adaptacji przeszły swoistą ewolucję w perspektywie *organizational ecology*. Pionierskie prace postulowały stopniową, powolną adaptację do otoczenia, czym nawiązywały do poglądów Nelsona i Wintera [17]. H.E. Aldrich był przekonany o tym, że organizacje mają ograniczoną swobodę racjonalnego wyboru i podlegają selekcji otoczenia [1, s. 160]. M.T. Hannan i J.H. Freeman dostrzegli, że organizacje często dotyka inercja [10], brak możliwości przeprowadzania głębszych zmian, mimo zmian w otoczeniu, co doprowadza do paradoksalnych sytuacji, kiedy otoczenie eliminuje organizację, która jest zdolna się do niego przystosować. Zainteresowanie inercją organizacyjną zwróciło uwagę badaczy na możliwe powiązania adaptacji wewnętrznej (ludzi do organizacji) z zewnętrzną (organizacji do otoczenia) [14]. Co więcej, zarówno badacze *strategic choice*, jak i *organizational ecology* zaczęli być zgodni, co do tego, że dla organizacji tak samo ważne są decyzje menedżerskie, jak i wpływ otoczenia [2, 4, 13]. M. Peltoniemi i E. Vuori podkreślają, że w kontekście ekosystemów biznesu adaptacja, która ma charakter ciągły, oznacza nie tylko ewolucję, lecz także koewolucję [19]. J. Child i in. proponują nawet trzy poziomy koewolucji, a mianowicie: 1) system makro (na poziomie państwa), 2) system mezo (branży) oraz 3) mikro (organizacji) [4]. M. Peltoniemi rozpatruje jednak koewolucję w odniesieniu do BE i obiektu, jakim jest populacja [20, s. 12]. Autorka uważa, że koewolucja dotyczy organizacji, „które są ze sobą połączone, a tym samym mają wpływ na siebie” (rysunek 1).

Rysunek 1. Koewolucja w populacji organizacji



Źródło: [20].

Ostatecznie emergentne właściwości są wynikiem samoorganizacji warunkującej adaptację w otoczeniu, a koewolucja dotyczy ich długookresowych osiągnięć [19, s. 10]. Podmiotem analizy w tym ujęciu jest ekosystem jako całość, a przedmiotem – mechanizm jego ewolucji, śmierci i przeżycia.

3. Architektura sieci – perspektywa strategiczna vs ekologiczna

Analizując zagadnienie sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy strategicznej, badacz zostaje przytłoczony ogromem kombinacji jej architektury nakreślonej przez heterogeniczne podmioty relacji, ich różnorodne cele, determinanty i formy relacji, a wreszcie wielopłaszczyznowe typologie wyszczególnione według niejednorodnych kryteriów [5, 6, 18, 25]. Wiele charakterystyk można z powodzeniem odnieść do właściwości ekosystemów biznesu. Innymi słowy, istnieje wiele kwestii z pogranicza ogólnej charakterystyki, które są zbieżne w obu koncepcjach, jak np.:

- intencjonalny sposób powstania, wynikający ze świadomości ograniczonych możliwości indywidualnych;
- kospecjalizacja, czyli poszukiwanie synergicznej wartości z połączenia dotąd niezależnych zasobów;
- wykorzystywanie kluczowych umiejętności;
- inicjowanie sieci przez lidera (firmę kluczową)/firmę flagową (firmę wiodącą).

Podstawowa jednak różnica tkwi w jednostce analizy, stąd w perspektywie strategicznej przeważa optyka miejsca i roli organizacji w sieci, a w perspektywie ekologicznej – optyka dynamiki i sekwencji ewolucji całej populacji organizacji.

Koncentrując się na ogólnej charakterystyce sieci w obu perspektywach, można też wyłonić kryteria je różnicujące (por. tabela 2). Warto jednak zaznaczyć, że nie są to kryteria przedstawiające przeciwstawne, a raczej dychotomiczne charakterystyki. Jak wcześniej zauważono, w pewnym stopniu są one zbieżne, lecz wskazują odmienny teoriopoznawczo punkt widzenia. Można tutaj podać przykład wymagań wobec sieci w odniesieniu do rywalizacji i współpracy. B. de Wit i R. Meyer wyjaśniają to zagadnienie przez wizję organizacji uwikłanej w sieć relacji korporacyjnych, a jednocześnie niezależnej, która może manewrować, targować się i atakować w celu zabezpieczenia swoich interesów. Autorzy dostrzegają, że istnieją zarówno zwolennicy perspektywy organizacji osobnej, niezależnej, jak i perspektywy organizacji uwikłanej, co nie rozwiązuje problemu paradoksu rywalizacji i współpracy w sieciach [6, s. 237]. Porównanie obu perspektyw zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie organizacji osobnej i uwikłanej

	Organizacja osobna	Organizacja uwikłana
Punkt nacisku	Rywalizacja kosztem współpracy	Współpraca kosztem rywalizacji
Preferowane położenie	Niezależność	Współzależność
Struktura otoczenia	Atomistyczna – osobne organizacje	Sieciowa – organizacje uwikłane
Granice przedsiębiorstwa	Wyraźne i strzeżone	Niewyraźne i otwarte
Relacje międzyorganizacyjne	Zdystansowane i transakcyjne	Bliskie i strukturalne
Rezultaty interakcji	Suma zerowa (jeden zyskuje, drugi traci)	Suma niezerowa (wszyscy zyskują)
Interakcje oparte na	Sile przetargowej i zimnej kalkulacji	Zaufaniu i wzajemności
Strategia na poziomie sieci	Nie	Tak
Wykorzystanie współpracy	Doraźne koalicje (alianse taktyczne)	Trwałe partnerstwo (alianse strategiczne)
Porozumienia o współpracy	Ograniczone, sprecyzowane, oparte na oficjalnej umowie	Rozległe, otwarte, oparte na relacjach

Źródło: [6, s. 247].

Ekolodzy organizacji i zwolennicy perspektywy BE stoją na bardziej zdecydowanym poznawczo gruncie, jednoznacznie opowiadając się za koniecznością łączenia konkurencji i współpracy. Korzystają też z neologizmu kooperacji dla podkreślenia konieczności współpracy konkurentów biznesowych w celu osiągnięcia obopólnych korzyści [8, s. 6]. Jest to kwestia mutualistycznych oddziaływań [1]. M. Iansiti i R. Levien stwierdzają, że rozdrobnienie, spadek wzajemnych powiązań, zmniejszenie poziomu współpracy oraz zwiększenie poziomu konkurencji to symptomy niezdrowego, ginącego ekosystemu [11, s. 35].

Inne, wybrane aspekty dychotomicznych odmienności sieci w perspektywie strategicznej i ekologicznej zamieszczono w tabeli 2. W celu uporządkowania prowadzonej analizy warto nadmienić, że cechy sieci zostały wyłonione głównie w drodze studiów kompleksowych i wyczerpujących temat monografii W. Czakona [5] i J. Niemczyka [18], natomiast cechy ekosystemów biznesu wyłoniono w drodze szczegółowej analizy wiodącej literatury przedmiotu, cytowanej w tekście opracowania i dołączonej do bibliografii.

Jak można zauważyć, charakterystyka sieci w obu perspektywach nie jest całkowicie rozbieżna i ekosystem biznesu może być z powodzeniem jednym ze specyficznych rodzajów sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej. Zmieni się jednak w tym przypadku podmiot badań oraz poziom analizy z mikropoziomu organizacji na makropoziomu populacji organizacji. Zmieni się także przedmiot badań, z poszukiwania źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej do badania procesów VSR, różnicowania, selekcji i zatrzymywania, sposobów koewolucji i adaptacji, prowadzących ostatecznie do przeżycia lub śmierci sieci organizacji.

Tabela 2. Porównanie sieci z perspektywy strategicznej i ekologicznej

	Sieci międzyorganizacyjne	Ekosystem biznesu
Istota	Trwanie i rozwój → przewaga konkurencyjna. Funkcjonowanie organizacji w warunkach konkurencji o strategiczne zasoby. Organizacja walczy o przewagę konkurencyjną.	Przeżycie → innowacja. Przewaga zasobowa odnosi się do całej populacji organizacji (ekosystemu). Populacja walczy o przetrwanie.
Cel i motywy powstania	Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Indywidualna maksymalizacja zysku. Motywy oportunistyczne. Instrumentalne cele indywidualne lub zbiorowe.	Głównie tworzenie wartości dla klientów. Zaspakajanie nieuświadomionych potrzeb – innowacja. Tworzenie potrzeb.
Wkład uczestników	Wnoszenie do sieci tylko pewnej części działań i zasobów i pozostawianie reszty poza siecią.	Pełne zaangażowanie, kolektywizm, postrzeganie siebie jako jeden organizm, a nie jak część łańcucha wartości.
Role uczestników i granice sieci	Role są narzucone przez lidera, dużą firmę flagową (orkiestratora, rdzeń, centrum strategiczne), która jest inicjatorem sieci dla własnych celów. Lider dobiera interesariuszy ze względu na ich dopasowanie do sieci i rozdziela im działania w łańcuchu wartości.	Zwykle zależne od wielkości organizacji (<i>keyleaders, dominators, niche players</i>). Lider inicjuje sieć, zaraża wizją i ma na względzie dobro całego ekosystemu. Kiedy przekształca się w dominatora, doprowadza do osłabienia i wyniszczenia ekosystemu. Niszowi gracze realizują wizję lidera. Liczebność zależy od siły i rodzaju oddziaływań.
Źródła wpływu lidera na sieć	Siła rynkowa, zasoby, pozycja w sieci. Centralność, bliskość i prestiż.	Pozycja w sieci, bliskość i charyzma.
Funkcje lidera	Tworzenie sieci, zapewnienie ciągłości (wyznaczanie kierunku i koordynowanie) i tworzenie zaangażowania (kształtowanie sukcesu).	Inicjuje ekosystem. Nakreśla kierunek rozwoju, integruje wokół wspólnej wizji, wspiera działania.
Podstawa relacji między uczestnikami	Współpraca i/lub konkurencja o zasoby.	Kooperacja w zakresie dostępnej puli zasobów.
Cechy sieci – wyróżniki innowacyjności	1. Wielkość mierzona liczbą członków; 2. Heterogeniczność (w odniesieniu do cech uczestników, zasobów, doświadczenia w sieci); 3. Gęstość sieci (powiązań w sieci); 4. Pozycja w sieci (centralność, bliskość, pośredniość).	1. Wydajność; 2. Wytrzymałość, czyli zdolność przeżycia; 3. Zdolność kreowania niszy i możliwości dla nowych firm (wymaga to zmiany postawy od protekcyjności do kooperacji).
Mechanizmy koordynacji działania	1. Mechanizmy biurokratyczne (systemy kontroli i struktury hierarchiczne); 2. Mechanizm rynkowy (ceny, sformalizowane umowy, kontrakty); 3. Mechanizm społeczny (zaufanie i normy społeczne).	Ekosystem biznesu wyróżnia bliskość symbiotycznych relacji między organizacjami. Zdrowie ekosystemu zapewniają działania nieantagonistyczne. Symbioza przynosi korzyść każdej ze stron (mutualizm) lub jednej, a drugiej – nie szkodzi (komensalizm). Nacisk jest położony na etykę współdziałania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25].

Podsumowanie

W opracowaniu podjęto próbę opisanie sieci międzyorganizacyjnych z ekologicznej perspektywy epistemologicznej. Wychodząc od podstawowych założeń ekologów organizacji, zaprezentowano ewolucję ich poglądów, zwłaszcza w odniesieniu do problemów adaptacji. Wyłoniony został również obiekt badań, a mianowicie populacja organizacji, która zapoczątkowała koncepcję ekosystemów biznesu – specyficznych sieci międzyorganizacyjnych ujmowanych w optyce ekologicznej. Ekosystemy biznesu są obecnie podmiotem analizy mechanizmów dynamicznego rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jako całości. Wyróżniają się specyficznym podejściem do konkurencji i współpracy, kolektywistyczną postawą, mutualistycznymi pobudkami działania oraz etyką współdziałania. Można powiedzieć, że jest to szczególny rodzaj sieci międzyorganizacyjnych i można go osadzić w charakterystykach sieci, znanych z perspektywy strategicznej, przy czym należy pamiętać o właściwych im fundamentach teoriopoznawczych.

Zaprezentowaną analizę porównawczą należy potraktować jako ramową nad badaniami z pogranicza perspektywy strategicznej i ekologicznej. Stanowi ona wstęp do świadomości konieczności dookreślenia fundamentów epistemologicznych badanych zjawisk.

Bibliografia

- [1] Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- [2] Baum J.A.C. i Singh J.V., *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, Oxford–New York 1994.
- [3] Child J., *Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*, „Sociology”, 1972, No. 6(1), pp. 1–22.
- [4] Child J., Tse K.K.-T., Rodrigues S.B., *The dynamics of corporate co-evolution. A case study of port development in China. Organisation and strategy: Case studies in their context*, Edward Elgar, Cheltenham, UK 2013.
- [5] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [6] De Wit B., Meyer R., *Synteza organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [7] *Ecology and Strategy*, Baum J.A.C., Dobrev S.D., Van Witteloostuijn A. (eds.), Elsevier, Amsterdam 2006.

- [8] Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torres O., *Between cooperation and competition: the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry*, 2ed Workshop on Coopetition Strategy, EISM, 14–15 September, Milan, Italy 2006.
- [9] Hannan M.T., Freeman J., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1989.
- [10] Hannan M.T., Freeman J., *The population ecology of organizations*, “American Journal of Sociology” 1977, Vol. 82(5), pp. 929–964.
- [11] Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, i Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- [12] Kim H., Lee J.-N., Han J., *The role of IT in business ecosystems*, “Magazine Communications of the ACM” 2010, Vol. 53, Iss. 5, May, pp. 151–156.
- [13] Lewin A.Y., Volberda H.W., *Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms*, “Organization Science” 1999, Vol. 10(5), pp. 519–534.
- [14] Meyer M.W., *Turning evolution inside the organization*, [in:] Baum J.A.C., Singh J.V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York 1994, pp. 109–116.
- [15] Moore J.F., *Predators and pray: a new ecology of competition*, “Harvard Business Review” 1993, May–June, s. 75–86.
- [16] Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
- [17] Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- [18] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [19] Peltoniemi M., Vuori E., *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, Proceedings of eBusiness research forum, Tampere, Finland 2004, pp. 267–281.
- [20] Peltoniemi M., *Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems*, “Emergence: Complexity and Organization” 2006, Vol. 8, No. 1, pp. 10–19.
- [21] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [22] Stańczyk S., *Tożsamość ekosystemów biznesu – zarys koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 4(169), s. 165–179.
- [23] Stańczyk-Hugiet E., *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe WWSZiP 2015, nr 32(2), s. 395–409.

- [24] Strużyna J., *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3(146), s. 9–22.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe WWSZiP 2015, nr 32(2), s. 439–457.

SIEĆ W JĘZYKU EKOLOGÓW ORGANIZACJI

Streszczenie

W obliczu luki badawczej, jaką zidentyfikowano w obszarze dorobku ekologów organizacji w polskim piśmiennictwie, celem artykułu jest zaprezentowanie sieci międzyorganizacyjnej z tej perspektywy. Opracowanie jest wynikiem szczegółowych studiów wiodącej literatury przedmiotu. W ostateczności podjęto próbę wskazania podstawowych różnic w postrzeganiu sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej i ekologicznej. Należy nadmienić, że nie istnieją żadne ścisłe badania wyjaśniające różnice między obiema perspektywami epistemologicznymi w zarządzaniu, a opracowanie zachęca do dalszych dyskusji na ten temat i przeprowadzania dalszych badań literaturowych.

SŁOWA KLUCZOWE: EKOLOGIA ORGANIZACJI, SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA, POPULACJA, EKOSYSTEM BIZNESU

THE NETWORK IN ORGANIZATIONAL ECOLOGISTS INTERPRETATION

Abstract

In the face of research gap in Polish literature that has been identified in the area of organizational ecologists' conceptual framework, this study aims to investigate an inter-organizational network from the ecological point of view. The paper is a result of detailed literature studies. In the conclusion, strategic versus ecological perspective comparison will be carried out, and various criteria of a network differentiating between the two views will be proposed. It is worth to point out that there are no strict studies explaining differences between both

of the network's perspectives in management literature and the paper aspires to fill that gap as well as provide contribution to further consideration and discussion as a result of extensive literature studies.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL ECOLOGY, INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK, POPULATION, BUSINESS ECOSYSTEM

IDENTYFIKACJA RELACJI ORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE ONTOLOGII PRZESTRZENI

Wprowadzenie

Swoistą popularność, jaką w ostatnich latach zrobiło pojęcie sieci, przede wszystkim w wymiarze relacyjnym, można, jak się wydaje wiązać, z próbami skutecznej interpretacji zjawiska globalizacji. Należy przy tym zauważyć, iż zarówno pojęcie sieci, jak i pojęcie globalizacji staje się coraz bardziej pustą kategorią. Pustą w takim znaczeniu, iż coraz bardziej przestajemy rozumieć, a często zastanawiać się nad istotą znaczenia tych pojęć. Powoduje to powierzchowność studiów i analiz oraz słabe ugruntowanie badań w dotychczasowych osiągnięciach świata nauki. Można nawet zauważyć zjawiska odchodzenia lub obchodzenia paradygmatu sieci jako głównej zmiennej wyjaśniającej procesy współczesnego świata organizacji. Wydaje się zatem uzasadnione podejmowanie badań konceptualnych w celu pewnej dekonstrukcji i uporządkowania podstawowych kategorii interpretacyjnych związanych z tymi zjawiskami w naukach o zarządzaniu.

Organizacje funkcjonują w sieciach relacji, które zachodzą w różnych przestrzeniach. Możemy stwierdzić, że organizacje funkcjonują w swoistej przestrzeni relacji. Często jednak, jak w tym przypadku, pojęcie „przestrzeń” posiada znaczenie alegoryczne, umowne, metaforyczne, a nie ontyczne. Czyli nie odnosi się do kategorii przestrzeni w kontekście jej właściwego istnienia, ale do przestrzeni jako metafory, symbolicznego miejsca, zbiornika, teatru, w którym relacje zachodzą. Założenie o potrzebie badań konceptualnych zgodnie z wyżej zaproponowaną sekwencją rozumowania stanowiło główną motywację do podjęcia rozważań nad znaczeniem kategorii przestrzeni w badaniach sieci relacji organizacyjnych. Celem artykułu jest dokonanie

* Dr hab. Piotr Pachura, prof. PCz – Politechnika Częstochowska.

identyfikacji, interpretacji czy też dekonstrukcji sieci relacji organizacji w kontekście różnych wymiarów przestrzeni. Wydaje się, iż badania nad problematyką sieci i relacji międzyorganizacyjnych, choć znacznie już rozwinięte w polskim i zagranicznym środowisku naukowym, nie zostały zakończone, a być może swoje apogeum rozkwitu mają jeszcze przez sobą. Zjawisko „relacyjności” jest z natury trudne do uchwycenia przez zastosowanie narzędzi badań ilościowych. Można chyba przyjąć założenie, iż ilościowa identyfikacja i analiza relacji niewiele mówi o ich istocie. Dlatego też, jak się wydaje, istnieje potrzeba rozwoju narzędzi konceptualnych służących do porządkowania czy strukturalizacji tej transdyscyplinarnej problematyki. Kanwą rozważań będzie stanowić konceptualny model „diamentu przestrzeni”, identyfikujący i opisujący cztery główne wymiary przestrzeni z punktu widzenia organizacji. Główną metodykę badawczą stanowiły interdyscyplinarne studia konceptualne. Obok wprowadzenia opracowanie składa się części poświęconej interpretacji przestrzeni jako kategorii ontycznej. W kolejnej części zaprezentowano elementy i strukturę modelu „diamentu przestrzeni” (MDP) oraz identyfikację relacji organizacyjnych w czterech wymiarach. Artykuł zakończono dyskusją i podsumowaniem.

1. Przestrzeń jako aprioryczna kategoria interpretacyjna

Przestrzeń stanowi byt, zjawisko, kategorię, pojęcie obecne zawsze w refleksji człowieka nad otaczającym światem już od czasów starożytności. Punktem wyjścia rozważań podjętych w niniejszym podrozdziale jest odwołanie się do aprioryczności¹ przestrzeni. Według I. Kanta jest to pojęcie *a priori*, czyli jest niezależne od doświadczenia. Oczywiście, każdy człowiek doświadcza przestrzeni, jednak zdaniem Kanta pojęcie to jest dane ludzkiemu umysłowi niezależnie od doświadczenia, jest niejako wrodzone, zakorzenione w umyśle. Jednocześnie bez tego zakorzenionego w umyśle pojęcia przestrzeni nie jest możliwe żadne „inne” doświadczenie w ogóle. Jeżeli przyjąć rozumowanie kantowskie, przestrzeń jawi się jako pierwotna kategoria analizy świata [1]. Oczywiście, w zachodniej tradycji naukowej należy wskazać na inne, równie ważne podejścia do przestrzeni, reprezentowane również przez nauki przyrodnicze. Na przykład I. Newton zakładał absolutystyczne rozumienie przestrzeni w oparciu o mechanikę klasyczną, W. Leibniz postulował relacyjną jej interpretację. A. Einstein udowodnił relatywistyczny, zależny od układu odniesienia charakter przestrzeni [1]. Wydaje się, iż dla człowieka począwszy od starożytności do współczesności przestrzeń stanowiła fundamentalne zjawisko. Dokonując na potrzeby

¹ Aprioryczność nie w ścisłym znaczeniu kantowskim, tylko w znaczeniu kategorii pierwotnej i fundamentalnej.

niniejszego opracowania pewnego uproszczenia², można wyróżnić dwie główne interpretacje przestrzeni obecne w wielowiekowej tradycji nauki i cywilizacji zachodniej: przestrzeń absolutna oraz przestrzeń relacyjna.

Przeźren absolutna istnieje niezależnie od przedmiotów, bytów, przez co możliwe jest wyobrażenie pustej przestrzeni [2]. W tym miejscu można zauważyć, iż interpretacja przestrzeni jako bytu absolutnego, rozumianego jako swoisty zbiornik czy też scenę, na której rozgrywają się zdarzenia, prowadzi do braku zainteresowania przestrzenią jako kategorią interpretacyjną. Badanie bowiem tego zbiornika czy też sceny dla zdarzeń jawi się jako mało interesujące wobec samych zdarzeń czy działań mających tam miejsce.

Przeźren relacyjna natomiast jest pojmowana jako struktura składająca się ze zbioru obiektów oraz relacji między nimi. Obiekty oraz relacje są usytuowane, umiejscowione w sensie fizycznym w określonej przestrzeni. A w zasadzie to te obiekty i relacje wytwarzają przestrzeń, stanowią jej strukturę. Zatem w tym rozumieniu przestrzeń jest subiektywna, powstaje na bazie konfiguracji obiektów materialnych i ich relacji [3]. Jednocześnie należy zauważyć, iż w tym podejściu najczęściej zakłada się, iż obserwator może być aktywnym uczestnikiem przestrzeni, może na nią wpływać, co nie jest możliwe w koncepcji przestrzeni absolutnej. Zarys interpretacji przestrzeni w odniesieniu do perspektywy nauk o zarządzaniu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Interpretacje przestrzeni w perspektywie nauk o zarządzaniu

PRZEŚREN:	ABSOLUTNA	RELACYJNA
Metafora:	zbiornik, scena	struktura, sieć
Człowiek jako:	obserwator	interpretator, uczestnik
Perspektywa nauk o zarządzaniu:	organizacja w określonym miejscu, otoczenie organizacji	sieci międzyorganizacyjne, organizacja sieciowa

Źródło: opracowanie własne.

Jak się wydaje, koncepcja przestrzeni relacyjnej jest znacznie bardziej interesująca z punktu widzenia nauk społecznych i ekonomicznych. W tym przypadku zachodzą bowiem procesy, w których to przestrzeń staje się w pewien sposób graczem, uczestnikiem, a nie tylko tłem czy sceną dla zdarzeń i procesów. Ponadto pojęcie przestrzeni relacyjnej może stanowić interesujący obiekt badań w kontekście analizy relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz sieci relacji międzyorganizacyjnych, co znajdzie rozwinięcie w dalszej części artykułu.

² W klasyfikacji czasami wymienia się również przestrzeń względną, autor intencjonalnie pomija to zagadnienie.

2. Identyfikacja przestrzeni relacji

Jak zaznaczono we wprowadzeniu, kanwą dalszych rozważań będzie stanowić konceptualny model „diamentu przestrzeni”³ (MDP). Model ten został opracowany na podstawie szerokich interdyscyplinarnych studiów nad zagadnieniem przestrzeni w kontekście nauk o zarządzaniu [1]. W toku wspomnianych badań zaproponowano wyróżnienie kilku rodzajów czy też wymiarów przestrzeni istotnej z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary „przestrzenne”. Struktura modelu MDP

(P1)	Przestrzeń organizacji	(P1.1) wewnętrzna przestrzeń organizacji (P1.2) zewnętrzna przestrzeń (otoczenie organizacji) (P1.3) struktury organizacyjne
(P2)	Przestrzeń globalna (między lokalnością a globalnością)	(P2.1) przestrzeń sieci (P2.2) przestrzeń globalna (P2.3) przestrzeń lokalna (lokalizacji)
(P3)	Przestrzeń topiczna (kontekstowa)	(P3.1) przestrzeń kultury (P3.2) przestrzeń miejsca (P3.3) przestrzeń kontekstu
(P4)	Cyberprzestrzeń (przestrzeń wirtualna)	(P4.1) przestrzeń sieci (architektura sieci, geografia sieci) (P4.2) przestrzeń doświadczeń (P4.3) przestrzeń wytwarzana (produkcja przestrzeni)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

Jednocześnie identyfikując związki, zależności między poszczególnymi wymiarami przestrzeni, przyjęto geometryczną formę modelu, co przedstawiono na rysunku 1. Każdy z wierzchołków posiada trzy wymiary, jak pokazano w tabeli 1, natomiast strzałki w środku symbolizują dynamikę i przenikanie się poszczególnych wymiarów przestrzenności (por. szerzej [1]).

Odnosząc się do głównego celu opracowania, czyli identyfikacji relacji organizacyjnych przy zastosowaniu ww. modelu, przyjęto podejście polegające na klasyfikacji relacji w ramach poszczególnych wymiarów przestrzeni. Oznaczenia P.1, P.2 itd. oraz oznaczenia P.1.1, P.2.1 itd. odpowiadają poszczególnym wymiarom przestrzeni w modelu MDP, natomiast oznaczenia PR.1, PR.2 itd. dotyczą identyfikowanych przestrzeni relacji.

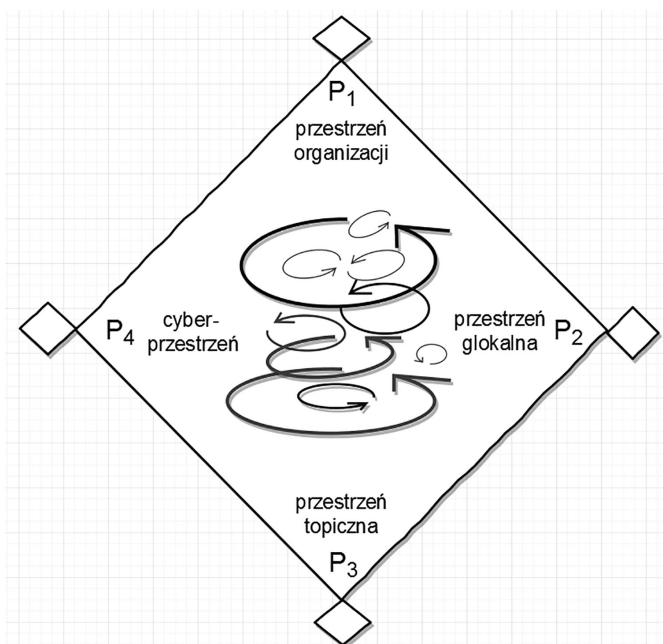
P.1 Przestrzeń organizacji, (P1.1) wewnętrzna przestrzeń organizacji, (P1.2) zewnętrzna przestrzeń (otoczenie organizacji), (P1.3) struktury organizacyjne.

³ Nazwa modelu stanowi oczywiście odwołanie do modelu diamentu Portera, chodzi jednak tylko o użycie ugruntowanego semantycznie w naukach o zarządzaniu metaforycznego zwrotu.

Relacje w przestrzeni organizacji. Jest to najbardziej klasyczna „przestrzeń relacji” (PR.1), związana przede wszystkim z tradycyjną koncepcją organizacji jako bytu materialnego, posiadającego granice i określone miejsce w przestrzeni fizycznej. Zatem możemy tu identyfikować relacje zachodzące w granicach fizycznych organizacji. Ponadto będą to relacje związane z klasyczną kategorią tzw. otoczenia organizacji, czyli środowiska znajdującego się poza jej granicami. Równocześnie ta „przestrzeń relacji” (PR.1) zawiera również relacje np. między poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej oraz w ich ramach. Należy zauważyć, iż w tak klasyczny sposób rozumiana „przestrzeń relacji” (PR.1) posiada gasnący potencjał, gdyż, jak zauważa K. Perechuda, mamy coraz częściej „trudności z ustaleniem rzeczywistej lokalizacji firmy, płynne i nieidentyfikowane granice”, czy też narasta zjawisko „przenikania się struktur organizacyjnych firmy i otoczenia” [5, s. 19].

Przykładowe relacje w przestrzeni PR1 – relacje w obrębie struktur organizacyjnych wynikające z hierarchiczności władzy organizacyjnej. Relacje wynikające z form struktur organizacyjnych, np. struktura macierzowa, w której relacje podporządkowania niejako się krzyżują. Relacje z otoczeniem administracyjnym i regulacyjnym.

Rysunek 1. Dwuwymiarowy obraz modelu MDP



Źródło: [1].

P.2 Przestrzeń globalna (między lokalnością a globalnością), (P.2.1) przestrzeń sieci, (P.2.2) przestrzeń globalna, (P.2.3) przestrzeń lokalna (lokalizacji).

Relacje w przestrzeni globalnej. Ta przestrzeń relacji (PR.2) jest związana ze zjawiskiem niejako rozpięcia organizacji między przestrzenią lokalną (lokalizacja w fizycznej przestrzeni miejsca) a przestrzenią globalną. Rozwój technologii spowodował realnie odczuwalną na wielu polach kompresję przestrzeni. Konsekwencją tego zjawiska jest funkcjonowanie przedsiębiorstw na poziomie konkretnej fizycznej lokalizacji w określonym miejscu geograficznym oraz jednocześnie stała relacja z poziomem globalnym, przestrzenią w pewnym sensie niemającą określonej lokalizacji fizycznej. W ramach tej „przestrzeni relacji” (PR.2) identyfikujemy również relacje związane z udziałem przedsiębiorstw w sieciach międzyorganizacyjnych czy też, jak zauważa W. Czakon, w „przestrzeniach międzyorganizacyjnych” [6, s. 27]. Sieć w swej istocie posiada wymiar przestrzenny, chociażby przez fizyczne rozmieszczenie jej elementów czy też przestrzenną konfigurację. Zatem ta przestrzeń relacji będzie odnosić się do analizy relacji występujących w ramach sieci międzyorganizacyjnych; w ramach relacji organizacji z poziomem globalnym oraz w ramach relacji z otoczeniem lokalnym.

Przykładowe relacje w przestrzeni PR.2 – relacje międzyorganizacyjne w ramach globalnych łańcuchów wartości, globalnych sieci produkcyjnych. Relacje związane z modelami biznesu opartymi o offshoring czy outsourcing. Relacje z interesariuszami na poziomie lokalnym, np. przez realizację strategii społecznej odpowiedzialności.

P.3 Przestrzeń topiczna (kontekstowa), (P.3.1) przestrzeń kultury, (P.3.2) przestrzeń miejsca, (P.3.3) przestrzeń kontekstu.

Relacje w przestrzeni topicznej (kontekstualnej). Założeniem związanym z istnieniem oraz znaczeniem tej przestrzeni relacji (PR3) jest występowanie zobiektywizowanej przestrzeni przez wspólne jej doświadczanie z innymi podmiotami, „uczestnikami przestrzeni”. W ten sposób wytwarza się zobiektywizowana fizyczna przestrzeń miejsca, występuje doświadczanie wspólnej przestrzeni kontekstu. Na przykład M. Bratnicki podkreśla, że w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej potrzebne staje się „budowanie teorii kontekstualnej, (...) specyfikującej jak otaczające zjawiska albo uwarunkowania czasowe bezpośrednio wpływają na zjawiska niższego rzędu” [7, s. 153]. Pojęcie „kontekst” jest używane jako określenie splotu powiązanych, zależnych od siebie czynników, które są potrzebne do skutecznej komunikacji. Szczególne znaczenie ta przestrzeń relacji posiada w ramach zarządzania wiedzą, szeroko pojętego zarządzania innowacjami czy też ogólnie zachowań kreatywnych w organizacji. Można wskazać, że w przypadku zarządzania wiedzą najczęściej wiedzę umieszcza się w pewnej przestrzeni, lokalizując ją. Co ważne, wspólnie dzielona, doświadczana przestrzeń, wspólny kontekst stanowią swoiste terytorium wspólnego przeżywania pracy, zabawy, odpoczynku, wspólnego zrozumienia, co warunkuje skuteczny transfer wiedzy, np. wiedzy ukrytej. Kolejną sferę relacji stanowią relacje wynikające z coraz

większej roli środowiska organizacyjnego opierającego się na wielokulturowości. Zatem ta „przestrzeń relacji” dotyczy np. komunikacji międzykulturowej.

Przykładowe relacje w przestrzeni PR3 – relacje interpersonalne w ramach zespołów kreatywnych, relacje w obrębie *open space* jako relacje związane z komunikacją symboliczną, interpersonalne relacje międzykulturowe, relacje jako komunikacja werbalna i niewerbalna, relacje związane z wewnątrz organizacyjnym i międzyorganizacyjnym przepływem wiedzy ukrytej.

P4 Cyberprzestrzeń (przestrzeń wirtualna), (P4.1) przestrzeń sieci (architektura sieci, geografia sieci), (P4.2) przestrzeń doświadczeń, (P4.3) przestrzeń wytwarzana (produkcja przestrzeni).

Relacje w cyberprzestrzeni. Wirtualizacja dotyczy większości obszarów działalności człowieka, organizacji, społeczeństw, ale również coraz częściej dotyczy również rzeczy (obiektów materialnych). Często z resztą można dostrzec swoiste zacieranie się granic między fizyczną przestrzenią miejsca a cyberprzestrzenią. Coraz częściej zakłada się, iż przeżywanie, doświadczenie w środowisku cyberprzestrzeni może być uważane za jednakowo ważne jak doświadczenie w przestrzeni fizycznej. Cyberprzestrzeń wytwarza nowe miejsca czy też nową przestrzeń dla nowego przeżywania i doświadczenia. My stajemy się konsumentami w ramach nowych przestrzeni czy nowych miejsc w cyberprzestrzeni. Przedsiębiorstwa natomiast stają się producentami, wytwórcami przestrzeni. Przestrzeń ta opiera się na sprzężeniu między zachowaniami konsumentów oraz wytwórców. Stanowi ona swoiste miejsce manifestacji ludzkich zachowań, tworząc jednocześnie przestrzeń wartości. Głównymi celami konsumpcji (wartościami dla konsumentów) stają się: doświadczenie nowych wrażeń, poczucie satysfakcji, doświadczenie przyjemności. Jak zauważa C. Suszyński, „owe zindywidualizowane czy wręcz spersonalizowane doświadczenia są źródłem unikalnej wartości, tak dla konsumentów, jak i dla samych przedsiębiorstw, stąd te ostatnie nie mogą już tworzyć wartości wyłącznie w autonomicznym procesie” [8, s. 35]. Zatem wartość dla konsumenta nie pochodzi z zewnątrz jak w klasycznych modelach biznesowych, lecz jest współtworzona, wytwarzana w środowisku przestrzeni wirtualnej. Strategie przedsiębiorstw ukierunkowują się coraz bardziej na tworzenie nowych przestrzeni zachowań w cyberprzestrzeni.

Przykładowe relacje w przestrzeni PR4 – relacje związane ze zjawiskiem prosumeryzmu i relacje związane z procesem tworzenia wartości, relacje między producentami i konsumentami, relacje aktywności przedsiębiorstw i konsumentów w mediach społecznościowych, coraz bardziej dostrzegalne relacje o charakterze „człowiek – maszyna”.

3. Dyskusja w kontekście rozwoju teorii nauk o zarządzaniu

Podjęmowana w niniejszym artykule problematyka nie jest nowa. Należy zauważyć, że zarówno dorobek teoretyczny, jak i badania empiryczne w zakresie problematyki sieci międzyorganizacyjnych oraz znaczenia „relacyjności” w funkcjonowaniu organizacji są dobrze rozwinięte.

Na uwagę zasługuje dorobek polskiego środowiska naukowego, jak np.: A.K. Koźmińskiego [9], J. Lichtarskiego [10], B. Nogalskiego [11], J. Niemczyka, E. Stańczyk-Hugiet [12], J. Stachowicza [13], W. Czakona [14], A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [15, 16] D. Jemielniaka, D. Latusek-Jurczak, P. Krzyworzeki [17], Z. Olesińskiego [18] i wielu innych. Wydaje się jednak, iż można przyjąć, że klasyfikacja „przestrzeni relacji” przedstawiona w artykule może stanowić element dyskusji nad rozpoznawaniem wyzwań, przed którymi stają współczesne organizacje. Jednocześnie autor pragnie zauważyć, iż problematyka przestrzeni, jako kategoria ontyczna i epistemologiczna, stanowi dość trudny obszar badań, również z uwagi na dużą interdyscyplinarność. Jednakże, jak zauważa Ł. Sułkowski, „Współcześnie wyłaniają się zupełnie nowe pola badawcze, które nie znajdują odzwierciedlenia w tradycyjnej strukturze dziedzin i dyscyplin naukowych. Są one właściwie ze swej istoty interdyscyplinarne” [19, s. 4].

Wydaje się, iż studia konceptualne w zakresie przestrzeni, zarówno teoretyczne, jak i empiryczne, posiadają duży potencjał. Warunkiem powodzenia takich prac badawczych jest, jak się wydaje, odejście od metaforycznego traktowania przestrzeni oraz wypracowanie pewnej metodyki konceptualizacji. K. Krzyżanowski uznaje, iż jedno z podejść metodologicznych w naukach o zarządzaniu stanowi grupa metod konceptualnych, którą charakteryzuje „szerokie, otwarte podejście badawcze, analityczne, metaforyczne i spekulatywno-hipotetyczne, wykorzystujące zarówno indukcję, jak i dedukcję, skierowane raczej na jakościowe ujęcie rzeczywistości, dość luźno i tylko wycinkowo związane z empirią” [20, s. 285]. Natomiast S. Sudoł zwraca uwagę, iż jednym z trzech niezbędnych warunków skutecznego zapobiegania niebezpieczeństwu dezintegracji nauk o zarządzaniu jest „niezaniechanie studiów teoretycznych w dyscyplinie” [21, s. 30]. Wydaje się, że można wyrazić pogląd, iż niniejsze opracowanie wychodzi naprzeciw potrzebie rozwoju podejść teoriopoznawczych i metodologicznych w naukach o zarządzaniu, stanowiąc niewielki przyczynek do naukowej dyskusji.

Podsumowanie

Problematyka sieci relacji organizacyjnych wydaje się bardzo ważna z naukowego punktu widzenia, gdyż żyjemy w świecie sieci, a sieci opierają się na relacjach. Jednocześnie badanie sieci, jak również relacji jest zagadnieniem trudnym zarówno z metodologicznego punktu widzenia, gdyż wymaga budowy holistycznych narzędzi badawczych, opartych najczęściej na podejściach ilościowych, jak i jakościowych. Jest trudne również dlatego, iż, jak się wydaje, wymaga kompetencji interdyscyplinarnych.

Niniejszy artykuł został oparty na przeświadczeniu, że jednym z ważnych, a nie- zbyt popularnych problemów naukowych jest zagadnienie przestrzeni *sensu stricto* w stosunku do analizy relacji organizacyjnych. Założono, iż jeżeli relacje organizacji zachodzą w przestrzeni, czy też przestrzeniach, to przestrzeń w jej ontycznym i epistemicznym wymiarze może stanowić interesujący i oryginalny obiekt badań. Głównym przesłaniem niniejszego tekstu było przeświadczenie, z jednej strony, o istotnym znaczeniu przestrzeni jako kategorii interpretacyjnej w naukach o zarządzaniu, z drugiej strony, spostrzeżenie o występowaniu pojęcia przestrzeni najczęściej w formie metaforycznej.

Celem artykułu była identyfikacja „przestrzeni relacji” przy zastosowaniu wymiarów przestrzenności określonych w modelu „diamentu przestrzeni”. Określono zatem cztery zespoły „przestrzeni relacji” organizacyjnych: relacje w przestrzeni organizacji (PR1), relacje w przestrzeni globalnej (PR2), relacje w przestrzeni topicznej (PR3) oraz zespół relacji w cyberprzestrzeni (PR4). Przedstawiona charakterystyka wielowymiarowych przestrzeni istotnych w punktu widzenia działalności współczesnych organizacji, oparta o konceptualny, bazujący na geometrii fraktalnej model, stanowi zdaniem autora teoriiotwórczy wkład do nauk o zarządzaniu. Jednocześnie zaprezentowana aplikacja modelu w zakresie identyfikacji i analizy relacji międzyorganizacyjnych może stanowić element weryfikacji jego użyteczności. Przedstawione analizy nie wyczerpują, oczywiście, podjętej tematyki i można postulować dalsze badania w tym zakresie. Szczególnie, że po etapie konceptualizacji kolejnym krokiem powinna być weryfikacja empiryczna. Zatem dalszy etap badań będzie prowadzony w kierunku eksperymentalnej weryfikacji empirycznej modelu w oparciu o metodykę badań jakościowych i ilościowych. Jednakże wydaje się, iż już na tym etapie badań można wyrazić nadzieję, iż zaprezentowane podejście konceptualne stanowić może pewien przyczynek do naukowej dyskusji w ramach rozwoju teorii nauk o zarządzaniu.

Bibliografia

- [1] Pachura P, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, PWN, Warszawa 2016.
- [2] Bathelt H., Glückler J., *Resources in economic geography: From substantive concepts towards a relational perspective*, „Environment and Planning A” 2005, No. 37.
- [3] Bathelt H.H., Glückler J., *Toward a Relational Economic Geography*, „Journal of Economic Geography” 2003, Vol. 3.
- [4] Garretsen H., Martin R., *Rethinking (New) Economic Geography Models: taking Geography and History more seriously*, „Spatial Economic Analysis” 2010, No. 5.
- [5] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [6] Czakon W. *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159).
- [7] Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2011.
- [8] Suszyński C., *Współtworzenie wartości jako proces przesuwający granice organizacji i zarządzania*, [w:] *Granice zarządzania*, Romanowska M., Cygler J. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- [9] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- [10] Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993.
- [11] Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- [12] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [13] Stachowicz J., *Presja innowacji w zarządzaniu: w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Rokita J. (red.), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2008.
- [14] Czakon W., *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- [15] Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 3–10.

- [16] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 444, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wrocław 2016, s. 609–622.
- [17] Krzyworzeka P., Jemielniak D., *Władza w międzyorganizacyjnych relacjach, międzyorganizacyjnych* [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Koźmiński A., Latusek-Jurczak D, (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- [18] Olesiński Z., *Paradygmat sieciowy w nauce organizacji i zarządzania* [w:] *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych; współpraca – kooperacja – sieci*, Borowiecki R., Rojek T. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- [19] Sułkowski Ł., *Mosty zamiast murów – integracja nauki wokół nowych pól badawczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2(132).
- [20] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [21] Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161).

IDENTYFIKACJA RELACJI ORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE ONTOLOGII PRZESTRZENI

Streszczenie

Punktem wyjścia i główną motywacją do przygotowania niniejszego artykułu była obserwacja, iż w polskiej oraz światowej literaturze naukowej występuje stosunkowo niewielka liczba publikacji poświęconych analizie problematyki przestrzeni w jej ontologicznym rozumieniu, a odnoszących się jednocześnie do wyzwań stojących przed zarządzaniem organizacjami. Celem artykułu jest przyczynek do konceptualizacji zagadnienia przestrzeni w kontekście identyfikacji zespołów relacji organizacji. Identyfikacje zespołów relacji organizacyjnych przeprowadzono na podstawie zastosowania autorskiego modelu „diamentu przestrzeni”, opisującego główne wymiary przestrzenności z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Wynikiem badań jest określenie zespołów relacji w czterech wymiarach: relacji w przestrzeni organizacji, relacji w przestrzeni globalnej, relacji w przestrzeni topicznej oraz zespół relacji w cyberprzestrzeni.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZESTRZEŃ, ORGANIZACJA, RELACJE, MODEL „DIAMENTU PRZESTRZENI”

THE IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL RELATIONS IN A CONTEXT OF ONTOLOGY OF SPACE

Abstract

The starting point and the main motivation for this article preparation was an observation that in the Polish and world scientific literature is the relatively low number of publications devoted to the analysis of the problems of space in its ontological meaning, and both relating to the challenges facing the management of organizations. The aim of the article is a contribution to the conceptualization of the space issues in the context of identifying groups of organizational relations. This identification of organizational relations was based on an implementation of model of "Diamond space", describing the main dimensions of spatiality from the point of view of the organization. The result of the research is identification relationships in four dimensions: relationships in organizational space, relationships in the global space, relations in contextual space and relationships in cyberspace.

KEY WORDS: SPACE, ORGANIZATION, RELATIONS, MODEL OF „DIAMOND SPACE”

WYBORY STRATEGICZNE – U PODSTAW „BEZWŁADNOŚCI” PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Wprowadzenie

Cechy współczesnych i przyszłych warunków, w jakich działają podmioty gospodarcze, sprawiają, że rozważania dotyczące strategii rozwoju, ich skuteczności, ocenianej bieżąco i w perspektywie strategicznej, są fundamentalne. Menedżerowie i naukowcy podzielają pogląd o potrzebie sprostania przez przedsiębiorstwa wyzwaniom pochodzącym z otoczenia, w sposób zapewniający przetrwanie i wzrost. W takim enigmatycznym sformułowaniu zawarte są intencjonalnie problemy zarządzania w warunkach niepewności. Jest ich wiele i dotyczą różnych wymiarów i aspektów funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych.

Wybory dotyczące sposobów rozwoju przedsiębiorstwa wobec warunkowania decyzji złożonymi zmianami w otoczeniu są tymi, które przesądzają o jego przyszłości. Przyjęcie założenia o determinacji wyborów strategicznych przez otoczenie przesądza o głównych zakresach badań i analiz. W nich przyszłość jest fundamentalną kategorią. Przyszłość opisywana przez zdarzenia, procesy, trendy i metaforyczne obrazy jawi się nieuchronnie i niespodzianie. Jedną z wielu jej cech jest ograniczony wpływ podmiotów gospodarczych na jej kształtowanie.

Zachowania podmiotów gospodarczych względem przyszłego otoczenia to zasadniczo różne sposoby adaptacji, w ograniczonym zakresie jego kreowanie. Względnie rzadko opisuje i wyjaśnia się przyczyny kontynuowania przez przedsiębiorstwa działań o cechach historycznych i realizowania pierwotnie dokonanych wyborów strategicznych. Utrwalenie działań przedsiębiorstwa i ich rezultatów, identyfikowanych w: portfelu produktów, segmentach obsługi, kompetencjach (także zasobach,

* Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

technologii, sposobach działania), jest następstwem uwzględniania w wyborach strategicznych, oprócz przysłych, wielu poprzedzających (historycznych) czynników.

Przedmiotem opracowania, wbrew dominującemu nurtowi zainteresowań badaczy w ramach zarządzania strategicznego, są wybory strategiczne indukujące stan nieelastyczności, swoistej bezwładności w warunkach niepewności jako skutek tzw. „nadruku historii” [9]. Celem jest rozważenie możliwości wykorzystania koncepcji „ścieżki zależności” (ang. *Path Dependence*, niem. *Pfadabhängigkeit*), określanej w literaturze polskiej mianem „samoograniczającej” („samowarunkującej”) do wyjaśniania procesu „utrwalania” sposobów działania przedsiębiorstwa w warunkach niepewności. „Utrwalanie” w tym przypadku jest rozumiane jako kontynuowanie dotychczasowego sposobu działania, mimo zmian zachodzących w otoczeniu.

Za podstawę opisu i wyjaśniania w artykule przyjęto treści zawarte w literaturze identyfikującej koncepcję „ścieżki zależności”. Zbiór wykorzystanych publikacji nie spełnia warunku objęcia całości¹. W pierwszej kolejności zostały opisane aspekty niepewności sprzyjającej zróżnicowaniu wyborów dotyczących rozwoju, w przekonaniu o ich odwracalnym charakterze. W dalszej kolejności uwzględniono wybrane aspekty koncepcji „ścieżki zależności” identyfikowane na gruncie nauk ekonomicznych.

1. Niepewność – kodyfikacja i jej konsekwencje

Problematyka niepewności jest od kilkunastu lat rozważana w publikacjach zagranicznych i krajowych, w sposób uprawniający do kodyfikacji i wykorzystania w dalszych rozważaniach i badaniach. Zasadniczo można stwierdzić, że rozważanie niepewności warunków działania podmiotów gospodarczych polega na opisie z wykorzystaniem jej desygnatów. Bezsprzecznie podstawowymi cechami konstytuującymi pojęcie „niepewność” są:

- zmienność otoczenia indukowana i powodowana licznymi siłami, przede wszystkim technologicznymi, ale także ekonomicznymi, społecznymi, kulturowymi, prawnymi;
- gwałtowność, z jaką zmiany następują;
- i trudna w konsekwencji do opisanie i zrozumienia, powstała w ich rezultacie, złożoność.

¹ Według systematycznej analizy literatury „hasło pojęcie kluczowe” (*path dependence*) znajduje się w bazie danych EBSCO (zakres nauki ekonomiczne) w tytułach 629 artykułów w czasopismach naukowych, baza scholar.google.com (stan na dzień: 12.01.2017) wskazuje 4 080 000 wskazań, to samo hasło w języku niemieckim *Pfadabhängigkeit* ma 33 100 wskazań. Z uwzględnieniem abstraktów pojęcie to występuje już w 2116 pozycjach, które obejmują przede wszystkim obszary zarządzania, administracji, planowania przestrzennego, programów gospodarczych oraz prace badawczo-rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych.

Ulegając pokusie jednoznacznego w komunikacji, uproszczonego opisu i przedstawiania sił w otoczeniu, nie uwzględnia się faktu wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych sił. Stygmatyzując „otoczenie jako burzliwe, chaotyczne”, nie rozważa się i nie bada sił w powiązaniach rekursywnych, które są w znaczącym zakresie ukryte zwykle nieidentyfikowalne, ale wywołują efekty obserwowalne bezpośrednio. Często efekty oddziaływania tych sił są skumulowane lub następują w późniejszym okresie (tzw. efekty odłożone) [18]. Braki (w koncepcjach, badaniach i, co oczywiste, we wnioskach) dotyczą także niepodejmowania ustalania, czy zachodzą związki kauzalne, co dowodzi słabości opisu i wyjaśniania zmian w otoczeniu. Podobnie nie dostrzega się złożoności systemów, jakimi są przedsiębiorstwa.

Rzeczywiste uwikłanie elementów składowych otoczenia w różnego rodzaju relacjach i związkach sprawia, że intencjonalne cele badawcze i projekty badania są weryfikowane na etapie realizowania przez możliwości metodyczne, warsztatowe oraz umiejętności ich wykorzystania.

Między innymi z wyżej wymienionych powodów oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwa nie zostało w sposób wyczerpujący opisane i wyjaśnione. Podobnie nie są również zadowalające próby opisu i wyjaśniania wpływu przedsiębiorstw na otoczenie [18]. Nie bez znaczenia jest fakt, że próby wyjaśniania zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwach odbywają się w kontekście równocześnie zachodzących (w sposób ciągły i skokowy) zmian. Ta ostatnia sentencja nieuchronnie implikuje zapytanie o możliwości wykorzystania do wyjaśniania relacji otoczenie – przedsiębiorstwo innych niż dotąd stosowane koncepcje i metody.

Tradycyjnie w opisie przedsiębiorstwa mają zastosowanie następujące kryteria: przedmiot działania; zasoby i kompetencje: technologiczne, kadrowe, organizacyjne, informacyjne, społeczne, finansowe; kontrolowanie; relacje wewnątrzorganizacyjne. Arbitralny dobór jest uzasadniony jedynie względem intencjonalnego sygnalizowania różnego rodzaju przedmiotowych odniesień, tworzących niezwykle bogatą czasoprzestrzeń, w której zachodzą różnego rodzaju oddziaływania i związki, także te o charakterze rekursywnym.

Niepewność w odniesieniu do przedsiębiorstw dotyczy przede wszystkim ich przyszłych zadań i możliwości rozwoju. Przyszłość ta nieznana, dynamiczna jest źródłem nadziei oraz obaw. Radzenie sobie z nią, wobec wcześniej zapisanych desygnatów, wymaga jej konceptualizacji jako konstruktu teoretycznego i, co oczywiste, w dalszym postępowaniu jego operacjonalizacji dalekiej od ideologizowania [4]. Na tej podstawie pierwszą troską wg Kocho, Kramera, Rekwitza, Wenzela jest zrozumienie istniejących relacji między nauką i przyszłością odniesioną do otoczenia przedsiębiorstw. W opinii wymienionych wyżej autorów ich autorska propozycja dotycząca przyszłości „potrząśnie” dotąd znanymi poglądami i będzie istotna dla jej kreowania. Stwierdzają oni bowiem, że z przyszłością nie mają nic wspólnego dwa pojęcia: prognoza i prawdopodobieństwo [12]. Naukowcy nie powinni budować przyszłości

przez prognozowanie ani przez posługiwanie się prawdopodobieństwem. Takie poszukiwania będą tworzyły napięcia między nauką, praktyką a przyszłością.

Krytyczne pytania dotyczące przyszłości wymagają uprzedniego sformułowania podstaw metodologicznych i epistemologicznych. To oznacza, że droga do „rozpoznania i kształtowania przyszłości” rozpoczyna się od „małych podmiotów,” mianowicie od ludzi [10].

Z całą pewnością przytoczone pomysły nie są odosobnione i równie pewne jest to, że są dyskusyjne wobec trudności i jednocześnie imperatywu poszukiwania tego, co może nastąpić w przyszłości. Sposobem na radzenie sobie z rozpoznawaniem „przyszłości” są próby jej typologii. Pomysły nawiązujące do tego myślenia można odnaleźć między innymi w formie wyróżniania rodzajów przyszłości ze względu na postawy analityków [12]. Inny pomysł dotyczy podziału „przyszłości” na części różniące się znacząco ze względu na związek z przeszłością, możliwość pomiaru i prognozowania się, a także możliwości kształtowania/współkształtowania, w tym budowania relacji [20]. Według Roberta rodzaje przyszłości można określić jako: przyszłość przed nami, dalsza przyszłość, przyszłość poza nami, przyszłość wokół nas, przyszłość obok nas [20]. Według autora wymienione rodzaje przyszłości są niedookreślone, nie można wskazać na osi czasu ich rozpoczęcia, czasu trwania i zakończenia. Być może siły się przenikają, pozostając w różnego rodzaju związkach i oddziaływaniach, także tych o naturze sprzężeń zwrotnych i rekursywnych. W rezultacie podejmowanych badań „przyszłości” i ich ograniczonych efektów poznawczych powszechnie stosuje się kategorie „turbulencja” i „chaos” do wyrażenia stopnia skomplikowania warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa.

Określanie „przyszłości” w kontekście przedsiębiorstwa, o czym wspomniano, wymaga uwzględnienia jego natury, w tym przedmiotu i metod działalności. Problem polega na tym, że nie ma także zgody, nie tylko co do natury przedsiębiorstwa, ale, co oczywiste, zróżnicowane są również przedmiot i metody podejmowanych działań. Wspólną cechą przedsiębiorstw jest imperatyw działania w warunkach niepewności. W kolejnej części artykułu nastąpi rozwinięcie wątku niepewności.

2. Niepewność w perspektywie praktycznej

Trudności określenia przyszłości wynikają z cech, które wskazano, a dotyczą one natury podmiotów, zdarzeń, procesów, wzajemnych relacji i związków. Przyjmując jako pewnik, że przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach niepewności (cecha stopniowalna), można rozważać potencjalne, różne sposoby zachowania. Problemem staje się przyszłość traktowana w ujęciu temporalnym. Zawodne okazało się zarządzanie i klasycznie rozumiana funkcja kontrolowania przyszłości [12]. Stąd nieodłączną częścią problemów podmiotów gospodarczych, ale też innych (społecznych,

publicznych) jest ustalanie sposobu organizowania się – pojęte dynamicznie, dotyczy ono sposobu radzenia sobie z kształtującą się przyszłością. Beckert potwierdza zasadność skupienia uwagi na organizacyjnych sposobach sprostania przyszłości, wskazując, że wyzwalaczami zmian będzie rynek i rozwój społeczny. Jednakże przyszłość jest tworzona nie tylko przez to, co nastąpi dopiero w różnych okresach i w różnej kolejności, ale także przez to, co już było. Uznając rolę historii, Beckert twierdzi wręcz, że jest przynajmniej tak samo ważna jak przeszłość. Konieczne jest wg Beckerta ustalanie wpływu zaszłości historycznych na przyszłość i przyszłe działania podmiotów. [4].

W podejmowanych dyskusjach pojawia się pytanie o konsekwencje traktowania przyszłości jako samodzielnego obiektu zainteresowania badawczego, w ślad za takim myśleniem są formułowane kolejne pytania o konstrukt teoretyczny „przyszłości” i sposób jego operacjonalizacji oraz „nadruk historii” [28]. Badania empiryczne zwykle odnoszą się do czasu rzeczywistego, a najczęściej do zaszłości historycznych wyrażonych cechami opisującymi dokonania przedsiębiorstwa. Z upodobaniem są opisywane i wyjaśniane sposoby rozwoju przedsiębiorstw w kontekście uwarunkowań i uzyskanych efektów, akcentujące szczególne efekty cząstkowe, a rzadziej i z trudnościami ujęte całościowo.

W tym aspekcie przybliżenie i oswojenie przyszłości odbywa się przez: wykorzystanie systemu raportowania, planowania [15]; kontrolingu i stanowienia celów warunkowanych kontekstem [16]; budowanie zasobów i ich wykorzystanie [2]; budowanie i wykorzystanie dynamicznych zdolności [27] oraz elementów neoinstytucjonalnych [13] i przedsiębiorczości. Wobec niezadowalającego wyjaśnienia niezwykle zróżnicowanych sposobów działania podmiotów gospodarczych i skutków podejmowanych działań następuje proces wyjaśniania przeszłości niezwykle „rozwidlony”, bo odbywający się w różnych kierunkach i aspektach. Należą do nich m.in.: próby wielowątkowego i wieloaspektowego wyjaśniania przebiegu procesów rozwoju i ich uwarunkowań, dokonanych wyborów w zakresie celów, strategii i osiągniętych rezultatów [19], zarówno sukcesów, jak i kryzysów oraz odnowy strategicznej [22]. Ustalenia i oceny dotyczące podejmowanych w przeszłości działań przedsiębiorstw i ich rezultatów są schematyczne, skupione na historycznym przebiegu działań i powstałych rezultatach.

Wobec ograniczonych możliwości rachunkowości finansowej i menedżerskiej naukowcy wskazali na inne koncepcje i narzędzia, potencjalnie wyjaśniające znaczenie historii dla rozwoju przedsiębiorstwa. Wśród nich praktycznie wykorzystuje się koncepcję „ścieżki zależności” dla ilustracji sposobu rozwoju [24]. Co do zakresu przydatności wyjaśniania procesu rozwoju z wykorzystaniem koncepcji „ścieżki zależności” trwają dyskusje. Głównie w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, na ile ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa jest wyrazem determinacji historycznej przez zasoby i ich konfigurację, a na ile jest świadomie podjętą decyzją dotyczącą przyszłości?

3. Koncepcja ścieżki zależności

Koncepcja „ścieżki zależności” jest sposobem wyjaśniania rozwoju organizacji względem otoczenia [1]. Pojęcie ścieżki powstało na gruncie nauk społecznych. Schreyögg, Sydow, Koch podejmują trud opisu narastania problemu rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa), wyjaśnianej dotąd na gruncie technologii, polityki ekonomicznej, prawa gospodarczego, polityki [21]. Wśród autorów wcześniej podejmujących problematykę ograniczeń rozwoju organizacji znajdują się: March i Simon (1958), Cyert i March (1963), Luhmann (1973)². Problematyka w literaturze *stricto* ekonomicznej i w zakresie zarządzania jest w ich opinii niewielka, ale pytań, na które brak odpowiedzi, jest wiele. W pierwszej kolejności dotyczą one teorii równowagi, a w szczególności predeterminacji rozwiązań optymalnych, pozostających w związku z siłami rynkowymi oraz przesłankami całkowitej odwracalności podstaw decyzji. Tłumaczenie ekonomicznej teorii ścieżki powstało na gruncie teorii systemów. Obok innych bardziej popularnych opisów teorii systemów Schreyögg, Koch, Sydow przywołali ten, który wskazuje na to, że rdzeniem systemu są „podejmujące lub komunikujące decyzje indywidualności”, będące „aktorami” w procesach, a organizacje są wyjaśniane przez dualność struktury [21]. W tym ostatnim sformułowaniu została wykorzystana koncepcja strukturacji Giddensa ujmująca organizacje jako strukturę dualną, której podstawową właściwością jest rekursywność relacji [11]. W autorskim rozumieniu struktura społeczna to zasoby i działania jako praktyki pozostające w związkach rekursywnych. Organizację przedstawia się jako refleksyjną strukturę, która odpowiada koncepcji dualności, w której działania i struktura są ze sobą związane. Przez proces organizowania realizuje się cele, ale jego rezultaty wpływają na sposoby ich realizacji. W rekursywnym oddziaływaniu organizowanie i zorganizowanie tworzą dynamiczny system społeczno-gospodarczy, a jego refleksyjność jest zinstytucjonalizowana, co ostatecznie oznacza, że uczestniczą w nich refleksyjnie działający aktorzy [17].

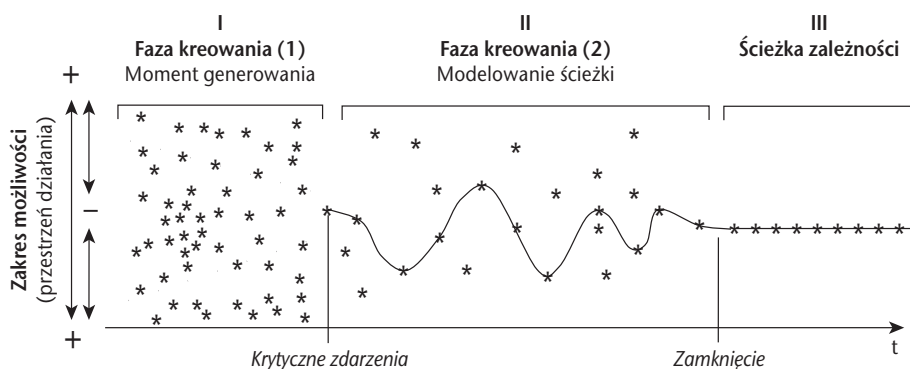
U podstaw wyjaśniania ścieżki zależności są trzy perspektywy badawcze (ale także praktyki biznesowej): matryca historyczna (*history matters*) wobec procesów optymalizowania działań gospodarczych, wzrastające zyski (*increasing returns*), oraz zamknięcie (*lock-in*). Koncepcja ścieżki zależności wyjaśnia rozwój organizacji przez wskazanie działań „historycznie warunkowanych”. Stanowi ona sposób opisu przebiegu procesu obejmującego różne fazy podlegające zaburzeniom na skutek oddziaływania zdarzeń prowokujących do zmian działania, ale też oddziałujących na to, co

² Opracowanie autorstwa G. Schreyögg, J. Sydowa, i J. Kocha pt. *Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadekreation* [21] zawiera genezę i historyczny przebieg gromadzenia wiedzy ścieżki zależności wzbogacające koncepcję

w kolejnych fazach nastąpi. W stosunku do pierwotnej wersji modelu wyszczególniono już trzy rewizje w odniesieniu do faz.

W podstawowym modelu wyróżniono trzy fazy, które przedstawia dalej następujący opis i rysunek 1. Faza wstępna jest tą, w której możliwe są różne wybory, a przestrzeń wyborów nie jest ograniczona. Faza druga – „wyształcania się ścieżki” jest inicjowana przez krytyczne zdarzenia, które powodują znaczące ograniczenia przestrzeni wyborów. Podstawowe znaczenie przypisuje się owym zdarzeniom. Z chwilą pojawienia się kluczowego zdarzenia, które „nieintencjonalnie” uruchamia samowzmacniający się proces, rozpoczyna się tworzenie ścieżki zależności, który może doprowadzić do „rozwidlenia” rozwoju w różnych kierunkach. Nowy reżim działania zaczyna dominować, utrwaleniu ulega nowy wzorec działania, który sprawia, że proces staje się coraz bardziej nieodwracalny. Zawęża się zakres możliwych do wyboru opcji, a powstała w ich efekcie ścieżka się umacnia [21].

Rysunek 1. Proces kreowania ścieżki zależności



Źródło: [21, s. 271].

Faza trzecia, w której ścieżka jest wyształcona, a dominujący wzorec się utrwała, przyjmuje deterministyczny charakter, a wraz z nim podejmowane działania. W rezultacie jeden wzorec działania staje się dominujący i zostaje utracona elastyczność. Nawet jeżeli pojawią się bardziej atrakcyjne wybory dotyczące przyszłości, to system powieli tylko stary wzorec i traci umiejętność adaptowania lepszych opcji. Reguły i technologia są wdrożone i nie ma możliwości zmian. Dramatyczne zaostrenie ścieżki zależności następuje wówczas, gdy aktorzy są świadomi ograniczeń i konsekwencji dla rozwoju, ale nie mogą rozważyć innej alternatywy i wybrać innej opcji rozwoju. Rozdarcie między wiedzą i wolą działania jest problemem praktycznym, ale także naukowym.

W tym sensie teoria ścieżki oferuje fundament wyjaśniania procesów i rezultatów, które dotąd nie były zadowalająco eksplikowane. To sprawia, że w opinii badaczy ścieżka zależności jest także w centrum badania relacji i wyjaśniania ewolucji [23]. Każda organizacja – przedsiębiorstwo jest ujmowane jako społeczna budowla, zaś strategia jako emergentny fenomen, który rozwija się na podstawie codziennych praktyk i wzorców oraz nie reprezentuje izolowanej i ograniczonej epizodami decyzji [21]. Podstawowym założeniem jest to dotyczące jej organizacji i natury. Organizacja (przedsiębiorstwo) nie jest jedynie zbiorem indywidualności, a określoną architekturą o wewnętrznych i zewnętrznych relacjach, w których uczestniczą „aktorzy”. W opinii przywołanych autorów jest wiele przyczyn „zamknięcia” organizacji, naznaczonego historycznymi powodami. Zamknięcie oznacza w istocie niewrażliwość na czynniki inspirujące do zmian, kontynuowanie działań dotąd podjętych wg umocowanych wzorców. Wymienione, przykładowe, składowe elementy ścieżki zależności stanowią także samodzielne powody zamknięcia przedsiębiorstwa.

Schreyögg, Koch i Sydow, wskazując na użyteczność wykorzystania koncepcji *lock-in* do wyjaśniania dróg rozwoju przedsiębiorstwa, upatrują płaszczyzny organizacyjnej ścieżki, posługując się określeniem *lock-ins*. Pod pojęciem organizacyjnej ścieżki rozumieją zamknięte wzorce zachowania podmiotów, co upoważnia do wieloaspektowego widzenia problemu gospodarczego przez tych, którzy postrzegają możliwości rozwiązania go na gruncie tej koncepcji [21]. Szczegóły koncepcji wskazują ograniczenia w stosowaniu ścieżki jako sposobu wyjaśniania skomplikowanych sytuacji rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej. Nieodłącznym elementem koncepcji ścieżki zależności jest wzorowanie się na rozwoju technologii (impulsy zdarzeń), ale w miarę upływu czasu, w którym podejmowane są kolejne badania, główny punkt zainteresowań przesuwa się w kierunku możliwości jej wykorzystania, także do kreowania rozwoju w innej niż technologiczna perspektywa [13].

4. Zamknięcie i bezwładność przedsiębiorstwa w perspektywie ścieżki zależności

W licznych opracowaniach udowodniono, że strategie skuteczne mają tendencję do konserwowania wzorców, a procesy rekursywności powodują stabilizację sztywności i bezwładności przedsiębiorstwa. Problem jest oczywiście znakomicie poważniejszy, bo dotyczy niekiedy niezamierzonej, ale dysfunkcjonalnej inercji, która prowadzi do sztywności organizacyjnej.

Problemem na aktualnym etapie wyjaśniania rozwoju organizacji – przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem teorii ścieżki, jest ustalenie jej wczesnych symptomów w praktyce oraz refrakcja ścieżki w perspektywie ekonomicznej przedsiębiorstwa. Wstępem do udzielania odpowiedzi jest ustalenie, czy i w jakim zakresie powstanie

drugiej i trzeciej fazy ścieżki rozwoju jest wynikiem wyłącznie historycznej matrycy i podjętych wcześniej decyzji [5]. W literaturze nabiera znaczenie problem izolacji czynników *stricte* związanych z utrwalaniem zachowania ograniczającego zmiany jako skutek ścieżki zależności i inercji od tych, które są intencjonalnie pozytywnym rozwiązaniem dla przyszłości, a też prowadzą do zamknięcia przedsiębiorstwa w dotychczasowych wyborach i działaniach, oraz od tych, które świadomie zostały dokonane dla realizacji określonych celów.

Aktualne rozważania w perspektywie teoretycznej i praktycznej na gruncie nauk o zarządzaniu prowokują do dodania w procesie badawczym elementów wyjaśniających naturę krytycznych zdarzeń, zjawisk, procesu kształtowania się rozważanych w koncepcji *increasing returns*. Problem dotyczy również wskazania sposobów przełamania owej bezwładności w układzie działania: technologia, produkty, segmenty. Wśród rozważanych w kolejnych indukowanych badaniach pojawiają się różne sposoby „otwarcia”, kreowane przez siły wewnętrzne i zewnętrzne. W sposób nieuchronny powraca pytanie zawarte w opracowaniu cytowanych Schreyögg, Sydowa, Kocha, czy i w jakim zakresie ścieżka zależności może służyć kreatywności. Tym samym atrakcyjna staje się przestrzeń już podejmowanych badań dotycząca służebności instrumentalnej względem formułowania rozwoju [8]. Otwartym nadal obszarem badawczym pozostaje w przedmiotowym zakresie: replikacja w odniesieniu do procesów gospodarczych w kontekstowych uwarunkowaniach, które Burmann w znaczeniu zdolność do replikacji uznał za jeden z dwóch podstawowych czynników skuteczności w perspektywie strategicznej [6].

Podsumowanie

Adaptacja przedsiębiorstw do warunków działania odbywa się w sposób zróżnicowany. Obok działań zdecydowanie innowacyjnych, przedsiębiorczych obserwuje się kontynuowanie działań dotychczasowych wraz ze zmianami *stricte* dostosowawczymi w przedmiocie i metodach działania oraz zachowania rynkowego. Uwagę zwracają takie ścieżki rozwoju, które są kontynuowaniem historycznych wyborów w różnych zakresach określających i charakteryzujących przedsiębiorstwo.

Koncepcja ścieżki zależności intriguje badawczo ze względu na lukę dotyczącą wyjaśniania historycznie warunkowanych sposobów rozwoju przedsiębiorstw. Obok powodów ekonomicznych u podstaw takiego rozwoju znajdują się zdarzenia i zjawiska pierwotnie nierozpatrywane jako początek ograniczania swobody dalszego rozwoju. Z koncepcją nie wiążą się oczekiwania dotyczące kompleksowego wyjaśnienia wyborów strategicznych. Desygnaty ekonomiczne, organizacyjne, technologiczne tworzą ich naturę, ale podlegającą oddziaływaniu sił i zdarzeń o skutkach społecznych i organizacyjnych.

Koncepcja nie pozwala na wyjaśnienie wątpliwości, które dotyczą jej samej, np. zarówno natury zdarzeń, czasu ich pojawiania się w cyklu życia organizacji, jak i uwarunkowań wewnątrz organizacji i w otoczeniu. Także rozumienia, że szczególna rola zdarzeń krytycznych może być spełniana przez rekursywne powiązania wewnątrz struktury społecznej. Wątków wątpliwości, które są pochodne wobec przedstawionej koncepcji, jest wiele. Także z tego powodu, że nie ujawniono mechanizmów powtórnego „otwarcia” na inne niż historycznie warunkowane wybory strategiczne.

Bibliografia

- [1] Ackermann R., *Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischen Entwicklungsprozesse* [in:] G. Schreyögg, J. Sydow, *Strategische Prozesse und Pfade*, Managementforschung, Wiesbaden 2003.
- [2] Barney J.B., Clark D.N., *Resource-based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.
- [3] Beckert J., *Zukunftspraktiken in Organisationen*, Kommentar zum Beitrag von Koch/Krämer/Reckwitz/Wenzel „Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen – eine praxistheoretische Perspektive“, „Managementforschung“ 2016, Nr 26(1).
- [4] Beckert J., *Imagined Futures Expectations and Capitalist Dynamics* Cambridge, Harvard University Press, Harvard 2016.
- [5] Beyer J., *Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit. Wieder den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts*, Zeitschrift für Soziologie, Verlag Stuttgart, Jg. 34, Heft 1 Februar 2005.
- [6] Burmann Ch., *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, DUV & Gabler, 2002.
- [7] Burmann Ch., Freiling J., Hülsmann M., *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*, Springer, Wiesbaden 2006.
- [8] Dobusch L., *Kaskaden der Komplementarität: Pfadabhängigkeit organisationaler und technischer Strukturen*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“ 2010, Sonderheft, Nr 62.
- [9] Fojcik T., *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel*, Springer Gabler, Duisburg – Essen 2014.
- [10] Gabriel J., *Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft*, Springer VS, 2013.
- [11] Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa, Zarys teorii strukturacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- [12] Koch J., Kramer H., Reckwitz A., Wenzel M., *Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen-eine praxistheoretische Perspektive*, „Managementforschung“ 2016, Nr. 26(1).
- [13] Mayer J.W., Rowan B., *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal Of Sociology” 1977, No. 83.

- [14] Meyer U., Schubert C., *Die Konstitution technologischer Pfade Überlegungen jenseits der Dichotomie von Pfadabhängigkeit und Pfadkreation*, TUTS-WP-6–2005.
- [15] Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, New York 1994.
- [16] Ordóñez L.D., Schweitzer M.D., Galiński A.D., Bazerman M.H., *Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting*, “Academy of Management Perspectives” 2009, No. 23.
- [17] Ortman G., *Organisation, Strategie, Responsivität, Strategieformation als responsive Strukturierung*, [in:] Schreyögg G., Conrad D., *Organisation und Strategie*, Springer, Wiesbaden 2010.
- [18] Ortman G., Sydow J., *Strategie und Strukturierung, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2001.
- [19] Reiling J., Laudien S.M., *Kognitiv bedingte Lerndefizite als Ursache unternehmerischen Scheiterns*, [in:] *Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum*, Pechlaner H., Doepfer B.C. (eds.). Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
- [20] Robert M., *Nowe myślenie strategiczne*, MAT Biznes, Warszawa 2006.
- [21] Schreyögg G., Sydow J., Koch J., *Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?*, *Managementforschung* 13, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- [22] Slatter S., Lovett D., *Corporate Turnaround*, Penguin Books, London 1999.
- [23] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [24] Sydow J., Schreyögg G., Koch J., *Organizational Path Dependence. Opening The Black Box*, “Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, No. 4.
- [25] Sydow J., Wirth C., *Organisation und Strukturierung, Organisationssoziologie*, Springer, Wiesbaden 2014
- [26] Tecce D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7.
- [27] Tecce D.J., *Explicating dynamic capabilities the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, Issue 13.
- [28] Tsoukas H., Shepard J., *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*, Wiley-Blackwell, Malden, MA 2004.

WYBORY STRATEGICZNE – U PODSTAW „BEZWŁADNOŚCI” PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Streszczenie

Szczególnym przedmiotem zainteresowania badaczy powinna być przyszłość otoczenia i podmiotów w nim działających. Dla dalszych rozważań ważne są stwierdzenia wskazujące na konsekwencje warunków niepewności dla rozwoju przedsiębiorstw. Przedmiotem opracowania, wbrew dominującemu w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, są fundamenty koncepcyjne wyborów strategicznych indukujące stan nieelastyczności, swoistej bezwładności. Celem jest rozważenie zasadności wykorzystania koncepcji „ścieżki zależności” określanej także mianem „samoograniczającej” lub „samowarunkującej” do wyjaśniania utrwalania i „zamykania” (*lock-in*) sposobów działania w fundamentalnym zakresie. Analiza teoretycznych aspektów dowodzi znaczącego znaczenia podejścia ewolucyjnego i relacji.

SŁOWA KLUCZOWE: WYBORY STRATEGICZNE, NIEPEWNOŚĆ, PATH DEPENDENCE

STRATEGIC CHOICES AT THE BASIS OF CORPORATE “INERTIA” IN ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Abstract

The future of the environment and the entities acting therein should be of special interest to researchers. It is crucial to refer to statements indicating what the consequences of uncertainty are for the development of companies. Contrary to a popular view that can be found in the literature on strategic management, the present article is focused on the conceptual foundations of strategic choices which induce a state of inelasticity, a specific inertia. The aim of the article is to consider the adequacy of using the concept of path dependence to explain how the ways of acting get fixed and locked-in on a fundamental level. An analysis of the theoretical aspects suggests a considerable importance of the relation and evolutionary approach.

KEY WORDS: STRATEGIC CHOICES, UNCERTAINTY, PATH DEPENDENCE

UZALEŻNIENIE STRATEGICZNE: PERSPEKTYWA SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH¹

Wprowadzenie

Studia nad sieciami międzyorganizacyjnymi obejmują coraz szersze spektrum problemów i są prowadzone z wykorzystaniem różnych perspektyw, metod i narzędzi badawczych. Pozwala to na coraz pełniejsze poznanie i wyjaśnienie zjawiska, jakim są sieci międzyorganizacyjne – ich istoty, mechanizmów rozwoju, funkcjonowania oraz następstw działalności i rozwoju sieci międzyorganizacyjnych.

W literaturze przedmiotu przeważają ujęcia i charakterystyki sieci międzyorganizacyjnych ukazujące głównie korzyści i pozytywne strony uczestnictwa w sieci oraz rozwoju tej formy współdziałania gospodarczego. Najczęściej do zalet sieci międzyorganizacyjnych zalicza się m.in.: szybszą wymianę informacji i wiedzy między uczestnikami sieci, lepszy dostęp do rzadkich i cennych zasobów, wzrost innowacyjności i poprawę działań w obszarze B+R, większe bezpieczeństwo prowadzenia działalności, obniżenie kosztów transakcyjnych czy szeroko rozumianą elastyczność. Wszystkie te czynniki umożliwiają pojedynczym organizacjom budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej.

Natomiast nieco rzadziej są identyfikowane i opisywane negatywne zjawiska uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej, tzw. ciemne strony (*dark sides*), jak np.: zachowania oportunistyczne, ograniczanie kontaktów organizacji z otoczeniem spoza sieci

* Dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr inż. Katarzyna Piórkowska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

*** Dr Krzysztof Ćwik – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Artykuł finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. *Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji*, nr 2015/17/B/HS4/00248.

(a więc pewnego rodzaju izolację uczestników sieci), zmniejszenie poziomu autonomii decyzyjnej kierownictwa firm – uczestników, rywalizacja o zasoby i wpływy wewnątrz sieci, spadek innowacyjności wewnętrznej itd. [zob. np. 9]. Przeprowadzone w tym obszarze badania pokazują, że obszar szeroko rozumianych kosztów i negatywnych stron uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych stanowi lukę badawczą nie tylko o dużym potencjale naukowym, lecz także istotną z punktu widzenia praktyki zarządzania.

Autorzy niniejszego artykułu w toku prac badawczych poświęconych analizie wpływu uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej na elastyczność strategii i struktury organizacji zaobserwowali, w obszarze zarządzania strategicznego, pewne zagrożenia i negatywne efekty wynikające z uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej. Zjawiska te polegają m.in. na: zawężaniu domeny i obszaru działalności firmy do obszarów, którymi dana sieć jest zainteresowana, zamykaniu się na okazje pojawiające się poza siecią, zmniejszeniu proaktywności, a także na pozornym poczuciu większej stabilności i przewidywalności otoczenia. Ostatni z czynników przekłada się na wydłużenie horyzontu planowania strategicznego i przybliżaniu się do typowej dla stabilnego i przewidywalnego otoczenia orientacji planistycznej w procesie zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i próba wyjaśnienia zjawiska tzw. uzależnienia strategicznego organizacji od sieci międzyorganizacyjnej, w której dany podmiot funkcjonuje. Problem ten jest wynikiem funkcjonowania organizacji w sieci silnych relacji (*strong ties*) z pozostałymi uczestnikami sieci. W niniejszym opracowaniu kwestia uzależnienia strategicznego od sieci jest rozpatrywana z dwóch odmiennych perspektyw. Pierwsza perspektywa dotyczy uczestnika sieci (podmiotu uzależnionego), natomiast druga – to perspektywa integratora (podmiotu uzależniającego). W pierwszym przypadku uwaga autorów została skoncentrowana głównie na identyfikacji i analizie zjawiska uzależnienia, jego istocie, przejawach i konsekwencjach. W drugim przypadku dokonano próby identyfikacji potencjalnych motywów i przejawów strategii uzależniania (stosowanej przez integratora), rozumianej jako ogół uświadomionych lub nieuświadomionych zachowań i działań integratora sieci lub uczestnika o dominującej pozycji, mających na celu poprawę jego pozycji i zwiększenie wpływu w układzie sieciowym przy jednoczesnym zmniejszeniu autonomii partnerów sieciowych (uzależnienie ich od siebie i sieci jako całości).

Struktura artykułu jest następująca. W pierwszej sekcji zaprezentowano podstawowe przesłanki rozkładu sił i zakorzenienia w sieci międzyorganizacyjnej. Następnie omówiono aspekt pozycji w sieci w konfrontacji z osiąganymi korzyściami i możliwością wywierania wpływu. W trzeciej i czwartej sekcji podjęto zagadnienie uzależnienia strategicznego z dwóch perspektyw (uczestnika sieci i integratora). Podsumowanie i kierunki przyszłych badań zawarto w sekcji finalnej.

1. Rozkład sił oraz zakorzenienie w sieci międzyorganizacyjnej – podstawowe przesłanki

W kontekście celu artykułu rozważania w zakresie rozkładu sił w sieci międzyorganizacyjnej mogą dotyczyć różnych perspektyw. Pierwsza to analiza funkcjonowania sieci jako całości. Zwykle wyróżnia się wówczas dwa typy sieci: sieci równorzędne, czyli takie, w których partnerami są firmy o relatywnie podobnej sile przetargowej (tzw. republiki), oraz sieci zdominowane, czyli takie, w których dominują relacje między jednym, najczęściej dużym przedsiębiorstwem (brokerem), a wieloma mniejszymi (satelitami), realizującymi w sposób ciągły zamówienia brokera (tzw. królestwa). Jeśliby za podstawę wyróżniania typologii węzłów sieci międzyorganizacyjnej przyjąć właśnie tę koncepcję, to typologia taka mogłaby wyglądać następująco:

- broker (sieci zdominowane),
- satelita (sieci zdominowane),
- partner (sieci równorzędne).

Broker, nazywany też firmą–hubem, centrum strategicznym lub orkiestratorem sieci lub integratorem, jest tym węzłem, który ma w sieci największą władzę. Relacje współpracy, zachodzące w sieci międzyorganizacyjnej, mimo że nawiązywane dobrowolnie, nie oznaczają bowiem braku władzy, chociaż są dwa odmienne podejścia do problematyki władzy w sieci. Pierwsze to uznanie, że w sieci międzyorganizacyjnej władza skutecznie może być sprawowana tylko kolektywnie przez wszystkich partnerów, drugie, że w sieci istnieje jednak przedsiębiorstwo, które odgrywa w niej główną rolę, ponieważ posiada możliwość połączenia i wykorzystania zasobów i umiejętności pozostałych węzłów. Władza w sieci międzyorganizacyjnej rodzi się w wyniku nierównowagi, czyli asymetrii sił między węzłami. Jest to władza oparta na sile przetargowej. Współpraca w warunkach nierównowagi sił opiera się na pewnym przymusie ekonomicznym, w wyniku którego jeden z partnerów nie ma innej możliwości niż godzenie się na narzucane warunki. W przeciwnym przypadku bowiem ryzykuje upadkiem przedsiębiorstwa.

Ta „asymetryczność sił” leży u podstaw koncepcji podziału sieci na sieci przyjazne i sieci pochłaniające [16, s. 58]. Sieć przyjazna to taka, w której m.in. przenikają się indywidualne projekty, brak jest blokad wejścia–wyjścia oraz stwarza ona przestrzeń do samodzielnego generowania wiedzy. Należy chyba uznać, że jest to odpowiednik sieci równorzędnej. Sieć pochłaniająca jest to z kolei sieć, która narzuca standardy w zakresie wiedzy jawnej, projekty są narzucane przez firmę–integratora, cechuje ją strukturalizacja procesów oraz występują blokady wejścia i wyjścia. Sieć pochłaniająca wydaje się być odpowiednikiem sieci zdominowanej, rozpatrywanej z punktu widzenia węzła–satelity.

Oczywiście, podstawową cechą sieci jest, wspomniana już, dobrowolność uczestnictwa, dlatego też „blokadę wejścia–wyjścia” z sieci pochłaniającej należy rozumieć jako fakt istnienia tak dużych kosztów opuszczenia sieci (np. w postaci utraconych korzyści), że jest to praktycznie niemożliwe. Może być to na przykład sytuacja węzła–satelity, który zdecydowaną większość swoich przychodów osiąga dzięki zamówieniom brokera/integratora i jego dalsze funkcjonowanie po opuszczeniu sieci będzie praktycznie niemożliwe. Ale problem ten nie musi dotyczyć tylko sieci zdominowanych, lecz także równorzędnych. Zdarza się bowiem, że węzeł sieci równorzędnej również gros swoich przychodów realizuje dzięki uczestnictwu w niej i pozbawiony tej możliwości może nie przetrwać nie tylko w długim, ale też krótkim horyzoncie czasowym.

Główne nurty badawcze w obszarze sieci międzyorganizacyjnych różnie akcentują ryzyko funkcjonowania w sieci. Przykładowo podejście relacyjne podkreśla możliwość wystąpienia konkurencji w sieci i wysokie koszty transakcyjne oraz zwraca uwagę na ograniczenie autonomii działania, a także podatność na działania innych aktorów sieci. Z kolei podejście zasobowe za główne ryzyko dla organizacji–węzła uznaje konieczność ciągłego rozwoju zasobów oraz wrażliwość na zmiany technologii i wymagania rynku. Jednakże niezależnie od przyjętej optyki analizy sieci międzyorganizacyjnej należy zgodzić się z faktem występowania nie tylko pozytywnych, lecz także negatywnych zjawisk, mających wpływ na funkcjonowanie węzła. W sieciach zrównoważonych ryzyko wystąpienia negatywnych konsekwencji nie będzie się „rozkładać” równomiernie na wszystkich uczestników sieci, a do głównych zagrożeń można zaliczyć: możliwość wystąpienia zachowań oportunistycznych, możliwość utkwienia w niekorzystnym układzie powiązań sieciowych, trudność przewidywania kierunku, w jakim ewoluuje sieć, oraz zmniejszoną kontrolę zarządzania. W sieciach zdominowanych rodzaje potencjalnych zagrożeń będą wynikać z pozycji zajmowanej w sieci. Dla węzła–satelity będzie to możliwość nadmiernego uzależnienia się od brokera/integratora, utrata samodzielności oraz elastyczności. Broker/integrator z kolei ryzykuje utratą wiedzy konkurencyjnej w wyniku nadmiernego, niekontrolowanego, zbyt szerokiego i głębokiego jej transferu [11, s. 192]. Często jest również podkreślana możliwość utraty „indywidualnego charakteru” przedsiębiorstwa ze względu na potrzebę dostosowania się do wymogów partnerów. Może to dotyczyć zarówno węzła–satelity (sieć zdominowana), jak i węzła–partnera (sieć równorzędna). Często jest również podkreślana możliwość zbytniego uwikłania się w sieć, w wyniku zbyt dużej liczby zobowiązań i interakcji, a także możliwość uzależnienia się od węzła zajmującego kolejne bądź wcześniejsze miejsce w łańcuchu tworzenia wartości [15, s. 165].

Centralna pozycja w sieci, jaką zajmuje broker/integrator w sieci zdominowanej, może doprowadzić więc do zbytniego zakorzenienia się w niej [19] i skutkować wystąpieniem krótkowzroczności [23, s. 293–294], która z kolei może prowadzić do inercji w podejmowaniu decyzji w sieci [4]. Jednocześnie inercja w sieci może

stanowiąc podwaliny zrutyinizowanego oporu wobec zmieniających się czy konstytuujących się nowych relacji międzyorganizacyjnych [10], co nakreśla trudności w postrzeganiu i rozumieniu współpracy międzyorganizacyjnej i jej ewolucyjnych zmian [24]. Jednakże krótkowzroczność czy inercja w sieci to nie jedyne „efekty uboczne” zakorzenienia sieciowego. Nie bez znaczenia są również koszty (takie jak m.in. ograniczenie innowacyjności i proaktywności) wykluczania z sieci tych, którzy nie spełniają warunków przynależności, czy zachowania oportunistyczne [np. 9]. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że zakorzenienie w sieci, zjawisko *de facto* wywodzące się z socjologii, bliskie jest zarówno zjawisku spójności społecznej, gdzie jednym z komponentów jest tworzenie silnych więzi [m.in. 20], jak i spójności sieci rozumianej jako proporcja relacji odwzajemnionych – oba te zjawiska odzwierciedlają tzw. hipotezę bliskości [2].

2. Pozycja w sieci a osiągnięte korzyści i możliwość wywierania wpływu – w kierunku uzależnienia strategicznego

Badania nad funkcjonowaniem sieci i przedsiębiorstw w sieci są prowadzone z kilku różnych perspektyw. Perspektywy te wynikają z przyjętych przez poszczególnych badaczy wyróżników [3, s. 10–13]. Pierwszym wyróżnikiem jest spojrzenie na sieci z perspektywy *network governance*, czyli możliwości koordynacji działalności podmiotów należących do sieci. Drugi wyróżnik to identyfikacja czynników wpływających na osiąganie dzięki sieci pewnej nadwyżki, którą daje funkcjonowanie w niej. Trzeci zaś – to strukturalizm, rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym sieć, takim jak: wielkość sieci, gęstość sieci czy jej heterogeniczność, szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu zachodzących w niej zjawisk.

Według De Wita i Meyera [6, s. 126] można w relacjach międzyorganizacyjnych wyróżnić następujące „układy sił”: niezależność wzajemna, niezależność nierównorzędna, zależność wzajemna, zależność nierównorzędna. Podobnie rozkład sił, a tym samym władzy, definiują Benton i Maloni [1, s. 1–22]. Miejsce, jakie w sieci zajmuje dane przedsiębiorstwo węzłowe, jest więc bardzo istotne. Sieciowi partnerzy zwykle nie definiują „sprawiedliwej wymiany” w ten sam sposób, dążąc przez współpracę do uzyskiwania bardziej uprzywilejowanej pozycji względem sieciowego partnera (czy też partnerów). W hipotetycznej sytuacji doskonałej kospecializacji (*cospecialization*), czyli w sytuacji koniecznej ekwiwalentnej wymiany między partnerami, nie istniałaby chęć zwiększania wpływu na pozostałych partnerów sieciowych. Dużo częściej występują sytuacje kospecializacji niedoskonałej, przez którą przedsiębiorstwo węzłowe, które „wnosi” do tej wymiany najbardziej pożądane elementy (np. popyt detaliczny), uzyskuje pewien, większy lub mniejszy, wpływ na inne organizacje węzłowe.

Nadmierny wzrost siły jednej organizacji węzłowej może doprowadzić do powstania czegoś na kształt sieci-monopolu i utraty przez tę sieć elastyczności, w wyniku przejścia pełnej kontroli nad siecią przez dominującego partnera. W sytuacji gdy początkowa równowaga zachodząca między węzłami ulega przemianie w skrajną postać dominacji i kontroli jednego węzła nad drugim, może dojść do przepływu jednokierunkowego: od węzła serwilistycznego do dominującego. Węzeł serwilistyczny przestaje wówczas czerpać korzyści z przynależności do sieci. Dłuższe utrzymywanie się takiej sytuacji może prowadzić do „zniszczenia” węzła serwilistycznego przez dominanta.

Jak wynika z powyższych rozważań, właściwe „umiejscowienie się” w sieci jest jednym z kluczowych czynników sukcesu tak postrzeganego modelu prowadzenia działalności gospodarczej. Przyjęcie niewłaściwej pozycji lub, mówiąc ściślej, niewłaściwej strategii funkcjonowania w sieci może skutkować uzyskiwaniem nie tak dużych korzyści, jak oczekiwano, bądź wręcz skutkami negatywnymi, przy których koszty przewyższają wynik użyteczny. Jednocześnie trzeba zdać sobie sprawę z faktu, że chęć wpływania na inne organizacje węzłowe jest czymś nierozzerwalnie związanym z funkcjonowaniem w sieci międzyorganizacyjnej [8, s. 256–270]. Oczywiście, w parze z tymi chęciami nie muszą podążać możliwości, gdyż, jak już wspomniano, stopień możliwości wywierania wpływu na inne organizacje węzłowe zależy od stopnia posiadanej przez dany węzeł siły przetargowej. Siła ta zależy jednak od szeregu różnych czynników, których kombinacja może prowadzić do przyjmowania przez węzeł takiej, a nie innej orientacji strategicznej (zachowania strategicznego) w ramach sieci międzyorganizacyjnej, w której funkcjonuje, która z kolei może prowadzić do zjawiska uzależnienia strategicznego rozumianego zarówno w kontekście uzależnienia (perspektywa uczestnika sieci), jak i uzależniania (perspektywa integratora) organizacji w sieci.

3. Uzależnienie strategiczne – perspektywa uczestnika sieci

Jedną z perspektyw postrzegania zjawiska uzależnienia strategicznego jest perspektywa uczestnika sieci, w której uzależnienie rozumiane jest jako pewnego rodzaju zależność danej organizacji (uczestnika sieci) od sieci międzyorganizacyjnej. Zjawisko to plasuje się głównie w obszarze strategii funkcjonowania organizacji w sieci i poza nią [18]. Powszechnie uważa się bowiem, iż uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej stanowi swoisty strategiczny mechanizm organizacji mający na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej przez minimalizowanie kosztów z jednej strony, a z drugiej – utrzymanie organizacyjnej elastyczności [m.in. 12]. Jednakże pewne charakterystyki sieci, w której dany podmiot uczestniczy, takie jak rozmiar sieci, czy siła

relacji jednocześnie determinująca stopień uwikłania w sieć, wpływają na możliwości zmiany strategicznej i na strategiczną elastyczność organizacji w sieci [7] – jednakże nierzadko negatywnie [5]. Pozorne poczucie stabilności i przewidywalności otoczenia może bowiem prowadzić do zawężenia i usztywnienia strategii przez chociażby zawężanie działalności, reagowanie w głównej mierze na bodźce z sieci i ignorowanie czynników spoza niej, w tym ograniczanie kontaktów z otoczeniem spoza sieci.

Z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych nie bez znaczenia dla uczestnika w sieci międzyorganizacyjnej jest specyfika posiadanych aktywów (specyficzne aktywa są tutaj rozumiane jako takie, których wartość jest mniejsza w przypadku alternatywnej transakcji i konsekwentnie, których wartości nie da się całkowicie utrzymać w przypadku zerwania relacji w sieci [13, s. 199], gdyż jest ona negatywnie skorelowana ze strategiczną elastycznością mierzoną możliwościami wyjścia z danej sieci).

Wspomniane wcześniej zjawisko zakorzenienia w sieci międzyorganizacyjnej, odzwierciedlającego stopień zależności od sieci, w tym od zasobów jej uczestników [17], również w naturalny sposób osłabia strategiczną elastyczność uczestnika, i to nie tylko w aspekcie możliwości opuszczenia sieci, lecz także modyfikacji jego działań i zachowań. Duży stopień zarówno relacyjnego zakorzenienia, podkreślającego istotność słabych i mocnych relacji jako mechanizmu ułatwiającego pozyskiwanie informacji [m.in. 22], strukturalnego zakorzenienia, odzwierciedlającego strukturę i konfigurację relacji w sieci [m.in. 11], jak i zakorzenienia pozycyjnego, odnoszącego się do pozycji, jaką dany uczestnik zajmuje w sieci i stopnia centralności [m.in. 22], może zagrażać samodzielności przedsiębiorstwa. Może także ograniczać jego autonomię i sterowność z perspektyw jej kierownictwa, a z czasem sieć może wykorzystywać mocno uwikłanego (uzależnionego) uczestnika, co w dłuższej perspektywie może zmniejszać nie tylko poziom innowacyjności, lecz także wartość organizacji [por. 25]. Ograniczona elastyczność strategiczna uczestnika sieci wpływa również negatywnie na elastyczność procesu podejmowania przez niego decyzji w zakresie zarówno otwartości na nowe idee, jak i rekursywności [21], co z kolei może prowadzić do wydłużenia horyzontu planowania i przyjęcia kierunku orientacji planistycznej. Odwołując się do typologii orientacji strategicznej Milesa i Snowa [14], uzależnieni strategicznie uczestnicy sieci ograniczają w znaczny sposób swoją proaktywność strategiczną i są niejako zmuszeni do przyjęcia orientacji reaktora. Jednakże, wydaje się jednocześnie, że stopień uzależnienia strategicznego i zakorzenienia w sieci jest istotnie zdeterminowany intencją i określonym zachowaniem strategicznym integratora sieci.

Ponadto silne zakorzenienie w sieci i uzależnienie jej uczestników może w perspektywie długoterminowej stanowić poważne zagrożenie nie tylko dla podmiotów uzależnionych, które przez uzależnienie tracą autonomię, przedsiębiorczość, innowacyjność, proaktywność i tożsamość, lecz także dla całej sieci międzyorganizacyjnej i w konsekwencji również dla integratora.

4. Uzależnienie strategiczne – perspektywa integratora (strategia uzależniania)

Z punktu widzenia podmiotu silnie związanego relacjami z partnerami sieciowymi (*strong ties*), uwikłanego w sieć międzyorganizacyjną i uzależnionego od niej, zjawisko zakorzenienia, czy też zatopienia w sieci rozpatrywane jest, jak już wspomniano, zarówno w kategoriach pozytywnych, jak również negatywnych. Zwykle jednak analiza potencjalnych korzyści i zagrożeń dokonywana jest z perspektywy sieci jako całości (perspektywa sieci) lub ewentualnie z punktu widzenia organizacji „uzależnionej” (perspektywa ego sieci). Brakuje wyraźnie uwzględnienia perspektywy integratora, czyli podmiotu dominującego i celowo uzależniającego pozostałych uczestników od siebie i od sieci jako całości.

Jakkolwiek sieci międzyorganizacyjne traktowane są z reguły jako systemy samoorganizujące się, w których pojedynczy uczestnicy nie są w stanie kontrolować i zarządzać całością sieci, to nie wyklucza to występowania zachowań i strategii mających na celu zwiększenie wpływu wybranych uczestników. Przyjmując to założenie, warto przeanalizować zjawisko uzależniania z punktu widzenia integratora sieci lub węzła o dominującej pozycji.

W tym przypadku mowa jest o celowych i świadomych działaniach mających na celu budowanie pozycji, zwiększanie wpływu integratora, przy jednoczesnym zmniejszaniu autonomii funkcjonowania pozostałych podmiotów oraz uzależnieniu ich od siebie i sieci jako całości. Niektórzy autorzy rozłącznie traktują kwestie pozycji danej organizacji w sieci oraz możliwości sterowania pozostałymi uczestnikami sieci (i sprawowania kontroli), podczas gdy inni badacze łączą te zjawiska, wskazując na ich wzajemną korelację (im lepsza pozycja w sieci, tym większe możliwości oddziaływania i sterowania działaniami partnerów).

Do głównych motywów zwiększenia zależności pozostałych uczestników sieci od integratora zaliczyć możemy m.in.:

- chęć zwiększenia udziału w korzyściach – im bardziej zależne podmioty, tym w większym stopniu skłonne będą „oddać” integratorowi większą część zysku wypracowanego wspólnie przez sieć;
- chęć wpływania na kształt, strategię i kierunki rozwoju całej sieci, np. przez decydowanie o włączeniach nowych podmiotów, próby hierarchicznego koordynowania ich działań itd.;
- zwiększenie stabilności sieci przez utrzymanie uczestników, ponieważ uzależnionym podmiotom trudniej jest opuścić/zmienić sieć;
- chęć zwiększenia możliwości sterowania pozostałymi uczestnikami sieci dla realizacji własnych celów (np. nieujawnianych w sieci);

- obawa przed przejęciem kontroli przez innych uczestników sieci (utrzymanie pozycji i wpływów).

Podjmując działania na rzecz zwiększenia swojej pozycji i uzależnienia pozostałych uczestników sieci, podmiot integrujący i sterujący siecią – w literaturze spotykane są rozmaite nazwy, m.in.: integrator, dyrygent, orkiestrator, węzeł centralny itd. – może dążyć do przekształcania jej w rozwiązanie zbliżone pod względem swojej istoty do ugrupowania kapitałowego. W przypadku takiego rozwiązania, zamiast relacji kapitałowych i będącej ich następstwem koordynacji hierarchicznej, występują złożone, nieformalne i wielokierunkowe relacje sieciowe oraz tzw. koordynacja wieloraka, będąca kombinacją relacji hierarchicznych, społecznych i rynkowych. Bez względu na typ relacji łączących uczestników sieci, mogą być one bardzo silne i niesymetryczne, a podmiot dominujący może mieć istotny wpływ na decyzje i działania pozostałych uczestników sieci.

W dłuższej perspektywie sygnalizowane zmiany mogą być istotnym zagrożeniem, bowiem układ sieciowy może tracić elastyczność (będącą często jednym z jego kluczowych wyróżników zapewniających możliwość budowania trwałej przewagi konkurencyjnej), innowacyjność itd. Trzeba pamiętać, że w wyniku rosnącej kospecializacji ograniczane i zawężane są kompetencje poszczególnych uczestników.

Podsumowując, problem strategicznego uzależnienia jest dość rzadko dostrzegany w praktyce zarządzania przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, silna pozycja i możliwość oddziaływania na pozostałych uczestników sieci może przynosić wymierne korzyści w krótkim horyzoncie czasu, co skłania do podejmowania takich działań. Po drugie, procesy zmian i ich negatywne implikacje są często znacznie oddalone w czasie, przez co trudno jest identyfikować związki przyczynowo-skutkowe w tym obszarze.

Podsumowanie

Analiza literatury poświęconej tematyce sieci międzyorganizacyjnych w ostatniej dekadzie dowodzi, że mija okres fascynacji i bezkrytycznego podejścia do sieci międzyorganizacyjnych i coraz częściej dostrzega się również słabości oraz negatywne strony uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej. Z punktu widzenia praktyki zarządzania jest to bardzo ważny i potrzebny kierunek badań, pokazujący zagrożenia i ograniczenia szeroko rozumianej współpracy sieciowej. Konsekwentnie, badając sieci międzyorganizacyjne, należy identyfikować i analizować zarówno zalety i korzyści, jak również słabości i zagrożenia związane z uczestnictwem w tej formie współdziałania podmiotów. Niniejsze opracowanie jest głosem w dyskusji na temat negatywnych stron uczestnictwa w sieci i podejmuje problem uzależnienia strategicznego od sieci z perspektywy podmiotu uzależnionego i podmiotu uzależniającego

– analiza zjawiska uzależnienia od sieci przeprowadzona z tych dwóch perspektyw ukazuje złożoność i wieloaspektowość tego zjawiska, wynikające z niego korzyści i konieczne do poniesienia koszty. Obserwacje autorów są zbieżne ze spostrzeżeniami i badaniami publikowanymi w literaturze, aczkolwiek przyjęta perspektywa, tzw. ciemnych stron, nadal należy do rzadkości.

Opracowanie, podobnie jak wiele innych publikacji na ten temat, ma charakter inicjujący dyskusję na ten temat. Na tle zaprezentowanych w nim rozważań rodzi się wiele pytań i wątpliwości, np.:

- czy i w jakim stopniu problem uzależnienia jest uświadomiony, zarówno przez uczestników sieci, jak i przez integratorów?
- jeśli tak, to czy zagrożenie to dostrzegane jest dopiero *ex post*, czy jeszcze przed wstąpieniem do sieci międzyorganizacyjnej, tj. czy wchodzący mają świadomość istnienia takiego zagrożenia i biorą ten czynnik pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o włączeniu się do sieci?
- czy strategie uzależniania stosowane przez integratorów sieci różnią się między sobą, a jeśli tak, to czy możliwe jest zidentyfikowanie różnych typów strategii uzależniania?

Potrzeba poszukiwania odpowiedzi na te i inne pytania potwierdza istotę problemu badawczego, podejmowanego w niniejszym opracowaniu, i wyznacza potencjalne kierunki dalszych badań w tym obszarze.

Należy tutaj podkreślić, że doświadczenia praktyczne w zakresie negatywnych aspektów współpracy sieciowej przedsiębiorstw są względnie krótkie (szczególnie w kraju), co dość istotnie ogranicza możliwości analizy badanych zjawisk na dużych próbach badawczych. Na obecnym etapie rozpoznania tych zjawisk, a dodatkowo biorąc pod uwagę ich specyfikę, tj. złożoność i dynamikę (a co za tym idzie konieczność prowadzenia pogłębionych badań), w pełni wystarczające wydają się być badania jakościowe, pojedyncze i wielokrotne studia przypadków, z wykorzystaniem analizy dokumentacji, wywiadów z kadrą zarządzającą czy obserwacji uczestniczących.

Bibliografia

- [1] Benton W.C., Maloni M., *The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction*, „Journal of Operations Management” 2005, Vol. 23, pp. 1–22.
- [2] Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16–20.
- [3] Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 217, s. 9–18.
- [4] Czernek K., Mitręga M., *Dark side of network embeddedness on the example of tourist region in Poland*, Materiał konferencyjny, 32nd Annual IMP Conference, Poznań 2016.

- [5] Ćwik K., Lichtarski J.M., Piórkowska K., *Addiction to Inter-Organizational Network. How Does Intensity of Network Relationships Affect Strategy and Structure of Node Organizations?*, [in:] *Business Models: Strategies, Impacts and Challenges*, Jabłoński A. (ed.), Nova Science Publishers, 2017, pp. 159–180.
- [6] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] Fernandez-Perez V., Fuentes-Fuentes M., Bojica A., *Strategic flexibility and change: The impact of social networks*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 18(1), pp. 2–15.
- [8] Håkansson H., Snehota I., *The Burden of Relationships or Who is Next?*, Materiał konferencyjny, 11th. IMP International Conference, 1998.
- [9] Karpacz J., *Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 366, Wrocław 2014, s. 236–247.
- [10] Kim T.-Y., Oh H., Swaminathan A., *Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective*, „The Academy of Management Review” 2006, Vol. 31(3), pp. 704–720.
- [11] Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2013, nr 141, s. 185–198.
- [12] Kopanaki E., Smithson S., *Examining Organizational Flexibility in an Interorganizational Context*, AMCIS 2003 Proceedings, <https://pdfs.semanticscholar.org/65a4/e32344dc-c856bc144c923d2dc6852f5e67df.pdf>.
- [13] Lorenz E., *Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry*, [in:] *Trust*, Gambetta D. (ed.), Basil Blackwell, New York 1988, pp. 194–210.
- [14] Miles R., Snow C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGrawHill, New York, 1978.
- [15] Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Seria Monografie i Opracowania, Wrocław 2006.
- [16] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [17] Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations*, Harper Row, New York 1978.
- [18] Piórkowska K., Lichtarski J.M., *Inter-organizational Network and Organizational Strategy: A Conceptual Framework*, Proceedings of The 27th International Business Information Management Association Conference, Soliman K.S. (ed.), International Business Information Management Association, 2016, pp. 2244–2249.
- [19] Rowley T.J., Behrens D., Crackhardt D., *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, pp. 369–386.

- [20] Salo M., Siebold G. L., *Variables Impacting Peer Group Cohesion in the Finnish Conscript*, „Journal of Political & Military Sociology” 2008, Vol. 36, pp. 1–18.
- [21] Sharfman M.P., Dean J.W., *Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives*, „Journal of Management Studies” 1997, Vol. 34(2), pp. 191–217.
- [22] Shipilov A.V., *Should you bank on your network? Relational and positional embeddedness in the making of financial capital*, „Strategic Organization” 2005, Vol 3(3), pp. 279–309.
- [23] Stańczyk-Hugiet E., *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 286–299.
- [24] Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Organizational Routines Impact on Interfirm Collaboration. Rationale and Research Framework*, „International Review of Management & Business Research”, 2016, Vol. 5(2), part 1, pp. 430–437.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 444, s. 609–622.

UZALEŻNIENIE STRATEGICZNE: PERSPEKTYWA SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i próba wyjaśnienia zjawiska tzw. uzależnienia strategicznego organizacji od sieci międzyorganizacyjnej, w której dany podmiot funkcjonuje w oparciu o silne relacje z pozostałymi uczestnikami sieci. Zjawisko uzależnienia strategicznego zostało przedstawione z dwóch odmiennych perspektyw: uczestnika sieci (podmiotu uzależnionego) oraz integratora (podmiotu uzależniającego). Cel został zrealizowany przez pogłębione studia literatury. W konsekwencji zarysowano zagrożenia i ograniczenia szeroko rozumianej współpracy sieciowej w obliczu zjawiska zakorzenia (uwikłania) w sieci międzyorganizacyjnej oraz zaproponowano kierunki przyszłych badań w tym zakresie.

SŁOWA KLUCZOWE: SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA, STRATEGICZNE
UZALEŻNIENIE, ZAKORZENIE W SIECI, WŁADZA W SIECI

STRATEGIC ADDICTION: INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS PERSPECTIVE

Abstract

The aim of the paper is to identify and explain the phenomenon „strategic addiction” comprehended as organizational (network member) addiction to operate in a given inter-organizational network in terms of strong ties with the other network members. The strategic addiction has been highlighted from two perspectives: a network member (an enterprise(s) being addicted) and an integrator (an enterprise that addicts). The aim has been realized through deepened literature review. Consequently, threats and limits of widely understood network cooperation with regard to the network embeddedness phenomenon have been emphasized as well as the research directions have been posed.

KEY WORDS: INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK, STRATEGIC ADDICTION, NETWORK EMBEDDEDNESS, NETWORK POWER

MIKRO- I OTWARTA STRATEGIA. KONTEKST EKOSYSTEMU

Wprowadzenie

Otwarta strategia (*Open Strategy*) jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania strategicznego, stanowiącą bezpośrednią odpowiedź nie tyle na zmiany zachodzące wewnątrz i w otoczeniu współczesnych organizacji, ile na szereg towarzyszących im zmian subprocesów strategicznych. Otwarte innowacje (wraz z nimi *crowdsourcing* i prosumpcja, a także *Urban Lab*¹) czy aktywna rozbudowa nurtu strategizowania i rozwój ekosystemów w organizacji to przykłady novum w naukach o zarządzaniu². Bezpośrednim powodem tych zmian jest antropomorfizacja podmiotów rynkowych. Zmusza ona do spojrzenia nie tylko na nowe strategiczne uwarunkowania relacji pomiędzy aktorami organizacyjnymi, zarówno w kontekście egzogenicznym, jak i endogenicznym, ale przede wszystkim wskazuje na nowe układy relacyjne pomiędzy nimi. Stąd w centrum zainteresowania opracowania jest także mikronurt. Konsekwencji przeniesienia akcentu procesu formułowania strategii na poziom mikro, który przestaje traktować organizację jako bezosobowy twór, a podkreśla rolę człowieka, jest znacznie więcej. To także inicjowanie współdziałania i realizacji związków organizacji z jej otoczeniem, w trakcie którego następuje aktywna wymiana wiedzy i informacji. W ten sposób organizacje zaczęły czynnie czerpać z otoczenia w pierwszej kolejności wiedzę i pomysły o charakterze innowacyjnym, by w konsekwencji sięgać po rozwiązania o charakterze strategicznym (sic!). Powstaje zatem

* Dr inż. Aleksandra Sus – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

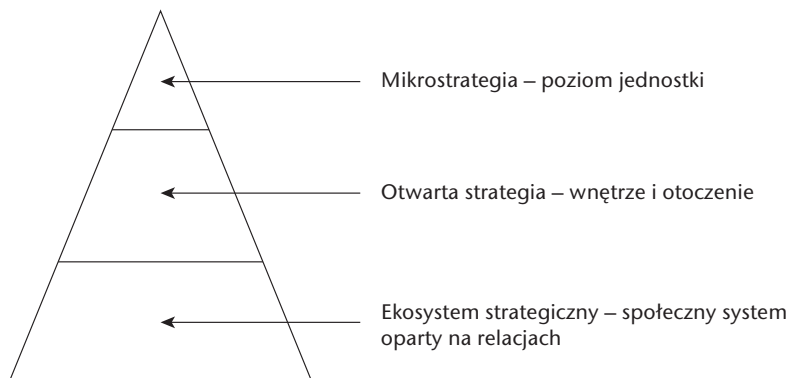
¹ *Urban Lab* – miejskie laboratoria, to publiczne strefy: budynki, ulice, które traktowane są jako laboratoria do ewaluacji produktów i usług w formie pilotów. W ten sposób organizacje nabywają natychmiast wiedzę o tym, jak konsumenci odbierają konkretne produkty w czasie codziennego ich życia (np.: projekt 22barcelona.com).

² K. Oblój, parafrazując A.K. Koźmińskiego, stwierdza nawet, iż mamy do czynienia z kakofonią pojęć, modeli, koncepcji i teorii zarządzania, co prowadzi do kryzysu i rozmycia tożsamości dyscypliny zarządzania (sic!) [20, s. 17].

nowy ekosystem, a wraz z nimi relacje podmiotów budujących swoją siłę negocjacyjną poprzez wzrost wartości systemu, w którym funkcjonują.

Wspólnym mianownikiem pomiędzy tymi kategoriami jest otwartość, a jej natężenie i kierunek działania wydaje się, iż wyznacza pewne zależności hierarchiczne pomiędzy nimi (rysunek 1).

Rysunek 1. Otwartość strategiczna – poziomy relacji



Źródło: opracowanie własne.

Analizowanie triady: mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem oraz próba uchwycenia związków zachodzących pomiędzy nimi jest celem naukowym opracowania. Do tak postawionego celu postawiono następujące pytania badawcze:

P1. Czy pomiędzy mikrostrategią, otwartą strategią i ekosystemem zachodzą zależności?

P2. Czy zależności pomiędzy tymi elementami mają charakter hierarchiczny?

P3. Czy relacje zachodzące pomiędzy mikrostrategią, otwartą strategią i ekosystemem mogą powstawać symultanicznie, tworząc tym samym zależność hierarchiczno-współtworzącą?

Motywytem badań jest również identyfikacja związków pomiędzy tymi kategoriami, a także wskazanie przyszłych kierunków badawczych w tych obszarach. Cel poznawczy realizowany jest w wyniku rozumowania redukcyjnego. Ta procedura badawcza wiąże się z obserwacją szczegółów, by na tej podstawie ułożyć pewną racjonalną całość. Indukcja dotyczy uogólnień, które przyjmują postać pewnych ram wyjaśniających. Meritum staje się przejście z chaosu do pewnych postulatów, które stają się podstawą dalszych rozważań lub badań [7, s. 9–10].

Niniejsze opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, przy tworzeniu którego wykorzystano obserwacje i wnioski z literatury tematu, w oparciu o wnioskowanie od „szczęgółu do ogółu”.

1. Mikronurt

Mikrofenomen jest konsekwencją fali zasobowej, która zwróciła uwagę na zasoby ludzkie i potencjał z nimi związany. Został on spopularyzowany dzięki badaczom skupionym wokół SAP-IN³. Formułowanie strategii na poziomie mikro (strategizowanie) nawiązuje do klasycznego jej ujęcia, zgodnie z którym jest to proces nierozdzielnie związany z jej implementacją. Oba procesy zdeterminowane są decyzjami najwyższego kierownictwa, ich aktywnością i zmiennością działalności⁴. Ujęcie to celowo podkreśla rolę czynnika ludzkiego, co nie oznacza, że ignoruje pozostałe aspekty procesu tworzenia strategii. Współczesna literatura koncentruje się na podejściu w oparciu o „piksele wpływu menedżerskiego” [13, s. 621], nieco bardziej spektakularnie akcentując społeczne determinanty tego procesu. „Strategia, zgodnie z tym ujęciem, nie jest czymś, co ma organizacja, a czymś, co wykonują jej członkowie” [14]. Operacjonalizacja strategii w tym ujęciu ma charakter behawioralny, stanowiąc o jej dynamice i społeczny [12]. Strategia ewoluuje w czasie i nie jest już zestawem oddzielnych decyzji, lecz zbiorem nieokreślonych zachowań menedżerskich osadzonych w społecznych uwarunkowaniach [13, s. 621]. Argument ten dodatkowo stanowi o konieczności zwrócenia uwagi na relacyjne uwarunkowania strategizowania i strategicznej otwartości.

Mikro nurt determinuje zmiany nomenklaturowe, co dodatkowo akcentuje koncentrację uwagi na: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantach (*microaspects*) i mikropodstawach (*microfoundations*).

Fundamentem podejścia praktyczno-teoretycznego są trzy elementy i związane z nimi pytania [12, s. 7]:

- Kto jest aktorem strategicznym, kształtującym praktykę poprzez sposoby swojego działania (praktycy, ang. *practitioners*)?
- Co leży u podstaw ich decyzji strategicznych (praktyki, ang. *practices*)?
- Jak podejmowane są decyzje strategiczne (*praxis*)?

Punkt koncentracji niniejszego opracowania plasuje się pomiędzy tymi pytaniami, zakładając relacyjne uwarunkowania aktorów strategicznych (wewnątrz i w otoczeniu

³ *Strategy-as-Practice-International Network* to międzynarodowa sieć skupiająca ok. 3000 badaczy i praktyków z całego świata, której głównym celem jest wyjaśnienie zjawisk i praw regulujących współczesne zarządzanie strategiczne z punktu widzenia mikro, czyli jednostki.

⁴ To definicyjne ujęcie strategii nabiera charakteru dynamicznego, bowiem nie oddziela fazy planowania od implementacji. W nurt ten wpisuje się aktywny proces wykorzystywania okazji w obu tych etapach. Czy można zatem mówić o powstającym w literaturze modelu planistycznym, nastawionym na wykorzystywanie okazji (*planning by opportunities*)? Jeśli tak, to czy nie należy zastanowić się nad zmianą nomenklatury w kontekście kategorii planowania? Kwestią sporną z pewnością jest czas. Jak bowiem planować przyszłość w oparciu o sytuacje, które mają miejsce w czasie rzeczywistym?

organizacji), w oparciu o ich behawioralne wyróżniki, w kontekście tworzenia otwartej strategii i ekosystemu biznesu.

Analiza literatury tematu podkreśla dwie kluczowe cechy mikronurtu, a mianowicie: sytuacyjność i systemowość. Pierwszą z nich determinują działania, interakcje i negocjacje pomiędzy aktorami organizacyjnymi, uzależnione od sytuacji, w której się znajdują [4, s. 25]. Drugą – konieczność potraktowania behawioralnych wyróżników mikrostrategii przez pryzmat pewnego systemu tworzącego złożoną całość, z którego zostają wydzielone części składowe i są badane relacje pomiędzy nimi i ich właściwościami. Po zbadaniu wyodrębnionych części preferowany jest kierunek integracyjny, czyli ich agregacja i empiryczna weryfikacja relacji systemu z metasystemem, którego jest częścią składową [9, s. 37].

Kolejne części opracowania jedynie podkreślają miejsca, w których mikronurt relevantnie wpływa na pozostałe elementy triady. Z uwagi na ograniczenia przestrzenne zaakcentowano jedynie najważniejsze punkty styku tych trzech elementów.

2. Otwarte: innowacje i strategia

Kamieniem milowym otwartej strategii są otwarte innowacje, wraz z konsekwencjami w postaci układów relacji z zewnętrznymi podmiotami, stając się podzbiorem działań strategicznych. Ten rodzaj innowacyjności jest jednym z wielu strategicznych procesów prowadzącym do otwartości firmy na siły i wpływy z zewnątrz [24, s. 534].

Pionierskie ujęcia definicyjne otwartych innowacji dotyczyły jedynie nowych źródeł pomysłów, w odpowiedzi na skostnienie i brak efektywności zespołów badawczo-rozwojowych [5, s. xxiv]. Następnie uwaga została skupiona na szerszym aspekcie otwartych innowacji, obejmujących transfer wiedzy z i do organizacji [6, s. 1], by obecnie jeszcze mocniej zaakcentować ich strategiczne funkcję oraz rolę. W takim ujęciu tożsamą definicją otwartych innowacji będzie ta, której istota skupia się na tworzeniu wartościowych innowacji pochodzących z wnętrza i otoczenia organizacji, plasując na jednym poziomie istotność endogenicznych i egzogenicznych źródeł innowacji [5, s. 43]. Innowacja otwarta stanowi zatem antytezę tradycyjnego, wertykalnego modelu innowacji, w którym wewnętrzne aktywności innowacyjne prowadzą do endogenicznego rozwoju produktów lub usług.

Zmiana orientacji ze środka organizacji na jej otoczenie nie oznacza rezygnacji z tworzenia innowacji wewnątrz firmy, co w konsekwencji prowadzi do powstania dwóch rodzajów otwartych innowacji: z zewnątrz do środka (*outside – in*) oraz z wewnątrz na zewnątrz (*inside – out*). Pierwsza z nich polega na wykorzystaniu zewnętrznych źródeł wiedzy – użytkowników, konkurencji, dostawców, partnerów, lokalnych społeczności (*crowdsourcing*). Druga – na dzieleniu się istniejącą wewnętrzną wiedzą z innymi podmiotami, które mogą ją spożytkować w swojej działalności.

W rzeczy samej strategiczny aspekt innowacyjności otwartej nie wprowadza niczego nowego o charakterze przedmiotowym. Nadal działania przyjmują charakter produktowo-rynkowy (przedsiębiorczy), technologiczny oraz planistyczny. Rozszerza się jednak wachlarz możliwych do realizacji aktywności innowacyjnych i zmienia podejście do innowacji. Priorytetową zmianą jest przeobrażenie o charakterze podmiotowym i eliminacja syndromu NIH (niewynalezione wewnątrz organizacji – ang. *not invented here*), będącego określeniem negatywnej postawy wśród pracowników organizacji wobec novum, które nie powstało wewnątrz ich struktur. Zatem i w tym podejściu czynnik ludzki nabiera kluczowego znaczenia. Ponadto pozytywnymi konsekwencjami są: zmniejszenie ryzyka przez rozłożenie go na kilka podmiotów, oszczędności czasu i pieniędzy, powstanie nowych sieci relacji, opartych na kooperacji i związkach synergicznych.

Strategiczny charakter otwartych innowacji wynika z ich wpływu na przyjęty model biznesowy, angażujący strategiczne zasoby (wiedzę i zasoby relacyjne), w tym również wykraczający poza granice organizacji [25, s. 806]. Punktem koncentracji jest przeformułowanie istniejącego modelu biznesu w kierunku kreowania nowej wartości dla klientów. Celem działań jest wyprzedzenie konkurencji [10, s. 8] w wyniku zmiany gry biznesowej na istniejących rynkach, której fundamentem staje się ciągle eksperymentowanie [17, s. 32], ale także celowe orkiestracja i umiejscowienie zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim wiedzy i umiejętności.

3. Otwarta strategia i strategizowanie

Strategizowanie w otwartym aspekcie wiąże się z określonymi efektami. Pierwszym z nich jest budowa tzw. energii zbiorowej inteligencji (*the power of collective intelligence*), która w wyniku gromadzenia kreatywnych wpływów z różnych źródeł staje się bardziej efektywna niż w przypadku zamkniętych i mniejszych centrów wpływu strategicznego w organizacji. Po drugie, partycypacja w otwartej aktywności strategicznej wiąże się ze zmianą indywidualnego podejścia poszczególnych uczestników tej gry społecznej: rośnie refleksyjność, tożsamość, identyfikacja z firmą i uświadamiają się szanse realnego wpływu na pozostałych członków organizacji. Następują nie tylko przepływy wiedzy i informacji, lecz także ich kolejne konsekwencje: wzajemne motywowanie się do wspólnych działań nad realizacją i rozwojem celów strategicznych firmy. Trzecim pozytywnym aspektem otwartej strategii jest formułowanie tożsamości organizacji, w wyniku relacji z konsumentami i innymi zainteresowanymi wpływem na organizację. Z kolei negatywnym efektem są konflikty pomiędzy skonsolidowanymi wokół organizacji podmiotami. Niezmiernie ważna również jest delikatność w postępowaniu z podmiotami, których pomysły z określonego powodu nie zostały wdrożone [15, s. 3].

Otwarta strategia nie dotyczy jedynie wymiany pomysłów z zewnętrznymi aktorami organizacyjnymi, w wyniku kombinacji otwartych innowacji i otwartej koordynacji w ramach określonego ekosystemu. To proces wymagający od organizacji aktywnego inicjowania zmian strategicznych (*co-strategize*) i eksperymentowania z różnorodnymi zainteresowanymi grupami. Kluczowymi wymiarami tej wymiany są: transparentność, czyli przejrzystość informacji o organizacyjnej strategii, w tym również wiążąca się z wymianą wiedzy i pomysłów, jak w przypadku otwartych innowacji, oraz inkluzja nawiązująca do wewnętrznej i zewnętrznej partycypacji [11, s. 2]. Wymiary te przyjmują różnorodne formy w zależności od inwencji twórczej współczesnych menedżerów. I tak wyrazem transparentnej aktywności mogą być:

- wolny dostęp do rezultatów podmiotów z zewnątrz [2];
- szerszy zakres do zawartości stanowiącej przedmiot wpływu oraz do informacji, a tym również wykorzystanie mediów społecznościowych [3];
- transparentne komunikowanie istotnych informacji [8];
- widoczność i dostępność informacji dotyczącej organizacyjnej strategii, począwszy od procesu jej formułowania, jak również aplikacji [16].

Z kolei wymiar inkluzji w analizowanym kontekście przyjmuje formy:

- zaufania organizacji w stosunku do zasobów znajdujących się na zewnątrz firmy [2];
- łączności (relacji opartych na wymianie informacji) – większego zaangażowania zainteresowanych podmiotów, w tym również chęci i energii współpracy [3];
- czynnego dialogu z użytkownikami i angażowania ich w proces podejmowania decyzji [8];
- wirtualnej partycypacji dwóch typów: aktywnej (czynny udział) i biernej (zapoznawania się z informacjami)⁵;
- otwartych praktyk o charakterze radykalnym, bez barier partycypacyjnych [15];
- kreowania i wzmacniania relacji pomiędzy uczestnikami interakcji [16].

Inkluzja obejmuje aspekty, takie jak: zaufanie, wiara, komunikacja, wymiana informacji. Stanowią one miękkie determinanty otwartej strategii. Są zatem bardziej ryzykogeniczne niż te związane z transparentnością. Pierwsze z nich determinują czynniki irracjonalne, związane z ludzkimi błędami, oporami i ich konsekwencjami (*microaspects*). Twarde wyróżniki dotyczą raczej formalnych uwarunkowań i ram, których spełnienie może okazać się znacznie mniej problematyczne. Zarówno jeden, jak i drugi zbiór elementów (również otwarty) budują ekosystem.

⁵ Tego typu relacje stanowią współczesne odzwierciedlenie dwóch typów partycypacji: czynnej, polegającej na zaangażowaniu w rozwiązywanie problemów, i biernej, która m.in. stanowi tylko prawo do otrzymywania informacji.

4. Ekosystem innowacji biznesu

Koncepcja ekosystemów biznesu wywodzi się z podejścia ewolucyjnego, które zmienia sposób myślenia o organizacji w kierunku jej ciągłych zmian, lokując jednocześnie niniejsze rozważania w obszarze paradygmatu biologicznego⁶. Ekosystem biznesu jest to jako celowa struktura wielostronnych układów pomiędzy partnerami, które aktywują swoją działalność wobec centralnej wartości, a których celem jest stworzenie produktu/usługi zgodnych z oczekiwaniami odbiorców [1, s. 40].

Wyjaśnienie specyfiki ekosystemów biznesu wymaga przytoczenia podstaw funkcjonowania biologicznych systemów. Są one zorganizowane procesowo, w formie hierarchii: indywidualne organizmy (*microfoundations*) wchodzą w relacje z otoczeniem i z pozostałymi osobnikami, tworząc w ten sposób nowe układy relacji, które wyłaniają się w formie sieci powiązań. Naturalna selekcja eliminuje te osobniki, które nie są w stanie przeżyć i wzmacnia silne (zdolne do przeżycia i reprodukcji) [18, s. 272]. Zatem z perspektywy ekosystemu granice organizacji i sektora są zmiennie – kształtowane przez aktorów społeczności biznesu [22, s. 220], co oznacza, że zwrot, kierunek i wartość rozwoju organizacji są uzależnione od *practitioners – practices – praxis*, czyli podstawowych wyróżników jednostki. Biologiczne ekosystemy mogą obejmować setki, a nawet tysiące gatunków, ale tylko określone z nich ogrywiają istotną rolę w strukturyzacji systemu [18, s. 273, 275]. Są to tzw. kluczowi gracze, którzy dominując w systemie, nadają określony kierunek działania. W tym kontekście nie można zatem mówić o planowaniu w organizacji, strategia ma charakter emergentny, a bardziej istotne stają się procesy niż struktury i zarządzanie dynamiką kompetencji w celu wspólnego rozwoju [22, s. 226] (konkurencja zaczyna nabierać marginalnego znaczenia⁷). Interakcje pomiędzy gatunkami opierają się na przepływie zasobów i informacji, począwszy od wysoko wyspecjalizowanych do wysoko uogólnionych, jak również od spektakularnych korzyści, po klęskę. Dychotomie te są również widoczne w układach relacyjnych pomiędzy elementami ekosystemów biznesu, zwłaszcza w kontekście szybkości i efektywności apropiacji wartości. Wyróżnikami ekosystemów są także różnorodność, określająca liczbę gatunków funkcjonujących w czasie rzeczywistym w danym systemie, oraz odporność na zaburzenia systemu, która jest skorelowana z różnorodnością gatunków. Bardziej zróżnicowany system wykazuje wyższą stabilność, ponieważ niektóre jego elementy

⁶ Ekosystem biznesu prezentuje teorię organizacji przez pryzmat determinantów biologicznych, w optyce relacji pomiędzy komórkami, ich rodzajami i środowiskami. Ta metafora jest jak najbardziej trafiona, akcentuje bowiem problem przetrwania i rozwoju, starzenia się i umierania (zmienności elementów ekosystemu), relacji z otoczeniem organizmu oraz faz jego rozwoju – od narodzin po starość.

⁷ W świetle takiego wniosku należy postawić tezę o zależnościach pomiędzy ekosystemem organizacji a strategią tworzenia wartości w optyce rezygnacji z konkurencji (*blue ocean strategy*).

cechuje wyższą odporność na zmieniające się elementy. Mechanizmy te nie zostały szczegółowo poznane, z uwagi na poziom ich skomplikowania, co z kolei powoduje brak określeń definicyjnych stabilności ekosystemu [18, s. 273]. Niewątpliwie rozwiązań należy poszukiwać w teorii systemów, według której na jednym systemie można opisać wiele innych⁸.

Niemniej jednak prekursorem kategorii ekosystemu biznesu był ekosystem innowacji⁹. W tym ujęciu są to kompleksowe układy relacji powstające pomiędzy aktorami, których funkcjonalnym celem jest rozwój technologii i innowacji. Udziałowcy procesu, zaopatrzeni w odpowiednie zasoby, w tym również ludzkie (studenci, pracownicy, badacze, przedstawiciele przemysłu), tworzą sieci współpracy pomiędzy organizacją a elementami w jej otoczeniu: uniwersytetami, szkołami biznesu, politechnikami, organizacjami rozwoju, politykami itd. [21, s. 1]. W tym ujęciu ekosystem innowacji przybiera dwa wymiary, a mianowicie: ekonomiczny i komercyjny, kształtowany przez rynek. To, co wyróżnia ekosystem innowacji od innych miejsc kształtowania nowej wiedzy i pomysłów (np. klastry), to: społeczny układ źródeł innowacji, centralna rola technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) w łączeniu innowacyjnych aktorów z nowymi produktami i usługami, otwarte innowacje, mimetyczny charakter oraz bardziej istotna rola organizacji pozarządowych (NGO) i rządu [21, s. 2].

Szczegółowe cechy ekosystemu innowacji w kontekście analizowanych związków z innowacją otwartą zaprezentowano w tabeli 1.

Analiza dotychczasowych informacji na temat ekosystemów innowacji wskazuje na samoorganizację, kooperację i konkurencję podmiotów współdziałających jako mechanizmów tworzących te układy. Naturalnymi procesami ekosystemów są również koewolucja i emergencja. Ekosystemy to metaforyczne konsekwencje przedstawienia w układzie współzależnym: innowacji – biznesu – organizacji w formie żyjącego systemu, w ramach szerszego systemu ekologicznego, w którym krzyżują się różnorodne podmioty współkształtujące organizację i otoczenie. Z punktu widzenia antropologii koewolucja jest procesem, w którym niezależny gatunek tworzy i kończy wspólny cykl, w którym zmiany gatunku A są etapem naturalnej selekcji zmian w gatunku B i odwrotnie [22, s. 219]. Nowy ekosystem powstaje dzięki pierwotnie marginalnym zmianom w świecie roślin i zwierząt – organizacje biznesowe muszą sobie radzić w świecie, w którym występują podobne relacje pomiędzy „gatunkami”. Innowacje wychodzące poza granice sektora determinują rozwój ekosystemu biznesu, ponieważ wokół nich rozwijają się firmy, które kooperując i konkurując, powodują powstawanie nowych produktów i usług, tym samym nakręcając spiralę innowacyjności. Przykładem takiego ogniska ekosystemu jest Apple Computer, który

⁸ Opinia prof. R. Krupskiego przedstawiona w opracowaniu: [22, s. 220].

⁹ Stąd również poszukiwanie zależności pomiędzy innowacyjnością i innowacjami otwartymi.

funkcjonuje w czterech istotnych sektorach: komputerów personalnych, elektroniki użytkowej, informatyki i komunikacji [22, s. 219].

Tabela 1. Otwarta innowacja versus ekosystem innowacji

Cecha	Otwarta innowacja	Ekosystem innowacji
Sposób tworzenia wartości dodanej	Efekt synergiczny uzależniony od stopnia dopasowania zewnętrznych i wewnętrznych zasobów wiedzy. Wartość dostarczają zasoby zewnętrzne, natomiast wewnętrzne są odpowiedzialne za prawidłowe wykorzystanie tej wartości.	Synergia osiągnana w wyniku samoorganizacji i współdziałania podmiotów. Wartość może powstawać jedynie w wyniku współpracy opartej na dzieleniu się zasobami i nie może być tworzona przez indywidualne podmioty.
Forma organizacyjna systemu innowacji	Wynika z określonej konfiguracji łańcucha wartości inicjowanego przez przedsiębiorstwo.	Współpraca oparta na wielostronnym przepływie zasobów, a kluczową kwestią staje się dostęp do węzłów centralnych.
Kluczowy czynnik sukcesu	Koordinacja działań podmiotów i koncentracja na wzroście efektywności procesów innowacji.	Węzeł centralny, który wyznacza kierunki działania oraz łączenie podmiotów uzupełniających się zasobami (technologiami, zdolnościami itd.).
Regulacja współpracy	Relacje oparte są na transakcjach i częściowo w oparciu o współdzielenie zasobów (w tym również o kooperację zasobową).	Kooperacja i konkurencja, a także samoorganizacja.
Efekty prac B+R	Innowacje są wynikiem wspólnych prac podmiotów, które ze sobą współpracują. W przypadku pomysłu wytworzonego przez przedsiębiorstwo, które nie może generować zysków z takiej innowacji – należy je skomercjalizować.	Efekt prac zależy od zaangażowania wszystkich uczestników ekosystemu. Innowacje przyrostowe powstają przez użytkowanie zasobów węzła centralnego przez podmioty niszowe. Potencjalne innowacje przełomowe obejmują tworzenie nowych węzłów przez podmioty dominujące lub kluczowe.
Dystrybucja korzyści z prac B+R	Uzależniona od decyzji podmiotów, które uczestniczyły w relacji, w tym również uwzględnienie dzielenia wyników prac i skorzystania z pomysłów innych podmiotów.	Zależna od strategii podmiotu dominującego, działań kluczowych podmiotów oraz roli danego podmiotu w ramach ekosystemu innowacji.

Źródło: opracowanie na podstawie: [19, s. 127].

Zdaniem M.M. Appleyard i H.W. Chesbrough większość otwartych inicjatyw strategicznych jest wspomagana ekosystemem organizacji [2, s. 5]. Ekosystem jest swoistym środowiskiem, w którym są inicjowane otwarte zmiany strategiczne. U podstaw otwartych reakcji i relacji są mikrowy różniki, stanowiąc specyficzny układ nadrzędności i podrzędności, który jednocześnie przenika wszystkie omówione elementy. Zależności te są kruche i trudne do uchwycenia, niemniej jednak warto prowadzić dyskusje pogłębiające omówioną tematykę triady – łącznie bądź pomiędzy wybranymi elementami.

Podsumowanie

Rozwój paradygmatu otwartej innowacji jest związany z teorią systemów, podejściem zasobowym oraz ewolucyjną postawą epistemologiczną. W tym ujęciu determinuje on wzrost dynamiki organizacji, w kontekście odpowiedzi i antycypacji sygnałów z otoczenia. W ten sposób powstaje ekosystem. Jednocześnie otwarta strategia wymaga odpowiednich działań w obszarze mikro – tworząc grunt do rozwoju skali makro. Zmiany te zachodzą symultanicznie, nie przyjmują zatem bezpośrednio charakteru hierarchicznego (odpowieź na drugie pytanie badawcze), ale hierarchiczno-współtworzącego (odpowieź na trzecie pytanie badawcze)¹⁰. Mamy do czynienia z jednoczesnym drganiem organizacji w kakofonii zmian i symultanicznym dostosowaniem: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantów (*microaspects*) i mikropodstaw (*microfoundations*). Na tym etapie należałoby kolejne pytania badawcze¹¹:

P4. Jaki jest to rodzaj oddziaływania?

P5. Jaka jest intensywność relacji pomiędzy tymi elementami?

P6. Jaki jest czas oddziaływania pomiędzy tymi elementami?

Mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem biznesu to trzy elementy, wokół których skupiły się rozważania niniejszego opracowania. A w rzeczywistości relacje hierarchiczno-współtworzące zachodzące pomiędzy tymi kategoriami, które ujęto w optyce współzależności przyczynowo-skutkowych. Takie ujęcie problematyki wiąże się z wyznaczeniem nowych kierunków badawczych, których fundamentem może stać się badanie efektywności ekosystemu biznesu (organizacji) w kontekście mikrouwarunkowań.

Podsumowując, należy podkreślić wartość użyteczną niniejszych rozważań. Zidentyfikowane w opracowaniu kategorie, budujące otwartość strategiczną, podkreślają nie tylko rolę czynnika ludzkiego w procesie tworzenia ekosystemu organizacji, ale przede wszystkim wskazują na jego związki z otoczeniem w procesach strategicznych i tworzeniu otwartej strategii. Tym samym lokując w nim przyczynę powodzenia/niepowodzenia otwartych przedsięwzięć organizacji, niezależnie od ich charakteru, zarówno innowacyjnych, jak i strategicznych.

Bibliografia

- [1] Adner R., *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, "Journal of Management", January 2017, Vol. 43, No. 1.

¹⁰ Pytanie pierwsze w świetle niniejszych rozważań nabiera cech oczywistego, by nie rzec trywialnego.

¹¹ Pytania sformułowane zgodnie z metodyką analizy sieciowej.

- [2] Appleyard M.M., Chesbrough H.W., *The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion*, "Long Range Planning" 2016 (article in press).
- [3] Baptista J., Wilson A.D., Galliers R.D., Bynghall S., *Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [4] Calabrese A., Costa R., *Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leader's strategizing*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2015, No. 38.
- [5] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2003.
- [6] Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [7] Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji" 2006, nr 9.
- [8] Gegenhuber T., Dobusch L., *Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [9] Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowane systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [10] Hamel G., *Strategy as Revolution*, "Harvard Business Review", July-August 1996, Vol. 74.
- [11] Hautz J., Seidl D., Whittington R., *Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics*, "Long Range Planning" 2016.
- [12] Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D., *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, "Human Relations" 2007, Vol. 60(1).
- [13] Jarzabkowski P., *Shapping strategy as a structuration process*, "Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No. 4.
- [14] Johnson G., Melin L., Whittington R., *Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view?*, "Journal of Management Studies" 2003, Vol. 40(1).
- [15] Luedicke M.K., Husemann K.C., Furnari S., Ladstaetter F., *Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme*, "Long Range Planning" 2016 (article in press).
- [16] Mack D.Z., Szulanski G., *Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [17] Markides C.C., *Strategic Innovation in Established Companies*, "Sloan Management Review" 1998, Vol. 39(3).
- [18] Mars M.M., Bronstein J.L., Lusch R.F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, No. 41.

- [19] Mielcarek P., *Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 422.
- [20] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2016.
- [21] Oh D.D., Phillips F., Park S., Lee E., *Innovation ecosystems: A critical examination*, "Technovation" 2016, No. 54.
- [22] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [23] Trott P., Hartmann D., *Why 'open innovation' is old wine in new bottles*, "International Journal Innovation Management" 2009, Vol. 13(04).
- [24] Whittington R., Caillaud L., Yakis-Douglas B., *Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession*, "British Journal of Management" 2011, Vol. 22.
- [25] West J., Saker A., Vanhaverbeke W., Chesbrough H., *Open innovation: The next decade*, "Research Policy" 2014, No. 43.

MIKRO- I OTWARTA STRATEGIA. KONTEKST EKOSYSTEMU

Streszczenie

Próba wyjaśnienia związków pomiędzy elementami triady: mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem strategiczny jest głównym celem poznawczym niniejszego opracowania. Inspiracją napisania artykułu był przede wszystkim brak prac (analiza bazy Web os Science), które wiązałyby te kategorie w jeden spójny system. Strategia w kontekście mikro została przedstawiona w optyce: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantów (*microaspects*) oraz mikropodstaw (*microfoundations*). Jako skutek antropomorfizacji podmiotów gospodarczych skutkuje i/lub wiąże się z otwarciem organizacji na pozostałe podmioty, którymi są członkowie jej otoczenia. Tak powstaje otwarta strategia. Całość tych uwarunkowań tworzy nowy ekosystem organizacji, który jest kształtowany przez celowe interakcje nowej, społeczności organizacji, otwartej na kooperację i konkurencję, które wiążą zaufanie, współpraca i współtworzenie wartości.

Niniejsze opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, przy tworzeniu którego wykorzystano obserwacje i wnioski z literatury tematu, w oparciu o wnioskowanie indukcyjne.

SŁOWA KLUCZOWE: MIKROSTRATEGIA, STRATEGIA OTWARTA, EKOSYSTEM

MICRO- AND OPEN STRATEGY IN AN ECOSYSTEM CONTEXT.

Abstract

The main cognitive objective of this study is an attempt to explain the relationship between the elements of the micro-strategy – open strategy – strategic ecosystem triad. The inspiration to write the article was primarily the lack of papers (in the Web of Science database) presenting these categories as elements of a coherent system. Strategy in micro scale is presented through the context of: microactions, microaspects and microfoundations. Anthropomorphisation of business entities results in the opening of the organization to entities which are the members of its surroundings. This is how open strategy begins. All these conditions create a new ecosystem of organizations that is shaped by purposeful interactions of a new community of organizations which are open to cooperation and competition, and are connected by mutual trust, collaboration and co-creation of value.

This study is of theoretical character, involves observations and conclusions from the available literature, and bases on inductive inference.

KEY WORDS: MICRO-STRATEGY, OPEN STRATEGY, ECOSYSTEM

ŚWIADOMOŚĆ SIECIOWA W STRATEGIACH RELACYJNYCH¹

Wprowadzenie

Strategie stosowane przez organizacje znajdują się w centrum uwagi subdyscypliny nauk o zarządzaniu, tj. zarządzania strategicznego. Badacze rozpoznają i klasyfikują je ze względu na 14 kryteriów, uzyskując bardzo liczny, częściowo nakładający się na siebie zbiór [25]. Sam wysiłek klasyfikacyjny ma walory teoriiotwórcze, ponieważ pozwala rozpoznać, opisać i uporządkować zaobserwowane przejawy kluczowego konstruktów, tj. strategii. Jest jednak realizowany w duchu racjonalności naukowej, opartej na fundamentalnych założeniach: odrębności badanych obiektów; ich opisowości wyróżniającymi własnościami; relacji podmiot–przedmiot jako podstawowej w tworzeniu wiedzy o świecie; logiki działania opartej na relacji podmiot–przedmiot [22]. To ostatnie założenie prowadzi do uproszczonej logiki reprezentacyjnej: strateg funkcjonuje w świecie złożonym z pewnych obiektów, postrzega ich wyróżniające własności i na tej podstawie podejmuje działanie. Zatem badacze, obserwując przejawy strategii, tworzą ich teoretyczne reprezentacje, narażają się na wystąpienie luki względem tego, co i jak postrzegają strategdy. Skrajnie krytyczne stanowisko wskazuje, że strategdy wypełniają tę lukę, tworząc narracje swoich decyzji strategicznych dopiero *ex post* [2].

Badacze od końca lat 80. ubiegłego wieku rozpoznają przedsiębiorstwo jako uwarunkowane siecią relacji, a nie jako podmiot całkowicie autonomiczny [8]. W polskim piśmiennictwie, równoległe do literatury światowej, nurt ten został dostrzeżony, a dalej wyniesiony do rangi paradygmatu relacyjnego [23] czy sieciowego [8]. Wyodrębnia się w nim strategie sieciowe [19] oraz relacyjne [25]. Opracowanie paradygmatu

* Prof. dr hab. Wojciech Czakon – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł opracowano w ramach realizacji projektu badawczego pt. *Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, nr UMO-2015/17/B/HS4/00982.

i wykorzystanie go do lepszego wyjaśnienia rzeczywistości jest charakterystyczne dla rozwoju badań naukowych. Tymczasem występowanie strategii relacyjnych zależy od postrzegania menedżerów [20], a szczególnie od postrzegania współzależności organizacji oraz potrzeby instrumentalnego wykorzystania tych współzależności do osiągnięcia celów strategicznych.

Celem opracowania jest rozpoznanie strategii relacyjnych w kontekście postrzegania relacji przez strategów. Posłużono się pojęciem świadomości sieciowej [14], by ujawnić niewielkie nadal znaczenie otoczenia sieciowego dla strategów. W pierwszej części zdefiniowano strategię relacyjną jako wyłaniającą się metakategorię w zarządzaniu strategicznym. Obejmuje ona bowiem dotychczas znane relacje konkurencji i współpracy, rozpoznawaną obecnie relację kooperacji oraz słabo dostrzeganą relację współlistnienia. W drugiej części podjęto zagadnienie logiki strategii relacyjnych dla zidentyfikowania źródeł przewagi osiągalnej dzięki instrumentalnemu wykorzystaniu relacji międzyorganizacyjnych. Trzecia część przyjmuje pozycję racjonalności praktycznej [22], by rozwinąć wątek postrzegania otoczenia sieciowego, obrazu sieci oraz świadomości sieciowej. Wskazuje kierunek rozwoju zarządzania strategicznego polegający na upowszechnianiu znaczenia relacji wśród strategów.

1. Istota strategii relacyjnych

Podjęcie relacyjne jest związane z rozwojem nurtu współdziałania międzyorganizacyjnego, w którym ustalono występowanie specyficznych korzyści [10], nieosiągalnych w inny sposób. Identyfikacja renty relacyjnej, związanej z: 1) zasobami dedykowanymi relacji, 2) rutynami wymiany wiedzy, 3) komplementarnością zasobową i kompetencyjną, 4) efektywną koordynacją, stanowiła ważny krok w rozpoznaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W sensie ekonomicznym przewagę konkurencyjną wyraża uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników, co wiąże się z dostępnością dla przedsiębiorstwa posiadającego przewagę określonej renty ekonomicznej, której inne przedsiębiorstwa albo nie czerpią wcale, jak w przypadku renty monopolistycznej, albo osiągają komparatywnie niższe wartości renty, jak w przypadku renty ricardiańskiej [19]. O ile literatura ekonomiczna dotycząca rent upatruje ich wewnątrz przedsiębiorstwa i ze względu na wyróżniające cechy przedsiębiorstwa tłumaczy uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników, o tyle renta relacyjna wykracza poza ten zakres, by sięgać do układów przedsiębiorstw. Stąd propozycja wyłonienia specyficznej dla przestrzeni międzyorganizacyjnej renty sieciowej [19]. Uzasadnione wydaje się więc stwierdzenie, że wyróżnikiem strategii relacyjnych jest poszukiwanie źródeł renty ekonomicznej poza granicami przedsiębiorstwa oraz kształtowanie profilu zasobów i kompetencji, modelu biznesowego oraz zachowań strategicznych w taki sposób, aby przechwytywać rentę relacyjną.

Zewnętrzne źródła renty ekonomicznej są opisywane w literaturze ze względu na dominujące od dwóch dekad perspektywy teoretyczne, tj. teorię kosztów transakcyjnych oraz zasobową teorię firmy. Relacjom przypisuje się zdolność obniżania kosztów transakcyjnych, dlatego że wiarygodnie dla zaangażowanych stron redukują ryzyko występowania zachowań oportunistycznych. Wobec tego wymiana w układach dostawca–odbiorca i całych łańcuchach dostaw staje się lepiej skoordynowana, a zabezpieczenie przed ryzykiem relacyjnym mniej kosztowne niż w braku relacji [10]. Teoria kosztów transakcyjnych lokuje w cechach relacji źródło dodatnich efektów kosztowych, otwierając badaczom pole do rozpoznania tych cech relacji, które przyczyniają się do uzyskania obniżki kosztów transakcyjnych, a dalej otwiera strategom pole do odpowiedniego kształtowania relacji, by sięgnąć po rentę relacyjną.

Zasobowa teoria firmy otwiera szersze pole do wyjaśniania źródeł renty relacyjnej. Relacje pozwalają uzyskać uprzywilejowany dostęp do zasobów innych organizacji. Pozwalają także na wzajemną adaptację, w drodze kospecializacji oraz wykorzystania komplementarności, podnosząc efektywność eksploatacji zasobów w procesach tworzenia wartości. Relacje tworzą ku temu nie tylko podstawy zasobowe, lecz także ułatwiają te procesy dzięki uprzywilejowanym przepływowi wiedzy pomiędzy zaangażowanymi stronami [10]. Wobec tego zasobowe ujęcie kieruje uwagę badaczy w stronę dopasowania zasobowego wielu organizacji w celu uzyskania przewagi ze względu na konfigurację zasobów oraz zdolność sprawnej ich eksploatacji. Uwagę strategów kieruje to w stronę międzyorganizacyjnego wykorzystania zasobów warunkowanego kompetencją relacyjną [8], rozumianą jako umiejętność sprawnego wykorzystania relacji dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Ponadto wyłaniają się perspektywy teoretyczne mniej jeszcze dojrzałe: ewolucyjna czy sieciowa [23], w ramach których zgłaszane są ambicje analizy zjawisk na poziomie całych populacji, a nie tylko pojedynczych organizacji czy ich par. Oprócz wkładu w zrozumienie mechanizmów selekcji przedsiębiorstw ewolucyjne podejście rozpoznaje strategie możliwe do przyjęcia w ekosystemach biznesu [13]. Stawiając w centrum uwagi współzależność względem innych organizacji, podejście ewolucyjne nakłada na stratega podwójny obowiązek: zajęcia możliwie korzystnej pozycji w ekosystemie biznesu, a także wpływania na koewolucję przedsiębiorstw, by utrzymać lub zwiększyć korzyści w przyszłości.

Perspektywa sieciowa rozwinęła się przez uwzględnienie większej liczby relacji niż jedna, co jest równoznaczne z poszerzeniem pola badawczego poza pojedynczy alians, dalej poza portfel aliansów postrzegany egocentrycznie przez przedsiębiorstwo, aż do struktur sieciowych, w których jest ono osadzone [8]. Stawia się w centrum uwagi badacza kolejno: pojedynczą relację, zbiór relacji ze względu na ich cechy, układ relacji ze względu na jego cechy, węzły ze względu na ich cechy, węzły ze względu na ich pozycję oraz zbiór węzłów sieci ze względu na ich cechy. Sieć staje się

więc tworzywem strategii, a rolą menedżera jest takie jej kształtowanie oraz kształtowanie pozycji przedsiębiorstwa w sieci, aby możliwe było osiągnięcie renty sieciowej.

Obydwie dominujące teorie, a także wyłaniające się perspektywy teoretyczne można uznać za doskonały przykład logiki reprezentacyjnej w tworzeniu teorii [22], bowiem wyróżniki relacji są stawiane w centrum uwagi stratega, który dzięki oddziaływaniu na nie może osiągać rentę relacyjną.

2. Logika strategii relacyjnych

Osobliwym atrybutem ostatnich dwóch dekad badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi jest skupienie na współdziałaniu, ewentualnie na kooperacji, z relatywnie skromniejszą uwagą poświęcaną konkurencji oraz współlistnieniu [3]. Jak wskazuje literatura nurtu sieciowego, zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi wymaga celowego kształtowania portfela wymienionych czterech typów relacji poziomych. Rozwinięcie tej propozycji może polegać na opracowaniu koncepcji strategii relacyjnych obejmujących nie tylko strategię konkurencji, strategię współdziałania oraz strategię kooperacji, lecz także ich wzajemne relacje. Ten kierunek teoretyzowania nie został istotnie rozwinięty w literaturze zarządzania strategicznego, pozostawiając istotną lukę charakteryzującą się brakiem: 1) podejścia portfelowego do relacji oraz 2) interakcji pomiędzy strategiami.

Tym niemniej badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi oraz ich układami (sieciami) osiągnęły znaczny poziom dojrzałości, przejawiający się progresją badań od prostej deskrypcji, przez wprowadzanie zmiennych pośredniczących i moderujących do uwzględniania wcześniej niebadanych relacji [6]. Występują więc podstawy empiryczne oraz teoretyczne dalszego rozwoju nurtu badań nad relacjami, np. w postaci propozycji strategii sieciowych. Dotychczasowe badania pozwalają na wyodrębnienie trzech współzależnych logik strategii sieciowych (por. tabela 1): strukturalnej, zasobowej oraz tworzenia wartości [9].

Logika strukturalna wykorzystuje ramy teoretyczne badań nad sieciami zaczerpnięte z socjologii, jej późniejszych aplikacji do ekonomii, a dalej do zarządzania strategicznego. Zwrócono w niej uwagę na znaczenie pozycji w sieci, konfiguracji sieci oraz cech pojedynczej relacji dla osiągnięcia uprzywilejowanej pozycji względem innych organizacji. Pozycjonowanie w sieci staje się zupełnie odmiennym sposobem myślenia względem tradycyjnej w zarządzaniu strategicznym szkoły pozycyjnej. Chodzi bowiem o centralizację więzi wokół przedsiębiorstwa [15] lub też osiągnięcie wyłączności relacyjnej pomiędzy dwiema sieciami [5]. Stwarza to przewagę informacyjną, wzmacnia zdolność koordynacyjną oraz czyni niezbędnym dla podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Z kolei konfigurowanie sieci pozwala na osiągnięcie przewagi ze względu na wzajemne dopasowywanie się jej uczestników, sprawniejsze procesy

tworzenia wiedzy oraz uzyskiwanie kontroli nad podziałem renty relacyjnej [11]. Wreszcie, oprócz ściśle strukturalnego myślenia, badacze wyodrębnili zachowania strategiczne firm polegające na celowym budowaniu zaufania oraz wzmacnianiu wzajemnego uprzywilejowania stron relacji względem innych organizacji [10].

Tabela 1. Strategie sieciowe

Logika strategii	Źródło przewagi	Typ strategii
Strukturalna	Pozycja w sieci	Centralnego aktora Luki strukturalnej Peryferium
	Konfiguracja sieci	Zagęszczanie Centralizacja Selekcja partnerów
	Relacje w sieci	Silne więzi Zaufanie
Zasobowa	Zasobowe	Dostępu Zawłaszczania Sieci–zasobu
	Kompetencyjne	Współdziałania Sieciowa Orkiestracji
Tworzenia wartości	Koopetycja	Integrator Samotnik Partner Pretendent
	Ekosystem	Nisza Zwornik Dominator Utowarowienia

Źródło: [9, s. 24].

Logika zasobowa strategii sieciowych rozszerza zasięg podmiotowy typowy dla szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym, mianowicie ograniczony do cech zasobów posiadanych przez pojedynczą organizację. Poprzez włączenie do refleksji strategicznej zasobów posiadanych przez inne organizacje zarówno profil zasobowy, jak i potrzeba kontroli właścicielskiej tracą na znaczeniu [12]. Zyskuje natomiast postrzeganie zasobów będących w posiadaniu całego zbioru organizacji oraz uzyskiwanie do nich dostępu. Wskazuje się przy tym, że tak rozumiana sieć sama w sobie jest zasobem strategicznym, co oznacza także przedmiotowe rozszerzenie listy zasobów wyodrębnianych w zasobowej teorii firmy. Postrzeganiu powinna towarzyszyć zdolność do wykorzystania sieci. Pojawiają się zatem zupełnie nowe kluczowe kompetencje, związane z funkcjonowaniem całej sieci [8] lub sprawnym realizowaniem ról przypisanych w niej przedsiębiorstwu [4].

Logika tworzenia wartości przyjmuje zupełnie inną perspektywę, mniej ściśle w znaczeniu ram teoretycznych, natomiast skupioną wokół nowych sposobów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, by sprawniej tworzyć wartość. Pośród nich można wyodrębnić strategie oparte na współpracy z konkurentami, tj. kooperacji [17]. Dogmatyczne postrzeganie współpracy z rywalami, jako zagrożenia dla konsumentów albo dla samego przedsiębiorstwa, stoi w sprzeczności ze strategiami faktycznie stosowanymi przez przedsiębiorstwa, by osiągać przewagę [3]. Pozornie podobny jest ekosystemowy nurt badań nad strategią, ponieważ rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami zajmuje w nim poczesne miejsce. Jednakże przyjęcie poziomu analizy całej populacji [13] pozwala dostrzec różnorodność strategii przyjmowanych przez organizacje ze względu na strategie pozostałych organizacji w ekosystemie oraz ze względu na cały ekosystem. Również i w tym przypadku zachodzi rozszerzenie pola znaczeniowego strategii o element współzależności w procesach tworzenia wartości: w systemie tworzenia wartości, jak proponują badacze kooperacji [17], lub ekosystemie, jak proponują badacze nurtu ewolucyjnego w zarządzaniu strategicznym [23].

Wspólnym wyróżnikiem opisanych logik strategii jest rozszerzenie pola znaczeniowego strategii o: obiekt (tj. relacje i sieci), niektóre organizacje współdziałające z badaną firmą, współzależność strategii realizowanych przez organizacje wyodrębnione ze względu na ich powiązania. Można wobec tego stwierdzić powolne, ale systematyczne i wielowątkowe wyłanianie się strategii relacyjnych w najnowszych badaniach. Jednocześnie trzeba podkreślić, że logiki strategii relacyjnych wyłonili badacze, stosując racjonalność naukową w obserwacji zachowań przedsiębiorstw oraz logikę reprezentacyjną. Pomijają więc w istocie postrzeganie menedżerów, ich wyobrażenie o relacjach, a nawet uwarunkowania tego wyobrażenia. Wobec tego powstaje luka pomiędzy teoretycznymi wyjaśnieniami a praktyką menedżerską. Wypełnienie tej luki jest możliwe na kilka sposobów, a pośród nich uznane miejsce zajmuje uwzględnienie uwarunkowań poznawczych [20].

3. Poznawcze uwarunkowania strategii relacyjnych

Intrygującym nieobecny we współczesnych teoriach zarządzania strategicznego jest sam strateg. Łatwo zauważyć wspólną cechę szkół zarządzania strategicznego [25], opierających się na założeniu występowania określonych prawidłowości bez czynnego udziału stratega. Różnice pomiędzy szkołami w zarządzaniu strategicznym dotyczą tego, co jest zwornikiem strategii: pozycja, plan, zasób, wiedza, proste reguły itp. Konstrukty strategii lokuje się na poziomie całej organizacji, wobec czego zgodnie z tradycyjnym podejściem do badań w naukach o zarządzaniu jego wyjaśnienia również lokują się na tym samym poziomie. W rezultacie strateg, który znajduje się

na niższym, bo indywidualnym poziomie analizy, nie trafia w pole widzenia. Tymczasem, podobnie jak menedżer cechuje się ograniczoną możliwością skupienia uwagi, zdolnością analizy danych oraz selektywną uwagą [24], tak i postrzeganie stratega ma istotny wpływ na jego decyzje [20].

Postrzeganie otoczenia organizacji, a nie obiektywny stan tego otoczenia, wpływa na wybory strategiczne oraz interpretację ich skutków [20]. To co zostanie zauważone, jak zostanie zinterpretowane i jakie działania zostaną podjęte jest wprost zależne od ram poznawczych właściwych pojedynczemu decydentowi oraz wspólnie stosowanych przez najwyższe kierownictwo [9]. Pojęcie logiki dominującej pozwala uchwycić dynamikę uwarunkowań poznawczych wewnątrz zespołów menedżerskich. Dalsze rozważania uproszczono, utożsamiając uwarunkowania poznawcze indywidualnego stratega z logiką dominującą najwyższego kierownictwa organizacji. W rezultacie otrzymuje się zagregowaną kategorię poznawczych uwarunkowań odniesioną do strategii. Obejmują one: selektywność w dostrzeganiu elementów kluczowych dla strategii, reguły interpretacji dostrzeżonych elementów oraz wzorcowe, zwykle sprawdzone doświadczalnie przez menedżerów reguły zachowań strategicznych. Przykładem mogą być odstępstwa od racjonalności strategicznej w obliczu kryzysu zidentyfikowane w badaniach polskich przedsiębiorstw, które wykazały się niższą od oczekiwanej czujnością strategiczną, a ich prawidłowa reakcja na kryzys może być postrzegana jako rutynowa [21]. Postrzeganie strategiczne jawi się więc jako wdzięczne pole badań, choć nadal rzadko podejmowane.

Nurt badań nad poznawczymi uwarunkowaniami oddziela postrzeganie od reakcji, wskazując na występowanie dwóch różnych mechanizmów: selektywności uwagi oraz doświadczalnego uczenia się [24]. Wprawdzie podział i wyodrębnianie obiektów służy lepszemu zrozumieniu badanego zjawiska, zgodnie z regułami racjonalności naukowej, jednak rzeczywiste warunki funkcjonowania menedżera charakteryzują się kontekstowością oraz współzależnością obiektów [22]. Trudno oddzielić postrzeganie od działania. Badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi wskazują na istotne znaczenie doświadczalnego uczenia się dla sprawności wykorzystania relacji do osiągnięcia celów strategicznych [12]. Jednocześnie jednak pomijają zagadnienie selektywności postrzegania relacji, a nawet zagadnienie samego postrzegania uwarunkowań relacyjnych przedsiębiorstwa.

Reprezentacja poznawcza otoczenia gospodarczego przez menedżerów, nazywana obrazem sieci aktora, jest konstruktem wielowymiarowym. Do tej pory w badaniach empirycznych zaproponowano i przetestowano cztery wymiary [7]:

- 1) władzę, która odzwierciedla postrzeganą zależność lub niezależność danego aktora od innych organizacji w sieci połączonej z siłą więzi łączących go z innymi;
- 2) dynamikę, która wiąże zadanie wykonywane wspólnie z innymi z horyzontem czasowym, w którym współdziałanie się rozwija;

- 3) szerokość, odzwierciedlającą zarówno różnorodność organizacji w sieci, jak też zakres więzi pośrednich i bezpośrednich, którymi są one połączone;
- 4) pośredniość, tj. stosunek więzi pośrednich do bezpośrednich danego aktora.

Badanie 445 menedżerów działających w korporacjach międzynarodowych potwierdza związek pomiędzy obrazem sieci a zarządzaniem siecią [7]. Jednocześnie okazuje się, że wymiar władzy jest znacznie ważniejszy od pozostałych, bowiem zarówno postrzegana władza skłania ku strategii relacyjnej (kształtowania sieci), jak i słabość (eksploracja sieci). Pozostałe wymiary znajdują tylko częściowe, słabe znaczenie dla zarządzania w sieci.

Późniejsze badania małych i średnich przedsiębiorstw [16] wskazują, że obrazy sieci wpływają na postrzeganie tego, co jest możliwe, a także tego, co nie jest możliwe, czyli opcji strategicznych. Empirycznie ugruntowują jednak dwukierunkową relację pomiędzy obrazem sieci a strategią. Podobnie jak sama sieć, tak i jej obraz jawi się jednocześnie jako tworzywo i kontekst strategii [8]. Ponadto obraz sieci jest uwarunkowany kontekstowo, ale daje się kształtować. Nie stanowi więc zobiektywizowanego uwarunkowania strategii relacyjnych, ale może być tworzony i zmieniany. Co więcej, jego kształtowanie wymaga interakcji z innymi organizacjami w sieci. Odzwierciedla to swoisty „wgląd w sieć” dzięki wspólnemu postrzeganiu sieci przez zaangażowanych w nią menedżerów [18]. Implikacje praktyczne tego ustalenia prowadzą w stronę kształtowania obrazu sieci strategów po to, aby mogli dostrzec, a dalej wykorzystać sposobności, które oferują strategię relacyjne.

Obrazy sieci stanowią reprezentację wiedzy strategów o otaczającej ich sieci, pomagają w interpretowaniu złożoności otoczenia i wpływają na podejmowane działania [1]. Zatem sformułowanie „obraz” może być mylące, wskazując na migawkowe, statyczne ujęcie postrzegania menedżerów. Tymczasem obraz sieci jest dynamiczny, pojawia się i ewoluuje. Dlatego uzasadnione jest stosowanie konstruktów węższego, który warunkuje powstanie samego obrazu. Takim konstruktem jest świadomość sieciowa rozumiana jako „zdawanie sobie sprawy z osadzenia swojego przedsiębiorstwa, w szczególności oddziaływania relacji sieciowych na organizację” [14]. Empirycznie ustalono powszechne niedostrzeganie relacji pośrednich przez polskie przedsiębiorstwa logistyczne [14]. Świadczy to o niskiej świadomości sieciowej przedsiębiorców branży, która jest silnie usieciowiona. Podobnie jak w przypadku obrazów sieci, możliwości przyjmowania strategii relacyjnych dopiero się otwierają, w miarę wzrostu świadomości sieciowej.

Podsumowanie

Burzliwe wtargnięcie badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi w subdyscyplinę zarządzania strategicznego ma swoje korzenie teoretyczne w dziedzinach

pokrewnych, zwłaszcza socjologii i ekonomii. Rozpoznanie przestrzeni międzyorganizacyjnej, ustalenie jej podstawowego obiektu, tj. pojedynczej relacji międzyorganizacyjnej, a dalej wykorzystanie tego obiektu do badania przewagi strategicznej wniosło istotny wkład w rozwój zarządzania strategicznego. Znaczny dorobek empiryczny jednoznacznie wskazuje na znaczenie cech i układu relacji, a także kompetencji ich kształtowania oraz eksploataowania dla strategii. Dorobek badaczy przestrzeni międzyorganizacyjnej, uznany i lokujący się w głównym nurcie badań, nie znajduje jednak odzwierciedlenia w praktyce zarządzania strategicznego.

Uwarunkowania poznawcze stratega mają wpływ na jego decyzje i zachowania strategiczne organizacji. W przypadku strategii relacyjnych niezbędne jest, aby menedżer dostrzegał opcje strategiczne w relacjach międzyorganizacyjnych. By tak się stało, niezbędne jest postrzeganie przez niego samej sieci, którą pozwala uchwycić własna, subiektywna jej reprezentacja, tj. obraz sieci. W niniejszym opracowaniu proponuję przyjąć, iż obraz sieci to konstrukt dynamiczny uwarunkowany świadomością sieciową. Najnowsze ustalenia empiryczne wskazują, że świadomość sieciowa jest niska i cechuje się postrzeganiem relacji bezpośrednich, przy ślepcie strategicznej na dalsze otoczenie sieciowe. Pole do badań nad strategiami relacyjnymi jawi się jako obiecujące, bowiem wzrostowi świadomości sieciowej będzie towarzyszyć stosowanie strategii relacyjnych, dziś jeszcze słabo rozwiniętych.

Relacje skupiają uwagę na uprzywilejowaniu. Ale warto zauważyć, że postrzeganie dotyczy też konkurencji. Relacja konkurencji także jest uwarunkowana świadomością i postrzeganiem rywali. Wobec tego dalsze badania nad strategiami relacyjnymi otwierają się na wdzięczne pole uwarunkowań poznawczych relacji współpracy, konkurencji i kooperacji.

Bibliografia

- [1] Abrahamsen M.H., Henneberg S.C., Huemer L., Naudé P., *Network picturing: An action research study of strategizing in business networks*, „Industrial Marketing Management” 2016, No. 59, pp. 107–119.
- [2] Baumard P., *Le Vide stratégique*, CNRS, Paryż 2012.
- [3] Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, No. 14(3), pp. 178–194.
- [4] Blomqvist K., Levy J., *Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy” 2006, Vol. 2(1), pp. 31–48.
- [5] Burt R.S., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Boston 1992.

- [6] Colquitt J.A., Zapata-Phelan C.P., *Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50(6), pp. 1281–1303.
- [7] Corsaro D., Ramos C., Henneberg S.C., Naudé P., *Actor network pictures and networking activities in business networks: An experimental study*, „Industrial Marketing Management” 2011, Vol. 40(6), pp. 919–932.
- [8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [9] Czakon W., *Network Strategies Logic*, „Problemy Zarządzania” 2016, nr 4(64), s. 17–31.
- [10] Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(4), pp. 660–679.
- [11] Dyer J.H., Hatch N.W., *Using supplier networks to learn faster*, „MIT Sloan Management Review” 2004, Vol. 45(3), pp. 57–63.
- [12] Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21(3), pp. 203–215.
- [13] Iansiti M., Levien R., *Strategy as ecology*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82(3), pp. 68–81.
- [14] Kawa A., Pierański B., *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 12, s. 21–27.
- [15] Koka B.R., Prescott J.E., *Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29(6), pp. 639–661.
- [16] Laari-Salmela S., Mainela T., Puhakka V., *Beyond network pictures: Situational strategizing in network context*, „Industrial Marketing Management” 2015, No. 45, pp. 117–127.
- [17] Luo Y., *A cooptation perspective of MNC – host government relations*, „Journal of International Management” 2004, Vol. 10(4), pp. 431–451.
- [18] Mouzas S., Henneberg S., Naudé P., *Developing network insight*, „Industrial Marketing Management” 2008, Vol. 37(2), pp. 167–180.
- [19] Niemczyk J., *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [20] Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C., *Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers*, „Journal of Management Studies” 1989, Vol. 26(4), pp. 397–416.
- [21] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Romanowska M., Mierzejewska W. (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- [22] Sandberg J., Tsoukas H., *Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality*, „Academy of Management Review” 2011, Vol. 36(2), pp. 338–360.

- [23] Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 116, s. 163–172.
- [24] Walsh J.P., *Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane*, „Organization Science” 1995, Vol. 6(3), pp. 280–321.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 9–29.

ŚWIADOMOŚĆ SIECIOWA W STRATEGIACH RELACYJNYCH

Streszczenie

Nurt relacyjny w zarządzaniu strategicznym przekroczył etapy rozpoznania zjawiska, a także jego zastosowania do wyjaśniania przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Pojedyncze relacje międzyorganizacyjne oraz sieci mogą przyczyniać się do osiągnięcia celów strategicznych, stają się narzędziem strategii. W artykule zidentyfikowano wyróżnik strategii relacyjnych w postaci poszukiwania źródeł renty ekonomicznej poza granicami przedsiębiorstwa. Rozpoznano trzy odrębne logiki strategii relacyjnych, wynikające ze stosowanych w literaturze ram teoretycznych badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi: strukturalną, zasobową oraz tworzenia wartości. Ponadto, wskazano na zmienną interweniującą pomiędzy otoczeniem sieciowym a stosowaniem strategii relacyjnych, tj. postrzeganie otoczenia sieciowego. Sformułowano propozycję, iż warunkiem istnienia obrazów sieci jest świadomość sieciowa stratega.

SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIE RELACYJNE, SIECI, ŚWIADOMOŚĆ, POSTRZEGANIE, OBRAZ

NETWORK AWARENESS IN NETWORK STRATEGIES

Abstract

The relational view in strategic management has developed beyond the phenomenon recognition to explain advantage of firms through their relationships. Dyads and networks may

contribute to strategic objectives achievement, and have become instrumental to strategies. This paper identifies a distinctive feature of relational strategies i.e. rent seeking beyond organizational boundaries. Extant literature theoretical frameworks indicate three strategic logics: structural, resource based and value-creation oriented. Furthermore, strategist's perception as an intervening variable between network context and network strategizing has been examined. We propose that network awareness is a condition for developing network pictures, which are associated to network strategies.

KEY WORDS: RELATIONAL STRATEGIES, NETWORK, AWARENESS, PERCEPTION, PICTURE

INNE SPOJRZENIE NA ŹRÓDŁA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Dążenie do przewagi jest naturalnym elementem gry konkurencyjnej, w której uczestniczą przedsiębiorstwa. W zarządzaniu kategorię przewagi konkurencyjnej tradycyjnie osadza się w teorii zasobowej. Pierwotnym i jednym z podstawowych założeń tej teorii było, iż analiza stosunków między organizacjami w sieci może pomóc menedżerom zrozumieć stosunki władzy i zależności zachodzące między ich organizacją a innymi członkami w sieci. Taka wiedza pozwala kierownictwu przewidywać możliwe ośrodki wpływu otoczenia i podsuwa sposoby równoważenia części tego wpływu [10]. Założenie to wykorzystał Barney [1, 2] w swoim modelu RBV, obrazującym bezpośrednie związki między zasobami (cennymi, rzadkimi, trudnymi w imitacji i substytucji, dobrze eksploatowanymi), mechanizmami ochronnymi (w pozyskiwaniu zasobów i skomplikowaniu ich konfiguracji) oraz przewagą konkurencyjną i efektywnością. Model ten praktycznie natychmiast spotkał się z krytyką wskazującą na jego zbyt statyczny charakter [9]. Efektywność nie jest bowiem efektem posiadania zasobów, lecz ich wykorzystania na podstawie rutyn i umiejętności organizacyjnych. Za pierwszych autorów, którzy związali przewagę konkurencyjną z kompetencjami, uznaje się Hamela i Prahalada [4]. Ich koncepcja kluczowych kompetencji z czasem ujawniła swoje punkty styeczne z koncepcją dynamicznych kompetencji [16].

Ten krótki rys ewolucji teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym pozwala lepiej zrozumieć współczesne kierunki rozwoju tej teorii. Wśród nich można wyróżnić

* Prof. dr hab. Jerzy Rokita – Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach.

** Dr Agnieszka Dziubińska – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

te, w których zasoby są rozpatrywane w kontekście relacji powstających w związku [np. 6, 7, 8, 3, 15], oraz z ich dynamiczną naturą związaną z uczeniem się [np. 12, 5]. Problem, który podejmujemy w artykule, mieści się właśnie w tym obszarze. Bezpośrednią inspiracją do podjęcia badań, których wyniki przedstawiamy poniżej, było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie procesy odpowiadają za twórcze wykorzystanie zasobów w organizacji i w konsekwencji za przewagę konkurencyjną? Nasze rozważania ugruntowaliśmy w teorii złożoności, a w szczególności zarządzania systemami złożonymi, do których należą systemy społeczne. Są to więc systemy adaptacyjne. Ta perspektywa teoretyczna pozwoliła nam ująć w jednej koncepcji wątki, które choć są obecne w teorii zasobowej, to są traktowane fragmentarycznie. Chodzi o istotne naszym zdaniem procesy natury kognitywnej, politycznej, a nawet psychologicznej. Ich jednoczesny udział w organizacyjnych procesach strategicznych prowadzi do złożonego układu, którego elementy nie są łatwe do analizy na podstawie tradycyjnej literatury przedmiotu.

1. Kreatywność ludzi w organizacji

1.1. Natura procesów organizacyjnej kreatywności

Organizacje mają swój wymiar sieciowy – tworzą je ludzie, tj. indywidualni agenci, organizacje lub ich części, powiązane sprzężeniami zwrotnymi ze sobą i z innymi organizacjami tworzącymi otoczenie. Te sprzężenia to wzajemne interakcje. To one w dużym stopniu wpływają na cele i zadania, których realizacja jest warunkiem przetrwania organizacji, którego jedną z form jest rozwój. Można wyróżnić dwa rodzaje więzi. Pierwszym są te, które tworzą sieć oficjalną, formalną, legitymizującą system. Drugi rodzaj więzi powstających w cieniu tych pierwszych i tworzy sieć powiązań nieformalnych.

Rozróżnienie tych dwóch systemów ma znaczenie dla badania problemu kreatywności organizacji. Organizacje są twórcze, gdy jej członkowie, czy tworzone przez nich grupy, są w twórczych interakcjach i uczą się¹. Wówczas powstaje zjawisko, które nazywamy organizacyjną twórczością opartą na uczeniu się, wzmacnianiu i inkorporowaniu wspólnych schematów zachowań jednostek i grup oraz towarzyszących tym procesom obaw, lęków. Z punktu widzenia teorii – tak rozumiana twórczość na poziomie całej organizacji – powinna być objaśniona przez opisywanie procesów wzmacniania i inkorporowania zasad dokonywania zmian. W tym kontekście

¹ Organizacja może być kreatywną tzn. twórczą (od łac. *creatio* – tworzenie, a to od łac. *creare* – tworzyć). Nie wiążemy kreatywności (twórczości) z użytecznością, choć odróżniamy od niej nowość (*novelty*). Nowość jest rezultatem twórczości.

zadaniem systemu legitymizowanego (a więc oficjalnego) jest realizowanie bieżącego, podstawowego celu systemu w możliwie najsprawniejszy sposób. Opiera się on na ujemnych sprzężeniach zwrotnych, dzięki czemu utrzymuje *status quo*. Można w jego zakresie przewidywać najbliższą przyszłość systemu, gdyż cechuje go regularność zachowań, uporządkowanie, równowaga². Cień systemu cechuje się większą i odmienną dynamiką. W dużym stopniu zależy ona od osobowości ludzi, ich oczekiwań, stanów emocjonalnych.

W organizacji ma miejsce swoista gra tych dwóch systemów. Gdy dynamika cienia systemu bierze górę, organizacji zagraża anarchia, dezintegracja. Aby to nie nastąpiło, cień systemu musi być utrzymywany w pewnych ryzach. Możliwa jest też sytuacja odwrotna. Organizacja pod wpływem systemu legitymizowanego dąży do zmian, a część systemu broni ją przed nimi. Powstają działania obronne – obrona stabilności dotychczasowych wzorców zachowań. Jest to drugi rodzaj dynamiki. Istnieje też trzeci jej rodzaj, który uwidacznia się w fazie przejścia od stabilności do niestabilności systemów. Problemem tym zajmuje się psychologia organizacji. W tej fazie członkowie grupy potrafią podtrzymywać dialog w uczeniu się według podwójnej pętli, w celu utrzymywania się między defetyzowanymi wzorcami zachowań a psychicznymi fantazjami. W takiej sytuacji przynajmniej część ludzi, działających w cieniu systemu, jest zdolna i skłonna do prowadzenia dialogu z systemem formalnym w oparciu o podwójną pętlę uczenia się. Dialog taki dotyczy dotychczasowych symboli organizacyjnych. Wszystko to tworzy podstawy dla twórczości.

W fazie przejścia między stabilnością i niestabilnością system organizacji znajduje się na krawędzi anarchii. Zadaniem systemu formalnego jest utrzymywanie całość organizacji w bezpiecznym stanie, tj. zachowanie minimum stabilności przez wykorzystywanie obaw cienia systemu przed zbyt dużymi zmianami. W ten sposób powstają pewne granice dla twórczości. Kiedy jednak sytuacja jest odwrotna – mamy do czynienia ze słabym systemem formalnym, wtedy silne oddziaływanie cienia systemu może powodować wejście organizacji w obszar niestabilności. Organizacja znajduje się wtedy na krawędzi chaosu, stanu korzystnego dla powstawania innowacji. Wtedy powstają napięcia między systemem formalnym a cieniem systemu spowodowane tym, że ten drugi tworzy potencjalne możliwości zastąpienia pierwszego. W podobnych sytuacjach cień odgrywa główną rolę i ma silny wpływ na działanie organizacji.

Podsumowując, organizacja nie jest tak samo twórcza przez cały czas. Przestrzeń dogodna dla twórczości znajduje się na granicy między integracją i dezintegracją systemu, gdyż następuje wtedy kreatywna destrukcja istniejącego *status quo*. W takim stanie organizacji niektórzy jej członkowie zajmują się prowadzeniem dialogu,

² Założenie o działaniu systemu legitymizowanego na podstawie ujemnego sprzężenia zwrotnego należy rozumieć w związku z założonymi celami organizacji. Jest to oczywiście uproszczenie, które ma uczynić prezentowaną treść bardziej przejrzystą.

wykorzystując w nim metafory i analogie, myślą refleksyjnie, wszystko to dla zdobywania nowej wiedzy. Następuje podważanie recesywnych symboli organizacji. Paradoxy fazy przejścia (bycie na krawędzi chaosu) polegają na tym, że o ile system formalny dąży do utrzymywania *status quo*, to jego cień dąży do zmiany. Jedne i drugie dążenia powodują powstawanie napięć. Jeśli są one zbyt duże, to organizacja spychana będzie w anarchię. Z napięć wyłaniają się dwie trudne do pogodzenia tendencje: dążenie do krótkoterminowej efektywności, której gwarantem ma być stabilność systemu, oraz dążenie do długoterminowej sprawności, która wymaga zmian. Paradoxów jest więcej – począwszy od indywidualizmu versus konformizmu na poziomie grupy, skierowanej na centralizację versus decentralizację na poziomie organizacji, lub np. paradoksu wysokiej jakości produktów versus konkurencyjnej ich ceny – na poziomie operacyjnym.

1.2. Twórcze destrukcje

Dominujące wzorce, reguły zachowań organizacji mogą być zasilone rezultatami wcześniejszego się jej uczenia. Są jej swoistą pamięcią. Aby organizacja była innowacyjna, musi zmienić dotychczasowe wzorce zachowań głęboko zakorzenione w formalnym systemie. Zmiana ta może nastąpić w wyniku gry prowadzonej przez system formalny z jego cieniem, gry będącej uczeniem się ich obu. Przebieg tej gry zależy od: zakresu i skuteczności władzy sprawowanej przez system formalny i jego cień, chęci dokonywania zmian jednego z tych dwóch systemów oraz skuteczności polityk opartych na uczeniu się liderów. Spełnienie tych warunków prowadzi organizację, nie zawsze w sposób świadomy, do fazy kreatywnych innowacji. Propagowana jest szeroka partycypacja w działaniach, których celem jest przekształcenie tego co nowe w twórcze.

By tego dokonać, kluczowe znaczenie ma postawa elity liderów grup. Możliwe jest bardziej „luźne” definiowanie biurokratycznych zasad i procedur, na których opiera się struktura organizacyjna, lub bardziej elastyczne podejście do opisu zakresów pracy stanowisk w sferze regulacyjnej organizacji, czyli w systemie formalnym. Zabiegi te mogą być skuteczne, gdy cień systemu jest w defensywie, gdy jest mało elastyczny. Wtedy system formalny dąży do zmian, a stabilizuje organizację cień systemu, który broni istniejącego stanu rzeczy. Mamy więc wtedy następującą sytuację. Zmiany w systemie formalnym powodują zachowanie konformistycznych postaw pracowników, a w tym samym czasie następuje zwiększenie decentralizacji zarządzania. Obronne postawy i struktury są w rozkładzie i ludzie stają w obliczu niepewności, niejednoznaczności sytuacji. Dzieje się to w obrębie systemu formalnego. Wydaje się, że gdy cień systemu cechuje się tym samym, wówczas cała organizacja zmierza do anarchii lub chaosu. Rozumowanie takie jest jednak obarczone błędem. Otóż między sferami stabilności i niestabilności jest przestrzeń dla twórczości. Gdy

organizacja jest w tej przestrzeni, cechuje ją z jednej strony stabilność struktury i biurokracji odpowiedzialnych za zachowania ludzi, z drugiej zaś strony – cień systemu powoduje powstawanie różnorodności i tworzy napięcia. Te jednak nie mogą być zbyt duże i muszą opierać się na zaufaniu.

1.3. Krytyczne punkty kontrolne

Stwierdziliśmy, że gdy system formalny znajduje się w konflikcie ze swoim cieniem, organizacja znajduje się na krawędzi chaosu. Tylko w tej fazie organizacja może dokonywać zmian swoich indywidualnych i zbiorowych wzorców zachowań w wyniku uczenia się według podwójnej pętli. Najpierw zmiany te następują w wyniku interakcji między poszczególnymi agentami. Wtedy też następuje stopniowe zaniechanie stosowania dotychczasowych wzorców. Jeśli zmiany są wzmacniane przez stosowanie nowych wzorców w interakcjach między większą liczbą agentów, powstaje proces uczenia się całej części organizacji. Innymi słowy, organizacja uczy się w wyniku uczenia się agentów. Gdy organizacja jest w fazie stabilności, ma sprawny system formalny wspierany przez cień systemu, wówczas do opisanych powyżej zmian nie może dojść – grupy ludzi nie angażują się w uczenie według podwójnej pętli. Cały proces uczenia się jest wtedy kierowany przez najwyższy szczebel zarządzania i przebiega „z góry na dół”. Jeśli natomiast organizacja znajduje się w fazie braku stabilności, cechuje ją duża różnorodność zachowań, a cień systemu podważa zasady działania formalnego systemu, organizacja będzie stopniowo odchodzić od dotychczasowych wzorców i reguł zachowań. Wtedy możliwe jest uczenie się organizacji według zasady „z dołu do góry”. Jak już zaznaczyliśmy, opisane procesy osiągają punkt krytyczny, gdy organizacja znajduje się na krawędzi chaosu, tj. na krawędzi dezintegracji systemu. Wówczas bowiem ujawniają się paradoksy, następuje stopniowa zmiana obowiązujących archetypów zachowań i destrukcja systemu staje się kreatywną, tj. twórczą. Te punkty krytyczne nazywamy „kontrolnymi”, ponieważ symbolizują one stany, po przekroczeniu których destrukcja zaczyna kreować anarchię, rozpad.

Wszystkie te problemy można rozpatrywać ze względu na system społeczny, który tworzą pojedyncze osoby, grupy osób, części systemu i cały system. Można tu wyróżnić kilka rodzajów dynamik: inspirowanych przez obawy ludzi, ich indywidualizm versus konformizm, przywództwo versus podporządkowanie się, partycypowanie versus obserwowanie. Pierwsze trzy dynamiki są związane z tym, że członkowie organizacji znajdują się w przestrzeni korzystnej dla twórczości. Dla każdej z nich można ustalić punkty krytyczne. Członkowie organizacji są nie tylko aktywnymi uczestnikami procesów przebiegających w tej przestrzeni, lecz także są ich obserwatorami. Cechuje ich indywidualizm lub kolektywizm zachowań. Są oni poddani wpływowi każdej z tych dynamik, gdyż nie są tylko częścią systemu, lecz także obserwatorami przebiegających w nim procesów, odzwierciedleniem ich indywidualizmu i kolektywizmu,

wpływającymi na te procesy i będącymi pod ich wpływem. W związku z tym jasne staje się, że członkowie organizacji nie mają wystarczającego dystansu niezbędnego dla obserwowania tych procesów, mimo że mogą kolektywnie zastanawiać się nad organizacją jako całością.

2. Ewolucja organizacji w przestrzeni korzystnej dla twórczości

2.1. Przewidywalność w organizacji

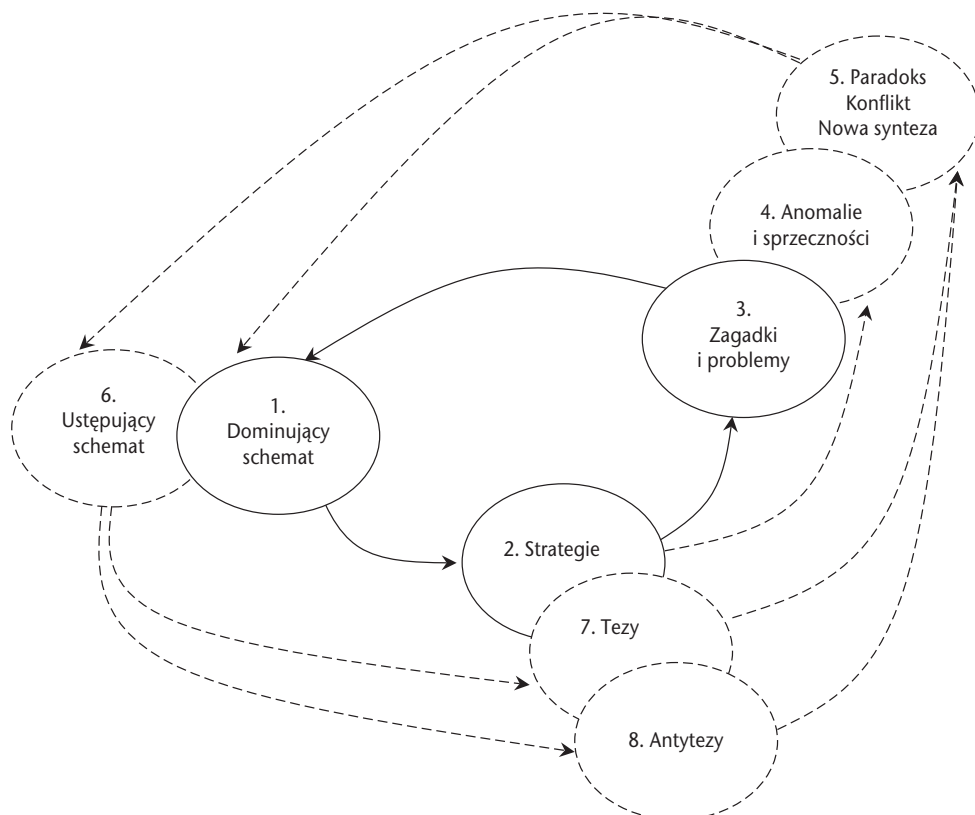
Jak już zaznaczyliśmy, sieci nieliniowych sprzężeń zwrotnych w systemach adaptacyjnych rozwijają się w wyniku uczenia się według pojedynczych i podwójnych pętli sprzężeń zwrotnych. Przestrzeń korzystna dla twórczości powstaje w wyniku działania podwójnych pętli uczenia się. Różnice między dwoma rodzajami uczenia się przedstawiono na rysunku 1. Centralne miejsce na tym rysunku zajmuje cyrkulacyjny proces odpowiadający „zwykłemu” (tradycyjnemu) zarządzaniu. Proces ten (linie ciągłe), zawiera dominujący zbiór (schemat) zasad (poz. 1), strategie systemu (poz. 2), stosowane dla osiągnięcia celu – przeżycia (poz. 3). W tym cyklu organizacja adaptuje swoje zachowania ze względu na cel, do którego dąży. Deskrypcja tego celu zależna jest od tego, jak jest on postrzegany.

Działanie cienia systemu „uruchomi” jego grę z systemem legitymizowanym. W wyniku tego część dominujących zasad (reguł) działania systemu zostaje zmarginalizowana. Tu gra jest wywoływana przez „anomalie”, które powoduje zwykłe zarządzanie. Gdy menedżerowie działają według opisywanej pętli (poz. 1–2–3), postrzegają „łamiągówki”, które muszą rozwiązywać, ale nie dostrzegają anomalii i sprzeczności, które sami wywołują (poz. 4). Dzieje się tak dlatego, ponieważ zwykłe zarządzanie jest podporządkowane zasadzie technicznej racjonalności. Anomalie i sprzeczności (poz. 4) zawsze ujawniają się w formie paradoksów i konfliktów skłaniających do dokonywania syntez. Potrzeba syntezy jest silnym czynnikiem wpływającym na kreatywną grę, wykorzystującą recesywne, tj. nieaktywne zasady zachowań, co może prowadzić do reorientacji dominujących zasad (lub ich części) w wyniku uczenia się według podwójnej pętli. Linie przerywane na rysunku 1 dotyczą powstawania paradoksów i konfliktów (pkt 5) związanych z kwestionowaniem obowiązującego paradygmatu, co uruchamia grę w obrębie recesywnych zasad (pkt 6). Zmiana paradygmatu następuje na podstawie metody dialektycznej (pkt 7 i 8). Musi to być proces permanentny, powodujący częściową lub całkowitą destrukcję obowiązujących zasad działania. Jest to domena zarządzania „nadzwyczajnego”.

Konkluzja jest następująca. Organizacja znajduje się w przestrzeni korzystnej dla twórczości, gdy jej ludzie są całkowicie zaangażowani, zarówno w procesy zarządzania

zwyczajnego, jak i nadzwyczajnego. Tylko wtedy bowiem dostrzegają oni zasadnicze paradoksy i napięcia między recesywnym i dominującym systemem. Przypomnijmy, zwyczajne zarządzanie jest źródłem stabilności, a nadzwyczajne – źródłem zarówno stabilności, jak i niestabilności. Nasuwa się jednak pytanie: co wpływa na stabilność i niestabilność na poziomie organizacji? Odpowiedź zawarliśmy w kolejnych dwóch punktach.

Rysunek 1. Pętle uczenia się w procesach zwyczajnego i nadzwyczajnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 194, za: 13, s. 118].

2.2. Źródła stabilność

Można wyróżnić kilka źródeł stabilności systemu, tj.: czynniki, które tłumią zmiany; kooperację; ochronę przed kreatywnymi napięciami, spowodowaną przez dominujące zasady zachowań; nieadaptacyjne uczenie się. Pierwszy z wymienionych czynników, zagadnienie tłumienia zmian, omówimy w oparciu o rysunek 2,

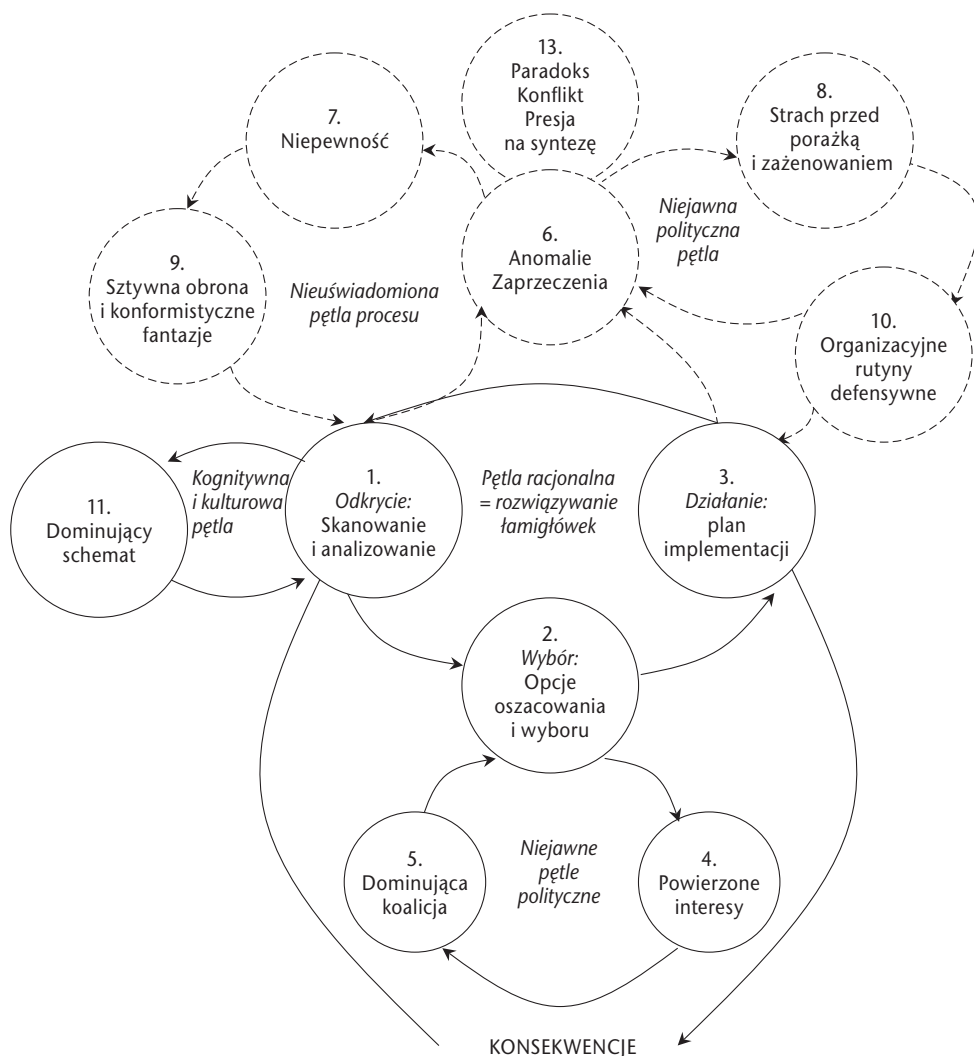
który przedstawia system zarządzania zwyczajnego. Zarządzanie to jest procesem konstruowania i aktualizowania zbioru zasad i symboli systemu, który umożliwia mu postrzeganie i uświadamianie sobie, na czym polega podstawowe, bieżące jego zadanie. Za Stacey'm [14] nazywamy ten zbiór dominującym schematem (*dominant schema*)³. Zbiór ten określa, jak agenci systemu będą zachowywać się w swoich działaniach, zmierzających do realizacji najważniejszych dla nich zadań.

Na rysunku 2 przedstawiono działania agentów w procesie racjonalnego rozwiązywania problemów polegających na odkrywaniu problemu (krok 1), ocenie i wyborze wariantu rozwiązywania go (krok 2) oraz implementacji rozwiązania (krok 3). Jest to pętla racjonalnych zachowań. Jednak odkrywanie problemu to nie tylko poznanie „nowego”, ale również monitorowanie na bieżąco realizacji zadań, porównanie ich z oczekiwaniami, podejmowanie działań korzystnych, przebiegających według tej samej pętli. Widać tu ważną rolę kontroli, która leży u podstaw racjonalnych zachowań, mających na celu utrzymywanie systemu w stabilności, tj. w równowadze, lub jego zmienności. Pożądanе zmiany są wzmacniane, a niepożądane – tłumione. Gdy w trakcie rodzą się konflikty dotyczące celów i/lub sposobów korygowania działań, ten racjonalny proces jest uzupełniany działaniami politycznymi, prowadzonymi przez kierownictwo tworzące dominującą koalicję, która chce realizować ważne dla niej interesy (cele) – kroki 4 i 5. Te często są niejawne i wpływają na formę oraz strukturę przywództwa, a także sposoby rozwiązywania konfliktów wynikających z rozbieżności interesów. Jest to więc polityczna pętla podejmowania decyzji, która może, choć nie musi, być źródłem stabilności systemu. Jest to ujemna pętla sprzężenia zwrotnego.

Powyższe wywody są potwierdzeniem, że normalne zarządzanie jest osadzone na technicznej racjonalności, gdzie system ma rozwijać się, od stabilnego *status quo* przez jego zamierzone zmiany, zapewniające dalszą jego stabilność. „Na straży” stoi system kontroli, który przez pojedyncze pętle ujemnych sprzężeń zwrotnych tłumii nieoczekiwane zmiany, zapewniając bieżącą racjonalność zachowań. System kontroli opiera się tu na obowiązujących wzorcach zachowań. Te jednak z czasem, w obliczu zasadniczych zmian w jego otoczeniu, stają się nieodpowiednie. Członkowie organizacji są na ogół nieświadomi powstających napięć i anomalii (pkt 6). Ich ujawnienie powoduje, że stają przed wielkim wyzwaniem – będą musieli zmierzyć się ze zmianą swoich, zakorzenionych głęboko w świadomości, przekonań dotyczących sensu istnienia ich organizacji. Muszą bronić się przed lękiem o jej przyszłość, strachem przed popełnieniem błędów (krok 8). W wyniku tego uruchamiają defensywne rutyny, np. niejawne politykowanie (krok 10).

³ Dominujący schemat agenta lub organizacji jest zbiorem zasad lub symboli systemu, który znacząco wpływa na postrzeganie i uświadamianie sobie ściśle bieżącego, podstawowego ich zadania.

Rysunek 2. Źródła stabilności w procesie zwyczajnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 197, cyt za: 13, s. 120].

Uwzględniając powyższe, zarządzanie nadzwyczajne różni się od normalnego w warstwie psychologicznej członków organizacji. Dzieje się tak, gdy napięcia i anomalie obserwowane przez nich nie wywołują strachu i działań obronnych. Zmiany w ich otoczeniu postrzegają oni jako korzystne dla przeprowadzenia twórczej gry polegającej na uruchomieniu recesywnych schematów zachowań, gdyż odczuwają siłę wspólnoty, którą tworzą. Umożliwia im to unikanie niejawnych działań politycznych, które w takich sytuacjach były wykorzystywane w zarządzaniu zwyczajnym.

Tu ciężar jest położony na spontaniczne samoorganizowanie się. Jest tak dlatego, ponieważ konieczne jest wsparcie tych, z którymi członkowie organizacji są w interakcjach. Gdy stracą to wsparcie, będą skutecznie eliminowani z gry. Szersze jej wsparcie wzmacnia kontrolę wszystkich wspierających zmiany. Ludzie przestają być „pod kontrolą”, gdyż sami wzajemnie kontrolują się. Spontaniczne samoorganizowanie się powoduje stabilne zachowania ludzi w grupie. Jest to wynik silnej potrzeby przynależności do niej, a kooperacja konstytuuje kontrolowanie zachowań. Samoorganizowanie się jest powodem kooperacji „z dołu do góry”. Jest to główne źródło stabilnych zachowań w zarządzaniu nadzwyczajnym.

2.3. Źródła niestabilności

Czynniki, które wpływają na niestabilność systemów w przestrzeni sprzyjającej nowości, to: amplifikacja małych zmian oraz konkurowanie i nieprzewidywalność zachowań innych systemów powiązanych więzami z danym systemem. Pierwszy z czynników – wzmacnianie małych zmian – jest rezultatem działania dodatnich sprzężeń zwrotnych. Są one podstawową przyczyną nieregularności, nieuporządkowania, niestabilności wszystkich systemów, także społecznych. W tych ostatnich objawia się to także w zachowaniach ludzi. Potwierdzają to m.in. badania Goldmana, Senge i Forrestera [11]. Jak stwierdzają ci autorzy, sprzężenia zwrotne dodatnie są fundamentalną własnością żywotnych organizacji. Podkreślają oni, że tworzą one wzorce zachowań, jednak przyczynowo-skutkowe efekty są bardzo trudne do identyfikacji. Pokazują także, że wzorce te mogą wyłaniać się wbrew intencjom, mogą powodować skutki odwrotne od zamierzonych. Dodatkowo podwójna pętla uczenia się wraz z dodatnim sprzężeniem zwrotnym tworzą konflikty i uruchamiają działania, które prowadzą do zmiany schematów zachowań.

Drugi z wymienionych czynników – konkurowanie – także destabilizuje system. Badania systemów adaptacyjnych pokazują, że każdy system cechuje się wewnętrznym konkurowaniem jego części (dynamiką typu „drapieżnik – ofiara”) oraz że wzmacnia to procesy uczenia się całego systemu. Jest to możliwe w wyniku uczenia się wprowadzającego niestabilność, która chroni system przed wpadaniem w pułapkę (np. nieefektywności). Ponieważ każdy system pozostaje w interakcjach z innymi, konieczne jest nieustanne sprawdzanie swoich zachowań, stosowanie nowych strategii walki z rywalami. Napięcia wynikające z konkurowania powodują powstawanie nieregularnych zachowań, najpierw części, a potem całych systemów.

2.4. Przyczynowość a przewidywalność

Organizacje, jak wszystkie sieci nieliniowych sprzężeń, cechują się takim samym rodzajem przestrzeni dla nowości, która jest zarazem stabilna i niestabilna. Wszystkie

takie systemy koewoluja w wyniku spontanicznego samoorganizowania się, co powoduje wyłanianie się wzorców zachowań. To wywołuje określone konsekwencje. Po pierwsze, nie ma bezpośrednich powiązań między konkretnymi działaniami a długoterminowymi ich skutkami. Teza ta jest na pierwszy rzut oka niedorzeczna. Udowodniono jednak, że twórcze, innowacyjne skutki działań mogą pojawiać się tylko w drodze wyłaniania. Niestety, członkowie organizacji mogą jedynie mieć swoje życzenia, wizje, lecz nie mogą określić sekwencji działań, które te życzenia i wizje zmaterializują. Teoretycznie jest to osiągalne tylko wtedy, gdy ich organizacja jest w stanie stabilnym, gdy stosuje się zwyczajne zarządzanie i kiedy inne organizacje, z którymi są oni w interakcjach, również cechuje stabilność i trwanie w osiągniętych stanach dopasowania. W praktyce sytuacja taka nie występuje. Po drugie, przewidywalne są tylko wyniki krótkookresowe. W małych przedziałach czasu zmiany nie wpływają na bieżące działania systemu.

3. Implikacje dla nauk o zarządzaniu – perspektywa teorii zasobowej

Przedstawione wyniki badań mają ważne implikacje zarówno dla teorii organizacji, jak i praktyki zarządzania. Poniżej odwołam się tylko do dwóch wybranych. Pierwszy wiąże się z możliwością łączenia konkretnych zasobów (materialnych lub niematerialnych) z przewagą konkurencyjną. Przez wiele dziesiątków lat przyjmowano, że organizacje cechuje równowaga, w której jej członkowie są zdolni do osiągnięcia oczekiwań, spójnych wyników, oraz że są one pośrednimi etapami na drodze prowadzącej do długoterminowego celu. Świat organizacji jest regulowany i uniformistyczny. Regularność zapewnia system kontroli. Być może założenie o równowadze systemów było powodem, dla którego problem racjonalności w teorii zasobowej nie był nigdy podstawowym problemem badawczym. Z nauk o złożoności wyłania się odmienny paradygmat opierający się na twierdzeniu, że twórcze organizacje należy utrzymywać daleko od równowagi, na krawędzi (granicy) chaosu, przez konkurowanie, samoorganizowanie się i kooperowanie. Tym samym także w zakresie więzi przyczynowo-skutkowych powstaje ciekawy paradoks: ich odkrywanie i badanie (które wcześniej było kluczowe w teorii zasobowej) przestaje mieć znaczenie. Ich odkrywanie staje się niemożliwe, gdyż „rozpływają się” w wyniku złożonych interakcji między różnymi częściami systemu. W języku teorii zasobowej można powiedzieć, że wynikające stąd podstawy przewagi są trudne w imitacji. Niemożliwe jest także przewidywanie rezultatów działań w dłuższym horyzoncie czasu. W zamian pozostaje tylko, lub aż, odkrywanie charakteru dynamiki systemu i archetypicznych jego zachowań. Spójność systemu, która jest wynikiem spójności zachowań, będących z kolei skutkiem ich wzorców, istnieje, lecz jest nieregularna. Ma formę wzorców

fraktalnych i nie powstaje w wyniku wcześniej uzgodnionych wyborów, lecz w rezultacie wielu indywidualnych decyzji powstających w procesach samoorganizowania się i lokalnych działań agentów. Jest to więc obraz pełen kreatywnej destrukcji, nieregularności, braku porządku, a równowaga nie przynosi sukcesu, lecz jego przeciwieństwo. Wniosek ten odkrywa nową ścieżkę dla konceptualizacji strategicznych kompetencji organizacji.

Kolejnym problemem, który chcieliśmy podkreślić, wiąże się z tworzeniem oczekiwanej wartości dodanej przez strategiczne jednostki biznesu w zdywersyfikowanych korporacjach. Z punktu widzenia tradycyjnej nauki o zarządzaniu (by powołać się np. na Rumelta, Teece'a) przyjmuje się, że stopień zdywersyfikowania korporacji jest kluczowym problemem strategicznym, gdyż od jego rozwiązania zależy alokacja zasobów. Oczekiwana wartość dodaną jednostki biznesu uzyskują dzięki tej alokacji, z jednej strony, oraz monitorowaniu działań w celu korygowania błędów, z drugiej. Według nauki o złożoności członkowie organizacji są ważnymi agentami działającymi w całym systemie. Kierownictwo ma wpływ na dynamikę całego systemu przez śledzenie parametrów kontrolnych, które ułatwiają określenie, czy organizacja jest w sferze stabilności, czy też na krawędzi chaosu. To kierownictwo jest też (lub powinno być) katalizatorem strachu i obaw związanych ze zmianami. Tak więc nauka o złożoności stwarza podstawę do rozpatrywania nowej roli przywództwa systemu będącego w warunkach dalekich od równowagi.

Przedstawione wnioski naturalnie nie wyczerpują zagadnień, które tradycyjnie były podejmowane w ramach teorii zasobowej, a na które inny punkt widzenia daje teoria złożoności. Jak widać, także na poziomie aksjologicznym problemów jest wiele i większość z nich wymaga dalszych badań. Przedstawiona koncepcja daje jednak wgląd w procesy uczenia się organizacji, które leżą u podstaw kompetencji organizacyjnych. Naszym zdaniem od tego, jak menedżerowie potrafią wykorzystać te procesy, zależy potencjał konkurencyjności, i tym samym możliwości osiągnięcia oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji we współczesnym otoczeniu.

Bibliografia

- [1] Barney J., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resources-based view*, "Journal of Management" 2001, No. 27, pp. 643–650.
- [2] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, No. 17, pp. 99–120.
- [3] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- [4] Hamel C.K., Prahalad G., *The core competences of corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May–June, pp. 275–292.

- [5] Jędralska K., Komanda M., Dziubińska A., *Kompetencje interancjonalizacyjne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [6] Krupski R., *Strategia współtworzenia wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2007, nr 2.
- [7] Krupski R., *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 87–98.
- [8] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych: identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [9] Mahoney J.T., Pandian J., *The resource based view within the conversation of strategic management*, “Strategic Management Journal” 1992, No. 5, pp. 363–380.
- [10] Pfeffer J., Salancik G.R., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- [11] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2009.
- [12] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [13] Rokita J., Dziubińska A., *Systemy złożone w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- [14] Stacey R., *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1996.
- [15] Stańczyk-Hugiet E. *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 6–8.
- [16] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, pp. 509–533.

INNE SPOJRZENIE NA ŹRÓDŁA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule podejmujemy problem twórczych zachowań ludzi w organizacji, traktowanej jako społeczny system złożony. Rozważania osadzamy w zasobowym podejściu do przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań dają odpowiedź na pytanie: jakie procesy odpowiadają za

twórcze wykorzystanie zasobów w organizacji i w konsekwencji za przewagę konkurencyjną? Badania prowadziliśmy w oparciu o krytyczną analizę literatury. W treści artykułu przedstawiamy koncepcję dynamicznego ujęcia uczenia się organizacji w warunkach zwyczajnego i nadzwyczajnego zarządzania. Od tego, w jaki sposób menedżerowie potrafią wykorzystać te procesy, zależy potencjał konkurencyjności, i tym samym możliwości osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji we współczesnym otoczeniu. Nałożenie na siebie dwóch perspektyw teoretycznych (teorii złożoności i teorii zasobowej) w zakresie wyznaczonego problemu badawczego pozwoliło zwrócić uwagę na szereg wniosków istotnych dla zarządzania. W szczególności, w sferze teorii, konieczna jest głęboka refleksja nad założeniami o organizacji jako systemie w równowadze. Z nauk o złożoności wyłania się bowiem odmienny paradygmat opierający się na twierdzeniu, że organizacje należy utrzymywać daleko od równowagi, tj. na krawędzi chaosu, przez konkurowanie, samoorganizowanie się i kooperowanie. Drugim wnioskiem, bliższym praktyce zarządzania, jest potrzeba nowego ujęcia przywództwa w zakresie tworzenia oczekiwanej wartości przez strategiczne jednostki zdywersyfikowanych korporacji.

SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNE SYSTEMY ZŁOŻONE, UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI, PRZEWAGA KONKURENCYJNA

DIFFERENT APPROACH TO THE SOURCES OF COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

Abstract

In this article we focus on creative behaviours of people in the organization, considered as complex system. As theoretical ground we use the resource based theory. The results of the research, are answering the question: what processes are responsible for the creative use of resources in the organization and, consequently, its competitive advantage? The results was received on the bases of critical literature analysis. In the article we present the concept of the dynamic approach to organizational learning in the conditions of ordinary and extraordinary management. How managers can take advantage of these processes effects the potential of competitiveness and thus the actual ability to achieve and maintain a competitive advantage by the organization. Superposition of two theoretical perspectives (complexity theory and the RBT) within the area of the research, helped to draw attention to a number of conclusions relevant to the management. In particular, in the field of theory, it is necessary to change the previously unquestioned assumptions about the organization as a system in equilibrium. From the perspective of complexity science emerges a different paradigm, based on the assumption

that organizations must be far from equilibrium, i.e. on the edge of chaos, due to competition, self-organization and cooperation. The second conclusion, that is closer to the management practice, is the need for a new leadership approach in diversified corporations in the context of expected value added generated by the strategic units.

KEY WORDS: COMPLEX SOCIAL SYSTEMS, LEARNING OF ORGANIZATION, COMPETITIVE ADVANTAGE

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE A TWORZENIE WARTOŚCI W ORGANIZACJACH¹

Wprowadzenie

Odpowiednie przygotowanie strategii opierającej się o silną i rozumianą wizji, orientacja strategii na innowacyjność i przedsiębiorczość, przeprowadzenie w okresach zmiany nieciągłej i radykalnej, tworzenie wartości w oparciu o nowe i użyteczne idee, zatrzymanie wartości wytworzonej w procesach innowacyjności, umiejętność poruszania się w globalnym otoczeniu, a także skuteczne przywództwo technologiczne – to współczesne wyzwania dla kadry zarządzającej szczebla strategicznego. Jednocześnie wiadomo, że zadaniem współczesnego zarządzania strategicznego jest tworzenie wartości oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, zaś zasadniczym celem strategii współczesnych organizacji działających w sieciach jest nie tylko wytworzenie wartości, lecz także i jej zatrzymanie [1]. Stąd istotne jest przyjrzenie się procesom przywództwa strategicznego w organizacjach jako procesów kształtujących wybory strategiczne, a także połączenie ich z procesami tworzenia wartości. Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja przywództwa strategicznego oraz powiązanie go z procesami tworzenia wartości w organizacjach. Na początku zostanie podjęta próba przyjrzenia się procesom przywództwa strategicznego.

* Prof. dr hab. Wojciech Dyduch – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

** Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹ Niniejszy artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez NCN pt. *Tworzenie, zatrzymywanie i przechwytywanie wartości w organizacjach przedsiębiorczych*, nr 2015/17/B/HS4/00935.

1. Istota przywództwa strategicznego

Teoretycy zarządzania strategicznego zauważają, że jedyną rzeczą trudniejszą od funkcjonowania w organizacji jako przywódca strategiczny jest próba zdefiniowania, co przywództwo strategiczne obejmuje [2]. Zwracają też uwagę, że badania dotyczące przywództwa strategicznego skupiają się głównie na prezesach zarządów firm (*Chief Executive Officers*), co wzmacnia przekonanie, że przywództwo strategiczne jest bezpośrednio związane z osobami na samym szczycie struktury organizacyjnej [3]. W tej perspektywie wskazuje się głównie na cechy i zachowania przywódców strategicznych, takie jak: ciężka i systematyczna praca, umiejętności przywódcze i interpersonalne, motywowanie pracowników, umiejętność uczenia się, a także umiejętne łączenie planowania strategicznego z wdrażaniem strategii czy zarządzanie innowacją i zmianą organizacyjną. Z kolei w szerszym ujęciu przywództwo strategiczne definiuje się jako połączenie dwóch spojrzeń: koncentracji na ludzi na szczycie struktury organizacyjnej z koncentracją na zakres ich działań i wyborów strategicznych dynamizujących całą organizację [4].

Upraszczając, można stwierdzić, że o ile przywództwo dotyczy osób i relacji interpersonalnych, o tyle przywództwo strategiczne dotyczy całej organizacji jako wyższego poziomu analizy i dynamicznych procesów tam zachodzących. Koncepcje przywództwa strategicznego kładą nacisk na przeprowadzenie całą organizacją, biorące pod uwagę jej ewolucję, zmieniające się cele i zdolności oraz dynamiczne relacje z otoczeniem [5]. Z tej perspektywy istotne jest zrozumienie całego przedsiębiorstwa i otoczenia, w jakim ono funkcjonuje.

Nie odcinając się od indywidualnego poziomu analizy, zauważono, że strategiczne przywództwo obejmuje dwie umiejętności: interakcji z ludźmi oraz ich pomysłami, a także wizjonerskiego ukierunkowania całej organizacji. Tak pojmowane składa się z czterech procesów. Pierwszy z nich to umiejętne łączenie organizacji z otoczeniem, czyli z zewnętrznymi interesariuszami. Drugi polega na formowaniu wizji w sposób wiążący, rozumiały, inspirujący do działania, pozwalający sprawdzić postępy w jej urzeczywistnianiu, uwzględniający wartości ludzi w organizacji oraz ich zdolności. Trzecim procesem jest promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji zarówno przez bezpośrednie kontakty, jak i przez budowanie zaufania, zespołowości i drogi przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania. Czwarty proces dotyczy wizualnego przedstawienia podejmowanych posunięć i kroków.

Hitt, Ireland i Hoskisson [6] wskazują, że esencją strategicznego przywództwa jest umiejętność przewidywania, wizjonerstwa, utrzymania elastyczności, pozytywnego wzmacniania innych do budowania zmiany strategicznej. Dalej sugerują, że istota przywództwa strategicznego leży w umiejętności skutecznego zarządzania działaniami przedsiębiorstwa, umiejętności do tworzenia wartości i utrzymania

wysokiej efektywności w długim okresie czasu przez podejmowanie szczerych, odważnych i pragmatycznych decyzji. Do zadań i ról przywódców strategicznych należą: a) ustalenie strategicznego kierunku organizacji w celu wywołania zaangażowania, b) dokonywanie wyborów strategicznych, c) zarządzanie portfelem zasobów, d) zarządzanie i przewodzenie kulturą organizacyjną wspierającą strategię przedsiębiorstwa, e) wzmacnianie zachowań etycznych, f) zbudowanie zrównoważonych systemów kontroli, g) ustalenie struktury organizacyjnej, h) przewodzenie procesowi wdrażania strategii oraz i) zarządzanie efektywnością funkcjonowania organizacji. Przywództwo strategiczne jest też definiowane jako umiejętność osoby przywódcy na szczeblu strategicznym do przewidywania, tworzenia silnej wizji w oparciu o dostrzegane trendy, elastycznego działania wraz z akceptacją popełniania błędów, myślenia strategicznego oraz pracy z innymi w celu wyzwalania zmian, które stworzą żywotną przyszłość dla organizacji.

Hambrick i Pettigrew [7] wskazują na dwie zasadnicze różnice pomiędzy przywództwem menedżerskim a przywództwem strategicznym. Po pierwsze, przywództwo i teorie opisujące ten konstrukt dotyczą przywódców na każdym poziomie organizacji, podczas gdy przywództwo strategiczne dotyczy uczestników organizacji na najwyższym jej poziomie. Po drugie, badania dotyczące przywództwa skupiają się przede wszystkim na relacjach między przywódcami a ich podopiecznymi, uczniami czy naśladowcami [8], zaś badania dotyczące przywództwa strategicznego traktują pracę menedżerską w kategoriach działalności strategicznej i symbolicznej. Paradygmat przywództwa strategicznego nie jest zatem opisywany przez relacje między przywódcami a ich naśladowcami, ale poprzez wpływ charakterystyk, zachowań i działań dominującej koalicji na procesy strategiczne w organizacji. Co więcej, koncepcje przywództwa strategicznego zwracają uwagę, że przedsiębiorstwa są odzwierciedleniem ich kadr zarządzających na najwyższym poziomie, zaś wiedza, doświadczenie, wartości, preferencje menedżerów znajdują odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich decyzjach i ocenie sytuacji.

Przywództwo strategiczne powinno być budowane wokół sześciu kluczowych elementów [9]: 1) określenia wizji i ogólnego celu przedsiębiorstwa, 2) wykorzystywania i utrzymywania kluczowych kompetencji przez rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego, 3) rozwijania kapitału ludzkiego, 4) rozwijania silnej kultury organizacyjnej, 5) podtrzymywania praktyk etycznych, 5) równoważenia kontroli finansowej ze strategiczną. Wskazuje się ponadto, że przywódcy strategiczni powinni przedstawiać następujące umiejętności [10]: a) synergetyczne połączenie przywództwa menedżerskiego i proaktywnego wizjonerstwa; b) nacisk na zachowania etyczne i podejmowanie decyzji opartych o wartości; c) odpowiedzialność za działania podejmowane zarówno w horyzoncie operacyjnym, jak i strategicznym; d) formułowanie i wdrażanie strategii mających natychmiastowe skutki z jednoczesnym zachowaniem celów długoterminowych dla osiągnięcia przetrwania, rozwoju i długowieczności;

e) oczekiwania wysokiej efektywności ze strony zwierzchników, podwładnych i samych siebie; f) wykorzystanie kontroli strategicznej i finansowej z naciskiem na kontrolę strategiczną; g) wykorzystanie i wymiana wiedzy ukrytej i jawnej na poziomie indywidualnym i organizacyjnym; h) wykorzystanie liniowych i nieliniowych wzorców myślenia; i) wiara w wybory strategiczne, które mają pozytywny wpływ na organizację i jej otoczenie.

Parker i Stone [11] do powyższej listy umiejętności dodają tzw. zdolność twórczą, którą definiują jako proces i związane z jego realizacją umiejętności oraz postawy, przez które kadra zarządzająca tworzy wartościowe i nowe uwarunkowania. Proces ten składa się z pięciu cyklicznych etapów: a) identyfikacji obecnej sytuacji, b) wyobrażenia sobie możliwych ulepszeń bądź rozwiązań dla problemów, c) interpretowania skupiającego się na analizie zidentyfikowanych opcji, d) tworzenia nowego produktu, e) wdrażania zmian. Inni autorzy wskazują, że fundamentem strategicznego przywództwa jest umiejętność myślenia strategicznego, inteligencji emocjonalnej oraz wykorzystywania całej gamy zachowań i mądrości w celu stosowania właściwej mieszanki zachowań w odpowiednim czasie [12]. W tym kontekście wskazuje się, że twórczość jest ożywiana kombinacją trzech podejść do przywództwa: przywództwa opartego na inteligencji emocjonalnej (empatia, motywowanie, pewność siebie, samoświadomość, samoregulacja i umiejętności społeczne), przywództwa transformacyjnego (rozumienie i kształtowanie zmiany strategicznej) i przywództwa opartego na podejściu humanistycznym w miejsce technokratycznego [13].

Badacze upatrują podobieństwa między rozważaniem różnic i podobieństw w przywództwie menedżerskim i strategicznym do przywództwa transakcyjnego z transformacyjnym [8]. Na poziomie indywidualnym przywódcy transakcyjni przez ustalanie celów, wyrażanie oczekiwań wobec uczestników organizacji, ustalanie nagród i dostarczanie oceny zwrotnej wzmacniają kulturę organizacyjną, strategię i strukturę. Z kolei przywódcy transformacyjni działają w sposób charyzmatyczny, inspirujący, stymulujący intelektualnie z uwagą skierowaną na poszczególnych pracowników. Kapitalizacja twórczości organizacyjnej wymaga połączenia obydwu rodzajów przywództwa [14], chociaż przywództwo transakcyjne może być inhibitorem innowacyjności. W celu stworzenia podstawy do rozwoju nowych pomysłów przywódcy strategiczni promują mechanizmy, takie jak: ciągły rozwój, pozyskiwanie kompetencji, eksperymentowanie i rozszerzanie granic, ale także akceptację porażek. Sposób i zakres, w jaki przywódcy strategiczni wykorzystują narzędzia kontroli, wpływa na swobodę w organizacji pracy uczestników organizacji, co może mieć związek z innowacjami i generowaniem nowych, twórczych pomysłów.

Na poziomie grupowym kadra zarządzająca wyższego szczebla może zaprojektować strukturę organizacji i taką infrastrukturę dla porozumiewania się między pracownikami, które będą wzmacniać dzielenie się pomysłami, praktykami i doświadczeniem. Rola przywódców strategicznych we wzmacnianiu twórczości będzie zaś polegać

na zachęcaniu do pracy w zespole, budowaniu zaufania, różnorodności i porozumiewania się, wraz z organizowaniem efektywnych spotkań, konfrontacji w przypadku różnic poglądów czy nawet pozytywnych konfliktów.

Ogólnie ujmując, można stwierdzić, że przywódcy transformacyjni wybierają pozycję innowatora lub naśladowcy innowacji, podczas gdy przywódcy transakcyjni preferują strategię obronną. Twórczość w organizacjach może być wzmacniana przez zajęcie pozycji innowatora, gdzie jednostki podejmują wyzwania i poszukują szans wraz z zachowaniem elastyczności [8].

Powyższe kierunki działań przywódców strategicznych wskazują wyraźnie na silną orientację na wzrost i przyszłość, zarządzanie wiedzą, mobilizowanie kapitału ludzkiego i rozwój silnej kultury organizacyjnej. W przeciwieństwie do przywództwa menedżerskiego, charakteryzującego się reaktywnością, wyznaczaniem celów na bazie przeszłości, odpowiedzialnością za funkcjonalne obszary organizacji, przywództwo strategiczne opisywane jest przez proaktywność, tworzenie chaosu, elastyczność w działaniu i popełnianie błędów oraz radzenie sobie ze zmianami w organizacji, a także dostosowywanie się do zmian w otoczeniu i kształtowanie odpowiednich zdolności dynamicznych.

2. Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości

Powiązanie przywództwa strategicznego z tworzeniem wartości najczęściej opisywane jest jako sukcesy prezesów zarządu we wdrażaniu strategii finansowej (np. Calandro, 2010). Szersza perspektywa wyraźnie wskazuje, że w tworzeniu wartości przywództwo strategiczne odgrywa istotną rolę [10]. Przywództwo strategiczne może być źródłem tworzenia wartości, jeżeli procesy z nim związane są niezrozumiałe dla konkurentów i w konsekwencji trudne do naśladowania. Nie może się ono jednak opierać na samym wizjonerstwie skierowanym na przyszłość, lecz musi być mieszanką przywództwa menedżerskiego i wizjonerstwa, opartą o umiejętność takiego wpływania na zachowania innych, aby dobrowolnie podejmowali decyzje, które w długim okresie wzmacniają żywotność organizacji, z jednoczesną troską o jej krótkoterminową kondycję finansową. Mieszanka ta dotyczy wielu szczebli zarządzania, począwszy od kadry zarządzającej na najwyższym szczeblu, przez szefów strategicznych jednostek biznesu, top menedżerów, a na radach nadzorczych skończywszy. Badania ankietowe przeprowadzone w sześciu krajach, których kultury próbują opierać się na wymienionych założeniach, wykazały, że przywództwo strategiczne wykazuje silną dodatnią zależność z tworzeniem wartości opartym o innowacje produktowe, rynkowe i administracyjne [15].

Właściwe przywództwo organizacyjne i strategiczne tworzy wartość opartą o innowacje przez wzmacnianie uczestników organizacji, uczenie się, ustalanie i poddawanie

ocenie celów organizacji, a w efekcie powoduje ulepszenie procesów i projektów przez podział pracy i wykorzystanie twórczości [16]. Przywództwo powiązane z zarządzaniem strategicznym stanowi – obok kultury organizacyjnej – jeden z najbardziej idiosynkratycznych zasobów dla danej organizacji [17]. Skuteczne przywództwo strategiczne jest wymagane zarówno w celu rozwijania nowych przedsięwzięć przedsiębiorczych opartych na innowacjach, jak i w celu strategicznego ukierunkowania istniejących organizacji i działań bieżących w ramach istniejących przedsięwzięć. Przywódcy innowacyjnych organizacji tworzących wartość mają za zadanie budowanie trwałej, silnej, ale i adaptatywnej kultury, przez którą działania przedsiębiorcze przełożą się na efektywność. Właściwa kultura przedsiębiorcza to taka, która promuje nowe pomysły i twórczość, zachęca do podejmowania ryzyka, akceptuje porażki, promuje uczenie się, doskonali innowacje produktowe, procesowe i technologiczne, gdzie ciągła zmiana jest postrzegana jako nośnik szans. Krótko mówiąc, przywództwo strategiczne jest umiejętnością wpływania na innych przez promowanie zachowań nakierowanych na poszukiwanie szans i przewag. Przywódcy strategiczni w twórczych organizacjach tworzą silną wizję, a następnie zapraszają do współpracy grupę wybranych pracowników – ambasadorów, którzy będą zaangażowani w odkrywanie lub tworzenie przedsiębiorczych szans.

Przywództwo strategiczne w organizacjach twórczych ma wpływ na psychologiczne nastawienie uczestników organizacji. Pasja pracowników, która w kontekście przedsiębiorczości jest odzwierciedlana przez entuzjazm i zaangażowanie we wdrażanie innowacji i nowych przedsięwzięć, manifestuje się zachowaniami, takimi jak: niekonwencjonalne podejmowanie ryzyka, skoncentrowana intensywność i wiara w marzenie. Przywódcy, którzy wyrażają pasję, zaangażowanie i wysiłek, motywują pracowników do tworzenia nowych pomysłów, podejmowania ryzyka i rozwijania osobistej dumy z celów osiągniętych przez organizację, co w dłuższej perspektywie przekłada się na wartość [18].

Współcześnie rośnie zrozumienie dla przywództwa strategicznego nie jako zbioru cech czy umiejętności, jakimi powinni się charakteryzować przywódcy, ale jako złożonego, dynamicznego procesu, który wyłania się w na bazie interakcji, w przestrzeniach organizacyjnych między ludźmi i nowymi pomysłami. Takie wyłaniające się przywództwo jest związane z koniecznością dostosowywania się organizacji do złożonego otoczenia, a rodzi się na bazie przenikania się zdolności uczestników organizacji, wymiany myśli i poglądów, napięć związanych z różnym postrzeganiem i zrozumieniem. Przywództwo, które może pojawić się w każdej interakcji, znacznie rozszerza potencjał innowacyjności i pozytywnej zmiany w organizacjach, która tworzy wartość.

Tworzenie wartości jest związane ze spojrzeniem na uczestnika organizacji jako na osobę wysoce zaangażowaną, względnie niezależną, pełną inicjatyw i posiadającą duże poczucie odpowiedzialności. Dlatego też przywództwo strategiczne

w organizacjach tworzących wartość stara się uruchomić inteligencję i twórczość uczestników organizacji przez zachęcanie do otwartego komunikowania się, budowania zaufania i współdziałania, angażowania w procesy organizacyjne. Proaktywni uczestnicy organizacji charakteryzują się pięcioma powiązаныmi wyróżnikami. Są to [19]: 1) kompetencje zadaniowe, 2) kompetencje interpersonalne, 3) orientacja na organizację (przywiązanie do misji organizacji i wartości kulturowych, zaangażowanie w realizację celów organizacji itp.), 4) przedsiębiorczość i twórczość, 5) postępowanie zgodnie z zasadami i kierowanie się wyższymi wartościami. Pierwsze trzy atrybuty są tradycyjnie pożądane. Dwa pozostałe coraz bardziej stają się istotne w obszarze przywództwa strategicznego.

Istota przywództwa strategicznego w organizacjach tworzących wartość koncentruje się na następujących działaniach przywódców: a) ukierunkowanie organizacji poprzez stworzenie i komunikowanie wizji rozwojowej, a także formułowanie zamierzeń strategicznych; b) formułowanie wizji rozwojowej przedstawiającej esencję strategii w sposób zwięzły, zrozumiały, inspirujący do działania, pozwalający sprawdzić postępy w jej urzeczywistnianiu, odwołujący się do wartości wyznawanych przez ludzi w organizacji; c) tworzenie i wykorzystywanie sieci społecznych, a także nawiązywanie kontaktów zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią; d) budowanie dobrych relacji z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, których poparcie jest konieczne dla przetrwania organizacji; e) promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji i tworzenie klimatu zaufania, budowanie zespołowości działania oraz ustalenie transparentnych ścieżek przechodzenia idei przez kolejne szczeble zarządzania.

Silne przywództwo strategiczne w organizacji budującej wartość pozwala zintegrować siły i zasoby konieczne do tego, aby w sposób prawidłowy wykorzystać potencjał innowacyjności i umiejętność przedsiębiorczego działania. Wymaga to poradzenia sobie z dylematem bycia wizjonerem, naprzeciw tworzenia sieci relacji i podejmowania wspólnych działań z innymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Zbudowanie wyjątkowej wizji, która właściwie zorientuje, ożywi i zintegruje organizację, jest rzadką umiejętnością. Jednak zgodnie z koncepcją twórczej strategii [20] przywódcy sami powinni podejmować działania w organizacji, współdziałać z uczestnikami organizacji w celu powodzenia wizji, tworzyć i wykorzystywać sieci społeczne, nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Rozwiązanie tego dylematu nazywane jest „przewodzeniem od środka” [21] i polega na dotarciu do wszystkich poziomów organizacji i poza nią oraz na wzbudzaniu zaangażowania w wypełnianiu misji i osiągnięciu wizji przez wytyczenie kierunków strategicznych i konsekwentne ich realizowanie.

Wskazuje się na kilka cech skutecznego przewodzenia od środka nastawionego na tworzenie wartości: a) wykorzystanie dla organizacji faktu rozwoju okresu gospodarki opartej na wiedzy; b) opieranie się w większym stopniu zbiorowej mądrości uczestników organizacji; c) dostrzeżenie siły intuicji i doświadczenia; d) uznanie podejścia

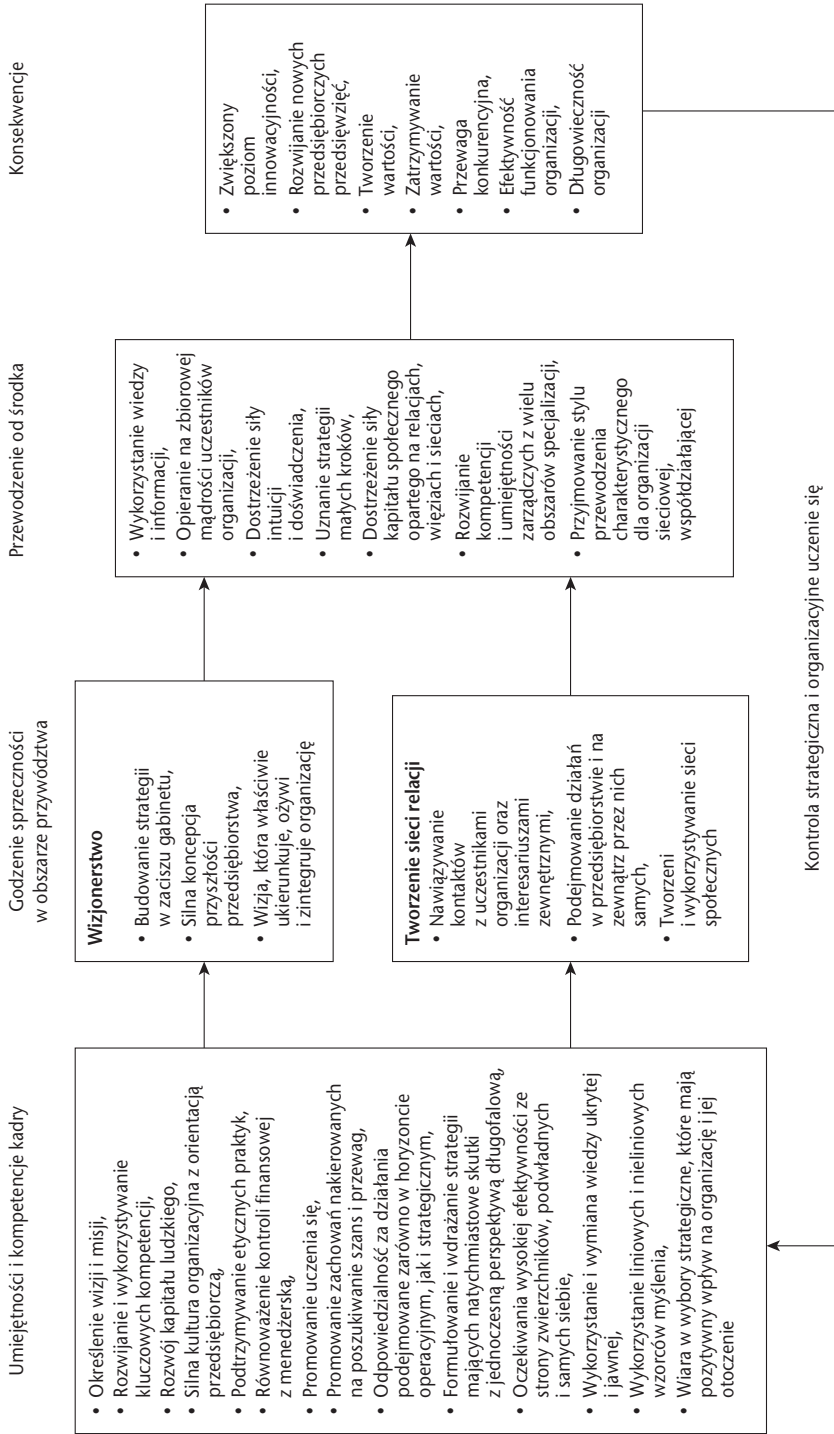
inkrementalnego i strategii małych kroków; e) dostrzeżenie siły kapitału społecznego opartego na relacjach, więziach i sieciach; f) rozwijanie kompetencji i umiejętności zarządczych z wielu obszarów specjalizacji; g) przyjmowanie stylu przewodzenia charakterystycznego dla organizacji sieciowej, współdziałającej.

Właściwe przywództwo strategiczne może przekładać się nie tylko na tworzenie wartości, lecz także i na długowieczność organizacji [22]. Zdaniem badaczy będzie to możliwe wówczas, jeżeli przywódcy rozwiną pewną formę dynamicznych cykli działania i właściwie zrównoważą procesy odgórnego przewodzenia (czas rządzenia) z usamodzielnieniem i autonomią (czas chaosu i nieskrępowanej twórczości). Umiejętne balansowanie między tymi dwoma typami przewodzenia ma szansę wyzwolić twórczość pracowników, a także przełożyć się na sukces stylu przewodzenia i samej strategii [23].

W oparciu o przeprowadzone rozważania można zaproponować model strategicznego przywództwa, który pozwala na zintegrowanie teoretycznych koncepcji zaprezentowanych w niniejszym artykule (por. rysunek 1). Z jednej strony istotnymi atrybutami przywództwa w wymiarze strategicznym są oczywiście menedżerskie umiejętności kadry zarządzającej, takie jak: umiejętność określenia misji i wizji, rozwijanie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji, rozwój kapitału ludzkiego, umiejętność diagnozy i rozwijania silnej kultury organizacyjnej o przedsiębiorczej orientacji, nastawionej na identyfikowanie i podejmowanie szans. Z drugiej strony istotne jest równoważenie kontroli finansowej ze strategiczną, promowanie uczenia się i przedsiębiorczych zachowań, a także zarządzanie przez wartości i podtrzymywanie praktyk etycznych. Wskazane umiejętności pozwalają pogodzić podstawową sprzeczność leżącą w wymiarze strategicznego przywództwa, pojawiającą się między silnym, wizjonerskim tworzeniem strategii zza drzwi gabinetu a podejmowaniem działań przez samych przywódców we współpracy z pozostałymi uczestnikami organizacji. Słychać tu wyraźnie echo nurtu planistycznego w myśleniu strategicznym, w którym efektem planowania jest koncepcja silnej strategii gotowej do wdrożenia. Z drugiej strony ujawnia się nurt integratywny podkreślający elementy, takie jak: współpraca z innymi, tworzenie sieci, zewnętrzne współdziałanie i pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji dla szybszego tworzenia wartości.

Pogodzenie sprzeczności między tworzeniem koncepcji strategii a tworzeniem i wykorzystywaniem sieci społecznych, czyli przewodzenie od środka, w założeniach teoretycznych może przełożyć się na wyższą innowacyjność i przedsiębiorczość w przyszłości, tworzenie wartości, utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i długowieczność organizacji.

Rysunek 1. Model procesu strategicznego przywództwa zorientowanego na tworzenie wartości



Źródło: opracowanie własne.

3. Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w badaniach empirycznych

W celu sprawdzenia poziomu strategicznego przywództwa w organizacjach w Polsce, a także związku tego konstruktów z tworzeniem wartości przeprowadzono właściwe badania empiryczne na podstawie danych uzyskanych z 606 organizacji w doborze przypadkowym. Spośród organizacji włączonych do próby badawczej 50,5% stanowiły organizacje małe, 16,1% – średnie, zaś 33,4% to organizacje duże. Najwięcej, bo 18,2% badanych przedsiębiorstw działa w usługach, 16% zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym, 11,1% – przetwórstwem przemysłowym, 10,7% – budownictwem, 9,7% – zaś działalnością finansową i ubezpieczeniową. Udział pozostałych branż wynosi poniżej 10%. Próba badawcza obejmowała organizacje biznesowe działające w sektorze prywatnym. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety zweryfikowanego pod kątem rzetelności. Respondentami była kadra zarządzająca badanych firm pochodząca z wyższego, strategicznego szczebla zarządzania. Stwierdzenia opisujące teoretycznie zidentyfikowane wyróżniki przywództwa strategicznego były oceniane przez respondentów na skali od 1 do 7. Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Przywódcy ukierunkowują organizację, tworząc wizję rozwojową i formułując zamierzenia strategiczne”, „Przywódcy tworzą i wykorzystują sieci społeczne nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią”. Tworzenie wartości zostało utożsamione z wielkością wartości dla użytkownika krańcowego, mierzonej za pomocą rentowności sprzedaży, a także za pomocą miar subiektywnych – stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety ocenianych na skali od 1 do 7. Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Średnia rentowność sprzedaży (zysk netto do sprzedaży netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów”, „Stopień lojalności klientów w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów”.

Jeśli chodzi o średni poziom przywództwa strategicznego w badanych organizacjach, to najwyższym poziomem przywództwa charakteryzują się organizacje dojrzałe, ale nie stare (przedział 14–22 lat), organizacje duże działające w branży finansowej. Z kolei najniższy poziom przywództwa strategicznego jest rozwinięty w organizacjach małych, młodych (poniżej 5 lat istnienia) działających w branżach tradycyjnych (przemysł, budownictwo). Uważna analiza ocen stwierdzeń w kwestionariuszach ukazuje, że w każdej grupie wiekowej organizacji nieznacznie wyżej zostało ocenione staranne planowanie nowych przedsięwzięć strategicznych względem amatorskiego podejścia z improwizacją i eksperymentowaniem w tle. Jednak, paradoksalnie, w badanych organizacjach przeważa przywództwo oparte na budowaniu i wykorzystywaniu sieci oraz strategii wyłaniającej się nad przywództwem z za biurka opartym na budowaniu silnej wizji i prospektywnym podejściu w budowaniu strategii.

Budowanie sieci wraz z ich wykorzystaniem to wybory organizacji nad budowaniem silnej wizji niezależnie od wielkości. Tu największe różnice widoczne są w organizacjach najmniejszych, gdzie przewaga budowy sieci nad budową wizji jest relatywnie największa. Przewaga budowania i wykorzystywania sieci nad budowaniem silnej wizji w przywództwie w relatywnie największym stopniu występuje w branży budowlanej, zaś najmniej widoczna jest w usługach finansowych i ubezpieczeniowych – w tej branży dominuje podejście prospektywne z rzetelnym budowaniem strategii, gdzie nie ma miejsca na wyłanianie się strategii i jej budowanie w oparciu o pojawiające się *ad hoc* szanse.

Interesujące wyniki otrzymano w zakresie godzenia sprzeczności obecnych w wymiarach przywództwa strategicznego. Prawie 35% badanych organizacji czerpie korzyści płynące z równoczesnego budowania silnej wizji i formułowania strategii w zaciszu gabinetu oraz budowania i wykorzystywania sieci społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Prawie 58% organizacji znajduje się w gotowości strategicznej, zaś tylko niewiele ponad 7% jest strategicznie zagrożonych. Po narzuceniu zmiennych kontrolnych okazuje się, że organizacje najstarsze nie najlepiej radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie przywództwa strategicznego. Generalnie rzecz biorąc, najlepiej z godzeniem sprzeczności we wszystkich wymiarach radzą sobie organizacje duże (niższe wartości średnich), zaś przedsiębiorstwa małe i średnie uzyskały podobne oceny. Wszystkie organizacje wśród czterech wymiarów najlepiej radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie przywództwa strategicznego, zaś w najmniej udanym stopniu w zakresie przedsiębiorczości strategicznej. Najlepiej z godzeniem sprzeczności przywództwa strategicznego radzą sobie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze związanym z działalnością finansową i ubezpieczeniową, zaś firmy przetwórstwa przemysłowego w najniższym stopniu są zdolne do korzystania z dobrodziejstw wynikających z wdrażania skrajnych, pozornie wykluczających się rozwiązań. W zakresie powiązań między wymiarami przywództwa strategicznego a tworzeniem wartości wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Korelacje między przywództwem strategicznym a tworzeniem wartości

Miara	Korelacja tau Kendalla	Korelacja Pearsona
Rentowność sprzedaży	-0,09; p=0,018	-0,16; p=0,004
Subiektywne miary wartości	0,19; p=0,000	0,31; p=0,000

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane zależności, chociaż wartościowo niskie, są statystycznie istotne. Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że generalnie nie ma zależności między wymiarami przywództwa strategicznego a tworzeniem wartości ocenianym za pomocą obiektywnych wskaźników finansowych (ROS). Ujemna wartość dla relacji między

przywództwem strategicznym i rentownością sprzedaży oznacza, że wraz ze wzrostem poziomu silnego przywództwa nieznacznie maleje rentowność sprzedaży (choć zależność jest bardzo niska i wynosi $-0,16$). Zatem okazuje się, że – ogólnie ujmując – rentowność może być większa bez silnego przewodzenia i odgórnego kierowania w pewnych etapach życia organizacji. Być może tworzenie wartości byłoby większe w przypadku oddolnego eksperymentowania i strategii wyłaniającej się, budowanej w oparciu o pojawiające się szanse. Odmienne wyniki otrzymano w przypadku subiektywnych miar efektywności. Wartości dodatnie wskazują, że wraz ze wzrostem poziomów poszczególnych wymiarów przywództwa strategicznego rośnie poziom tworzenia wartości ocenianej za pomocą miar subiektywnych. Wyniki te są w przypadku każdego wymiaru statystycznie istotne, zaś wielkości korelacji mogą być ocenione jako umiarkowane.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł skupił się przede wszystkim na zidentyfikowaniu teoretycznych charakterystyk przywództwa strategicznego, cech i kompetencji przywódców na szczeblu strategicznym, a także opisie procesów, które towarzyszą działaniom przywódców na najwyższym, strategicznym szczeblu zarządzania. Wreszcie zestawiono przywództwo strategiczne z procesami tworzenia wartości.

Przywództwo strategiczne jest opisywane przez wiele wyróżników, zachowań i cech [24]. Przejście z ery przemysłowej do ery gospodarki opartej o wiedzę powoduje zmianę paradygmatu związanego z rodzajem przywództwa, jakie jest potrzebne we współczesnych, twórczych organizacjach. Elastyczność zachowań i dostosowanie się do niespodziewanych sytuacji to jedno z kluczowych umiejętności przywódców strategicznych we współczesnych organizacjach. Skuteczność wdrożenia innowacji na rynek zależy nie tylko od odpowiedniego przywództwa strategicznego, lecz także od właściwego zaprojektowania całej organizacji. Dopiero dopasowanie struktur do zamierzeń strategicznych i celów organizacji dopełni sekwencję odpowiedniej strategii i przełoży się na tworzenie wyższej wartości w organizacjach.

Problematyka zarządzania mechanizmami ochrony i zwiększania wartości stanowi obecnie istotną kwestię poruszaną przez teoretyków i praktyków zarządzania [25]. W literaturze przedmiotu, co prawda, zidentyfikowano pewne mechanizmy ochrony, zatrzymywania wartości, takie jak: czas realizacji procesów produkcyjnych, wykorzystywanie zasobów uzupełniających się, zachowanie tajemnicy dotyczącej innowacji, patentowanie itp. Brakuje jednak wszechstronnych opisów relacji i analiz interakcji między tymi mechanizmami, mimo iż koncepcja tworzenia wiązki zasobów stanowi istotę podejścia zasobowego. Nie ma też wielu badań dotyczących wpływu charakterystyki otoczenia czy sektora, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, a także

charakterystyk samego przedsiębiorstwa na stosowanie kombinacji mechanizmów zwiększających wartość organizacji przedsiębiorczych. Przyszłe badania – obok głębszego wyjaśnienia roli przywództwa strategicznego w procesach innowacyjności i tworzenia wartości – skupią się na poszukiwaniu powiązań między poziomem przedsiębiorczości, jako zdolnością dynamiczną, a tworzeniem wartości, mechanizmami przechwytywania i zawłaszczania wartości.

Bibliografia

- [1] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 444, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” 2016, s. 609–622.
- [2] Guillot W.M., *Strategic leadership: Defining the challenge*, „Air and Space Power Journal” 2003, Winter, pp. 67–75.
- [3] Cannella A.A. Jr., Monroe M.J., *Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers*, „Journal of Management” 1997, No. 23, pp. 213–237.
- [4] Finkelstein S., Hambrick D.C., Cannella A.A., *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, Oxford University Press, New York 2009.
- [5] Boal K.B., Hooijberg R., *Strategic Leadership research: Moving on*, „Leadership Quarterly” 2000, Vol. 11(4), pp. 515–549.
- [6] Hitt M.A., Ireland R.D., *The essence of strategic leadership: Managing human and social capital*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2002, No. 9, pp. 3–14.
- [7] Hambrick D., Pettigrew A., *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15(3), pp. 36–44.
- [8] Vera D., Crossan M., *Strategic leadership and organizational learning*, „Academy of Management Review” 2004, Vol. 24(2), pp. 222–240.
- [9] Ireland R.D., Hitt M.A., *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*, „The Academy of Management Executive” 1999, Vol. 13(1), pp. 43–57.
- [10] Rowe W.G., *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15(1), pp. 81–94.
- [11] Parker Ch., Stone B., *Developing management skills for leadership*, Prentice-Hall/Financial Times, 2003.
- [12] Amos T., *Strategic leadership: key driver of strategy implementation*, [in:] *Strategic management: Winning in the Southern African workplace*, Louw L., Venter P. (eds.), Oxford University Press, Cape Town 2006.
- [13] Mathura V., *The influence of strategic leadership in an Organization a case study: ellerrine holdings limited*, Rhodes University, Rhodes 2009.

- [14] Bratnicka K., *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 129–141.
- [15] Elenkov D.S., Judge W., Wright P., *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*, “Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26(7), pp. 665–682.
- [16] Phelps L.D., Parayitam S., Olson B.J., *Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership*, “Academy of Strategic Management Journal” 2007, Vol. 6, pp. 1–14.
- [17] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon G., Trahms Ch.A., *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society*, “Academy of Management Perspectives”, May 2011, pp. 57–75.
- [18] Baum J.R., Locke E.A., *The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth*, “Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 89(4), pp. 587–598.
- [19] Campbell D.J., *The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative*, “Academy of Management Executive” 2000, No. 3, pp. 52–66.
- [20] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [21] Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- [22] Burgelman R.A., Grove A.S., *Let chaos reign, then reign in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(10), pp. 965–979.
- [23] Bratnicki M., *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149), s. 245–252.
- [24] Hosmer L.T., *The importance of strategic leadership*, “Journal of Business Strategy” 1982, Vol. 3(2), Fall, pp. 47–57.
- [25] Fischer T., *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium 2011.

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE A TWORZENIE WARTOŚCI W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja przywództwa strategicznego obejmująca zdefiniowanie tego konstruktów oraz syntezę wymiarów, charakterystyk i kompetencji zidentyfikowanych w tym procesie. W szczególności wskazano na elementy przywództwa strategicznego istotne współcześnie w organizacjach przedsiębiorczych. Następnie zestawiono procesy przywództwa strategicznego z procesami tworzenia wartości, skupiając się również na koncepcji przewodzenia od środka. W wyniku dokonanej konceptualizacji przedstawiono model procesowy przywództwa strategicznego. Wreszcie zaprezentowane zostały wyniki badań empirycznych analizujących poziom przywództwa strategicznego, godzenie sprzeczności w wymiarach przywództwa oraz powiązanie przywództwa z tworzeniem wartości w organizacjach w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI, PRZYWÓDZTWO, EFEKTYWNOŚĆ

STRATEGIC LEADERSHIP AND VALUE CREATION IN ORGANIZATIONS

Abstract

This paper seeks to address the issue of strategic leadership and relate it to the value creation processes. We conceptualize the construct of strategic leadership, by presenting its definitions, characteristics, elements, and dimensions, as well as describing strategic leaders' competences. We focus on the concept of inside-out leadership, as well as identify the strategic leadership as a set of contradictions that need to be managed. As a result, we identify an input-output model of strategic leadership, where value creation acts as a dependent variable. Finally, we present empirical research of organizations in Poland, that indicates the level of strategic leadership, shows the ability to reconcile its contradictions and correlates strategic leadership with value creating processes.

KEY WORDS: VALUE CREATION, LEADERSHIP, PERFORMANCE

PRZYWÓDZTWO W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PERSPEKTYWA POZIOMÓW ROZWOJU SIECI

Wprowadzenie

Sieci międzyorganizacyjne różnią się pomiędzy sobą. Źródłem tych różnic może być wiele czynników – głęboko odwołujących się do istoty sieci, ale również różnicujących tylko artefakty zewnętrzne sieci. Źródła te mogą być prapoczątkiem konkretnej sieci. Mogą również w sposób ciągły lub jednorazowy oddziaływać na istniejącą sieć, wpływając na ich ewolucję. W niniejszej pracy przyjęto założenie, że w przypadku deskrypcji sieci istnieje możliwość przypisania ich do określonego poziomu rozwoju w zależności od jakości osiągniętej dzięki danej sieci. To założenie jest niezbędne, ażeby osiągnąć deklarowany cel artykułu, którym jest zidentyfikowanie na poziomie hipotezy badawczej typów przywództwa charakterystycznych dla określonych poziomów sieci organizacyjnej. Wskazany cel artykułu dotyczy zwłaszcza tych typologii, które uwzględniają zróżnicowanie przywództwa ze względu na organizacje niejednorodne. Przedmiotem analizy będą zatem w szczególności: teorie przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego i transcendentnego, autentycznego, integracyjnego, strategicznego, globalnego, teoria przywództwa w warunkach złożoności (*complexity leadership theory*) oraz teorie przywództwa autorstwa J. Collinsa, K. Blancharda i G.C. Avery.

Artykuł zawiera próbę określenia hipotezy odwołującej się do wspomnianej relacji. Stąd całość pracy ma charakter hipotetyczno-dedukcyjny. Same badania bazują zaś

* Dr Michał Organa – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

na krytycznym przeglądzie literatury i wykorzystaniu autorskich koncepcji poziomów sieci współautora artykułu – J. Niemczyka oraz krytycznych koncepcji przywództwa drugiego współautora – M. Organa. Perspektywą analityczną jest dorobek zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, oraz teorie przywództwa powstałe na gruncie nauk o zarządzaniu, a także psychologii.

1. Poziomy rozwój sieci międzyorganizacyjnych

Nurt sieciowy w zarządzaniu jest obecny w teorii i praktyce zarządzania co najmniej od początku pierwszej dekady nowego tysiąclecia. W ciągu tych kilkunastu lat na jego gruncie powstało już wiele prac starających się usytuować sieci we właściwej poznawczej projekcji. W pierwszej fazie zainteresowania sieciami starano się odnaleźć cechy sieciowości w tradycyjnych firmach. Odwoływano się wtedy najczęściej do narzędzi SNA i badano tradycyjne socjogramowe grafy relacji. W kolejnej fazie rozwoju badań nad sieciami zaczęto sieciowości poszukiwać w koncepcjach: outsourcingu, franczyzy, sieciach agencji, czyli w tych zbiorach instrumentów zarządzania, które istniały już dużo wcześniej w praktyce zarządzania, ale dopiero po przełamaniu pewnej masy krytycznej (np. w liczbie umów outsourcingowych przypadających na jedną firmę) odnaleziono nowe, nieznane wcześniej efekty synergii. Obecnie w badaniach sieci coraz częściej odkrywamy nieznane wcześniej efekty sieciowe pozwalające lokować je jako byty o charakterze emergentnym, mające osobnicze cechy, w żaden sposób niewynikające z prostego sumowania cech relacji i węzłów. Ta krótka próba wskazania logiki rozwoju badań nad sieciami wskazuje na potrzebę szerokiego spojrzenia, chociażby na kontekstowość sieci.

Jedną z ciekawszych propozycji porządkowania poziomów sieci jest odwołanie się do kryterium renty ekonomicznej, rozumianej jako prawo do dodatkowej efektywności (ponad klasyczną efektywność wynikającą z wytycznych oszczędności i wydajności) będącej wynikiem nowych źródeł synergii. Te nowe źródła synergii są najczęściej efektem nowej wiedzy, nowych zastosowań wiedzy istniejącej czy zmienionych warunków działania bytów wcześniej działających.

W pracy pt. *Strategia. Od planu do sieci* opisano trzy klasyczne i dwa współczesne podejścia do strategii [18]. Jednym z kryteriów wyróżniania tych podejść był rodzaj renty ekonomicznej charakterystyczny dla danego nurtu. Wśród podejść współczesnych wskazano na podejście sieciowe. Wyróżniono w nim aż pięć różnych rent ekonomicznych, dzięki którym podejście sieciowe musi być traktowane jako odmienne od innych. Pierwszą wskazaną w tej pracy rentą sieciową jest nadwyżka pochodząca z tytułu apriopriacji wartości. Kolejna związana jest z kosztami transakcyjnymi zawierania kontraktów (w opozycji do rozwiązań hierarchicznych). Trzecia renta to synergia wynikająca ze specyficznej dyfuzji wiedzy zachodzącej w sieciach.

Tabela 1. Poziomy rozwój sieci międzyorganizacyjnych

Poziom rozwoju sieci	Pierwszy poziom rozwoju sieci	Drugi poziom rozwoju sieci	Trzeci poziom rozwoju sieci	Czwarty poziom rozwoju sieci	Piąty poziom rozwoju sieci (czyli sieć właściwa)	Wybrane koncepcje teoretyczne
Rodzaj renty sieciowej						
Renta z tytułu apropriacji wartości	Wykorzystanie na arbitrażu kosztów materiałnych własnych i kontraktorów.	Wykorzystanie arbitrażu kosztów pracy własnych i u kontraktorów.	Wykorzystanie kosztów zasobów niematerialnych własnych i kontraktorów.	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Klasyczne teorie internacjonalizacji związane z migracją wartości.
Renta williamsonowska	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Klasyczne postacie outsourcingu.	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Elementy outsourcingu strategicznego.	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Rozwinięte postacie outsourcingu.	Optymalizowanie kontraktów outsourcingowych w rozwinięciach teorii Gibbonsa. Złożone sieci współdziałania.	Wprowadzenie optymalizacji o charakterze kooperacyjnym. Sieci kooperacji.	Klasyczne teorie kosztów transakcyjnych (Williamson, 1998). Rozwinięcia Gibbonsa (Gibbons, 2005).
Renta z tytułu dyfuzji wiedzy	Dyfuzja wiedzy przekazywanej w hierarchicznym procesie dyfuzji wiedzy.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia systemowego.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia systemowego, wzbogacona narzędziami e-komunikacji.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia holistycznego.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentarium teorii złożoności.	Teoria systemów. Teorie złożoności.
Renta z sieci wartości	Poziom nie występuje.	Efekt synergii z łańcucha wartości. Sieć zbudowana wokół łańcucha wartości.	Efekt synergii z tytułu warsztatu wartości. Sieć typu – warsztat wartości zbudowany wokół sprzężenia zwrotnego firma – klient.	Efekt synergii z tytułu sieci wartości. Sieci zbudowane z przynajmniej dwóch różnych grup interesariuszy kontraktu.	Efekt synergii z tytułu sieci wartości. Sieci zbudowane ze wszystkich interesariuszy kontraktu (równoczesność, równoległość, holizm w działaniu).	Teorie sieci wartości (Stabell, Fjeldstad 1998) upowszechnione przez K. Mazur (2011).
Renta z tytułu efektu sieciowego	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Efekt sieciowy rozumiany jako multiplikacja przyłączeń (proste sumowanie potencjałów węzłów).	Efekt sieciowy z dołączenia do sieci kolejnych zbiorów zwiększających wartość całej sieci, jak i poszczególnych zbiorów. Tworzenie zbiorów emergentnych.	Teorie złożoności.

Źródło: opracowanie wykorzystujące model poziomów sieci zawarty w: [17, s. 161–170].

Kolejna to renta związana z tworzeniem wartości w sieci wartości. Ostatnia z rent sieciowych to renta specyficzna tylko dla podejścia sieciowego – jest to tzw. efekt sieciowy.

W tabeli 1 wymieniono łącznie pięć stanów i pięć poziomów rozwoju sieci opisanych na schematach pięciu rent sieciowych. Tabelę można odczytywać na dwa sposoby. Jeśli spojrzymy na nią przez pryzmat kolejnych wierszy, to dostrzeżemy przechodzenie od rent prostych do rodzajów rent bardziej wysublimowanych, lepiej oddających istotę sieci. Patrząc przez pryzmat kolumn, otrzymamy zaś poziomy rozwój sieci opisane przekrojowo przez wszystkie postacie renty. W proponowanym ujęciu na pierwszym poziomie sieci występują tylko trzy rodzaje rent: apriopriacji wartości, kosztów transakcyjnych i dyfuzji wiedzy. Dodatkowo poziom ten jest opisany prostymi narzędziami zarządzania. Ostatni, piąty poziom (piąta kolumna) jest poziomem najbardziej dojrzałym, na którym nie występuje negatywnie postrzegana renta z tytułu apriopriacji, ale pozostałe postacie renty lokują się już w przekroju struktur wyłaniających się, zespołów emergentnych i innych form bazujących na teoriach bliskich samoorganizacji. W tym kontekście piąty poziom (kolumna) renty jest tym najbardziej dojrzałym, stanowi o najwyższym poziomie rozwoju.

Wymienione w tabeli 1 poziomy rozwoju sieci (kolejne kolumny) są dobrą matrycą do prowadzenia rozważań związanych z doбором właściwych instrumentów zarządzania. Z jednej strony wskazują bowiem na stopień dojrzałości rozwiązań sieciowych, natomiast z drugiej – na ewolucyjny charakter postępu organizacyjnego. W tej perspektywie możliwe jest też poprawne przyporządkowanie koncepcji przywódczych pozwalających na skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami sieci międzyorganizacyjnych.

2. Przywództwo a sieci międzyorganizacyjne

Ze względu na wysoką złożoność rozpatrywanych w niniejszym artykule kategorii trudno jednoznacznie przyporządkować określone teorie przywództwa do poszczególnych (zapropionowanych w tabeli 1) poziomów rozwoju sieci. Sytuację znacznie komplikuje wspomniany wcześniej fakt stopniowej ewolucji postrzegania samej sieci w perspektywie kolejnych lat – od początkowej fazy poszukiwania „sieciowości” w tradycyjnych organizacjach, przez etap koncentracji na znanych dotychczas formach organizacjach, takich jak: outsourcing, franczyza, sieci agencyjne, aż do obecnych ujęć sieci traktowanych coraz częściej jako specyficzne byty emergentne. O ile w dwóch pierwszych fazach postrzegania sieci zasadniczo można się opierać na uznanych teoriach i koncepcjach przywództwa, o tyle w przypadku specyficznych form sieciowych określenie pożądanego rodzaju przywództwa może okazać się wyjątkowo problematyczne. W celu uporządkowania prowadzonych rozważań należy podkreślić fakt, że w przyjętym ujęciu poziom pierwszy rozwoju sieci oznacza proste formy sieciowe (np. outsourcing, proste układy logistyczne budowane w oparciu o łańcuch

dostaw, proste systemy otwarte oparte na mechanizmach sprzężeń zwrotnych pomiędzy stronami kontraktów). Z kolei poziom piąty dotyczy rozrastających się, złożonych układów koopetycyjnych z obszerną siecią wartości i wyraźnymi procesami dyfuzji wiedzy (np. Dolina Krzemowa, zbiór organizacji skupionych wokół firmy Google).

W analizie pominięto fazę postrzegania tradycyjnych organizacji jako sieci – głównie z uwagi na stosunkowo niepełny ówczesnie rozwój poglądów badaczy w tematyce sieciowości, co mogło się przekładać na niewłaściwe jeszcze interpretacje dotyczące sieciowego przywództwa. Co więcej, w trakcie dalszych badań dość szybko zauważono, że zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi znacznie różni się od tego zjawiska w pojedynczej organizacji, a zatem nie sprawdzą się tu klasyczne funkcje zarządzania. Do zasadniczych elementów zarządzania sieciami zaliczać można bowiem [19, s. 50–51]: umiejętności właściwego opanowania określonych strategii (Hamel, Breen, 2008; Obłój, 2008; Kwiatkowski, 2001; Wawrzyniak, 2001; Koźmiński, 2004; Olesiński, Predygiel, Sabat, 2007), zdolność generowania innowacji (Kowalczyk, Nogalski, 2007; Brodnicki, Szultka, 2002; Rymarczyk i in., 2009), odpowiednie inspirowanie współpracowników i współuczestników procesu zarządzania do niekonwencjonalnego rozwiązywania pojawiających się problemów. Ostatni z wymienionych obszarów bardzo silnie, bezpośrednio wiąże się z kategorią przywództwa.

Warto zauważyć, że – w odróżnieniu od pojedynczej organizacji, w której zasadniczo skupiano się na jej wnętrzu lub otoczeniu – problematykę przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych rozpatruje się w perspektywie już co najmniej trzech odrębnych, ale komplementarnych poziomów. Mowa o samej organizacji należącej do sieci (jej otoczeniu wewnętrznym), następnie – układzie relacji i zależności między poszczególnymi organizacjami–węzłami, jak również perspektywie zewnętrznych uwarunkowań (kontekście funkcjonowania) całej sieci, traktowanej jako pewna wieloelementowa całość, czyli specyficzna metastruktura. Złożoność zadań i ról przywódcy w takim układzie – szczególnie w sieciach typu heterarchicznego (układy zdecentralizowane) – znaczenie będzie wykroczać ponad te realizowane w tradycyjnej, hierarchicznej organizacji. Co więcej, w miarę rozwoju samej sieci, pojawiają się nowych partnerów, a w konsekwencji koniecznych zmian strategii działania, zdecydowanie będzie wzrastać wartość i ważność przywództwa. Z tego względu w odniesieniu do współczesnych układów sieciowych należy zredefiniować sposoby postrzegania tego zjawiska.

Badania przywództwa w sieciach wiążą się z koniecznością uwzględniania większej złożoności dotychczas rozpatrywanych zagadnień. Nieustannie przybywa również nowych czynników – rozwijają się bowiem zarówno same sieci, jak i obszary oraz perspektywy ich działania. Multiplikacja węzłów i relacji wymusza stały rozwój przywództwa. Często, już na poziomie pojedynczej organizacji, przywództwo sprawowane przez jedną osobę jest nieskuteczne. W złożonych układach sieciowych wymogiem kluczowym dla długofalowego powodzenia będzie wypracowanie sposobu

powoływania lub wyłaniania się i koegzystowania wielu przywódców. Wynika to z coraz większych aspiracji uczestników układów sieciowych, rosnącego poziomu kompetencji ludzi pracujących we współczesnych sieciach, co prowadzi łącznie do dezaktualizacji modelu centralnego przywódcy [16, s. 33–35], który nie jest już w stanie podołać wszystkim wyzwaniom.

W nawiązaniu do powyższych ustaleń szczególnie ważnym zagadnieniem jest włączenie do procesu badawczego kwestii dynamiki sieci międzyorganizacyjnej i dynamiki przywództwa w sieci. Prezentowana propozycja poziomów rozwoju sieci wpisuje się wprost w ten postulat. Uwzględnienie podanych rodzajów renty ekonomicznej i określonych sposobów jej uzyskiwania na kolejnych poziomach rozwoju sieci stanowi doskonałą kanwę dla obserwacji zmian przywództwa. Potwierdzenia zasadności badania dynamiki sieci dostarcza opinia J. Strużyny, który uznał, że „kluczowa dla zrozumienia sieci jest logika istnienia i zmian sieci, a nie jej aktualny, często przejściowy stan” [21, s. 58]. Tematyką tą zajmują się również m.in.: J. Sydow, F. Lerch, C. Huxhamb, P. Hibbert. Dynamika układów sieciowych wydaje się przy tym zjawiskiem stosunkowo oczywistym – każde pojawienie się nowego węzła, a w konsekwencji nowych relacji, „zaburza” dotychczasowy stan, powoduje jego modyfikację. Z następującymi w sieciach zmianami musi sobie poradzić przywódca (przywódcy). Niekiedy pożądane jest intencjonalne wywoływanie tychże zmian – przykładowo R.A. Heifetz i D.L. Laurie twierdzą, że „naśladowcy chcą komfortu, stabilności i gotowych rozwiązań od swoich przywódców (...), prawdziwi liderzy zadają trudne pytania i wytrącają ludzi z ich strefy komfortu; potem zarządzają powstałym niepokojem” [12, s. 5].

3. Typy przywództwa na określonych poziomach rozwoju sieci międzyorganizacyjnej

Biorąc pod uwagę wciąż ograniczoną liczbę badań nad przywództwem w sieciach międzyorganizacyjnych – szczególnie w perspektywie wpływu na konkretne osoby, nie zaś poszczególne organizacje (dominuje postrzeganie przywództwa sieciowego jako oddziaływania organizacji centralnej – lidera sieci na pozostałych uczestników) – należy założyć zasadność bazowania na klasycznych teoriach przywódczych, w których można się dopatrywać genezy analizowanego zjawiska w układach sieciowych. Wyraźnie trzeba jednak podkreślić, postulowaną wcześniej, konieczność prowadzenia dalszych badań, które w szczególności będą uwzględniać uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych rodzajów sieci międzyorganizacyjnych i pozwolą dopasować do nich pożądaną formę przywództwa.

W odniesieniu do kolejnych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych autorzy niniejszego artykułu proponują rozpatrzenie kilku wybranych ujęć przywództwa

– w szczególności tych, które zakładają jego zmienność oraz wyraźne różnice pomiędzy poszczególnymi okresami czy też typami. Propozycja ta obejmuje następujące koncepcje: nurty przywództwa według G.C. Avery, cztery stopnie przywództwa według K. Blancharda, pięć stopni przywództwa według T. Collinsa oraz ujęcia, takie jak: przywództwo transakcyjne, transformacyjne i transcendentale, przywództwo autentyczne, przywództwo integracyjne, koncepcja przywództwa strategicznego, przywództwo globalne, teoria przywództwa w warunkach złożoności (*complexity leadership theory*).

Przywództwo transakcyjne często ma wydźwięk pejoratywny (szczególnie w porównaniu z transformacyjnym). Odnosi się bowiem do relacji przełożony–podwładny opartej na wpływie ekonomicznym, bazującej na „transakcjach”, czyli zapewnieniu środków finansowych, stałego stanowiska pracy i poczucia bezpieczeństwa w zamian za wykonywanie przydzielonych zadań i posłuszeństwo [14, s. 328]. Właśnie swoiste „transakcje” sprawiają, że pracownicy są traktowani instrumentalnie. Przywództwo transformacyjne opiera się z kolei na bardziej indywidualnych zależnościach, obejmując inspirowanie i motywowanie, zaś podwładni są podmiotem we wzajemnych relacjach. Ten typ przywództwa charakteryzuje się: występowaniem zjawiska charyzmy, inspirującą motywacją, stymulacją intelektualną mającą na celu generowanie pomysłów i innowacji, jak również zindywidualizowanym podejściem [4, s. 6–7]. Wspomniana charyzma może się okazać szczególnie istotna w sieciach międzyorganizacyjnych, w których wyraźnie brakuje formalnego umocowania wpływu przywódczego. Jeszcze bardziej złożoną kategorię w prezentowanym porównaniu stanowi tzw. przywództwo transcendentale, które P. Cardona i C. Rey określają mianem „przywództwa inspirowanego misją”, uwypuklając zdecydowanie głębsze oddziaływanie na współpracowników, mające zwiększać ich poczucie wartości przez uzmysławianie ich roli i wkładu w realizowane zadania [6, s. 128]. Przywódca transcendentálny – kreujący kolejnych przywódców, będący swoistym „przywódcą przywódców” – najlepiej sprawdziłby się w realiach sieci międzyorganizacyjnych, zakładając, że podołałby stawianym mu wyzwaniom i złożoności tych układów. W praktyce osiągnięcie tego poziomu przywództwa jest niezwykle trudne, a dla większości osób wręcz nieosiągalne.

W przywództwie przez integrację (przywództwo integracyjne) kluczowymi czynnikami są: dbałość o wiarygodność i zaufanie innych ludzi, szczególne nastawienie na zwiększanie wartości relacji przez angażowanie poszczególnych interesariuszy w proces realizacji wspólnych celów oraz nakłanianie do nawiązywania dialogu i podejmowania efektywnej komunikacji [10, s. 21]. Działania przywódcy–integratora skupiają się na zwiększaniu spójności sieci przez ukierunkowanie kolektywnego wysiłku na realizację zakładanych celów. Intuicyjnie można zakładać, że w przypadku sieci będzie ono bardziej skierowane na zacieśnianie więzi wśród obecnych partnerów niż pozyskiwanie nowych członków układów, co prawdopodobnie może zaburzać proces integracji.

Innym typem przywództwa charakteryzowanym w literaturze przedmiotu, który z powodzeniem można adaptować do realiów sieci międzyorganizacyjnych, wydaje się tzw. przywództwo autentyczne. Wyróżnia się ono, nawiązując do nurtu psychologii pozytywnej [3, s. 1107–1110]: transparentnością i konsekwencją działań – w oparciu o otwartość, zaufanie i bliskość relacji, dużą otwartością na otrzymywanie informacji zwrotnych, zdolnością skutecznej automotywacji, poczuciem moralności oraz ogólnie pozytywnym modelem stosunków z podwładnymi i współpracownikami. Ten typ przywództwa charakteryzuje się niekiedy jako rzetelny, oparty na jasnych zasadach i przejrzystych oczekiwaniach wpływ na innych pozwalający osiągać wspólne sukcesy. W opisanej postaci wydaje się jednak niewystarczający dla wyższych poziomów sieci.

Kolejny typ przywództwa – przywództwo strategiczne – to z kolei zgodnie z opinią H.I. Ansoffa „taki wpływ na strategiczne zachowanie organizacji, który przyczynia się do jej przetrwania i sukcesu” [1, s. 166]. A.J. Dubrin wskazał najważniejsze jego wyznaczniki: tworzenie wizji, rozwinięte umiejętności poznawcze lidera, skłonność do pozyskiwania informacji i zasięgania opinii z różnorodnych źródeł, rewolucyjne myślenie, jak również antycypację i budowanie obrazu przyszłości [8, s. 393]. Ważną kategorią jest tu efektywność działania i osiągnięcie wspólnym wysiłkiem przewagi konkurencyjnej.

Silnie nawiązujące do przywództwa strategicznego, aczkolwiek znacznie wykraczające poza jego ramy, zdecydowanie pełniejsze i adekwatne do szczególnie złożonych form sieci jest tzw. przywództwo globalne. Koncepcja ta znacznie wykracza poza przyjęte granice pojedynczego podmiotu gospodarczego, stając się jedną z ciekawszych propozycji przywództwa w sieci międzyorganizacyjnej. R.D. Hames charakteryzuje je w perspektywie pięciu głównych umiejętności [11]: I. usieciowiona inteligencja (*networked intelligence*), kluczowa zdolność skutecznej wymiany, interpretacji i wykorzystania wiedzy; II. wizjonerstwo – myślenie kategoriami przyszłymi (*futureing*) – możliwie wnikliwa interpretacja strategicznych decyzji pod kątem ich możliwych konsekwencji w przyszłości przyszłych konsekwencji; III. strategiczna nawigacja (*strategic navigation*) – angażowanie szerokiego kręgu osób powiązanych relacjami sieciowymi w budowanie strategii; IV. pogłębione projektowanie (*deep design*) – analizowanie holistycznej mapy relacji w planowaniu danego procesu i próba ich optymalizacji pod kątem potrzeb zaangażowanych w nie ludzi; V. wykorzystanie rezonansu marki (*brand resonance*) – przywiązywanie klientów do określonych dóbr lub usług w oparciu o ich emocje związane z określonym wizerunkiem. O ile koncepcja przywództwa globalnego wydaje się niezwykle atrakcyjna, o tyle faktyczny globalny lider nigdy nie może zatracić całościowego oglądu przewodzonego układu, włączając niższe poziomy działania sieci.

W kontekście rozpatrywanej dynamiki sieci i ich złożoności interesująca wydaje się również „teoria przywództwa w warunkach złożoności” (*complexity leadership theory*), której autorami są M. Uhl-Bien, R. Marion i B. McKelvey. Przywództwo

takie opiera się na współwystępowaniu trzech głównych funkcji, które można postrzegać jako odmienne jego formy. Mowa tutaj o [22, s. 299]: 1) przywództwie adaptacyjnym (*adaptive leadership*) – o nieformalnym charakterze, dotyczącym kreatywnych działań związanych z uczeniem się w procesach dynamicznych, emergentnych interakcji pomiędzy różnymi agentami współdziałającymi w złożonych systemach adaptacyjnych w oparciu o pojawiające się napięcia; 2) przywództwie administracyjnym (*administrative leadership*); 3) przywództwie upędniającym (*enabling leadership*). Takie połączenie różnych form przywództwa determinuje pewną dynamikę prezentowanego ujęcia. Kluczem do właściwej interpretacji jest tu odrzucenie perspektywy autorytetu czy zajmowanej pozycji na rzecz koncentracji na złożonej interakcji i współdzieleniu podejmowanych zadań przez różnych agentów działających w sieciach, co prowadzi do wypracowywania nowych wzorów zachowań i metod pracy.

W prezentowanej w artykule perspektywie kolejnych poziomów rozwoju sieci szczególnie przydatne wydają się bardziej kompleksowe i stopniowalne koncepcje przywództwa, dzięki którym można porównywać poszczególne fazy. Do tych ujęć zaliczają się propozycje: T. Collinsa, K. Blancharda oraz G.C. Avery.

Koncepcja T. Collinsa zakłada występowanie pięciu stopni przywództwa, wyróżnionych na bazie identyfikacji określonych cech i kompetencji potencjalnych liderów. Zalicza się do nich poziomy wyróżnione na podstawie badań przeprowadzonych w 1996 r. [7, s. 125–150]: 1) bardzo zdolny pracownik, 2) wartościowy członek zespołu, 3) kompetentny menedżer, 4) skuteczny lider, 5) przywódca piątego stopnia. Najczęściej w literaturze jest komentowany poziom najwyższy, czyli tzw. „przywództwo piątego stopnia”. Zgodnie z badaniami wspomnianego autora taki przywódca posiada wszelkie przymioty zidentyfikowane na niższych szczeblach, a ponadto dodatkowe cechy i umiejętności pozwalające przekształcać dobre organizacje w znakomite.

W opinii K. Blancharda przywództwo to złożona, dynamiczna kategoria, w której wyróżnia się konkretne fazy rozwojowe. Autor ten zakłada czterostopniowy proces transformacji obejmujący [5, s. 76–77]: 1) samprzywództwo (etap początkowy – poznawanie własnych cech i zachowań), 2) przywództwo indywidualne (oparte na zaufaniu na linii przełożony–podwładny), 3) przywództwo zespołowe (wyraźny wzrost zaufania w wielu interakcjach diadycznych) i 4) przywództwo organizacyjne (etap końcowy, przywódca zdolny jest do równoczesnego kierowania wieloma zespołami). Warto dodać w tym przypadku kolejny – piąty etap, a mianowicie przywództwo sieciowe, stanowiące odmienną kategorię związaną z nowymi wyzwaniem (zasadniczą zmianą horyzontu działań), które wykraczają poza ramy tradycyjnego przywództwa organizacyjnego. Można zakładać, że przywództwo sieciowe będzie się opierać na zdolnościach adaptacyjnych danej osoby i jej nieprzeciętnie wysokich kompetencjach. Przywództwo w tym ujęciu przechodzi kolejne fazy, jednak zawiera przymioty wcześniejszych etapów i odwołuje się do wszelkich form zachowań przywódczych.

Zdaniem autorów artykułu koncepcją najbardziej adekwatną do prowadzonych rozważań – umożliwiającą przyporządkowanie typów przywództwa do poszczególnych faz rozwoju sieci – jest propozycja G.C. Avery. Autorka ta wyodrębniła cztery główne nurty myślenia o przywództwie [2, s. 48]:

1. nurt klasyczny – dominująca rola przywódcy w relacjach z podwładnymi i współpracownikami determinowana szacunkiem, władzą, również strachem;
2. nurt transakcyjny – wywieranie wpływu na członków zespołu przez osobiste kontakty i uwzględnianie ich odczuć oraz opinii; źródłem zaangażowania są wzajemne ustalenia, umowy, oczekiwania i przyznawane nagrody;
3. nurt wizjonerski – ważną rolę odgrywa charyzma przywódcy; głównym jego zadaniem jest inspirowanie członków grupy przez wpływ i kreowanie ich emocji; zaangażowanie jest budowane na bazie zindywidualizowanych relacji;
4. nurt organiczny – najważniejszy typ przywództwa w perspektywie analizy sieci międzyorganizacyjnych, zakładający możliwość samoistnego wyłaniania się wielu przywódców w danej grupie i ich koegzystencji oraz kolektywną interpretację otoczenia w oparciu o wzajemne podsycanie entuzjazmu i zaangażowania; nie ma tutaj jednego lidera – każdy może się nim stać w miarę potrzeby, przy czym najważniejsze jest współdziałanie.

W oparciu o scharakteryzowane koncepcje przywództwa w tabeli 2 przedstawiono propozycję przyporządkowania wybranych ujęć przywództwa do poszczególnych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych. W celu uniknięcia dublowania poszczególnych typów w określonych poziomach rozwoju sieci uznano, że najlepszym rozwiązaniem będzie jednokrotne przyporządkowanie danego typu przywództwa do najbardziej adekwatnego poziomu. Należy podkreślić, że próba ta ma jedynie – o czym już wspomiano – wstępny, hipotetyczny charakter i wymaga z pewnością przeprowadzenia dalszych, uszczegółowionych badań.

Warto zaznaczyć, że powyższe przyporządkowanie przedstawia „uproszczony” obraz faktycznego stanu typów przywództwa w poszczególnych fazach rozwoju sieci. Należy bowiem zakładać, że poszczególne węzły – organizacje wchodzące w skład określonych układów sieciowych – same znajdują się na różnych etapach rozwojowych, a także charakteryzują się różnymi cechami (m.in.: wielkość, branża, rodzaje realizowanych strategii), co będzie wymagać odmiennych typów przywództwa. Co więcej, nawet w pojedynczej organizacji, a tym bardziej w sieci międzyorganizacyjnej na różnych szczeblach zarządzania może występować kilku formalnych lub nieformalnych przywódców – dodatkowo preferujących inne style przewodzenia. Znalezienie sposobu na skuteczne przywództwo w sieci międzyorganizacyjnej w realiach jego znacznej niejednorodności w poszczególnych węzłach, a także w początkowej fazie rozwoju samej sieci będzie więc stanowić bardzo złożone wyzwanie.

Tabela 2. Propozycja przyporządkowania wybranych typów przywództwa do określonych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych

Poziom rozwoju sieci	Propozycja typu przywództwa
Pierwszy poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt klasyczny przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – przywódca przyjmuje arbitralny wybór i zarządzanie powstającymi układami partnerskimi, jeżeli jego pozycja i styl przewodzenia jest wyjątkowo mocny; hipotetycznie jest w stanie narzucić go pozostałym organizacjom (i ich pracownikom) w danej sieci międzyorganizacyjnej; ■ przywództwo transakcyjne – na początkowym etapie rozwoju sieci obejmującym nieskomplikowane układy współdziałania przedsiębiorstw (proste kontrakty, proste formy outsourcingu, niezłożone układy logistyczne), możliwe jest występowanie tego typu przywództwa, w którym podwładnym nie będzie przeszkadzać instrumentalne traktowanie w zamian na odpowiednie wynagradzanie (w sensie ekonomicznym).
Drugi poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt transakcyjny przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – w odróżnieniu od tradycyjnie rozumianego przywództwa transakcyjnego, Avery zakłada wywieranie wpływu w bezpośrednich kontaktach z ludźmi z uwzględnieniem ich opinii i odczuć, zaś zaangażowanie budowane jest w oparciu o wzajemne ustalenia, negocjacje; ■ przywództwo zespołowe (wg koncepcji K. Blancharda) – silny nacisk na wzrost zaufania w wielu diadycznych interakcjach w danej grupie; parcie to dotyczyć może większości zawieranych na zewnątrz relacji w celu maksymalizacji wspólnych korzyści; ■ przywództwo autentyczne – przywództwo rzetelne, oparte na jasnych zasadach i oczekiwaniach zaangażowanych stron, transparentności i wzajemnym zaufaniu, otwartości na komunikację i informacje zwrotne, charakteryzujące się pozytywnymi relacjami na linii przełożony–podwładny; ■ przywództwo transformacyjne – lokować je można w przestrzeni wyznaczonej pomiędzy tradycyjnie rozpatrywanym nurtem transakcyjnym a przywództwem wizjonerskim; odznacza się dużą rolą charyzmy, inspirującej motywacji, stymulacji intelektualnej ukierunkowanej na kreowanie pomysłów i innowacji, a także mocno zindywidualizowanym podejściem i zdecydowanie podmiotowym traktowaniem współpracowników.
Trzeci poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt wizjonerski przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – oparty na charyzmie przywódcy, nadrzędną rolę jest wzbudzenie odpowiedniego poziomu inspiracji członków grupy poprzez zindywidualizowane relacje nastawione na kształtowanie emocji w oparciu o wspólne systemy wartości; pomimo pewnych zalet przywództwo takie wydaje się niewystarczające do spełnienia wymogów kolejnego – czwartego poziomu rozwoju sieci; ■ przywództwo organizacyjne (wg koncepcji K. Blancharda) – końcowy etap w czterostopniowym procesie transformacji opisanym przez K. Blancharda, wyraźnie odnoszącym się do tradycyjnych organizacji; postulowana jest tu zdolność przywódcy do intencjonalnego kreowania pożądanego stanu otoczenia w oparciu o zakładany system wartości, a tym samym do jednoczesnego kierowania wieloma zespołami; zdolności te najprawdopodobniej przekładać się będą na przewodzenie osobom z różnych organizacji w danym układzie sieciowym; ■ przywództwo integracyjne – skoncentrowane na wzmacnianiu spójności sieci przez kolektywną realizację wspólnych celów; ten typ przywództwa stoi zatem w pewnej sprzeczności z ukierunkowaniem na maksymalizację efektu sieciowego – naciski na kreowanie nowych przyłączeń do danego układu mogą ewidentnie zaburzać wspomnianą spójność sieci.

Poziom rozwoju sieci	Propozycja typu przywództwa
Czwarty poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ przywództwo sieciowe (próba rozwinięcia koncepcji K. Blancharda) – bazujące na nieprzeciętnie wysokich kompetencjach przywódcy i jego zdolnościach adaptacyjnych, przy założeniu wcześniejszych doświadczeń z poprzednich faz opisywanych przez K. Blancharda, powinno sprostać wyzwaniom złożonych sieci współdziałania (czwarty poziom rozwoju); ■ przywództwo piątego stopnia (wg koncepcji T. Collinsa) – przywódca piątego stopnia, z uwagi na swoje kompetencje zapewne sprawnie poradziłby sobie w sieci na czwartym poziomie rozwoju; z uwagi na specyfikę badań przeprowadzonych przez T. Collinsa – wyraźnie skoncentrowanych na pojedynczych organizacjach, a także osadzonych w innych historycznie realiach działalności gospodarczej – można przypuszczać, że dla sieci na najwyższym poziomie rozwoju konieczna będzie identyfikacja kolejnego stopnia przywództwa (np. przywództwo szóstego stopnia); ■ przywództwo strategiczne – traktowanie złożonych sieci współdziałania jako pewnego integralnego bytu, dla którego wspólnie (uczestnicy sieci), lecz pod wpływem przywódcy (kilku przywódców) wykreować należy strategię jest zdecydowanie uzasadnionym sposobem działania.
Piąty poziom rozwoju sieci – sieć właściwa	<ul style="list-style-type: none"> ■ przywództwo organiczne (wg koncepcji G. C. Avery) – najpełniejsza forma przywództwa zakładająca jego współdzielenie oraz wymiennosc, a także kolektywne działania mająca na celu radzenie sobie z wszelkimi problemami złożoności układów sieciowych; ■ przywództwo globalne – z uwagi na postulowane w tym typie przywództwa połączenie pożądaných umiejętności (usieciowiona inteligencja, wizjonerstwo, strategiczna nawigacja, pogłębione projektowanie, wykorzystanie zjawiska rezonansu marki) oraz czynników (myślenie globalne, docenianie potencjału różnicowania kulturowego, rozwijanie zmysłu technologicznego, budowanie sojuszy i rozmaitych relacji partnerskich, dzielenie się przywództwem) stanowi on jedną z ciekawszych propozycji koncepcji przewodzenia układami sieciowymi; ■ przywództwo transcendentalne – w praktyce bardzo trudne do osiągnięcia z uwagi na postulowany wyjątkowo wysoki stopień indywidualizacji kontaktów na linii przywódca–współpracownicy, jednakże w założeniach teoretycznych nastawione na maksymalizację zaangażowania wszystkich osób w danym układzie współpracy; przywódca transcendentalny, świadomie kreując nowych przywódców, doskonale sprawdziłby się w realiach najbardziej złożonych układów sieciowych; ■ teoria przywództwa w warunkach złożoności – <i>complexity leadership theory</i> (wg koncepcji Uhl-Bien, Marion, McKelvey) – przywództwo łączące <i>de facto</i> trzy różne formy przywództwa (adaptacyjne, administracyjne, upelnomocniające), które stanowi pomost między biurokracją a emergentnością, odrzucając perspektywę wyłącznie autorytetu czy też zajmowanej pozycji na rzecz koncentracji na interakcjach różnych agentów w układach sieciowych.

Źródło: opracowane własne M. Organa na podstawie: [17, s. 161–170; 1, s. 166; 2, s. 48; 3, s. 1107–1110; 4, s. 6–7; 5, s. 76–77; 6, s. 128; 7, s. 125–150; 8, s. 393; 10, s. 21; 11; 14, s. 328; 22, s. 299].

Podsumowanie

Zawarta w artykule próba uporządkowania wybranych typów przywództwa w perspektywie rozpatrywanych poziomów rozwoju sieci jest wstępną hipotezą badawczą, stanowi propozycję do dalszych badań w tym zakresie. Propozycja ta obejmuje subiektywnie dobrane przez autorów (J. Niemczyk, M. Organa) ujęcia sieci i przywództwa,

które uznano za potencjalne dopasowane do realiów funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych. Zidentyfikowane typy przywództwa przyporządkowane zostały jednokrotnie do wybranego poziomu rozwoju sieci, w celu maksymalnego uporządkowania prowadzonych rozważań.

Zdaniem autorów niniejszego artykułu, z uwagi na coraz większą złożoność i nieprzewidywalność badanych obiektów, jak również w wielu przypadkach niemożność właściwego ich scharakteryzowania, a tym bardziej porównywania – ze względu chociażby na różnorodność tworzących je węzłów, odmienne etapy rozwojowe, trudności z prawdopodobnym określeniem kierunku dalszego rozwoju, różną liczbę współdziałających przywódców oraz zachodzące pomiędzy nimi interakcje – być może najwłaściwszym sposobem określania pożądanego typu przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych okażą się możliwie szczegółowe obserwacje w postaci powtarzanych w czasie studiów przypadków wybranych układów. Pozwoli to zapewne zaobserwować zachodzące zmiany – zarówno samych sieci, jak i dominujących przejawów sprawowanego przywództwa. Podejście takie znajduje potwierdzenie w opinii zespołu badaczy – A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman i S. Terjesen, którzy stwierdzili (wyraźnie nawiązując do ujęcia sytuacyjnego), że „poszukiwanie stylu przywództwa, który sprawdzałby się w więcej niż jednej sytuacji, jest z góry skazane na porażkę – nie ma czegoś takiego, jak jedno niezawodne rozwiązanie”, sugerując tym samym konieczność adaptacji przywództwa do określonej sytuacji, przy uwzględnieniu specyficznego kontekstu oraz zmian tego układu w czasie [13, s. 433].

Niemniej jednak przedstawione propozycje badawcze mogą w opinii autorów artykułu być wspomnianym wstępem do szczegółowych badań, których celem byłoby nie tylko zidentyfikowanie powiązań pomiędzy typami sieci a rodzajami przywództwa, lecz także znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące efektywnego przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

- [1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [3] Bartkowiak G., *Autentyczne przywództwo a dobrostan pracowników na przykładzie przedsiębiorstw polskich*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H. (red.), *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- [4] Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006.

- [5] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- [6] Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [7] Collins T., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN, Warszawa 2013.
- [8] Dubrin A.J., *Leadership, Research Findings, Practice and Skills*, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2007.
- [9] Gibbons R., *Four formal (izable) theories of the firm?*, “Journal of Economic Behavior & Organization” 2005, Vol. 58(2).
- [10] Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [11] Hames R.D., *The Five Literacies of Global Leadership. What Authentic Leaders Know and You Need to Find Out*, John Wiley & Sons, West Sussex 2007.
- [12] Heifetz R.A., Laurie D.L., *The Work of Leadership*, “Harvard Business Review”, styczeń–luty 1997.
- [13] Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [14] Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, wydanie drugie, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- [15] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik–organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- [16] Mięka B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, B. Mięka (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [17] Niemczyk J., *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej a ryzyko*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5 (CD).
- [18] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [19] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [20] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, “Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19(5).
- [21] Strużyna J., *Myślenie sieciowe – próba oceny oryginalności naukowej*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, A. Karbownik (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [22] Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B., *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, “The Leadership Quarterly” 2007, Vol. 18(4).
- [23] Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

PRZYWÓDZTWO W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PERSPEKTYWA POZIOMÓW ROZWOJU SIECI

Streszczenie

Sieci międzyorganizacyjne są już dojrzałym rozwiązaniem organizacyjnym. Dlatego też coraz więcej badań dotyczących sieci nie koncentruje się na definiowaniu ich istoty, ale poszukiwaniu w różnych przestrzeniach zarządzania skutecznych rozwiązań zarządzania sieciami. Celem artykułu jest zidentyfikowanie na poziomie hipotezy badawczej jednego z takich rozwiązań związanego z badaniem typów przywództwa charakterystycznych dla określonych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNE, EWOLUCJA SIECI,
PRZYWÓDZTWO, PRZYWÓDZTWO W SIECIACH**

LEADERSHIP IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS – PERSPECTIVE OF NETWORK DEVELOPMENT LEVELS

Abstract

Interorganizational networks are already a mature organizational solution. Therefore, more and more studies concerning networks are not focused on defining their essence, but searching effective solutions of network management in different areas of management. The main goal of this article is to identify at the stage of research hypothesis one of such solutions associated with leadership types characteristic for certain levels of interorganizational networks development.

**KEY WORDS: INTERORGANIZATIONAL NETWORKS, EVOLUTION OF NETWORKS,
LEADERSHIP, LEADERSHIP IN NETWORKS**

PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE POZYTYWNYM – AUTENTYCZNOŚĆ LIDERA I KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY¹

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich dwóch dekad nastąpił rozkwit teorii przywództwa. Równocześnie została powołana do życia i rozwinięta nowa szkoła myślenia w naukach o zarządzaniu – pozytywna teoria organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Również w jej ramach opracowano nowe podejścia do przywództwa, takie jak przywództwo autentyczne czy fundamentalny stan przywództwa. Niewiele jest jednak badań dotyczących determinant tych modeli. W szczególności brakuje badań dotyczących uwarunkowań i czynników sprzyjających wyzwaniu przywództwa autentycznego. W niniejszym artykule zostaje podjęta próba przedstawienia kapitału psychologicznego jako czynnika wyzwalającego autentyczność przywództwa. W zakresie tym występuje teoretyczna i empiryczna luka badawcza. Kapitał psychologiczny jest bowiem najczęściej umieszczany w modelach badawczych jako rezultat przywództwa autentycznego po stronie podwładnych (zwolenników – *followers*) [15], a nie jako determinanta po stronie lidera. Ponadto ze względu na liczne powiązania można oczekiwać, że rola kapitału społecznego lidera w kształtowaniu autentyczności jego postrzegania i zachowań może być istotna, co opisano w artykule. Kształtowanie przywództwa autentycznego jest istotne zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Model taki przyczynia się bowiem do budowania relacji wysokiej jakości nie tylko wewnątrz organizacji, lecz także w kontekście pozaorganizacyjnym.

* Dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu nr 2014/13/B/HS4/01618 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Celem artykułu jest zatem teoretyczne i empiryczne zbadanie wpływu kapitału psychologicznego na przywództwo autentyczne.

W artykule zaprezentowano kolejno: podstawy pozytywnej teorii organizacji, jako ogólnie przyjętej filozofii badawczej, koncepcje przywództwa autentycznego i kapitału psychologicznego, jako determinanty autentyczności, metodykę badań, ich wyniki wraz z omówieniem, znaczenie wyników badania, implikacje praktyczne, ograniczenia i przyszłe kierunki badań.

1. Pozytywna teoria organizacji

Pozytywna teoria organizacji powstała jako uzupełnienie nauki o organizacji i zarządzaniu, a przyczyną jej powstania było ignorowanie pewnych zjawisk w podejściach tradycyjnych. Zajmowanie się pewnymi zagadnieniami było bowiem uważane za pozbawione naukowej rzetelności. Do zagadnień takich należały m.in.: współczucie, przebaczenie, wpływ prawości i cnót na działalność organizacji, rozkwit organizacji, twórcza dynamika czy pozytywne dewiacje [3]. Inną przyczyną powstania pozytywnej teorii organizacji było spojrzenie na efektywność w tradycyjnej nauce o organizacji. Było ono mocno nacechowane perspektywą finansową, zwracaniem uwagi głównie na twarde, liczbowe wskaźniki i rezultaty działalności organizacji. Taka filozofia pomiaru efektywności ignorowała zupełnie to, co jest najważniejsze dla właścicieli, menedżerów i pracowników jako ludzi – szczęście, satysfakcję, poczucie spełnienia. Pozytywna teoria organizacji rozszerza katalog mierników efektywności, wprowadzając pojęcia, takie jak: dobrostan (*well-being*) psychologiczny, społeczny, eudajmonistyczny [6], rozkwit [13] i trwałość [12].

Warto w tym miejscu odnieść się do definicji zaproponowanej przez Camerona i Spreitzer: „tak jak pozytywna psychologia koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek bardziej niż na poszukiwaniu patologii, tak (pozytywna) teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacniania żywotności pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę i kultywuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną” [3, s. 1]. Podstawowym założeniem pozytywnej teorii organizacji jest naturalna tendencja ludzi i struktur społecznych przez nich zbudowanych do dążenia do szczęścia i dobra. Badacze POS używają w tym kontekście przymiotników: eudajmonistyczny i heliotropiczny.

Rozszyfrowując angielską nazwę *Positive Organizational Scholarship*, dwa ostatnie człony nie sprawiają zbytnich problemów. *Organizational* wskazuje, że mowa o zjawiskach dotyczących organizacji, choć nie tylko na poziomie organizacyjnym. *Scholarship* oznacza naukowe nastawienie nurtu charakteryzujące się rygiorem metodologicznym. Sami autorzy pozytywnej teorii zarządzania mają problemy z precyzyjnym

zdefiniowaniem określenia „pozytywna” [3]. Wskazując na mnogość możliwych znaczeń, odwołują się oni do innych trudnych do zdefiniowania terminów, takich jak „miłość” czy „efektywność”, które rozpoznaje się przez doświadczenie, przy czym efektywność jest tutaj rozumiana również w perspektywie pozytywnej, a zatem znacznie szerszej niż przyjęło się ją rozważać w naukach o zarządzaniu, obejmując rezultaty niematerialne, takie jak dobrostan (*well-being*) pracowników. W tym kontekście POS jest „konstrukcją” (*construct*), zjawiskiem definiowanym przez jego charakterystyki (wyróżniki, wymiary). Jako wyjście z tego problemu autorzy tej teorii proponują cztery wyróżniki określające pozytywną teorię organizacji: 1) przyjęcie alternatywnej perspektywy; 2) zwracanie uwagi na pozytywne dewiacje, ponadprzeciętnie pozytywne wyniki oraz pozytywnie odmienną efektywność; 3) dodatnie nastawienie powodujące obfitość zasobów; 4) koncentrację na prawości i najlepszych stronach człowieka.

2. Przywództwo autentyczne

Przywództwo jest jednym z wiodących tematów pozytywnej teorii organizacji. Mimo to w zakresie tym występuje pewien brak uporządkowania, który manifestuje się tym, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat zostało opracowanych kilka podejść, które są częściowo konkurencyjne, a częściowo uzupełniające się. Prawdopodobnie najbardziej rozpowszechnionym z nich jest przywództwo autentyczne. Była to także jedyna koncepcja przywództwa, która została uwzględniona w stanowiącej podstawy pozytywnej teorii organizacji książce Camerona, Dutton i Quinna [4]: „jest to jedyny rozdział w tej książce o pozytywnej teorii organizacji, którego tematem bezpośrednio jest przywództwo, ponadto nie jest ono tematem niedawno opublikowanej *Handbook of Positive Psychology*” [11, s. 241].

Sama autentyczność jest jednym z filarów pozytywnej teorii organizacji. Wszystkie inne zjawiska będące przedmiotem zainteresowania POS nie mają znaczenia ani wartości, jeśli nie są prawdziwe i autentyczne. Badacze POS odwołują się w rozumieniu autentyczności do czasów starożytnych oraz modernizmu. Pozytywni psychologowie postrzegają autentyczność jako, z jednej strony, zawierającą osobiste doświadczenia człowieka (myśli, emocje, wierzenia), a z drugiej strony – działanie zgodne z prawdziwym ja (*true self*) (zachowanie i ekspresja odzwierciedlające to, co człowiek naprawdę myśli i w co wierzy) [8]. Zatem przywództwo autentyczne jest w czystej postaci zbudowane na autentyczności, autentyczni liderzy nie zmuszają, nie wywierają wpływu, a nawet nie starają się racjonalnie perswadować zachowań zwolenników. Zamiast tego wartości, wierzenia i zachowania autentycznego lidera służą jako model rozwoju jego współpracowników.

Przywództwo autentyczne jest podejściem do przywództwa, które podkreśla budowanie legitymizacji lidera przez uczciwe relacje ze zwolennikami, w których

doceniany jest ich wkład i które są zbudowane na etycznym fundamencie. Ogólnie rzecz biorąc, pozytywni liderzy to pozytywnie nastawione osoby, które posiadają prawdziwy obraz samego siebie i które promują otwartość. Przez budowanie zaufania i generowanie entuzjastycznego wsparcia ze strony zwolenników liderzy autentyczni są w stanie podnieść efektywność indywidualną i zespołową. Luthans i Avolio [11] przedstawiają szeroki zakres charakterystyk autentycznych przywódców. Są oni: pewni siebie, pełni nadziei, optymistyczni, odporni, transparentni, moralni i etyczni, zorientowani na przyszłość i budowanie zwolenników. Jednak najbardziej spójny model przywództwa autentycznego został zaproponowany przez Walumbwę, Avolio, Gardnera, Wernsing i Peterson [14]. Podkreślają oni cztery wymiary przywództwa autentycznego i proponują jego pomiar w oparciu o te cztery wymiary:

- 1) samoświadomość: ciągły proces refleksji i oceny przez lidera jego mocnych i słabych stron i wartości;
- 2) transparentność relacyjna: otwarte dzielenie się przez lidera jego przemyśleniami i opiniami, zbalansowane minimalizacją niewłaściwych emocji;
- 3) zbalansowane przetwarzanie: promowanie przez lidera przeciwstawnych punktów widzenia i uczciwe ich rozpatrywanie;
- 4) zinternalizowana perspektywa moralna: pozytywny fundament etyczny, do którego lider odwołuje się w swoich relacjach i podejmowaniu decyzji, a który jest odporny na wpływ zewnętrzny.

3. Kapitał psychologiczny jako determinanta przywództwa autentycznego

Luthans i Avolio [11] definiują przywództwo autentyczne w organizacjach jako proces, który czerpie z pozytywnego potencjału psychologicznego oraz z wysoko rozwiniętego kontekstu organizacyjnego, które mają swój skutek w postaci wysokiej samoświadomości oraz umiejętności samoregulacji zachowań pozytywnych zarówno po stronie lidera, jak i jego zwolenników, co skutkuje pozytywnym samorozwojem. Przez pozytywny potencjał psychologiczny Luthans i Avolio rozumieją kapitał psychologiczny (*psychological capital* – PsyCap), które to określenie zostało wprowadzone dopiero rok później. Składa się on z czterech czynników, które były dla twórców pozytywnych zachowań organizacyjnych szczególnie istotne i uważane za zaspokajające wszystkie cechy leżące u podstaw nowego nurtu: 1) nadzieja, 2) wiara w siebie, 3) odporność i 4) optymizm. Kapitał psychologiczny definiowany jako „pozytywny psychologiczny stan rozwoju osoby charakteryzujący się: 1) posiadaniem wiary w siebie niezbędnej do podjęcia wysiłku niezbędnego do osiągnięcia sukcesu w wyzwaniach (wiara w siebie); 2) dokonywaniem pozytywnej atrybucji dotyczącej sukcesu teraz i w przyszłości (optymizm); 3) dążeniem do celu i, jeśli to konieczne,

przekierowaniem ścieżki do osiągnięcia celu (nadzieja); 4) w przypadku problemów lub wrogości przetrwaniem i odbiciem się wprzód (odporność) do osiągnięcia sukcesu” [10, 3, 16, 18]. Jego istotą jest zatem pozytywna ocena okoliczności i możliwości sukcesu opartych na motywacji do wysiłku i wytrwałości.

Dość niejasne jest określenie natury kapitału psychologicznego. Nie jest on ani cechą, ani stanem, a znajduje się gdzieś między tymi dwoma kategoriami. Jest on bardziej dynamiczny od cechy osobowości, ale bardziej stabilny od stanu emocjonalnego. W kontekście pozycjonowania pojęcia kapitału psychologicznego pomiędzy cechą a stanem pojawia się pytanie o jego trwałość. Jest to w znacznej mierze problem praktyczny, polegający na konieczności efektywnego zarządzania kapitałem psychologicznym. Można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że kapitał psychologiczny może ulegać zmniejszeniu wskutek pojawiających się okoliczności zewnętrznych. Luthans, Youssef i Avolio [10] podają przykład promowania pracowników. W efekcie objęcia stanowiska o szerszym zakresie obowiązków może spaść wiara w siebie, kiedy menedżer staje w obliczu trudniejszych zadań. W sytuacji poniesienia porażki powinna zadziałać odporność jako element kapitału psychologicznego, ale może też spaść poziom nadziei i optymizmu. Zmiany mogą również dotyczyć przeniesienia do innego kontekstu kulturowego. Nieco kłopotliwe jest również zakwalifikowanie kapitału psychologicznego jako zasobu. Autorzy tej koncepcji utrzymują, że jest to zasób, który wychodzi zarówno poza kapitał ludzki (doświadczenie, wiedzę, zdolności i możliwości), jak i kapitał społeczny (relacje, sieci). Dotyczy on tego, kim pracownik jest i kim może się stać. Jest to zatem rodzaj dynamicznego nośnika tworzenia zasobów, który pozwala budować zasoby psychologiczne.

Luthans, Youssef i Avolio [10] zwracają uwagę na znaczenie kontekstu organizacyjnego w funkcjonowaniu kapitału społecznego. W pozytywnym środowisku organizacyjnym inwestowanie w kapitał psychologiczny daje większe efekty i tworzy liderów nie tylko z wysokim poziomem tego atrybutu, lecz także liderów autentycznych. Tego typu argumenty dają podstawy do twierdzenia, że zjawiska pozytywne w świecie organizacji funkcjonują najlepiej w formie pewnej konfiguracji – współwystępowanie atrybutów pozytywnych w organizacji daje efekt synergiczny w postaci wysokiej efektywności. Poszczególne elementy zarządzania pozytywnego dają pewien efekt, ale pełny rozkwit organizacji jest możliwy właśnie dopiero przy odpowiedniej konfiguracji. Jak już wcześniej wspomniano, Luthans i Avolio [11] uważają kapitał psychologiczny za jedno ze źródeł przywództwa autentycznego. Taki pogląd podzielany jest również przez Jensena i Luthansa [9], można zatem postawić następującą hipotezę:

Hipoteza: Kapitał psychologiczny jest determinantą przywództwa autentycznego.

Stawianie hipotez szczegółowych miałyby się z celem ze względu na ich mnogość, można jednak zadać sobie pytanie o możliwe istniejące relacje między wymiarami

kapitału psychologicznego i przywództwa autentycznego. Przede wszystkim wydaje się, że wiara w siebie jest powiązana z prawie wszystkimi atrybutami autentycznego lidera. Jest istotna dla samoświadomości (wiara w siebie wymaga analizy swoich słabych i mocnych stron) [2], transparentności relacyjnej (lider przekonany o swojej skuteczności nie obawia się zaprezentować prawdziwego „ja”) [1], a także dla zinternalizowanej perspektywy moralnej (pewność siebie pozwala czerpać ze swoich zasobów moralnych i nie poddawać się presji otoczenia) [2]. Ponadto dla samoświadomości i zinternalizowanej perspektywy moralnej istotna wydaje się odporność. Pozwala ona dokonać refleksji (samoświadomość) [7], a w trudnych chwilach zachować sposób zachowania podyktowany wewnętrznym przekonaniem (zinternalizowana perspektywa moralna). Analizując powiązania między wymiarami, wydaje się, że mniejsza jest rola nadziei i optymizmu dla autentyczności przywództwa.

4. Projekt badania, metody, próba, zmienne i miary

Badanie przeprowadzone w celu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej miało projekt przekrojowy. Zostało przeprowadzone na próbie 65 menedżerów. Większość z nich była menedżerami średniego szczebla, 92,3% z nich posiadało stopień licencjata lub magistra. Dobór próby miał charakter celowy, respondenci pochodzili z różnych organizacji. Byli oni proszeni o wypełnienie kwestionariusza internetowego. Hipoteza była testowana przy wykorzystaniu analizy korelacji i regresji liniowej. Modele regresji były testowane osobno dla każdego wymiaru przywództwa autentycznego jako zmiennej zależnej. W każdym przypadku cztery modele regresji były testowane: model wyłącznie ze zmienną kontrolną (Model 1), model wyłącznie z wymiarami kapitału psychologicznego jako determinantami wymiaru przywództwa autentycznego (Model 2), model z obiema powyższymi grupami (Model 3) oraz model ze wymiarami kapitału psychologicznego jako zmiennymi niezależnymi oraz z metodą wstecznej eliminacji zmiennych niezależnych (Model 4).

Kapitał psychologiczny był mierzony za pomocą narzędzia Luthansa, Youssefa i Avolio [10]. Trzy pytania mierzyły wiarę w swoje możliwości, cztery pytania – nadzieję, trzy pytania – odporność oraz dwa pytania – optymizm. Przywództwo autentyczne było mierzone przy wykorzystaniu narzędzia Walumbwa, Avolio, Gardnera, Wernsinga i Petersona [14]. Cztery pytania mierzyły każdy z wymiarów przywództwa autentycznego: samoświadomość, zinternalizowaną perspektywę moralną, zbalansowane przetwarzanie oraz transparentność relacyjną. Wszystkie miary wykorzystywały pięciostopniową skalę Likerta. Jako zmienną kontrolną wykorzystano wiek respondenta.

5. Wyniki badania

W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki analizy korelacji między wymiarami kapitału psychologicznego a wymiarami przywództwa autentycznego.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji między wymiarami kapitału psychologicznego a wymiarami przywództwa autentycznego

		Samoświadomość	Zinternalizowana perspektywa moralna	Zbalansowane przetwarzanie	Transparentność relacyjna
Wiara w siebie	Korelacja Pearsona	,376**	,431**	,142	,025
	Istotność (dwustronna)	,002	,000	,260	,842
	N	65	65	65	65
Nadzieja	Korelacja Pearsona	,452**	,522**	,127	,149
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,313	,237
	N	65	65	65	65
Optymizm	Korelacja Pearsona	,367**	,526**	,086	-,019
	Istotność (dwustronna)	,003	,000	,497	,881
	N	65	65	65	65
Odporność	Korelacja Pearsona	,435**	,595**	,217	,212
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,083	,091
	N	65	65	65	65

** Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Już sama analiza korelacji wskazuje na silne powiązania między dwoma z wymiarów przywództwa autentycznego: samoświadomością i zinternalizowaną perspektywą moralną a wszystkimi wymiarami kapitału psychologicznego. Aby jednak potwierdzić te relacje i odkryć ich kierunkowość, niezbędne jest przeprowadzenie analiz regresji. W tabeli 2 przedstawiono ich wyniki dla samoświadomości jako zmiennej zależnej. Każda komórka w tej i kolejnych tabelach z wynikami analiz regresji przedstawia współczynnik *b* oraz istotność.

Modele regresji z wymiarami kapitału psychologicznego jako zmiennymi niezależnymi osiągają wysoką moc wyjaśniającą. W modelu drugim i trzecim istotność wpływu zmiennych wyjaśniających na zależną jest jednak niewystarczająca. Dopiero model czwarty wskazuje na wpływ nadziei i odporności na samoświadomość lidera, choć w drugim przypadku istotność wpływu osiąga poziom trudny do zaakceptowania. W tabeli 3 przedstawiono wyniki analizy regresji ze zinternalizowaną perspektywą moralną jako zmienną zależną.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji z samoświadomością jako zmienną zależną

	Samoświadomość			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Wiek	-,013 ,035		-,007 ,197	
Wiara w siebie		,135 ,263	,131 ,197	
Nadzieja		,174 ,290	,121 ,276	,284 ,041
Optymizm		,056 ,653	,051 ,679	
Odporność		,208 ,125	,228 ,094	,229 ,082
R ²	,069	,263	,284	,243
Skor. R ²	,054	,214	,223	,218
p	,035	,001	,001	,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wyniki analizy regresji ze zinternalizowaną perspektywą moralną jako zmienną zależną

	Zinternalizowana perspektywa moralna			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Wiek	-,014 ,021		-,008 ,102	
Wiara w siebie		,131 ,216	,126 ,102	
Nadzieja		,063 ,662	,004 ,978	
Optymizm		,184 ,095	,178 ,100	,248 ,013
Odporność		,351 ,004	,374 ,002	,404 ,000
R ²	,081	,439	,464	,415
Skor. R ²	,067	,402	,419	,396
P	,021	,000	,000	,000

Źródło: opracowanie własne.

Również w przypadku zinternalizowanej perspektywy moralnej moc wyjaśniająca modeli jest wysoka. Wskazują one na dwa wymiary kapitału psychologicznego jako determinanty w modelu: optymizm i odporność. W tabeli 4 przedstawiono wyniki analizy regresji ze zbalansowanym przetwarzaniem jako zmienną zależną.

W przypadku zbalansowanego przetwarzania moc wyjaśniająca modeli regresji jest bardzo niska. Również wymiary kapitału psychologicznego nie uzyskują wystarczającej

istotności jako determinanty, jedynie odporność osiąga wartość, którą można uznać za graniczną, ale nie jest ona w pełni satysfakcjonująca. W tabeli 5 przedstawiono wyniki analizy regresji z transparentnością relacyjną jako zmienną zależną.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji ze zbalansowanym przetwarzaniem jako zmienną zależną

	Zbalansowane przetwarzanie			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Wiek	–,005 ,463		–,004 ,557	
Wiara w siebie		,090 ,513	,088 ,526	
Nadzieja		–,041 ,827	–,069 ,723	
Optymizm		–,051 ,719	–,054 ,707	
Odporność		,218 ,160	,226 ,146	,200 ,083
R ²	,009	,055	,061	,047
Skor. R ²	–,007	–,008	–,019	,032
P	,463	,485	,581	,083

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wyniki analizy regresji z transparentnością relacyjną jako zmienną zależną

	Transparentność relacyjna			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Wiek	,005 ,510		,007 ,365	
Wiara w siebie		–,066 ,666	–,062 ,685	
Nadzieja		,182 ,381	,229 ,286	
Optymizm		–,217 ,171	–,213 ,180	
Odporność		,263 ,127	,245 ,158	,220 ,091
R ²	,007	,081	,094	,045
Skor. R ²	–,009	,020	,017	,030
p	,510	,272	,311	,091

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz regresji w przypadku transparentności relacyjnej są bardzo podobne do poprzedniego wymiaru przywództwa autentycznego. Jedyne odporność jako determinanta osiąga wartość graniczną, daleką od możliwej do pełnego zaakceptowania. Podsumowując wszystkie uzyskane wyniki, można stwierdzić, że postawiona hipoteza badawcza została częściowo potwierdzona, w przypadku dwóch z czterech wymiarów przywództwa autentycznego.

6. Dyskusja wyników badań

Należy stwierdzić, iż mimo że postawiona hipoteza została potwierdzona w badaniach, to wpływ kapitału psychologicznego na przywództwo autentyczne jest tylko częściowy. W zasadzie w pełni zostały potwierdzone tylko trzy relacje: wpływ nadziei na samoświadomość oraz wpływ optymizmu i odporności na zinternalizowaną perspektywę moralną. Pierwsza relacja była podkreślana przez badaczy częściowo w przeszłości [5]. W jej interpretacji warto odnieść się do definicji nadziei jako wymiaru kapitału psychologicznego i samoświadomości jako wymiaru przywództwa autentycznego. Nadzieja to „dążenie do celu i, jeśli to konieczne, przekierowanie ścieżki do osiągnięcia celu”, a samoświadomość to „ciągły proces refleksji i oceny przez lidera jego mocnych i słabych stron i wartości”. Z zestawienia tych definicji wyłania się znaczenie relacji między tymi zmiennymi, która oznacza dążenie do celu przy dokonywaniu refleksji nad możliwością jego osiągnięcia przy wzięciu pod uwagę mocnych i słabych stron lidera. Co istotne, relacja ta łączy dążenie do wyznaczonego celu z pewną elastycznością dotyczącą sposobu jego wykonania. Liderzy autentyczni dokonują takiego procesu w sposób ciągły i unikając kompromisu dotyczącego samego celu, próbują dopasować metody jego realizacji do możliwie obiektywnie ocenionych swoich możliwości i ograniczeń.

Podobnie warto odnieść się do definicji optymizmu, odporności oraz zinternalizowanej perspektywy moralnej w celu interpretacji zależności między nimi. Optymizm to „dokonywanie pozytywnej atrybucji dotyczącej sukcesu teraz i w przyszłości”, odporność to „przetrwanie i odbicie się w przód (*bouncing forward*) do osiągnięcia sukcesu w przypadku problemów lub wrogości”, a zinternalizowana perspektywa moralna to „pozytywny fundament etyczny, do którego lider odwołuje się w swoich relacjach i podejmowaniu decyzji, a który jest odporny na wpływ zewnętrzny”. Nadzieja w tym kontekście jest elementem, który pozwala liderowi na oparciu się na własnym fundamencie moralnym. Pozytywna wizja przyszłości i wiara w sukces daje pewien psychologiczny bufor pewności realizacji planów, który pozwala oprzeć się wpływom zewnętrznym i kontynuować wyznaczony kurs etyczny. Odporność z kolei pozwala liderowi na odbicie się od problemów oraz stresu i kontynuowanie

działalności według wewnętrznego przekonania. W efekcie odporni liderzy stają się jeszcze silniejsi, silniejszy staje się również ich fundament moralny.

Warto spojrzeć na wyżej wymienione wyniki badania i przeanalizować je jako całość. Prowadzi to do dość interesującej, a zarazem intuicyjnie poprawnej konkluzji. Wymiary przywództwa autentycznego, podobnie jak powiązanej z nim w pewnym stopniu inteligencji emocjonalnej, można bowiem podzielić na te dotyczące wewnętrznego przekonania lidera (samoświadomość, zinternalizowana perspektywa moralna) oraz „zewnątrzne”, dotyczące relacji lidera ze zwolennikami (zbalansowane przetwarzanie, transparentność relacyjna). Okazuje się, że kapitał psychologiczny wpływa bezpośrednio jedynie na wymiary „wewnętrzne” przywództwa autentycznego. Nie jest to zaskoczeniem, sam kapitał psychologiczny jest bowiem bardzo osobistym zasobem lidera, który głównie pozwala mu na uzyskanie wysokiego poziomu znajomości samego siebie (swojej osobowości, profilu inteligencji, emocji i wartości), a na tak zbudowanym fundamencie wypracowanie swoich własnych i silnie bronionych postaw i zachowań.

7. Podsumowanie – znaczenie wyników badania, implikacje praktyczne, ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Przeprowadzone badanie jest jednym z pierwszych w zakresie relacji między kapitałem psychologicznym a autentycznością przywództwa. Co ważne, badanie dotyczy kapitału psychologicznego lidera i traktuje go jako determinantę, a nie jako rezultat przywództwa autentycznego po stronie zwolenników. W ten sposób z jednej strony wypełnia istniejącą lukę badawczą, z drugiej – otwiera interesujące pole badań w przyszłości. Wyniki badania mają również znaczenie praktyczne. Manifestuje się ono w dwóch obszarach: edukacji liderów oraz zarządzania zasobami ludzkimi na wyższych szczeblach organizacji. W pierwszym obszarze rekomendacja dotyczy wprowadzenia tematyki kapitału psychologicznego do edukacji liderów na szczeblach od studiów licencjackich do podyplomowych, a także do programów szkoleniowych. Dzięki większej świadomości w zakresie kapitału psychologicznego menedżerowie będą mogli stawać się bardziej pozytywnymi i autentycznymi liderami. Rekomendacja w zakresie zarządzania dotyczy kształtowania przywództwa opartego na kapitale psychologicznym najpierw na wyższych szczeblach zarządzania, a następnie przekazywanie go „w dół” na zasadzie przywództwa strategicznego.

Badanie, którego wyniki przedstawiono, nie jest wolne od ograniczeń. Po pierwsze, badanie przeprowadzono na dość niewielkiej próbie badawczej, która nie została dobrana losowo, co może ograniczać generalizację jego wyników. Po drugie, zaprezentowany model badawczy jest dość prosty i nie bierze pod uwagę skomplikowanego

kontekstu. Po trzecie wreszcie, wzięto pod uwagę jedynie relacje bezpośrednie, choć w rzeczywistości mogą one przebiegać za pośrednictwem innych zmiennych. Przedstawione ograniczenia otwierają pole do badań nad kapitałem psychologicznym w przyszłości. Warto byłoby umieścić obie zmienne w szerszej konfiguracji zmiennych pozytywnych. Jak już wcześniej wspomniano, dopiero pozytywna konfiguracja może prowadzić do powstania spirali pozytywnego wzrostu. W związku z tym warto uzupełnić model o zmienne dotyczące strategii, kultury, struktury, a także te dotyczące otoczenia organizacji. Innym wartościowym kierunkiem przyszłych badań byłoby oparcie ich na bardziej rozbudowanym modelu badawczym, biorącym pod uwagę możliwe mediacje oraz moderacje. Jak wcześniej wspomniano, kapitał psychologiczny wpływa na „wewnętrzne” wymiary przywództwa autentycznego. Nie jest jednak wykluczone, że stanowią one zmienne pośredniczące między kapitałem psychologicznym a wymiarami „zewnętrznymi”. Odkrycie takich relacji pozwoli na jeszcze głębsze zrozumienie roli, jaką odgrywają obie koncepcje w pozytywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- [1] Arnatt M.J., Beyerlein M.M., *An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics*, "Policing: An International Journal" 2014, No. 2(37).
- [2] Caldwell C., Hayes L.A., *Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness*, "Journal of Management Development" 2016, No. 9(35).
- [3] Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford–New York 2012.
- [4] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- [5] Conchie B., *Strengths-Based Leaders*, "Leadership Excellence Essentials" 2009, No. 2(26).
- [6] Gallagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J., *The hierarchical structure of well-being*, "Journal of Personality" 2009, No. 4(77).
- [7] Goertzen B.J., Whitaker B.L., *Development of psychological capital in an academic-based leadership education program*, "Journal of Management Development" 2015, No. 7(34).
- [8] Harter S., *Authenticity*, [in:] *Handbook of positive psychology*, Snyder C.R., Lopez S.J. (eds.), Oxford University Press, Oxford 2002.
- [9] Jensen S.M., Luthans F., *Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership*, "Journal of Managerial Issues" 2006, No. 18.
- [10] Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J., *Psychological capital*, Oxford University Press, New York 2007.

- [11] Luthans F., Avolio B., *Authentic leadership development*, [in:] *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- [12] Pfeffer J., *Building sustainable organizations. The human factor*, "Academy of Management Perspectives", 2010, No. 1(24).
- [13] Porath C., Spreitzer G.M., Gibson C., Garnett F.G., *Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, No. 2(33).
- [14] Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, "Journal of Management" 2008, No. 34.
- [15] Wooley L., Caza A., Levy L., *Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender*, "Journal of Leadership & Organizational Studies" 2011, No. 4(18).
- [16] Youssef C.M., Luthans F., *Psychological capital. Meaning, findings and future directions*, [in:] *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), Oxford University Press, Oxford–New York 2012.

PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE POZYTYWNYM – AUTENTYCZNOŚĆ LIDERA I KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY

Streszczenie

Artykuł wypełnia zidentyfikowaną teoretyczną i empiryczną lukę badawczą dotyczącą relacji między kapitałem psychologicznym lidera i poziomem jego/jej autentyczności. Jego celem jest teoretyczne i empiryczne zbadanie wpływu kapitału psychologicznego na przywództwo autentyczne. W artykule zaprezentowano kolejno: filozofię pozytywnej teorii organizacji, koncepcje przywództwa autentycznego i kapitału psychologicznego, wyprowadzenie hipotezy, metodykę i wyniki badań, ich omówienie, znaczenie, implikacje praktyczne, ograniczenia i kierunki badań w przyszłości. Badania wskazały, że przywództwo autentyczne znajduje się pod umiarkowanym wpływem kapitału psychologicznego, w szczególności nadzieja wpływa na samoświadomość, a optymizm i odporność wpływają na zinternalizowaną perspektywę moralną.

SŁOWA KLUCZOWE: POZYTYWNA TEORIA ORGANIZACJI, PRZYWÓDZTWO AUTENTYCZNE, KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY

LEADERSHIP IN POSITIVE CONTEXT – AUTHENTICITY OF THE LEADER AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Abstract

The paper fills the theoretical and empirical gaps concerning the relation between psychological capital (PsyCap) of the leader and the degree of his/her authenticity. Its purpose is to theoretically and empirically test the impact of PsyCap on authentic leadership. The paper presents the philosophy of positive organizational scholarship (POS), the concepts of psychological capital and authentic leadership, hypothesis development, research methods and results, their discussion, significance, practical implications, limitations and future research directions. The research revealed that authentic leadership is under medium influence of psychological capital, more specifically, hope is the determinant of self-awareness and optimism and resilience are antecedents of internalized moral perspective.

KEY WORDS: POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP, AUTHENTIC LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL CAPITAL

KAPITAŁ RELACYJNY FIRM W PREWENCJI I INTERWENCJI ANTYKRYZYSOWEJ¹

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł ma na celu przedstawienie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w trybie pilotażu, dotyczących potencjalnego wpływu kapitału relacyjnego na wzmocnienie działań prewencyjnych i interwencyjnych w przedsiębiorstwach wobec zjawisk kryzysowych i dekonstrukcyjnych. Autorki zakładają, że istnieje istotna zależność między nasileniem i jakością różnego rodzaju relacji firm z interesariuszami w otoczeniu gospodarczym a ich faktyczną kondycją ekonomiczną i przyszłymi perspektywami wzrostu.

Należy zaznaczyć, że o ile literatura z obszaru zarządzania w warunkach kryzysu obfituje w badania dotyczące determinant odporności czy wrażliwości firm na kryzys, o tyle rzadko wskazuje na znaczenie kapitału relacyjnego jako medium w procesach restrukturyzacyjnych czy naprawczych. Na tym tle uznano ten wątek za ważny i atrakcyjny badawczo.

1. Kapitał relacyjny jako zasób strategiczny

Każda organizacja może być oceniana przez pryzmat swoich zasobów. Mogą je tworzyć: środki produkcji, informacje i środki finansowe, które organizacja posiada lub którymi może dysponować. Przybierają one postać dóbr materialnych (np. środków finansowych, technicznych) i niematerialnych, w postaci: wiedzy, kwalifikacji,

* Dr Anna Walecka – Politechnika Łódzka.

** Dr hab. Aneta Zelek – Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.

¹ Publikacja została zrealizowana w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki pt. *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw a ich odporność na kryzys*, nr 2014/15/D/HS4/01170.

zdolności, motywacji, kultury organizacji, lojalności klientów i wielu innych. Zasoby organizacji umożliwiają osiąganie im celów. Te, które dają możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, są zasobami strategicznymi. Jak zauważa J.B. Barney, zasoby mają strategiczne znaczenie wówczas, gdy są cenne (pozwalają organizacji na sprawne działanie i adaptację do otoczenia), rzadkie (nie są łatwo osiągalne dla innych firm), trudne do imitacji (z uwagi na unikalność, historię i niejasność związków przyczynowo-skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami) oraz efektywnie wykorzystane [2, s. 99–120].

Zasobowa koncepcja zarządzania strategicznego zakłada, iż źródłem przewagi strategicznej przedsiębiorstwa jest dysponowanie pewnym zasobem lub zbiorem zasobów. Za kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa uważa dysponowanie strategicznymi zasobami oraz ich dobre wykorzystanie [18, s. 226]. Podejście zasobowe² podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa [13, s. 935–937], wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych mocnych stronach przedsiębiorstwa [7, s. 161]. Z drugiej strony trwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości wymagają umiejętnego wykorzystywania zmian w otoczeniu. Złożoność, dynamika i nieprzewidywalność otoczenia wymagają zapewnienia odpowiedniej struktury zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania w obliczu pojawiających się zmian [23, s. 161].

Zasoby mogą stanowić atut przedsiębiorstwa i mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Dlatego właśnie te zasoby i umiejętności należy wzmacniać i wokół nich budować główną strategię przedsiębiorstwa. To przede wszystkim wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa. Jak uznaje bowiem E. Stańczyk-Hugiet, obecnie firmy nie są skazane wyłącznie na adaptację do otoczenia, mogą je kreować. A tworzenie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa jest właśnie sposobem na kreowanie całego ekosystemu, w którym organizacja działa [20, s. 38]. Otoczenie organizacji nie jest jednak bez znaczenia [4, s. 48].

Jak zauważa K. Obłój, przez ostatnie lata teoria i praktyka zarządzania były skoncentrowane wokół doskonalenia metod eksploatacji [15, s. 6–8]. Dlatego też w wielu branżach dostęp do zasobów materialnych przestał być skuteczną podstawą przewagi konkurencyjnej. Nowym uznanym fundamentem przewagi może stać się umiejętność wykorzystania przez nią **kapitału relacyjnego**³.

² Teoria zasobowa stała się również gruntem dla rozwoju nurtu badań relacji międzyorganizacyjnych. W nurcie tym przedmiotem badań staje się właśnie organizacja działająca w sieci relacji.

³ Znaczenie kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu współczesnych organizacji dostrzegają liczne opracowania naukowe [m.in.: 1, 3, 12, 13, 15, 18, 23]. Wskazują one na fakt, iż organizacje, które chcą utrzymać się na rynku, chcą być konkurencyjne, cały czas muszą tworzyć właściwe więzi z otoczeniem. Kształtowanie bowiem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, a także kreowanie sieci relacji biznesowych są obecnie kluczową determinantą rozwoju organizacji [6, 10].

Literatura przedmiotu nie jest spójna co do definiowania tego zjawiska. Często kapitał relacyjny rozumie się jako: zasoby relacyjne stworzone przez organizację (ich ilość i jakość); kapitał zewnętrzny, potencjał przedsiębiorstwa wynikający z jakości, wartości niematerialnych aktywów rynkowych (marki, relacji, kontraktów, umów np. licencyjnych); zbiór własności intelektualnych przedsiębiorstwa [16, s. 293]; potencjał przedsiębiorstwa, związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi [19, s. 18] czy rodzaj i zakres relacji, jakie wygeneruje organizacja [8, s. 98].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, iż przez kapitał relacyjny rozumie się ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (ich ilość i jakość), szczególnie z klientami, konkurencją, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, instytucjami finansowymi, samorządem lokalnym, instytucjami rynku pracy i innymi interesariuszami.

Kapitał relacyjny wewnętrzny jest tworzony zarówno przez menedżerów, jak i pracowników wiedzy, zewnętrzny zaś kształtują interesariusze kontraktowi i instytucjonalni [10; 22, s. 161].

Wydaje się, iż nawiązanie współpracy z różnymi grupami interesariuszy umożliwia uzyskanie przez partnerów efektu synergii. Możliwe staje się to, gdy zostanie stworzona sieć współpracy, którą cechuje dobra komunikacja i zaufanie, a strony są skłonne wnieść do współpracy swoje kluczowe kompetencje. Umożliwia to efektywniejsze zwiększenie wartości dodanej. Pozwala na sprawny przebieg wzajemnych relacji i skuteczny przepływ informacji (wiedzy) pomiędzy partnerami. Według autorek opracowania może stać się również skutecznym sposobem uodpornienia przedsiębiorstwa na negatywne skutki sytuacji kryzysowych. Kapitał relacyjny w tym kontekście może stanowić element profilaktyki lub element programu naprawczego wobec zjawisk kryzysowych, niezależnie od ich źródeł i przebiegu. Wydaje się, że firmy, które świadomie i intencjonalnie kreują związki z bezpośrednim otoczeniem gospodarczym, wykazują zdolności do ich eksploataowania w obliczu sytuacji zakłócających ich działania, a nawet zagrażających ich istnieniu. Dlatego w niniejszym artykule podjęto próbę wykazania, że strategia rozbudowy kapitału relacyjnego firmy może stanowić cenny element działań prewencyjnych i interwencyjnych w obliczu kryzysów.

2. Założenia badań empirycznych

Zgodnie z przyjętym w pierwszej części prezentowanego artykułu rozumieniem pojęcia „kapitał relacyjny” można przyjąć, że wszelkie działania mające na celu kształtowanie i rozwój różnego rodzaju relacji firmy z otoczeniem sektorowym i makrootoczeniem mogą sprzyjać jej uodpornieniu na zjawiska dekonstrukcyjne. Na etapie konceptualizacji prezentowanych badań przyjęto, że kapitał relacyjny może być wykorzystywany w procesach prewencji/zapobiegania kryzysom, ale także może stanowić instrument wykorzystywany w programach interwencji antykrzysowej.

Założenie to zostało poddane weryfikacji w procesie badań pilotażowych, mających na celu przetestowanie proponowanego modelu badawczego i narzędzi badawczych, które zostaną zastosowane w badaniach właściwych. W projekcie pilotażowym zbadano nasilenie i jakość związków stanowiących kapitał relacyjny badanych firm oraz sprawdzono, czy respondowane podmioty wykazują związek między stanem kapitału relacyjnego a faktyczną kondycją ekonomiczną firmy oraz predykcjami dotyczącymi perspektyw rozwoju.

W celu zweryfikowania istnienia opisywanej zależności w drugiej połowie 2016 roku (cechującego się spowolnieniem gospodarczym) przeprowadzono badania pierwotne w grupie 57 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych z centralnej Polski⁴.

W pierwszym etapie badań skoncentrowano się na identyfikacji nasilenia faktycznych relacji z otoczeniem oraz określeniu typu tych związków. W tym zakresie badania dotyczyły następujących kwestii: udział stałych kontraktów/odbiorców w sprzedaży; przynależność do organizacji zrzeszających podmioty w branży/w mieście; powiązania kapitałowe z firmami w branży; powiązania technologiczne z firmami w branży; powiązania z dostawcami; powiązania z odbiorcami; powiązania z usługodawcami z sektora BPO; powiązania/partnerstwa z instytucjami finansowymi; kontakty/relacje z samorządem lokalnym; relacje z instytucjami rynku pracy (urzędy pracy, firmy rekruterskie itp); relacje z instytucjami edukacyjnymi oraz B+R.

W drugim etapie badań respondowane kadry menedżerskie oceniały aktualną kondycję ekonomiczną firm oraz dokonywały subiektywnej ewaluacji ich perspektyw rozwojowych. Podejście takie pozwoliło na ustalenie związków między nasileniem i jakością relacji firmy z podmiotami w otoczeniu a jej subiektywną oceną odporności na zjawiska kryzysowe. Dlatego w tym obszarze badań dokonano dość szczegółowej analizy relacji krzyżowych, ustalającej wpływ kapitału relacyjnego na aktualną kondycję ekonomiczną firmy oraz na ocenę jej perspektyw rozwojowych.

3. Jakość kapitału relacyjnego w badanych firmach

Przeprowadzone badania pozwalają wysunąć dość jednoznaczną konstatację o stosunkowo dużym zaangażowaniu firm w intencjonalne kreowanie kapitału relacyjnego w niektórych jego aspektach i jednocześnie o istnieniu takich obszarów

⁴ W doborze próby badawczej zadbano o reprezentację zarówno firm zarówno z sektora MŚP (mikrofirmy – 14%, małe – 30%, średnie – 17%), jak i firm dużych (ok. 37%). Dodatkowym kryterium doboru do próby badawczej był wiek firmy. I tak w badanej próbce skoncentrowano się na firmach dojrzałych z minimum 15-letnią tradycją (stanowiły one ponad 50% badanych). Mniejsze znaczenie dla procesu badawczego przypisano firmom młodym (od 1 roku do 5 lat funkcjonowania na rynku), które stanowiły ¼ badanych. W końcu nie bez znaczenia jest struktura branżowa respondowanych podmiotów, rozpatrywana w kontekście sekcji PKD. To kryterium pozwoliło na uwzględnienie w badaniach stosunkowo równych próbek firm przetwórstwa przemysłowego i firm usługowych.

budowy relacji, w których firmy wykazują niewielkie zainteresowanie. W grupie badanych firm zidentyfikowano następujące elementy kapitału relacyjnego uznane za dobrze rozwinięte:

- firmy dążą do utrzymania stałych klientów w trybie długookresowych kontraktów lub grupy lojalnych nabywców – dla co trzeciej firmy generują oni ponad 50% obrotów; a dla co czwartej min. 25% obrotów;
- w blisko 60% badanych firm są zawarte specjalne umowy partnerskie z odbiorcami;
- jeszcze częściej, bo w ponad 82% firm, zidentyfikowano istnienie umów partnerskich/kontraktowych z dostawcami;
- około 60% firm buduje mniej lub bardziej sformalizowane związki i powiązania technologiczne w firmami w sektorze;
- 55% zawarło długookresowe umowy z instytucjami finansowanymi;
- podobnie, bo w ponad 50% badanych firm, stwierdzono satysfakcjonujące relacje z instytucjami rynku pracy (głównie z firmami rekruterskimi).

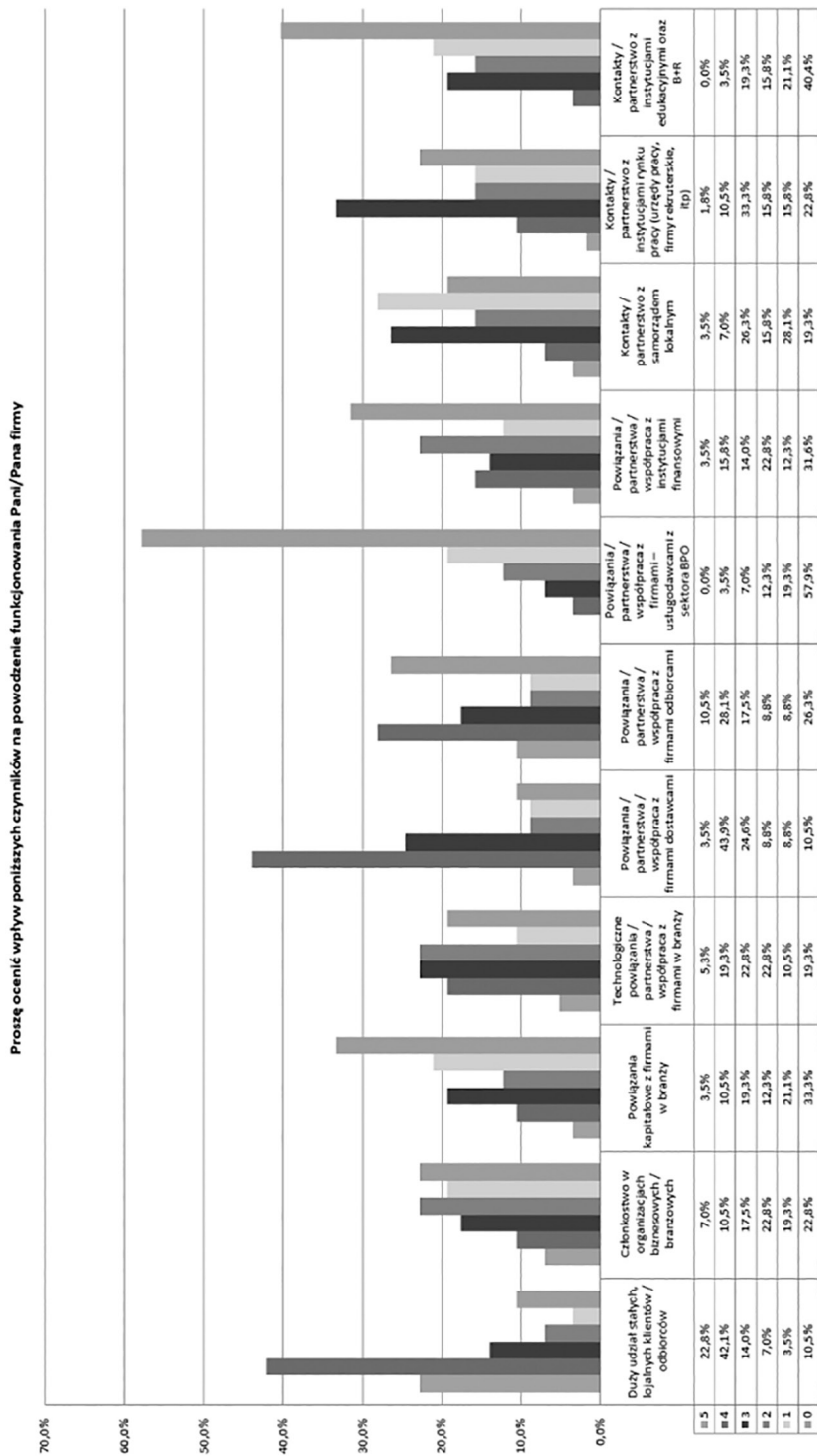
Niestety, znacznie słabiej wypada ocena innych kontekstów kapitału relacyjnego, w których stwierdzono niskie, a nawet bardzo niskie nasilenie związków i relacji:

- tylko co trzecia firma ma powiązania kapitałowe z innymi podmiotami (które mogą tworzyć zaplecze kapitałowe i ewentualne rezerwy zasobowe dla firmy);
- tylko 17% badanych firm przynależy do jakichkolwiek związków/zrzeszeń branżowych, regionalnych, lokalnych itp.;
- tylko 16% badanych podmiotów wykazuje współpracę z sektorem BPO;
- nie więcej niż 9% analizowanych firm wysoko ocenia relacje z samorządem lokalnym;
- jeszcze mniej firm (bo ok. 7%) wysoko ocenia nawiązane relacje z sektorem B+R.

Warto też zaznaczyć, że stwierdzono znacznie większe nasilenie relacji z otoczeniem w grupie firm dużych i średnich niż w przypadku podmiotów mikro i małych. Podobnie bardziej rozległe kontakty z różnymi interesariuszami zewnętrznymi demonstrują firmy dojrzałe (o minimum 6-letnim stażu) niż firmy młode. Jednocześnie, rozpatrując zróżnicowanie badanych cech w kontekście struktury branżowej, nie zidentyfikowano istotnych różnic w przypadku firm produkcyjnych i usługowych.

W kolejnym kroku badań firmy, w których zidentyfikowano poszczególne kategorie relacji z otoczeniem, dokonywały subiektywnej oceny ich znaczenia dla powodzenia przedsiębiorstwa (skala punktowa oceny, gdzie 5 – krytycznie duży wpływ, 1 – brak wpływu). Ta część badań nie przynosi zaskoczenia. Respondowani menedżerowie przypisują duże znaczenie następującym kategoriom kapitału relacyjnego (por. rysunek 1): powiązania kooperacyjne z dostawcami i odbiorcami, powiązania technologiczne z innymi podmiotami, powiązania z instytucjami finansowymi i powiązania z instytucjami rynku pracy.

Rysunek 1. Ocena znaczenia poszczególnych elementów kapitału relacyjnego dla powodzenia firmy – postrzeganie przez kadry kierownicze badanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Znacznie mniejszy wpływ na firmy i ich kondycję – zgodnie z ocenami respondentów – mają czynniki, takie jak: członkostwo w zrzeszeniach, powiązania kapitałowe z innymi podmiotami, relacje z podmiotami sektora BPO oraz związki z sektorem B+R.

Należy zwrócić uwagę, że istnieje wyraźny związek między nasileniem relacji z otoczeniem a ich znaczeniem dla firm. Okazuje się, że firmy podchodzą do budowy kapitału relacyjnego w bardzo selektywny sposób i ze szczególną intensywnością formują takie związki, które mają bezpośredni wpływ na ich funkcjonowanie.

4. Kapitał relacyjny i jego antykryzysowe oddziaływanie – wyniki badań

Poniżej przedstawiono wybrane rezultaty badań obrazujące najistotniejsze, pozytywne oddziaływanie na odporność na kryzys, które odnotowano w następujących kategoriach kapitału relacyjnego:

- istnienie silnych powiązań ze stałymi odbiorcami,
- istnienie silnych powiązań z dostawcami (łańcuchy wartości),
- istnienie powiązań z sektorem usług finansowych,
- dobra jakość relacji z samorządem lokalnym,
- dobra jakość relacji z instytucjami rynku pracy.

Raport z badań nie obejmuje tych kategorii kapitału relacyjnego, dla których nie stwierdzono istotnego wpływu na kondycję firmy i jej perspektywy. Dotyczy to: członkostwa w organizacjach branżowych, lokalnych, powiązań technologicznych, powiązań z branżą BPO, powiązań z sektorem R+D.

Lojalność klientów a odporność na kryzys

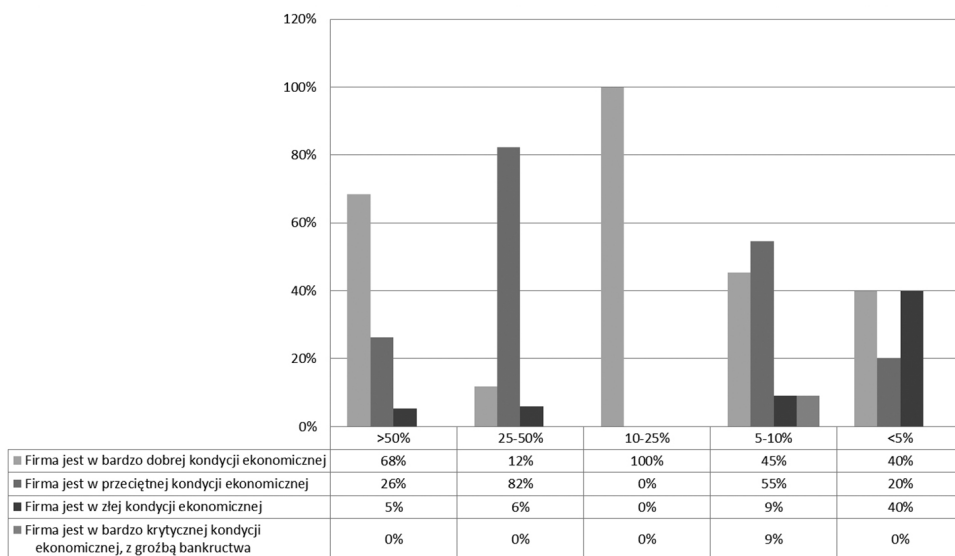
Pierwszym segmentem badań nad związkami relacji badanych firm z otoczeniem a ich odpornością na kryzys jest ocena wpływu stałych, lojalnych odbiorców na zdolność firmy do funkcjonowania w okresach dekonunktury. Tylko pozornie duży udział stałych odbiorców i długookresowych kontraktów stabilizuje sytuację sprzedażową. Trzeba bowiem zwrócić uwagę na ewentualność narażenia firmy na destabilizację, w przypadku gdy kryzys dotyczy głównego, strategicznego odbiorcy. W takich przypadkach często dochodzi do transferowania symptomów lub skutków kryzysu z firmy odbiorcy na firmę dostawcę. Niemniej jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, można mówić o większym optymizmie w ocenie zarówno aktualnej kondycji, jak i perspektyw rozwoju w przypadku firm cieszących się stosunkowo sporym udziałem sprzedaży dla stałych odbiorców.

Analizując wyniki badań dotyczące oceny aktualnej kondycji ekonomicznej firm w zależności od udziału stałych odbiorców w sprzedaży, stwierdzono dość wyraźną zależność (por. rysunek 2).

Firmy, w których stałe kontrakty stanowią niewielki odsetek sprzedaży, częściej oceniają swoją sytuację jako złą – aż 40% firm, w których stali odbiorcy stanowią mniej niż 5% sprzedaży, podczas gdy w grupie firm, w których stali odbiorcy dają przynajmniej połowę obrotów, 2/3 firm ocenia swoją kondycję jako bardzo dobrą.

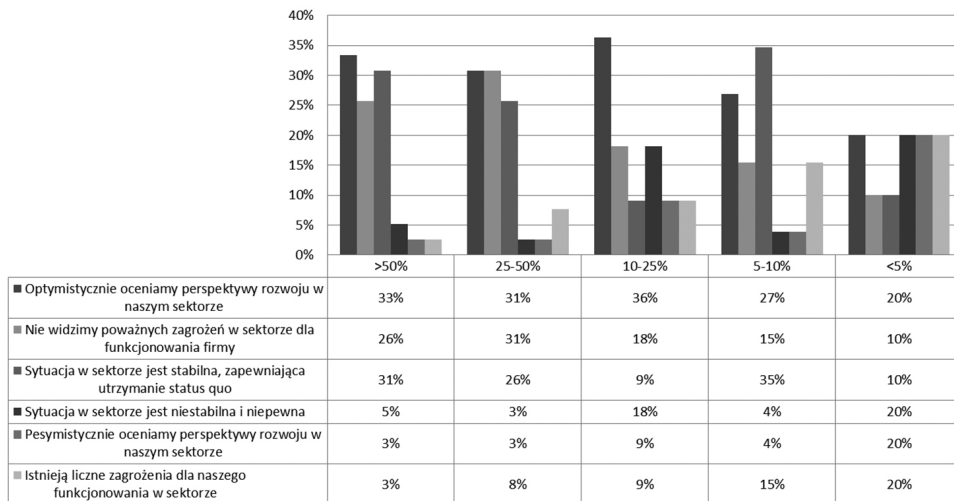
Jeszcze wyraźniej rysuje się oddziaływanie tego zjawiska na ocenę perspektyw rozwojowych (por. rysunek 3). W grupie firm, w których odnotowano nieznaczący udział stałych klientów, było więcej pesymistycznych przewidywań co do przyszłości. Z kolei w firmach ze sporym udziałem stałych klientów (generujących powyżej 25% sprzedaży) predykcje dotyczące przyszłości są bardziej optymistyczne. Podejmując próbę skonstruowania badanej zależności, można przyjąć, że znaczący udział stałych odbiorców w obrotach wpływa na zwiększenie stabilności firmy i jej odporności na ewentualne zjawiska kryzysowe.

Rysunek 2. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na udział stałych odbiorców w sprzedaży



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Rysunek 3. Ocena perspektyw rozwoju w grupach wyodrębnionych ze względu na udział stałych odbiorców w sprzedaży

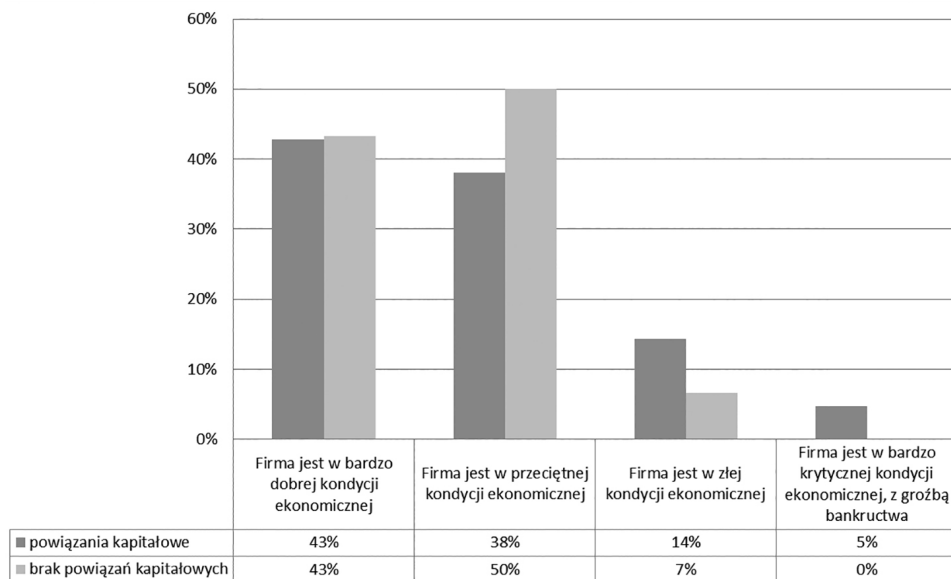


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Powiązania kapitałowe a walka z kryzysem w firmie

Zaskakujących wyników dostarcza analiza danych z zakresu oceny wpływu istnienia powiązań kapitałowych i ich wpływu na kondycję firmy i jej perspektywy rozwojowe. Okazuje się, że powiązania kapitałowe badanych podmiotów z innymi firmami są raczej destymulantą odporności na kryzys. Zarówno w ocenie aktualnej kondycji, jak i w ocenie perspektyw rozwojowych firmy samodzielnie finansowo, bez jakichkolwiek powiązań kapitałowych, wypadają nieznacznie lepiej (por. rysunek 4). Może to oznaczać, że struktura właścicielska kapitału przedsiębiorstwa może wprowadzać do firmy pewne perturbacje (najczęściej związane z nadzorem właścicielskim) i tym samym ograniczać autonomię firmy oraz jej reaktywność na zjawiska kryzysowe.

Rysunek 4. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na istnienie powiązań kapitałowych z innymi podmiotami



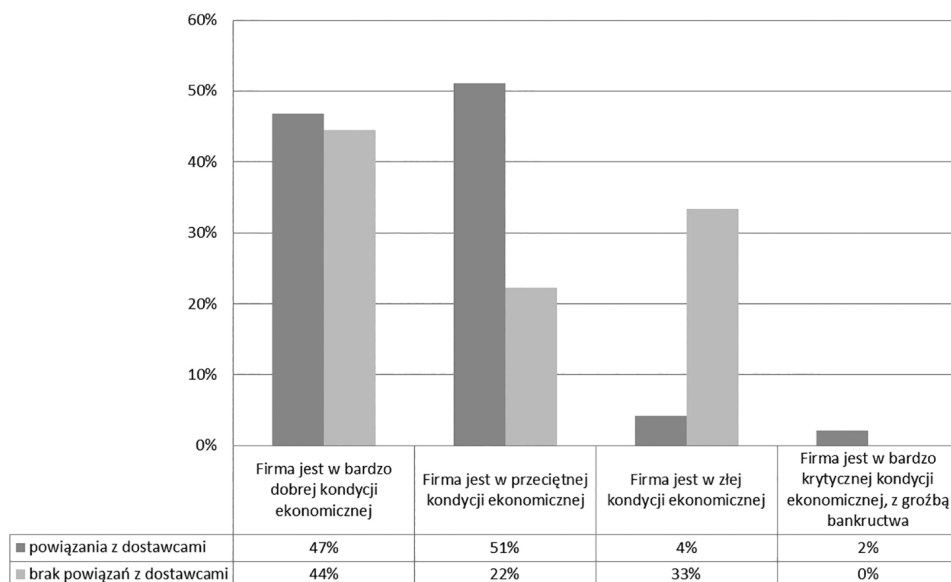
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Relacje z dostawcami jako prewencja kryzysowa

Bardzo ciekawych wniosków dostarcza analiza wpływu relacji z dostawcami na rezystancję firmy na zjawiska kryzysowe. Okazuje się, że wszelkie relacje z dostawcami, zarówno te sformalizowane, jak i nieformalne, stanowią bardzo istotną determinantę kondycji ekonomicznej firmy (por. rysunek 5).

Jak wynika z zaprezentowanych danych, firmy wykazujące powiązania z dostawcami stosunkowo częściej oceniają swoją aktualną sytuację ekonomiczną jako bardzo dobrą lub przeciętną. Z kolei firmy bez powiązań z dostawcami znacznie częściej wskazują na złą kondycję (dotyczy to aż co trzeciej firmy w tej grupie). Równie wyraźne rysuje się rozkład optymizmu i pesymizmu w predykcjach przyszłości. Częściej dobre perspektywy towarzyszą firmom z ukształtowanymi relacjami w łańcuchach dostaw. Z kolei firmy pozbawione takich związków narzekają na złe perspektywy rozwojowe, a ok. 1/5 tych firm identyfikuje poważne zagrożenia dla swojej pozycji i ocenia branżę jako niestabilną i niepewną. W tym kontekście trzeba uznać, że rozwinięte relacje z dostawcami to ważny determinant kształtowania odporności firm na kryzys.

Rysunek 5. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na istnienie powiązań z dostawcami

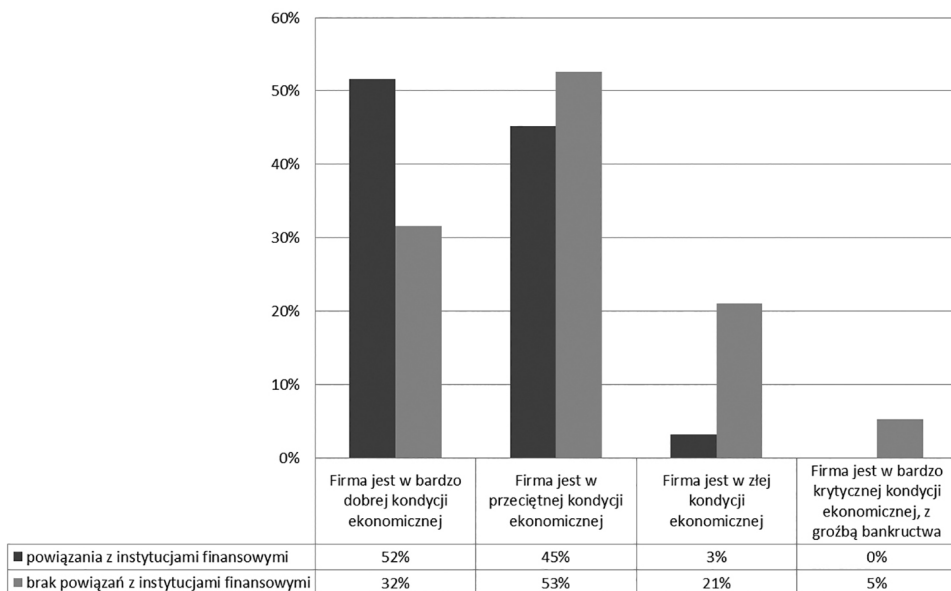


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Sektor finansowy jako kapitał relacyjny

Uznając instytucje finansowe i parafinansowe za szczególny rodzaj/segment branży BPO, trzeba podkreślić, że w tym przypadku ustalono istnienie wyraźnej zależności – mianowicie w grupie podmiotów, które wykazują jakiegokolwiek relacje z instytucjami finansowymi, odnotowuje się dużo lepszą kondycję firm oraz znacznie lepsze nastroje co do przyszłości. Jednocześnie w firmach pozbawionych bliższych relacji z podmiotami sektora finansowego zarówno ocena aktualnej sytuacji, jak i ocena perspektyw rozwojowych są częściej pesymistyczne.

Rysunek 6. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na istnienie powiązań z instytucjami finansowymi

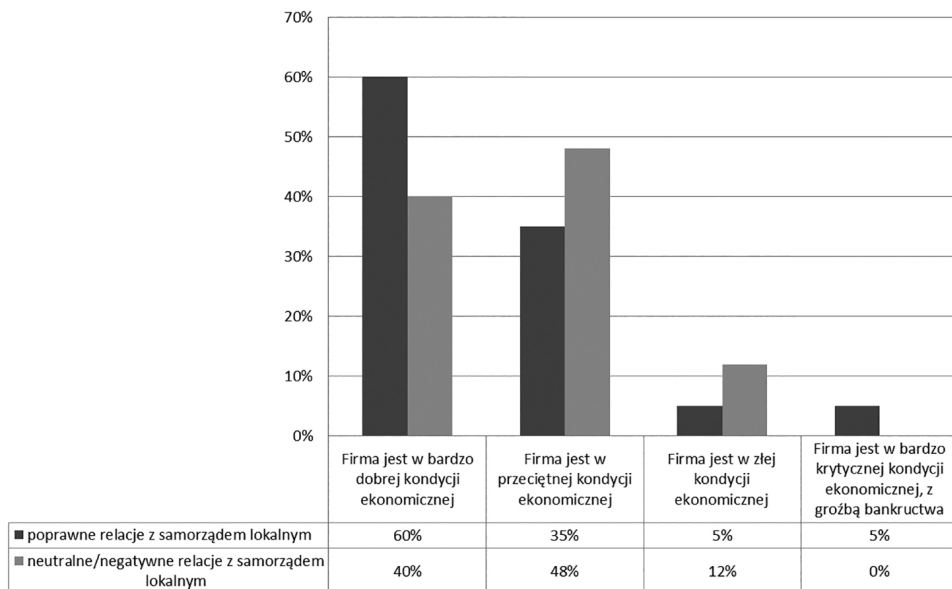


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Relacje z samorządem lokalnym w prewencji antykryzysowej

Kolejnym aspektem kapitału relacyjnego, który był rozpatrywany w kontekście potencjalnej poprawy odporności firm na kryzys, jest związek z samorządem lokalnym (por. rysunek 7). I tak – chociaż wyniki nie są jednoznaczne – ustalono, że w przypadku przedsiębiorstw, które negatywnie lub neutralnie oceniają związki z samorządem lokalnym sytuacja ekonomiczna oraz ocena perspektyw rozwoju są nieznacznie gorsze niż w przypadku firm oceniających te relacje pozytywnie.

Rysunek 7. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na jakość relacji z samorządem lokalnym

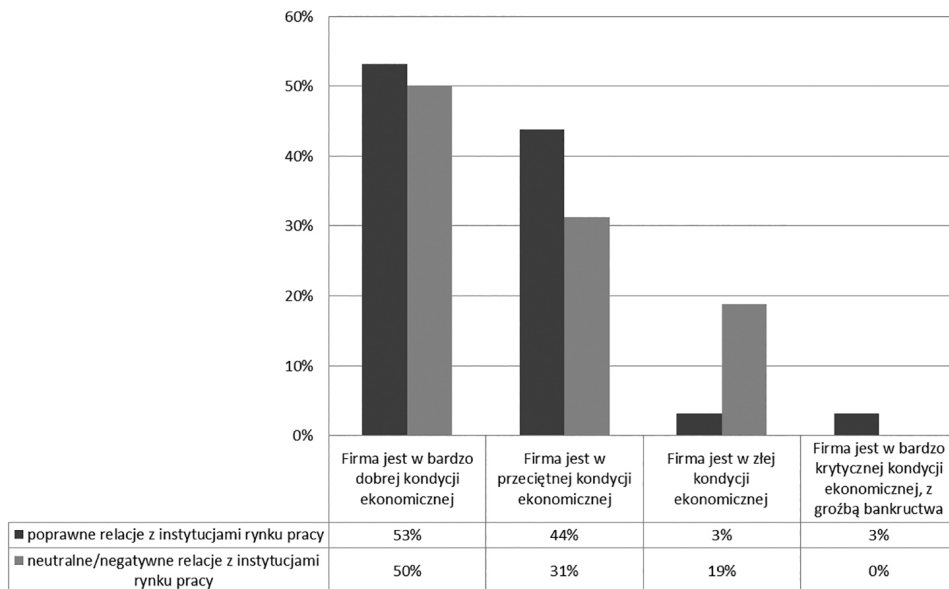


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Związki z instytucjami rynku pracy w walce z kryzysem

Podobnych wyników dostarcza analiza oddziaływania poprawnych relacji z różnymi instytucjami rynku pracy (w tym z urzędami pracy, firmami rekruterskimi itp.) na kondycję badanych firm. Przedsiębiorstwa nieutrzymujące kontaktów z tymi instytucjami lub wskazujące na ich słabą, nieefektywną jakość demonstrują nieznacznie słabsze wyniki ekonomiczne (por. rysunek 8). Jednocześnie w grupie tych firm zidentyfikowano wyraźnie bardziej pesymistyczne oceny dotyczące przewidywań przyszłości.

Rysunek 8. Ocena aktualnej kondycji ekonomicznej firm w grupach wyodrębnionych ze względu na jakość relacji z instytucjami rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Podsumowanie

Chociaż zaprezentowany projekt badawczy ma charakter badań pilotażowych, to jednak jego wyniki mogą posłużyć do wstępnej weryfikacji założonej hipotezy o wpływie kapitału relacyjnego na wzmocnienie działań prewencyjnych i interwencyjnych wobec zjawisk kryzysowych i dekonstrukcyjnych. W badanej próbie 57 przedsiębiorstw stwierdzono, że istnieje istotna zależność między rodzajem, nasileniem i jakością różnego rodzaju relacji firm z otoczeniem gospodarczym a ich faktyczną kondycją ekonomiczną i przyszłymi perspektywami wzrostu.

Najistotniejsze, pozytywne oddziaływanie na odporność na kryzys odnotowano w następujących kategoriach kapitału relacyjnego:

- istnienie silnych powiązań ze stałymi odbiorcami,
- istnienie silnych powiązań z dostawcami (łańcuchy wartości),
- istnienie powiązań z sektorem usług finansowych,
- dobra jakość relacji z samorządem lokalnym,
- dobra jakość relacji z instytucjami rynku pracy.

Za bardzo ciekawe doniesienie prezentowanego projektu badawczego należy uznać wniosek dotyczący wpływu powiązań kapitałowych na odporność na kryzys.

Otóż w badaniach udokumentowano, że istnienie związków kapitałowych z innymi podmiotami często podnosi wręcz wrażliwość firm na zjawiska kryzysowe. Najprawdopodobniej różne powiązania kapitałowe same w sobie nie odgrywają roli stabilizatorów, a wręcz przeciwnie, często są postrzegane jako czynnik ryzyka i ewentualny kanał transmisji kryzysu z podmiotu nadrzędnego kapitałowo do podmiotu zależnego lub odwrotnie.

W efekcie należy stwierdzić, że niektóre aspekty kapitału relacyjnego, takie jak: relacje w łańcuchu wartości z odbiorcami i dostawcami, stałe relacje z dostawcami kapitału, a także poprawne stosunki z samorządem lokalnym i rynkiem pracy, stanowią istotne determinanty odporności firm na zjawiska kryzysowe. Jednocześnie należy wyraźnie zaznaczyć, że zjawisko to jest w badanych firmach bardzo słabo uświadomione, a kadry menedżerskie bardzo rzadko w sposób intencjonalny wykorzystują związki z interesariuszami zewnętrznymi w programach naprawczych.

Bibliografia

- [1] Bamford D.J., Gomes-Casseres B., Robinson M.S., *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design*, "Management and Organization", John Wiley & Sons Inc, San Francisco 2003.
- [2] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, No. 17.
- [3] Bombiak E., *Istota i pomiar kapitału intelektualnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach 2011, nr 88, Toruński J. (red.), „Administracja i Zarządzanie”, nr 15.
- [4] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [5] Burlita A., Maniak G., Zelek A., *Przetrwac dekonjunkture. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin 2011.
- [6] Czakon W., *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, t. 22.
- [7] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [8] Hegedahl P., *Kapitał intelektualny – kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International, 2010.
- [9] Krupski R., *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, t. 22.

- [10] Kurowska A., Derlatka T., *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Emka, Warszawa 2009.
- [11] Łobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Perechuda K. (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [12] Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa 2005.
- [13] Nag R., Hambrick D., Chen M., *What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, "Strategic Management Journal" 2007, No. 28.
- [14] Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [15] Obłój K., *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- [16] Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
- [17] Piwoni-Krzyszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [18] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [19] Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, „Nowe trendy w naukach ekonomicznych w zarządzaniu”, PTE, Warszawa 2005.
- [20] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [21] Stępień B., Sulikowska-Formowicz M., *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 5.
- [22] Walecka A., *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne” 2016, nr 422.
- [23] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, t. 22.

KAPITAŁ RELACYJNY FIRM W PREWENCJI I INTERWENCJI ANTYKRYZYSOWEJ

Streszczenie

Prezentowany artykuł przedstawia raport z badań empirycznych dotyczących potencjalnego wpływu kapitału relacyjnego na wzmocnienie działań prewencyjnych i interwencyjnych w przedsiębiorstwach wobec zjawisk kryzysowych i dekonstrukcyjnych. Na tle przeprowadzonych w 57 podmiotach gospodarczych badań jakościowych autorki pozytywnie weryfikują hipotezę zakładającą, że istnieje istotna zależność między nasileniem i jakością różnego rodzaju relacji firm z interesariuszami w otoczeniu gospodarczym a ich faktyczną kondycją ekonomiczną i przyszłymi perspektywami wzrostu. Dodatkowo autorki wykazują, że kadry kierownicze rzadko wykorzystują świadomie i intencjonalnie elementy kapitału relacyjnego jako medium w programach antykryzysowych.

SŁOWA KLUCZOWE: KAPITAŁ RELACYJNY, KRYZYS, SYTUACJA KRYZYSOWA, INTERWENCJA KRYZYSOWA. PREWENCJA ANTYKRYZYSOWA

RELATIONAL CAPITAL IN CRISIS PREVENTION AND INTERVENTION

Abstract

This article presents the empirical research report on the potential impact of relational capital on strengthening prevention and intervention actions of enterprises facing crises or recession. On the basis of qualitative research, conducted in 57 companies, authors positively verify the hypothesis, which assumes that there is a significant correlation between the intensity and quality of different kinds of relationships with business stakeholders in the economic environment and actual economic condition and future growth prospects. Additionally, authors suggest that executives very rarely use consciously and intentionally relational elements of capital as a medium in an anti-crisis programs.

KEY WORDS: RELATIONAL CAPITAL, CRISIS, CRISIS SITUATION, CRISIS INTERVENTION, CRISIS PREVENTION

KAPITAŁ RELACYJNY W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA DEWELOPERSKIEGO¹

Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych źródeł budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw są szeroko pojmowane ich relacje z otoczeniem. Obecnie długookresowa pozycja konkurencyjna jest tym silniejsza i stabilniejsza, im w wyższym stopniu wykorzystuje wartości niematerialne przedsiębiorstwa, jego kapitał intelektualny, sieci biznesowych powiązań, umiejętności współpracy z otoczeniem. W coraz większym stopniu silne organizacje uczestniczą w tworzeniu korzystnych relacji międzyorganizacyjnych, które wymuszają także zmiany wewnątrzorganizacyjne.

Powiązania biznesowe nabierają ważnego znaczenia w działalności przedsiębiorstw sektora budowlanego, w tym szczególnej ich odmiany – deweloperów. Z racji realizowanego przez nich całego cyklu produkcyjnego, od pozyskania terenu poprzez projektowanie, organizowanie produkcji i wykonanie obiektów, aż po sprzedaż i użytkowanie budynków, nawiązywanie efektywnych relacji z pozostałymi uczestnikami rynku budowlanego jest bardzo ważne.

Układ zróżnicowanych powiązań biznesowych wymaga poszerzonych badań empirycznych w zakresie m.in.: charakteru relacji, skutecznych form organizacyjnych współpracy, zakresu wydzielanych zasobów, pomiaru efektywności nawiązywanych relacji. Dlatego też celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące

* Dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk – Politechnika Białostocka.

** Dr Justyna Grześ-Bukłaho – Politechnika Białostocka.

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/3/2015 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

pytania: które czynniki determinują relacje między poszczególnymi uczestnikami procesu inwestycyjnego? Jakie powiązania biznesowe są najbardziej skuteczne i pożądane przez przedsiębiorstwa deweloperskie? Które z relacji najsilniej wpływają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez deweloperów?

1. Teoretyczne aspekty oddziaływania kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa

W nauce przeważający jest pogląd, że podstawą piramidy budującej konkurencyjność przedsiębiorstwa jest jego potencjał konkurencyjności, tworzony przez zasoby wykorzystywane do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej [m.in.: 7, s. 55–66; 22, s. 87; 10, s. 107–114]. Będą to te zasoby, które tworzą łańcuch wartości przedsiębiorstwa, zarówno wg koncepcji M.E. Portera, jak i McKinsey'a & Company [18, s. 37–40; 2].

W literaturze przedmiotu występują różne podziały zasobów przedsiębiorstwa, w zależności od powstających, zróżnicowanych koncepcji zarządzania i sposobów ich wykorzystania. Twórca teorii zasobowej J.B. Barney dzieli zasoby przedsiębiorstwa na cztery grupy: kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, którego elementami są m.in.: reputacja, kultura organizacyjna czy relacje organizacji z jego otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym [2, s. 143–144]. Bardziej szczegółowego podziału dokonują S.D. Hunt i R.M. Morgan, wyodrębniając zasoby: materialne, finansowe, ludzkie, technologiczne, organizacyjne, informatyczne, prawne oraz zasoby relacyjne, opisujące relacje przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami [10, s. 107–114].

Rozwiniętą też klasyfikację zasobów przedsiębiorstwa, zaliczanych do potencjału konkurencyjności, proponuje J.M. Stankiewicz. Grupa zasobów materialnych obejmuje: aktywa trwałe, finanse i zapasy, natomiast w skład zasobów niematerialnych wchodzi: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości. Według niego relacje są odbiciem stosunków występujących zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej powiązań z podmiotami otoczenia [22, s. 104–109]. Często w praktyce jest wykorzystywany model wartości rynkowej Skandii, który wskazuje, że na wartość organizacji składają się: kapitał finansowy i kapitał intelektualny, zawierający kapitał ludzki, relacji (kliencki) oraz strukturalny (organizacyjny) [5, s. 24; 23].

Możemy także zetknąć się z odrębnym traktowaniem specyficznych odmian zasobów, jak np. kompetencje i zdolności, które są pojmowane jako umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów. Takie podejście do zasobów wynika z faktu, że wg E.T. Penrose zasoby same w sobie nie mają znaczenia. Istotne jest tylko to, co z nich wynika dla przedsiębiorstwa, czyli takie ich wykorzystanie, które pozwala tworzyć wartość [16, s. 30–35].

W związku z tym, że nie wszystkie zasoby mogą stać się potencjałem konkurencyjnym, ważne jest, aby zarządzający potrafili wydzielić niezbędne do konkurowania zasoby w swoich przedsiębiorstwach oraz nimi efektywnie zarządzali [14, s. 18]. Nie wszystkie też zasoby muszą być na najwyższym poziomie dla osiągnięcia sukcesu. J. Rokita używa określenia zasoby strategiczne, definiując je jako „zasoby, które umożliwiają osiągnięcie przez organizację szczególnej pozycji, dającej jej przewagę kosztową lub przewagę w zróżnicowaniu produktów” [20, s. 139].

Należy zauważyć, że rodzaj zasobów strategicznych podlega zmianom w czasie oraz jest dostosowany do specyfiki i wymagań branży. Dlatego istotne wydaje się prowadzenie badań w określonej branży, ponieważ to co jest istotne dla danego rodzaju przedsiębiorstwa i w danym czasie, nie musi być również istotne dla przedsiębiorstwa działającego na innym rynku i w innym czasie.

Kolejnym, ważnym elementem konkurencyjności są stosowane przez przedsiębiorstwo instrumenty konkurowania², które wynikają z posiadanego potencjału konkurencyjności oraz wymogów danego rynku. Instrumenty konkurowania dają możliwość przedsiębiorstwu wyróżnienia się na tle konkurentów, a tym samym sprzyjają rozbudowie bazy klienckiej. Do głównych instrumentów konkurowania zaczęto zaliczać cenę oraz jakość oferty rynkowej, chociaż w teorii i praktyce gospodarczej stosowany zestaw jest o wiele bogatszy. I tak np. J. Petrykowska strukturyzuje instrumenty w czterech grupach: w obszarze produktu, w sferze polityki cenowej, w obrębie dystrybucji, w zakresie promocji, w tym budowanie i utrzymywanie relacji z klientami [17, s. 40–41].

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa są stosunki łączące go z poszczególnymi elementami otoczenia zewnętrznego. R.W. Griffin do opisu oddziaływania otoczenia na organizację posługuje się następującymi kategoriami cech: zmiennością i złożonością otoczenia, siłami konkurencyjnymi, zakłóceniami otoczenia. Ważną siłą wynikającą ze zmienności i złożoności otoczenia jest niepewność, która wpływa na wiele działań organizacji [8, s. 89–93]. Siła konkurencji natomiast jest oceniana za pomocą analizy „pięciu sił konkurencji”, opracowaną przez M.E. Portera [19]. Relacje przedsiębiorstwa z konkurentami, nabywcami i dostawcami oraz reakcja na nowe wejścia na rynek konkurentów i substytutów są bardzo ważnymi zagadnieniami, warunkującymi pozycję firmy w sektorze. Wymagają one podejmowania skutecznych działań w obrębie strategicznej reakcji przejawiającej się przez m.in.: fuzje, przejęcia, zakupy czy sojusze z innymi uczestnikami rynku.

Pod pojęciem relacji międzyorganizacyjnych należy zatem rozumieć takie powiązania między przedsiębiorstwami, w ramach których uznaje się uzyskanie przez strony

² Środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania nabywców dla prezentowanej oferty rynkowej.

relacji wzajemnych korzyści. Ma to miejsce dzięki zaangażowaniu i długookresowej orientacji kooperantów, a także wysokiej skłonności podmiotów będących stronami relacji do podejmowania działań adaptacyjnych na rzecz współpracy [24, s. 32].

W oparciu o dokonaną analizę wybranych zagadnień konkurencyjności kapitał relacyjny organizacji można zdefiniować jako element kapitału intelektualnego, tworzonego przez relacje przedsiębiorstwa z jego interesariuszami. Kapitał relacyjny należy zatem rozpatrywać jako ogół relacji i powiązań przedsiębiorstwa z jego partnerami rynkowymi, które powinny opierać się na wzajemnym zaufaniu, wiarygodności każdego z podmiotów oraz poszanowaniu interesów wszystkich uczestników relacji.

Jak zauważa A. Kwiecień, współczesny rynek uniemożliwia samodzielną realizację wszystkich funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Tym ważniejsze staje się zatem budowanie bezpośrednich relacji z innymi podmiotami, osiągnięcie efektu synergii [13, s. 31]. Uczestnictwo podmiotu w relacjach międzyorganizacyjnych jest uznawane za efektywną strategię budowania przewagi konkurencyjnej. Jest efektem m.in. wzajemnego uczenia się, komplementarności skupionych zasobów czy zwiększonej siły przetargowej, osiągniętej dzięki połączeniu sił partnerów [3, s.124].

2. Powiązania handlowe przedsiębiorstwa budowlanego

Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa nawiązują z innymi podmiotami otoczenia relacje handlowe w celu realizacji swoich zadań gospodarczych. Środowisko, w jakim działają przedsiębiorstwa budowlane, mimo występowania cech wspólnych, różni się znacząco od otoczenia zewnętrznego w innych sektorach. Różnice wynikają ze specyfiki podstawowego produktu budownictwa, jakim jest realizacja zadań inwestycyjnych.

Wewnątrz sektora budowlanego między firmami odbywa się ostra walka konkurencyjna, którą w ujęciu tradycyjnym można sprowadzić do rywalizacji każdego przedsiębiorstwa z każdym o warunki, wielkość sprzedaży i zasoby. Ta rywalizacja wynika z dążenia przedsiębiorstwa do zdobycia wiodącej (najlepszej) pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa budowlane w procesie inwestycyjnym znajdują się względem siebie w określonym układzie, wyrażającym się głównie w konkurencji i współdziałaniu. Rywalizacja zaczyna się od zdobywania zamówień na wykonywanie robót czy usług i odbywa się przede wszystkim między przedsiębiorstwami z danej grupy strategicznej. Natomiast faza realizacji wymaga zjednoczenia potencjału produkcyjnego i kooperacji rozdrobnionych przedsiębiorstw budowlanych.

Na etapie pozyskania kontraktów przedsiębiorstwa konkurują między sobą atrakcyjnością oferty. Do parametrów charakteryzujących atrakcyjność oferty, poza tak uniwersalnymi elementami, jak: niska cena wykonania, krótki termin realizacji zadania i wydłużone okresy gwarancji, obecnie w budownictwie dochodzą m.in.:

- umiejętność organizowania i sprawnego prowadzenia robót wraz z rozwiązywaniem różnych problemów pojawiających się w trakcie realizacji;
- wiarygodność techniczna i kadrowa, określana na podstawie posiadanego potencjału kadrowego i sprzętowego, oraz wykonane przez oferenta tożsame zamówienia;
- wiarygodność ekonomiczna, obrazująca sytuację majątkowo-kapitałową i płynność finansową;
- ewentualna pomoc w finansowaniu inwestycji.

Natomiast na etapie realizacji kontraktów występuje zgodne współdziałanie wykonawców wybranych przez zamawiającego do wykonania określonych zadań. Współdziałanie jest oparte na swobodzie kontraktowej i wypływa z korzyści płynących ze skoordynowanych działań wszystkich uczestniczących w realizacji podmiotów. Rynek budowlany jest silnie rozdrobniony w zakresie potencjału wytwórczego, dlatego współdziałanie konkurujących przedsiębiorstw budowlanych przybiera jedną z form aliansu strategicznego, niezbędnego do pozyskania i realizacji poważnych kontraktów przez kilka firm (np. milczące porozumienia lub formalne umowy o współpracy w postaci konsorcjum). Każde z większych przedsiębiorstw budowlanych, ubiegających się samodzielnie o kontrakty, stara się utrzymywać dobre relacje z grupą sprawdzonych podwykonawców wybranych profili robót.

Autorzy dokonali w II półroczu 2016 r. analizy wyników 100 postępowań przetargowych w zamówieniach publicznych na wykonanie robót drogowych³ oraz przeprowadzili wywiady indywidualne z wybraną grupą przedstawicieli przedsiębiorstw budowlanych na temat kształtowania relacji z podwykonawcami. Z badań tych wynika, że:

- formalnie, w zdecydowanej większości przetargów występuje jeden wykonawca, który odpowiada umownie za wykonanie kontraktu;
- w procesie realizacji zamówienia uczestniczy średnio od 5 do 10 podwykonawców, a wartość wykonywanych przez nich robót może sięgać nawet ok. 70% wartości kontraktu;
- tylko w przypadku dużych zamówień (o wartości pow. 100 mln zł) oraz w sytuacji formalnych wymagań zamawiającego na etapie składania ofert są zawierane konsorcja, z udziałem kilku partnerów;
- średnia liczba uczestniczących podmiotów postępowania przetargowego wynosiła w tym okresie 3,57, co świadczy o średnim natężeniu konkurencji.

Należy jednocześnie zauważyć, że przy zazwyczaj krótkich terminach wykonania kontraktów szybkie zorganizowanie potencjału wykonawczego i rozpoczęcie prac budowlanych wymaga utrzymywania poprawnych więzi między kooperującymi przedsiębiorstwami. Jedynie przedsiębiorstwa sprawne organizacyjnie i cieszące się

³ Na podstawie informacji zawartych w Biuletynie Zamówień Publicznych.

dobrą reputacją wśród partnerów biznesowych mogą szybko uruchomić proces realizacji i zakończyć terminowo kontrakt.

3. Wpływ relacji na konkurencyjność dewelopera – metodyka badawcza

W celu określenia czynników istotnych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich zrealizowano badanie metodą panelu ekspertów w lipcu 2015 roku. Badanie było skierowane do wybranych specjalistów związanych zawodowo bezpośrednio lub pośrednio z branżą deweloperską. W panelu uczestniczyła grupa 10 ekspertów, wśród których znaleźli się: reprezentanci przedsiębiorstw deweloperskich, przedstawiciele mediów, właściciele biura nieruchomości, pracownicy banków, osoby z otoczenia biznesu, architekci oraz reprezentanci środowiska naukowego zajmujący się problematyką budownictwa [9, s. 186–198].

Do analizy czynników mających istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw deweloperskich wykorzystano metodę krzyżowej analizy wpływów (*cross-impact*). Jest to jedna z metod porządkowania i analizowania zbiorów obejmujących dużą liczbę zmiennych, które wzajemnie na siebie oddziałują. Analiza *cross-impact* rozpoczyna się od określenia zbioru czynników, które potencjalnie w danym systemie mogą stanowić zmienne kluczowe (zob. tabela 1). Analizowane czynniki, trendy i zdarzenia są z pozoru niezwiązane ze sobą, jednak metoda *cross-impact* pozwala określić ich wzajemne wpływy i zachodzące pomiędzy nimi relacje [25, s.197].

Analiza krzyżowa pozwala na wyodrębnienie spośród wszystkich czynników wpływających na dany obszar badawczy następujących grup (zob. rysunek 1):

- czynniki kluczowe – charakteryzują się dużą siłą oddziaływania oraz dużą zależnością od innych czynników; ze względu na dużą niestabilność i znaczny wpływ na pozostałe zmienne wymagają one szczególnej uwagi i badań; w tej grupie wyróżnia się:
 - czynniki „cele” – takie, które w większym stopniu zmieniają się pod wpływem innych czynników, aniżeli wpływają na pozostałe czynniki;
 - czynniki „rezultaty” – charakteryzują się niskim oddziaływaniem i wysoką zależnością od innych czynników; są szczególnie podatne na zmiany czynników kluczowych;
- czynniki determinanty (motory i hamulce) – czynniki, które mogą mieć charakter napędzający lub hamujący; charakteryzują się wywieraniem bardzo silnego wpływu na system oraz niskim poziomem zależności od innych czynników, są przez to trudne do skontrolowania;

- czynniki regulujące – charakteryzują się małym wpływem na system, jednakże mogą się one okazać pomocne dla osiągnięcia celów strategicznych; ulokowane są w środkowej części systemu;
- czynniki zewnętrzne – czynniki te wykazują małą zależność od innych zmiennych; charakteryzują się mniej istotnym wpływem na system niż czynniki determinanty, ale większym niż wpływ czynników autonomicznych;
- czynniki autonomiczne – wykazują najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości [1, s. 17–19; 15, s. 123; 11, s. 71–72].

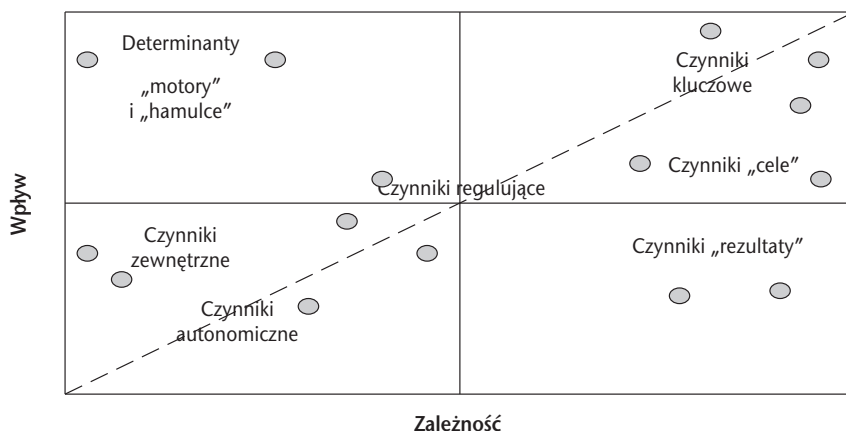
Tabela 1. Zmienne i trendy do analizy *cross-impact*

Lp.	Nazwa czynnika (długa etykieta)	Skrót (krótka etykieta)
1.	Doświadczenie firmy	CZ1
2.	Dobra kondycja finansowa	CZ2
3.	Reputacja, wiarygodność, opinie	CZ3
4.	Relacje z klientami/Poziom obsługi klienta	CZ4
5.	Relacje z dostawcami i podwykonawcami	CZ5
6.	Współpraca z mediami	CZ6
7.	Relacje z bankami	CZ7
8.	Poziom cen	CZ8
9.	Jakość wykonania	CZ9
10.	Terminowość realizacji	CZ10
11.	Nagrody i wyróżnienia	CZ11
12.	Aktywna polityka reklamowa	CZ12
13.	Odpowiedzialność społeczna, działalność charytatywna	CZ13
14.	Nazwa i logo firmy	CZ14
15.	Materiały reklamowe	CZ15
16.	Wystrój siedziby i wnętrz biurowych firmy	CZ16
17.	Uczestnictwo w targach/wystawach	CZ17
18.	Lobbing w środowisku lokalnym	CZ18

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC–MAC.

W ramach realizowanego badania panelu ekspertów przeprowadzono analizę strukturalną w trzech fazach. Pierwsza faza obejmowała sporządzenie listy czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw deweloperskich oraz budowanie relacji z interesariuszami. Następnie sporządzono opis wzajemnych powiązań między zmiennymi oraz zidentyfikowano zmienne kluczowych z wykorzystaniem programu MIC–MAC.

Rysunek 1. Układ czynników wpływających na dany obszar badawczy



Źródło: opracowano na podstawie [11, s. 199].

4. Wpływ relacji na konkurencyjność dewelopera – wyniki badań

Wynikowa macierz wpływów bezpośrednich powstała w oparciu o uzupełniane indywidualnie przez ekspertów macierze wpływów bezpośrednich. Wartości występujące w macierzy wynikowej zostały uzyskane na podstawie dominanty ocen ekspertów sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki.

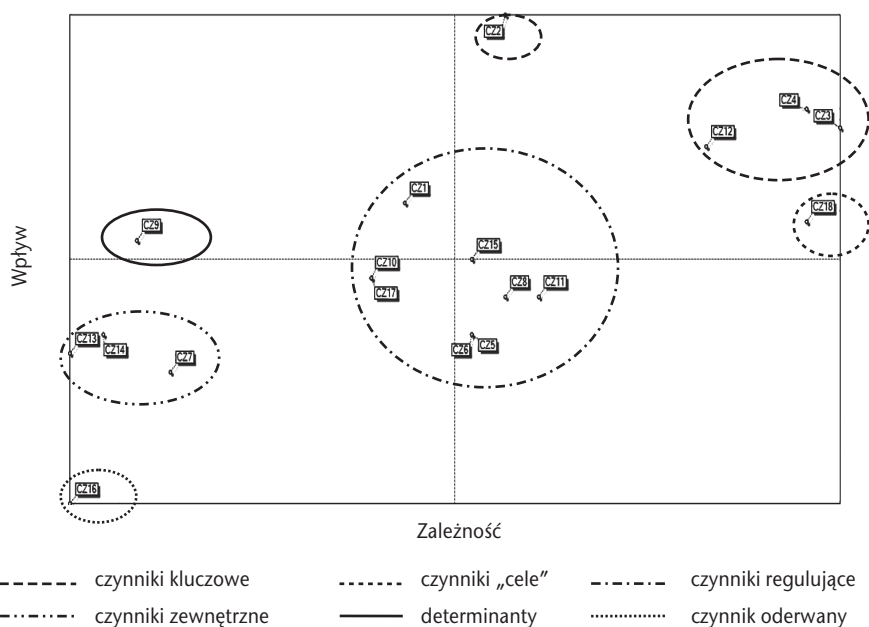
Następnie macierz została poddana komputerowej analizie strukturalnej z zastosowaniem programu MIC-MAC. Na rysunku 2 przedstawiono rozkład czynników analizy *cross-impact* na płaszczyźnie wpływ-zależność, wyodrębniając kilka charakterystycznych grup czynników. Rozkład ten bazuje na oddziaływaniach bezpośrednich.

Analiza wizualna pozwala podzielić czynniki na sześć charakterystycznych grup:

- obszar czynników kluczowych obejmuje: reputację, wiarygodność, opinie (CZ3), relacje z klientami/poziom obsługi klienta (CZ4), aktywną politykę reklamową (CZ12), a także dobrą kondycję finansową (CZ2);
- do grupy czynników „celów” można zaliczyć czynnik lobbying w środowisku lokalnym (CZ18);
- determinantem jest jakość wykonania (CZ9);
- czynniki regulujące to największa grupa analizowanego układu, tworzą je: doświadczenie firmy (CZ1), relacje z dostawcami i podwykonawcami (CZ5), współpraca z mediami (CZ6), poziom cen (CZ8), terminowość realizacji (CZ10), nagrody i wyróżnienia (CZ11), materiały reklamowe (CZ15) oraz uczestnictwo w targach/wystawach (CZ17);

- czynniki zewnętrzne to: relacje z bankami (CZ7), odpowiedzialność społeczna, działalność charytatywna (CZ13), nazwa i logo firmy (CZ14);
- czynnikiem oderwanym jest wystrój siedziby i wnętrz biurowych firmy (CZ16).

Rysunek 2. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich



Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

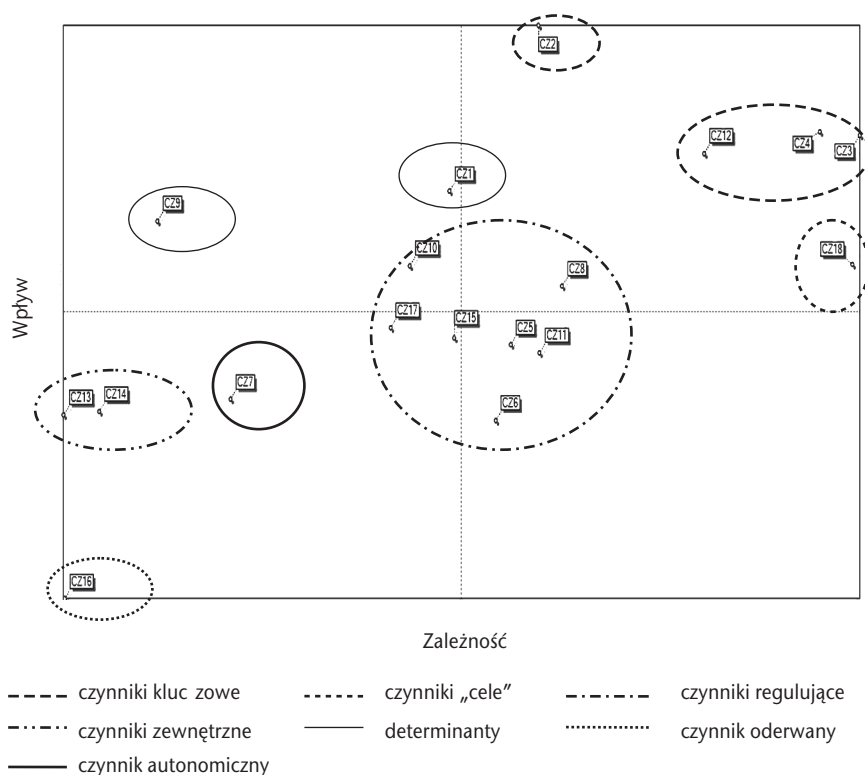
W kolejnym etapie badania uwzględniono oddziaływania pośrednie. Algorytmy wykorzystane w programie MIC-MAC dały możliwość analizy oddziaływań w obszarze ukrytych interakcji oraz pozwoliły zhierarchizować je z uwzględnieniem liczby połączeń i pętli o długości 1, 2, ..., n dochodzących i odchodzących od każdego czynnika. W ten sposób zostały ujawnione oddziaływania pośrednie, trudne do bezpośredniego zdefiniowania przez ekspertów analizujących badany obszar [6, s. 82; 4, s. 70-71].

Rozkład czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich oraz z wyodrębnieniem charakterystycznych grup czynników przedstawiono na rysunku 3.

Uwzględnienie wpływów pośrednich nie zmieniło w sposób znaczący układu czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność. Czynnikiem doświadczenie firmy (CZ1) przesunął się w kierunku determinantów, natomiast czynnik relacje z bankami

(CZ7) został wydzielony jako czynnik autonomiczny. Obszar czynników kluczowych ponownie objął cztery czynniki: reputację, wiarygodność, opinie (CZ3), relacje z klientami/poziom obsługi klienta (CZ4), aktywną politykę reklamową (CZ12), a także dobrą kondycję finansową (CZ2). Determinantem jest także, poza doświadczeniem firmy (CZ1), jakość wykonania (CZ9). Czynnikiem „celem” pozostaje lobbing w środowisku lokalnym (CZ18). Czynniki regulujące to wciąż największa grupa analizowanego układu, tworzą je: relacje z dostawcami i podwykonawcami (CZ5), współpraca z mediami (CZ6), poziom cen (CZ8), terminowość realizacji (CZ10), nagrody i wyróżnienia (CZ11), materiały reklamowe (CZ15) oraz uczestnictwo w targach/wystawach (CZ17). Czynniki: odpowiedzialność społeczna, działalność charytatywna (CZ13), nazwa i logo firmy (CZ14) można wciąż zaliczyć do czynników zewnętrznych. Natomiast czynnik wystrój siedziby i wnętrz biurowych firmy (CZ16) pozostał czynnikiem oderwanym [9, s. 186–198].

Rysunek 3. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach pośrednich



Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Podsumowanie

Nasylenie rynku niezróżnicowanymi produktami oraz wzrost dochodów spowodowały, że jakość produktu, w tym także mieszkania, i jego zróżnicowanie stały się dominującą metodą w walce rynkowej. Kolejny wyraźny efekt był związany z dalszym wzrostem świadomości i oczekiwań nabywców. Marka, innowacyjność przedsiębiorstwa oraz budowane relacje są do dzisiaj dla wielu źródłem przewagi rynkowej. Wiele przedsiębiorstw, także z branży budowlanej, przechodzi jednak obecnie na kolejny poziom, to jest budowanie doświadczeń na wielu poziomach relacji klienta z marką. Marketing doświadczeń jest oparty na współczesnych trendach zarządzania, takich jak: autentyczność, upraszczanie metod współpracy z klientem, indywidualizacja czy też inkorporacja klienta. Marketing doświadczeń stanowi nowe podejście do budowania relacji z klientami, opiera się na rzeczywistym zrozumieniu problemu klienta i możliwych alternatywach jego zaspokojenia [12, s. 33–34]

Analiza trendów w dziedzinie budownictwa wskazuje, że branża stara się odpowiadać na żądania nałożone na nią przez klientów. Jednocześnie analiza dotychczasowych tendencji pokazuje, że klienci nadal będą kreować zmiany w branży, zarówno w obszarze angażowania klienta, organizacji projektu i metod konstrukcji, funkcjonowania firm budowlanych oraz edukacji, jak i innych [21, s. 71–77]. Istotne zatem, jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań w ramach panelu ekspertów, jest budowanie pozytywnych relacji z klientami oraz poziom obsługi klienta. Stanowi to jeden z kluczowych czynników dla funkcjonowania przedsiębiorstw deweloperskich wraz z reputacją przedsiębiorstwa, aktywną polityką reklamową oraz stabilną sytuacją finansową.

Ponadto w artykule wskazano na specyfikę relacji handlowych przedsiębiorstw w branży budowlanej w oparciu o analizę wyników 100 postępowań przetargowych w zamówieniach publicznych. Wyraża się ona z jednej strony w rywalizacji o zamówienia na wykonywanie robót czy usług, a z drugiej strony – we współdziałaniu wykonawców w fazie realizacji. Omówione przesłanki wskazują zatem na konieczność budowania pozytywnych relacji zarówno z klientami, pracownikami, jak i partnerami biznesowymi czy podwykonawcami.

Bibliografia

- [1] Arcade J., Godet M., Meunier F., Roubelat F., *Structural analysis with the MICMAC method & Actors' strategy with MACTOR method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994.

- [2] Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997.
- [3] Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., *Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4.
- [4] Dębowska K., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.
- [5] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [6] Ejdys J., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.
- [7] Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
- [8] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- [9] Grześ-Bukłaho J., *Kształtowanie reputacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich – podstawy teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2015.
- [10] Hunt S.D., Morgan R.M., *The resource advantage theory of competition. Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions*, „Journal of Marketing” 1996, No. 60.
- [11] Kononiuk A., Nazarko J., *Scenariusze w antycypowaniu przyszłości*. Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
- [12] Kozielski R., *Biznes doświadczeń – zachwycić klienta*, „Marketing w praktyce” 2011, nr 04.
- [13] Kwiecień A., *Efektywność relacji w sieci*, [w:] *Przedsiębiorczość, strategie i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Duraj N., Pieloch-Babiarz A. (red.), Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014.
- [14] Matwiejczuk W., Samul J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- [15] Mazurkiewicz A., Poteralska B., *Zrównoważony rozwój Polski*, [w:] *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”. Dyskusja założeń scenariuszy*, Kleer J., Wierzbiński A. (red.), Komitet Prognoz „Polska 2020 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2009.
- [16] Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, [w:] *Resources, Firm and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Foss N.J. (ed.), Oxford University Press, Oxford 1997.
- [17] Petrykowska J., *Znaczenie instrumentów konkurowania w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, Juchniewicz M. (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2009.
- [18] Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- [19] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.

- [20] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne: Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [21] Smith J., Love P.E.D., *Adapting to clients' needs in construction – a dialogue*, „Facilities” 2001, Vol. 19.
- [22] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- [23] Stewart T.A., *Intellectual Capital, The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- [24] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- [25] Wójcicki J.M., Ładyżyński P., *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008.

KAPITAŁ RELACYJNY W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA DEWELOPERSKIEGO

Streszczenie

Artykuł zawiera teoretyczne ujęcie oraz prezentuje wyniki prowadzonych przez autorów badań empirycznych w zakresie znaczenia kapitału relacyjnego dla przedsiębiorstw deweloperskich. Celem artykułu była odpowiedź na pytania dotyczące czynników determinujących relacje między poszczególnymi uczestnikami procesu inwestycyjnego, powiązań biznesowych oraz relacji najsilniej wpływających na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez deweloperów. Wskazano na specyfikę relacji handlowych przedsiębiorstw w branży budowlanej. Wyraża się ona z jednej strony w rywalizacji o zamówienia na wykonywanie robót czy usług, a z drugiej strony w kooperacji w fazie realizacji. Ponadto zaprezentowano znaczenie wybranych czynników dla funkcjonowania dewelopera. Wskazano, że kluczowe znaczenie mają: reputacja firmy, relacje z klientami, aktywna polityka reklamowa oraz stabilna kondycja finansowa. Determinantem sukcesu na rynku jest jakość wykonania. Dowodzi to konieczności budowania pozytywnych relacji zarówno z klientami, pracownikami, jak i partnerami biznesowymi czy podwykonawcami.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE, PRZEDSIĘBIORSTWO DEWELOPERSKIE, KONKURENCYJNOŚĆ

RELATIONAL CAPITAL IN THE FUNCTIONING OF THE DEVELOPMENT ENTERPRISE

Abstract

Article contains a theoretical approach and presents the results of empirical examinations conducted by authors in importance of relational capital for development enterprise. The aim of the article was a response to questions about the factors determining the relationship between the individual participants of the investment process, links and business relations most strongly influence to obtain a competitive advantage by developers. They pointed to the specificity of trade relations of enterprises in the construction industry. It is expressed on the one hand in the competition for the contracts for the works or services, and on the other hand, on cooperation in the implementation phase. Moreover, they presented the importance of selected factors for the functioning of the development enterprise. They showed that a goodwill, relations with customers, an advertising active policy and a stable financial position had a key importance. On the market the quality of the workmanship is a determinant of the success. It is proving to the need to build positive relationships both with customers, employees, business partners or subcontractors.

KEY WORDS: RELATIONSHIPS, DEVELOPMENT ENTERPRISE, COMPETITIVENESS

ZAKORZENIENIE SPOŁECZNE JAKO STYMULANTA ZAUFANIA W KOOPERACJI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Wprowadzenie

Zmiany dokonujące się obecnie na światowych rynkach – w tym na rynku turystycznym, takie jak: wzrost konkurencji, postęp technologiczny, wzrost wymagań klientów (turystów) oraz ich większa mobilność – sprawiają, że aby miejscowości i regiony turystyczne mogły pozostać konkurencyjne, konieczna jest współpraca różnych interesariuszy współtworzących ofertę turystyczną danego miejsca. Kooperacja ta, jak pokazują badania krajowe i zagraniczne, nie jest łatwa, między innymi dlatego, że zawsze wymaga zaufania między partnerami. Owo zaufanie może bazować na różnych mechanizmach, które służą jego powstawaniu i dalszemu rozwojowi. Jednym z nich jest tzw. zakorzenienie w sieci relacji społecznych. Badania wskazują, że zakorzenienie to jest jednym z najważniejszych, obok np. kalkulacji czy predykcji, czynników kształtujących zaufanie partnerów.

Mimo to jednak w literaturze brakuje prac wyjaśniających, w jaki sposób zakorzenienie społeczne służy budowaniu zaufania w biznesowej współpracy między partnerami. To właśnie jest celem niniejszego artykułu. Autorka odnosi się w nim do zakorzenienia społecznego jako mechanizmu budowania zaufania między przedsiębiorcami w sektorze turystycznym, wykorzystując przykład przedsiębiorców z terenu gminy Wisła. By osiągnąć założony cel, w latach 2013–2014 przeprowadzono wywiady pogłębione z 48 członkami „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej” – organizacji partnerskiej, zrzeszającej przedstawicieli władz samorządowych, oraz przedsiębiorców prywatnych, działających na rzecz promocji Wisły jako miejscowości atrakcyjnej turystycznie.

* Dr Katarzyna Czernek – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Opracowanie składa się z czterech części. Pierwszą stanowi przegląd literatury na temat zagadnień, takich jak: współpraca w sektorze turystycznym, zaufanie i zakorzenienie społeczne. W drugiej części przedstawiono metodykę badań jakościowych zaprezentowanych w niniejszej pracy. Część trzecia jest poświęcona prezentacji rezultatów badawczych – pokazaniu, w jaki sposób zakorzenienie społeczne kształtowało zaufanie między współpracującymi ze sobą przedsiębiorcami w Wiśle. Rozważania zakończono podsumowaniem, w którym odniesiono się do celu badawczego oraz przedstawiono zalecenia praktyczne – wskazano na możliwe wykorzystanie wyników przeprowadzonych badań w działaniach kooperacyjnych podejmowanych w gminach i regionach turystycznych. Na końcu podsumowania przedstawiono także ograniczenia przeprowadzonych badań.

1. Przegląd literatury

1.1. Współpraca w sektorze turystycznym

Sektor turystyczny odgrywa coraz większą rolę zarówno w gospodarce światowej, jak i polskiej. Szacuje się, że udział gospodarki turystycznej w światowym PKB wynosi blisko 10% [24], zaś w Polsce – 4,3% [25]. Ponadto prognozuje się, że znaczenie tego sektora w kolejnych latach będzie dalej wzrastać. Prowadzenie badań nad zagadnieniami dotyczącymi turystyki jako sektora gospodarki jest zatem ważne z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego zarówno na szczeblu makro-, mezo-, jak i mikroekonomicznym.

Szczególnie mocno eksplorowanym obszarem badawczym są w ostatnich dwóch dekadach rozmaite formy współpracy (kooperacji) między podmiotami sektora turystycznego [3]. Celem takiej współpracy jest rozwój turystyki na obszarze turystycznym i zapewnienie konkurencyjności tego obszaru [4]. Może to być kooperacja krótko- lub długoterminowa, zrzeszająca dwóch i więcej partnerów o różnym stopniu sformalizowania, w ramach której można powołać odrębną strukturę partnerską lub działać w oparciu o istniejące rozwiązania organizacyjne. Opiera się ona bowiem zarówno na „luźnych”/ustnych ustaleniach między partnerami, np.: wzajemnym polecaniu turystom swoich komplementarnych ofert, ale także na tworzeniu bardziej formalnych struktur, takich jak np. Lokalne/Regionalne Organizacje Turystyczne zajmujące się promocją danego obszaru. Coraz częściej w literaturze bada się determinanty i przebieg nawiązywania współpracy w różnych formach (np. związków międzygminnych, struktur euroregionalnych, grup partnerskich itp.) [3, 4]. Jedną z kluczowych, choć niejednokrotnie trudnych do „uchwycenia” i operacjonalizacji determinant takiej kooperacji jest zaufanie partnerów.

1.2. Zaufanie

Zaufanie postrzega się generalnie w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony [15, s. 438]. Oznacza ono gotowość do podejmowania działań, opartą na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób dla nas korzystny. Sztompka [22] twierdzi, że zaufanie jest niezbędnym warunkiem kooperacji, gdyż pełni w życiu społeczno-gospodarczym trzy podstawowe funkcje. Po pierwsze, motywuje do aktywności, np. podejmowania współpracy, przedsiębiorczości czy inwestowania. Po drugie, zbliża ludzi, skłaniając ich do nawiązywania kontaktów, wyzwała otwartość, spontaniczność, a więc pobudza kreatywność i innowacyjność. Po trzecie, pozwala uniknąć kosztów związanych z ciągłym kontrolowaniem, sprawdzaniem, egzekwowaniem czy wymuszaniem pożądanego działania. Twierdzi się zatem, że „zaufanie to emocjonalna podstawa współpracy” lub „smar ułatwiający współpracę” [22]. Ponadto zaufanie nie tylko warunkuje podjęcie kooperacji, lecz także wpływa na jej przebieg i efekty [10].

W literaturze wymienia się różne wymiary zaufania (*trust dimensions*). Na ogół analizuje się je w dwóch podstawowych wymiarach relacji społecznych – kognitywnym i afektywnym [17]. Oba wymiary wzajemnie się przenikają i wzmacniają. Każdy z nich ma jednak własne, swoiste mechanizmy (procesy) służące budowaniu zaufania.

Wymiar kognitywny odnosi się do zaufania bazującego na: ekonomicznej kalkulacji, wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach, intencjach, wiarygodności czy reputacji innych ludzi [20]. Tego typu zaufanie nazywane jest przez autorów także racjonalnym przewidywaniem czy predykcją. Natomiast zaufanie w wymiarze afektywnym wynika z więzi emocjonalnej, z przejawianej przez partnera troski i zainteresowania drugą osobą, co ułatwia stronom wyjście wyłącznie poza racjonalną predykcję [20].

Oba wymiary bazują na budowaniu zaufania w oparciu o różne mechanizmy, a jednym z nich może być zakorzenie w sieci relacji społecznych [8, 19] (*social network embeddedness*). Zdaniem autorki niniejszego opracowania może ono wynikać zarówno z przesłanek kognitywnych – tj. wiedzy o danym aktorze, z którym utrzymywane są relacje osobiste, z jego wiarygodności i znajomości jego kompetencji, jak i z faktu, iż dzięki tym relacjom między podmiotami wykształciła się emocjonalna więź – podmioty się lubią i działając w ramach określonego porozumienia, wykazują troskę o partnera (wymiar afektywny). Analizując ten mechanizm budowania zaufania, Bachmann i Zaheer [2, s. 541] twierdzą, że koncepcja zakorzenia pozwala wyjaśnić „dlaczego ekonomiczne relacje z czasem są wypełnione relacjami społecznymi i jak więzi społeczne mogą pomóc zbudować ekonomiczną (biznesową) współpracę”. By móc to lepiej wyjaśnić, należy szerzej odnieść się do samej koncepcji zakorzenia społecznego.

1.3. Zakorzenie w sieci relacji społecznych

Koncepcja zakorzenia społecznego zajmuje miejsce na pograniczu socjologii i ekonomii, będąc ważnym elementem tzw. Nowej Socjologii Ekonomicznej (*New Economic Sociology* – NES). Pojęcia „zakorzenie” po raz pierwszy użył Karl Polanyi, tworząc model tzw. „człowieka społeczno-ekonomicznego”. Uznawał on, że wszelkie działania gospodarcze są zakorzone w czynnikach o charakterze społecznym, kulturowym czy politycznym [9]. Terminu „zakorzenie”, rozumianego już nie tylko jako metafora, lecz także jako spójna koncepcja badawcza zaczęto używać w latach 80. ubiegłego wieku. Zainicjowanie tej tendencji przypisuje się Markowi Granovetterowi.

Autor ten, tworząc koncepcję zakorzenia społecznego, odnosił się przede wszystkim do modelu *homo oeconomicus*, kwestionując jego główne założenia. Mianowicie podważał tezę, iż jednostki w gospodarce podejmują działania jedynie w oparciu o motywacje racjonalne wynikające z poszukiwania maksymalizacji swojej użyteczności. Nie zgadzał się przy tym z ekonomistami neoklasycznymi twierzącymi, że relacje społeczne minimalnie oddziałują na transakcje ekonomiczne lub wręcz powodują nieefektywność tych transakcji. Zdaniem Granovettera takie podejście pomija całą sferę bodźców i celów związanych z funkcjonowaniem podmiotu w sieci relacji społecznych [8]. Poszczególne więzi interpersonalne nie są bowiem, zdaniem Granovettera, przeciętne, pozbawione specyficznej historii czy kontekstu, jak ma to miejsce w pracach ekonomii neoklasycznej [8]. Jednocześnie Granovetter kwestionował model *homo sociologicus* – stworzony przez socjologów – i zakładający, że podmioty gospodarcze są w swych decyzjach i działaniach zdominowane przez społeczne normy i wartości.

Granovetter rozwinął zatem model człowieka społeczno-ekonomicznego, podkreślając, że źródłem zakorzenia nie są jedynie instytucje (normy, wartości) stworzone przez człowieka, lecz także indywidualne relacje interpersonalne, do których w dotychczasowych badaniach empirycznych przykładano stosunkowo niewielką wagę. Granovetter zaproponował zatem model tzw. człowieka zakorzonego w sieci relacji społecznych. Odchodzi się w nim od zatamizowanego funkcjonowania aktorów w gospodarce na rzecz założenia o wzajemnym powiązaniu społecznym jednostek determinującym ich decyzje ekonomiczne [8]. W szczególności, zgodnie z koncepcją zakorzenia społecznego, można wymienić trzy zasadnicze przejawy wpływu więzi społecznych na decyzje podejmowane przez podmioty na rynku. [8].

Po pierwsze, Granovetter stwierdził, że jednostki podejmując działania gospodarcze przed podjęciem decyzji, poszukują możliwie najlepszych informacji o partnerze. Od sieci powiązań społecznych zależy zatem nie tylko szybkość przepływu informacji, lecz także ich jakość. Zdaniem Granovettera, jeśli informacje pochodzą od jednostki, którą dany podmiot dobrze zna, informacje te będą znacznie bardziej wiarygodne dla odbiorcy, aniżeli informacje pochodzące z nieznanymi źródeł.

Ponadto, dzięki zakorzenieniu społecznemu danego aktora, ich zdobycie nie wymaga dużego wysiłku i kosztów [20].

Kolejnym przejawem wpływu struktury społecznej na działania gospodarcze jest rola powiązań interpersonalnych jako źródła nagród i kar za działania podejmowane na rynku. Kwestia ta również wiąże się ściśle z dostępem do informacji i ich jakością, zależnymi od zakorzenienia społecznego. Powiązania interpersonalne umożliwiają bowiem zwiększenie zakresu przekazywania informacji, zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych zachowaniach partnerów. To zaś z kolei pozwala na nagradzanie „prawidłowych”, pożądanych w działalności gospodarczej zachowań, oraz „karanie” i eliminację złych praktyk, czy po prostu niesatysfakcjonujących [8].

Wiąże się z tym trzeci sygnalizowany obszar wpływu sieci społecznych na działalność gospodarczą. Mianowicie Granovetter utrzymuje, iż sieci powiązań społecznych są ważnym źródłem zaufania, że podmioty w gospodarce będą postępować w oczekiwany przez innych, uczciwy sposób. Zaufanie takie pozwala zmniejszyć koszty transakcyjne relacji, motywuje do aktywności, wyzwala kreatywność i innowacyjność [8, s. 490].

W literaturze coraz częściej podkreśla się wagę więzi społecznych dla kooperacji. Jednak biorąc pod uwagę ogromną rolę relacji interpersonalnych w sektorze turystyki, ciągle zaskakujące jest, że społeczny kontekst nie był i nie jest uwzględniany w badaniach empirycznych na szerszą skalę. W gospodarce turystycznej dominują bowiem małe i średnie przedsiębiorstwa, świadczące w dużym stopniu komplementarne względem siebie dobra i usługi, stąd nawiązywanie relacji współdziałania jest w przypadku tych przedsiębiorstw nieodzowne. Mimo głównie ekonomicznych przesłanek powstawania tych relacji sposób ich nawiązywania, wybór partnera i przebieg relacji w dużym stopniu mogą zależeć od rodzaju struktury społecznej, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Ta zaś, stanowiąc jeden z ważniejszych mechanizmów budowania zaufania, może być kluczowa w kooperacji przedsiębiorstw turystycznych.

2. Metodyka badań

Badania zaprezentowane w niniejszym artykule mają charakter jakościowy. Wykorzystano w nich metodę studium przypadku (*case study*) [10, 5], a przypadkiem ten stanowiła „Wiślańska Organizacja Turystyczna” (WOT), będąca formą Lokalnej Organizacji Turystycznej zajmującej się promocją Wisły jako miejscowości atrakcyjnej turystycznie. Wisła jest zlokalizowana w województwie śląskim na terenie powiatu cieszyńskiego. Pod względem liczby mieszkańców i zajmowanej powierzchni jest stosunkowo małą gminą – ma około 11 300 mieszkańców i zajmuje terytorium około 110 km² [11]. Na jej terenie działa duża liczba przedsiębiorców turystycznych

zwłaszcza z sektora MŚP¹. W połączeniu ze stosunkowo niewielką powierzchnią gminy pozwala to przypuszczać, że zjawisko zakorzeniaenia społecznego jako mechanizmu budowania zaufania może mieć istotne znaczenie w działalności przedsiębiorstw turystycznych w tym mieście. Wybrana do badań „Wiślańska Organizacja Turystyczna” powstała w 2008 roku i w momencie prowadzenia badań posiadała już kilka lat doświadczeń w zakresie współpracy między zrzeszonymi w niej przedsiębiorcami oraz między nimi a władzą samorządową. Skutkowało to licznie podejmowanymi działaniami promocyjnymi na rzecz miasta. Wszystkie powyższe czynniki uzasadniały wybór tej organizacji jako studium przypadku do badań.

Badania prowadzono od lipca 2013 r. do grudnia 2014 r. Przeprowadzono wywiady półstrukturyzowane zawierające pytania otwarte i zamknięte z 48 członkami „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej”². W momencie realizacji badań WOT zrzeszał 55 członków. Dobór rozmówców był celowy [6, s. 370; 21, s. 172] i nastąpił w oparciu o listę członków WOT. Badani byli właścicielami lub pracownikami przedsiębiorstw oferujących usługi: noclegowe, gastronomiczne, transportowe, atrakcje turystyczne i inne – bezpośrednio lub pośrednio związane z rozwojem turystyki. Były to osoby odpowiedzialne za relacje, w tym współpracę, z innymi przedsiębiorstwami z terenu Wisły, mające wiedzę na temat członkostwa swoich organizacji w WOT. Badanych pytano o to, czy w ramach działalności ich przedsiębiorstw współpracują z innymi członkami WOT i jaka jest geneza nawiązania tej współpracy. Rozmówcy wskazywali w tym miejscu, że możliwość nawiązania współpracy wynikała m.in. z formalnego członkostwa we wspólnej organizacji (WOT), ale także z ich społecznego zakorzeniaenia w sieci relacji w Wiśle. Gdy rozmówcy wskazywali na rolę zakorzeniaenia społecznego w nawiązywaniu i rozwoju współpracy biznesowej z konkretnymi partnerami, proszono ich, by opisali, czy i w jaki sposób owo zakorzeniaenie służy generowaniu pozytywnych efektów dla współpracy. W tym miejscu badani często wskazywali na kluczową rolę zaufania. Rozmówców proszono o opisanie każdej z wymienionych osobistych relacji z danym partnerem – jej kontekstu, tego, co było przedmiotem współpracy, a także korzyści oraz ewentualnych negatywnych konsekwencji wiążących się z taką współpracą. Informacje zgromadzone za pomocą pytań otwartych, dotyczących relacji zakorzeniaonych, pozwoliły przeprowadzić analizę jakościową zdobytego materiału.

¹ W samej sekcji I PKD „Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi” działało ich w 2014 roku 314, obok sekcji G „Handel hurtowy i detaliczny” zrzeszającej 320 przedsiębiorców, w tym związanych pośrednio i bezpośrednio z turystyką, i stanowiło najwięcej ze wszystkich sekcji. Łącznie zarejestrowanych było ok. 1700 przedsiębiorców [12].

² Pytania zamknięte miały na celu zapewnienie ilościowej analizy sieciowej, której wyniki w tym opracowaniu nie zostały zaprezentowane, skupiono się bowiem na wynikach analizy jakościowej. W sposób kompleksowy wyniki przeprowadzonych badań (bazujących na analizie jakościowej i ilościowej) zaprezentowano w monografii: K. Czernek, *Zakorzeniaenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, (w druku).

Za zgodą rozmówców wywiady nagrywano. Następnie dokonano ich transkrypcji, czyli spisania treści wywiadów. Do analizy wykorzystano także notatki terenowe, które powstawały na bieżąco w trakcie prowadzenia badań. Analiza danych jakościowych opierała się na tzw. redukcji danych, ich generowaniu oraz weryfikacji [18]. Redukcja danych polegała na dokonaniu transkrypcji wywiadów i na tej podstawie opracowaniu dokumentów dla wszystkich 48 wywiadów, a następnie zakodowaniu całego materiału. Generowanie danych opierało się na opracowaniu kodów wyjściowych – odnoszących się do zaufania i jego wymiarów (kognitywny i afektywny) oraz roli zakorzenia społecznego wskazanej przez Granovettera [8] i przedstawionej w części teoretycznej artykułu. Z kolei ostatni etap polegał na przeprowadzeniu analizy i weryfikacji danych na podstawie literatury. Zastosowane w badaniach kodowanie i analiza materiału zgromadzonego w trakcie wywiadów reprezentuje podejście zwane abdukcją. Oznacza ono połączenie analizy dedukcyjnej z indukcyjną [1, 16]. Analizę rozpoczęto od dedukcji, tj. od naniesienia kodów wyjściowych, powstałych w oparciu o wiedzę dostępną w literaturze, a następnie zostały one indukcyjnie uszczegółowione w trakcie czytania i analizy treści wywiadów. Do zakodowania materiału i jego analizy wykorzystano program ułatwiający porządkowanie i posługiwanie się dużą ilością tekstu, tj. Atlas.ti. w wersji 7,0.

Dzięki transkrypcji wywiadów możliwe było wzbogacenie raportu z analizy jakościowej cytatami, które naukowo uprawomocniają tekst i pozwalają przedstawić percepcję badanych w sposób bardziej realistyczny [14]. Jak twierdzi Kostera [14, s. 65], jest to prawdopodobnie jedyna metoda, która będąc ściśle naukową, jednocześnie daje wrażenie osobistego doświadczenia.

3. Rezultaty badawcze

Badania pokazały, że fakt, iż przedsiębiorcy działali w Wiśle – będącej stosunkowo małą miejscowością, w której wielu mieszkańców znało się osobiście (w tym deklarowało silne zakorzenie w sieci relacji społecznych w gminie), powodował, że zaufanie między nimi nabierało kluczowej wagi we współpracy. Podkreślał to między innymi właściciel jednej z wiślańskich restauracji:

Rozmówca: *W Wiśle się albo ma zaufanie albo się go nie ma, nie ma trzeciej możliwości.*

Badacz: *Nie można mieć troszkę zaufania czy pośrodku?*

Rozmówca: *Nie, w Wiśle po prostu się ludzie znają i tyle. I współpracuje się z tymi, którym się ufa i nie ma innej możliwości.*

Badania pokazały, że oba wymiary zaufania, zarówno kognitywne, jak i afektywne, wynikały po części z faktu, iż dany aktor był zakorzeniony w sieci relacji społecznych. Gdy w grę wchodziły przesłanki kognitywne, zaufanie to wynikało z wiedzy o aktualnym lub potencjalnym partnerze, z którym utrzymywane były

relacje osobiste – w szczególności z jego wiarygodności i znajomości jego kompetencji. Informacja na temat takiego partnera pochodziła z sieci powiązań społecznych, np. od podmiotów, których badany znał osobiście i od których informacje były dla niego wiarygodne (w przeciwieństwie do informacji z nieznanymi źródłami). Było też tak, że badany – dzięki zakorzenieniu społecznemu – sam deklarował, że osobiście zna danego partnera. To z kolei sprzyjało nawiązywaniu z nim współpracy w różnych formach, w szczególności w formie polecenia jego usług własnym klientom bez obaw o utratę własnej wiarygodności. Potwierdzają to słowa właścicieli dwóch różnych obiektów noclegowych:

To jest ważne szczególnie jak się kogoś poleca, nie? Żeby dużo o nim wiedzieć. Byłoby szalone polecać kogoś, o kim nie ma się wiedzy, nie?

Poza tym nie każdego też znamy osobiście, a mamy taką zasadę, że polecamy gościom tylko te obiekty, w których byliśmy i widzieliśmy. Sprawdzone przez siebie (...). Jeżeli mamy przekonanie, że możemy polecić to polecamy, jeżeli nie, to wolimy powiedzieć, że się nie orientujemy, bo... (...) nie chcemy na tym cierpieć, że ktoś gdzieś źle trafi i sobie pomyśli, że go gdzieś tam źle pokierowaliśmy.

Zdobywaniu wiedzy na temat innych przedsiębiorców sprzyjał także fakt, iż badani urodzili się i/lub od lat mieszkali w Wiśle. Jedna z badanych – właścicielka przedsiębiorstwa transportowego – wskazywała, iż fakt, że zna lokalnych przedsiębiorców i że kierują się oni niepisanymi zasadami uczciwości i rzetelności, jakie funkcjonują od lat w Wiśle, sprawia, że nie obawia się współpracy z nimi, a także wiele kwestii dotyczących tej kooperacji może ustalić telefonicznie bez sporządzania w tym celu odrębnych umów. To pozwalało obniżyć koszty transakcyjne współpracy:

Wie Pani, powiem szczerze. Zawsze bardziej sytuacja jest klarowna jeżeli wiem o tym, że osoba, z którą przyjdzie mi współpracować jest stela³. Bo powiem Pani szczerze, że w stosunku do tych obcych... to znaczy ja akurat, konkretnie, jestem jedną chyba z nielicznych osób, które nie przekreślają, proszę Panią, tych z zewnątrz. Ale zawsze, proszę Pani, tych, którzy tu są ode mnie, to ja, wie Pani, postrzegam zupełnie inaczej. I to niestety, to się wiąże z bardzo starym, a mądrym powiedzeniem: mianowicie, że „słowo jest ważniejsze od pieniędzy”. I proszę Pani, u nas, relacje między nami tu stela są rzeczywiście na tym poziomie, że jeżeli się powie, to jest to wykonywane, to jest odpowiedzialność. Ja nie muszę mieć, proszę Pani, sterty papierów, umowy, pieczętek, podpisów itd. I proszę Pani doskonale wiem, że na telefon w tej chwili, bo to jest podstawowa forma łączności, załatwia się, praktycznie rzecz biorąc, wszystko. Natomiast, niestety, z podmiotami zewnętrznymi, wie Pani, (...) to nie my się domagamy [pisemnej umowy], to oni się domagają od nas, czym my niejednokrotnie jesteśmy bardzo zdziwieni, bo u nas szkoda nam czasu na tego rodzaju rozwiązania. U nas się dzwoni i jest.

³ „Stela” na Śląsku Cieszyńskim oznacza „stąd”.

Fakt, iż podmioty były społecznie zakorzenione w danym środowisku – działały długo na lokalnym rynku i z czasem zdobywały o sobie większą wiedzę i kreowały własny wizerunek – sprzyjał budowaniu wzajemnego zaufania i nie tylko nawiązywaniu kooperacji, lecz także jej rozwijaniu w innych, bardziej złożonych formach. Potwierdzają to słowa osoby zarządzającej jednym z największych hoteli w Wiśle, która tak oto opisywała rozwój współpracy z jednym z lokalnych przedsiębiorców: *Rozmówca: Mogliśmy wybrać inną firmę, natomiast Marcin zapracował na zaufanie, którym go obdarzyliśmy również poza WOT-em [Wiślańską Organizacją Turystyczną]. Bo on wcześniej u nas robił imprezy i jakby... ja myślę, że prędzej czy później by się ta współpraca tak czy nie tak zaczęła, jakby pomijając WOT (...). Marcina poznaliśmy w WOC-ie, spotykaliśmy się, zaczęliśmy przy tej okazji, jak jeszcze u nas nie stał [chodzi o stoisko z ofertą pana Marcina], robić, zlecać mu różne rzeczy dla naszych konferencji i ta współpraca fajnie wyglądała, i co więcej, on się wykazał bardzo dużą inicjatywą, jeżeli chodzi o wejście do nas. (...) Już nam to dało do myślenia, że kurczę, no może jest jednak jeszcze... Facet jest w miarę konkretny (...). On nie ma żadnej wyłączności u nas, natomiast on jest najbardziej zorganizowany we współpracy. Wie Pani, my też nie możemy naszym gościom pozwolić na jakąś tam przypadkowość.*

Słowa pani menedżer wskazują także na podkreślaną przez Granovettera rolę relacji społecznych jako źródła nagród i kar za działania na rynku. Wiedza o partnerze pozwala np. rozwijać do niego zaufanie, a co za tym idzie „nagradzać” go przez pogłębianie z nim współpracy i podkreślanie w środowisku jego pozytywnej reputacji, co jest tym bardziej istotne, jeśli partnerem jest tak duży obiekt, jak opisywany hotel w Wiśle.

Badania pokazały także, że informacja zdobywana od zaufanego podmiotu pozwalała przenosić zaufanie do tego podmiotu na inny – polecany przez niego obiekt. Ponadto, jak ustalano na podstawie badań, osoba przekazująca informację musiała dbać o to, by informacja ta była rzetelna i pełna. Istniała bowiem świadomość, iż w przeciwnym razie taki informator straciłby zaufanie w lokalnym środowisku. Było to kluczowe zwłaszcza dla podmiotów silnie zakorzenionych, znanych w lokalnym środowisku. Podkreślała to w swojej wypowiedzi właścicielka jednego z gospodarstw agroturystycznych:

Na przykład jeżeli mnie ktoś o coś prosi i ja coś załatwiam albo coś robię i robię to jako Natasza, to robię rzeczy, które uważam, że są dobre (...). Jeżeli uważam, że nie chcę spalić swojego jakby dobrego imienia, to nie robię pewnych rzeczy, prawda? I myślę, że jeżeli chodzi o zaufanie, to generalnie uważam, że wszystkie osoby, które tu są, które współpracują, to przez to, że one są osobami, które żeśmy poznali, to generalnie każdą osobę darzę zaufaniem, dlatego, że... to nie są obce osoby, prawda?

Badania pokazały także, dzięki relacjom osobistym między podmiotami społecznie zakorzenionymi niejednokrotnie wykształcała się emocjonalna więź – rozmówcy deklarowali, że się lubią i działają, wykazując wzajemną troskę o partnera.

Podejmując decyzje o współpracy, ufały, że druga strona chce dla nich jak najlepiej i między innymi ze względu na istnienie emocjonalnej więzi będzie zachowywać się zgodnie z oczekiwaniami. To pozwala podkreślić rolę zakorzenienia społecznego jako mechanizmu budowania zaufania w drugim wymiarze, tj. emocjonalnym – afektywnym. Potwierdzają to słowa właściciela jednego z obiektów noclegowych w Wiśle, członka zarządu WOT, który wśród przedsiębiorców, z którymi najczęściej współpracuje, wymienił innych członków zarządu tej organizacji, także prowadzących działalność gospodarczą w sektorze turystyki. Jak przyznał rozmówca, podmioty łączyła więc emocjonalna bazująca na wzajemnej sympatii:

Badacz: Proszę mi powiedzieć, czy... bo ja rozumiem ze wszystkimi członkami zarządu mają państwo bezpośrednio takie indywidualne relacje. Znać się państwo?

Rozmówca: Lubimy się, lubimy się.

Co ważne, jak pokazały badania, zaufanie afektywne i kognitywne w relacjach aktorów zakorzenionych społecznie wzajemnie się przenikały. Potwierdzają to słowa jednej z badanych – będącej inicjatorką współpracy w kole agroturystycznym o nazwie „Agrogościna”. Wskazywała ona na motywy współpracy bazujące na chęci pomocy partnerowi oraz wiedzy o nim:

Rozmówca: No tak naprawdę skoro tworzymy tę rodzinę agroturystyczną [mowa o kooperacji w formie koła agroturystycznego „Agrogościna”], bo ja się tak śmieję, że my to taka rodzina agroturystyczna, to staramy się sobie pomagać, więc nie będę wysyłać [turystów] do kwater, które np. tutaj są poniżej, bo też są. Ewentualnie mogę zasugerować, że jadąc w dół może Pani zapytać tu czy tam... Natomiast głównie jednak wysyłam do agroturystyki, bo znam tych ludzi, bo wiem, co to są za ludzie, bo byłam w ich domu, bo znam ich kwaterę, znam ich obyczaje, znam ich charakter jakby od środka, więc wiem, gdzie mogę na przykład tego gościa wysłać.

Badacz: Jakąś tam reputację w Pani oczach mają.

Rozmówca: W związku z tym, że my się spotykamy, to jesteśmy w stanie... trochę więcej może o sobie wiemy.

Przenikanie się zaufania opartego na pozytywnych emocjach względem partnera i wiedzy o nim potwierdzają też słowa osoby reprezentującej Urząd Miasta Wisła:

Badacz: A czy można powiedzieć, że macie Państwo o tych podmiotach [członkach zarządu WOT] większą wiedzę dzięki tym spotkaniom?

Rozmówca: Tak.

Badacz: Czyli też mogę te same osoby zaznaczyć?

Rozmówca: Tak, bo wie Pani, to nie jest tak na tych zebraniach, że my jesteśmy taką formalną grupą, a te spotkania są takie oficjalne. Nawet bym powiedziała, że my się trochę przyjaźnimy dzięki temu. I to jest często tak, że prezes nas musi tutaj strofować: „nie rozmawiamy teraz o dzieciach, ciuchach i w ogóle zakupach” [śmiech], tylko idziemy do przodu [śmiech].

Takie zaufanie, jak pokazały wyniki badań, nie tylko pozwalało zmniejszyć koszty transakcyjne kooperacji, lecz także motywowało do aktywności, wyzwalając kreatywność i innowacyjność potrzebne na różnych etapach współpracy – jej nawiązywania, jak i rozwoju.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły osiągnąć cel postawiony w niniejszym artykule, tj. wskazać, w jaki sposób zakorzenie społeczne służy budowaniu zaufania we współpracy między partnerami. To zaufanie, z kolei, na różne sposoby sprzyja kooperacji.

Badania pokazały, że zakorzenie społeczne umożliwia budowanie i rozwój zaufania do aktualnych i przyszłych partnerów zarówno w oparciu o elementy kognitywne, jak i afektywne. Odnosząc się do pierwszej z wymienionych grup, zakorzenie w sieci relacji społecznych sprawiło, że dany podmiot posiadał wiedzę o partnerze, znał jego kompetencje, dotychczasowe postępowanie czy reputację w lokalnym środowisku. Z kolei fakt, iż podmioty się znały – albo dzięki temu, że np. współpracowały w tych samych organizacjach, pochodziły z lokalnego środowiska, były sąsiadami, itp. sprawiło, że istniejąca między nimi więź emocjonalna oparta na sympatii czy nawet przyjaźni (elementy afektywne), sprzyjała zarówno nawiązywaniu współpracy, jak i jej przebiegowi i efektom.

Co ważne, zarówno zaufanie w wymiarze kognitywnym, jak i afektywnym, będące między innymi efektem zakorzenia w sieci relacji społecznych, jednocześnie sprzyjało współpracy. Badani podkreślali przykładowo niższe koszty transakcyjne wynikające z faktu, iż ze znanymi sobie podmiotami nie musieli podpisywać żadnych formalnych umów. Podkreślano, iż do takich partnerów był łatwiejszy dostęp, większa śmiałość w nawiązywaniu i kontynuowaniu współpracy oraz wskazywano na korzyści w postaci większej innowacyjności działań podejmowanych w grupie znanych sobie partnerów, z którymi badanych łączyły osobiste, bliskie relacje. Badania potwierdzają w ten sposób wnioski z prac innych naukowców, w których podkreśla się pozytywną i znaczącą rolę zakorzenia społecznego w kooperacji oraz fakt, iż relacje osobiste i biznesowe są ze sobą wymieszane – jedno wpływa na drugie oraz zachodzą między nimi liczne sprzężenia zwrotne [8, 23, 13].

Jednak mimo podkreślanych zalet płynących z zaufania będącego m.in. efektem zakorzenia społecznego, w literaturze wskazuje się, i zostało to także potwierdzone w niniejszych badaniach i opisane w innych opracowaniach autorki, że zakorzenie społeczne może prowadzić do wykształcenia się zbyt dużego poziomu zaufania przysłaniającego racjonalny, ekonomiczny osąd partnerów lub narażającego ich na inne negatywne konsekwencje dla współpracy np. silne negatywne skutki wynikające

z oportunistycznym ze strony partnera, wykorzystującego pokładane w nim i niepoddawane w wątpliwość zaufanie. W tym opracowaniu nie poświęcono temu zagadnieniu większej uwagi, gdyż skupiono się w nim głównie na pozytywnych aspektach wiążących się z zaufaniem⁴. Warto jednak pamiętać, że zakorzenie społeczne może mieć także swoją „ciemną stronę” (ang. *dark side*), której przejawy także podkreślone są w literaturze.

Wnioski z przeprowadzonych badań mają również charakter aplikacyjny. Mogą służyć władzom samorządowym dążącym do rozwoju turystyki na danym terenie – badania te pokazują bowiem, że aby współpraca – często inicjowana przez te władze – była efektywna i skuteczna, warto umożliwić partnerom (w tym przedsiębiorcom) lepsze poznawanie się i budowanie więzi społecznych, a dzięki temu zdobywanie wiedzy o sobie nawzajem oraz budowanie osobistej zażyłości. W ślad za tym budowane i kształtowane będzie zaufanie w wymiarze kognitywnym i afektywnym, kluczowe dla pomyślnej kooperacji. Cel ten można osiągnąć np. przez stwarzanie okazji, by partnerzy poznali się – np. przez organizowanie spotkań integracyjnych dla członków organizacji partnerskich, szkoleń, warsztatów, itp. Badania pokazały, że te nieformalne znajomości stanowią cenny i wymierny środek służący osiągnięciu celów w postaci współpracy, generującej korzyści ekonomiczne dla miejscowości turystycznych oraz podmiotów w nich działających.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. Po pierwsze, nie mają charakteru reprezentatywnego – objęły jedynie część przedsiębiorców w jednej z polskich gmin. Po drugie, Wisła – gmina objęta badaniem – jest dość specyficzna biorąc pod uwagę jej wielkość (jest to gmina mała z punktu widzenia powierzchni i liczby mieszkańców), a także jej historyczne i kulturowe uwarunkowania (silny związek z miejscem – przynależnością do tzw. Śląska Cieszyńskiego). To czyni badania ściśle związanymi z wiślańskim i regionalnym kontekstem, jeszcze bardziej utrudniając możliwość dokonywania uogólnień. Wreszcie, po trzecie, badania objęły jedynie część członków WOT – kilku z nich nie wyraziło zgody na udzielenie wywiadu, a ich wypowiedzi mogły wzbogacić zebrany materiał. Niemniej jednak, przeprowadzone badania mogą i zdaniem autorki powinny stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz związanych z problematyką zakorzenia społecznego oraz zaufania, tak ważnych w dokonujących się obecnie i zewsząd obserwowanych procesach kooperacyjnych.

⁴ Więcej na ten temat w przygotowywanej monografii: K. Czernek, *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017 (w druku).

Bibliografia

- [1] Auerbach C., Silverstein L.B., *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*, New York University Press, New York 2003.
- [2] Bachmann R., Zaheer A., *Trust in interorganizational relations*, [in:] Cropper S., Ebers M., Huxham C., Ring P.S. (eds.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, Oxford University Press, Oxford, UK 2008, pp. s. 533–554.
- [3] Beritelli P., *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*, “Annals of Tourism Research” 2011, Vol. 38, No. 2.
- [4] Bornhorst T., Ritchie B., Sheehan L., *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders’ perspectives*, “Tourism Management”, 2010, Vol. 31(5), pp. 572–589.
- [5] Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13–15.
- [6] Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington 1994.
- [7] Eisenhardt K.M., Graebner M.E., *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, “Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50(1), pp. 25–32.
- [8] Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, “American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91(3), pp. 481–510.
- [9] Grzebiuk K., *Zakorzenie społeczne gospodarki. Koncepcja Marka Granovettera*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.
- [10] Gulati R., *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, “Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38(1), pp. 85–112.
- [11] Hasło „Wisła – miasto”, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wis%C5%82a_\(miasto\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Wis%C5%82a_(miasto)) [10.09.2016].
- [12] Bank Danych Lokalnych, portret terytorium dot. Wisły, <http://swaid.stat.gov.pl/Dashboards/Portret%20terytorium.aspx> [12.09.2016].
- [13] Jack S.L., *Approaches to studying networks: implications and outcomes*, “Journal of Business Venturing” 2010, No. 25, pp. 120–137.
- [14] Kostera M., *Antropologia organizacji: Metodologia badan terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- [15] Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J., *Trust and Distrust: New Relationship and Realities*, “Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(3), pp. 438–458.
- [16] Magnani L., *Theoretical abduction*, [in:] *Abduction, Reason and Science*, L. Magnani (ed.), Kluwer Academic/Plenum Publishes, New York 2001, pp. 15–52.
- [17] McAllister D.J., *Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, “Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38(1), pp. 24–59.

- [18] Miles M.B., Huberman A.M., *Qualitative data analysis: A sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills 1994.
- [19] Powell W.W., *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, [in:] Straw B., Cummings L.L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT 1990.
- [20] Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P., *Trust in close relationships*. "Journal of Personality and Social Psychology" 1985, Vol. 49(1), pp. 95–112.
- [21] Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2008.
- [22] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- [23] Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, "Administrative Science Quarterly" 1997, Vol. 42(1), pp. 35–67.
- [24] WTTC, *Travel & Tourism. Economic Impact 2016*, World, London 2016. <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/country-reports/> [26.02.2017].
- [25] WTTC, *Travel & Tourism. Economic Impact, Poland, 2016*, World, London 2016.

ZAKORZENIENIE SPOŁECZNE JAKO STYMULANTA ZAUFANIA W KOOPERACJI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie

W artykule podjęto problematykę zaufania oraz społecznego zakorzenienia przedsiębiorców w gospodarce. Jest to koncepcja autorstwa Marka Granovettera, zgodnie z którą uznaje się, że na decyzje gospodarcze podejmowane przez przedsiębiorców wpływ mają nie tylko czynniki o charakterze *stricte* ekonomicznym, lecz także relacje interpersonalne (społeczne) nawiązane między podmiotami. Celem opracowania jest wyjaśnienie, w jaki sposób zakorzenienie społeczne służy budowaniu zaufania we współpracy między partnerami będącymi przedsiębiorcami w sektorze turystycznym. W pierwszej części – stanowiącej przegląd literatury – odniesiono się do kooperacji w sektorze turystycznym – uzasadniono potrzebę podejmowania takiej współpracy oraz wskazano możliwe jej formy. Następnie zaprezentowano sposób rozumienia zaufania, jego funkcje, wymiary oraz mechanizmy. W kolejnej części przedstawiono koncepcję zakorzeniania społecznego. Część drugą i trzecią stanowią odpowiednio – metodologia oraz wyniki badań empirycznych prowadzonych w latach 2013–2014 w gminie Wiśła na południu Polski. Rozważania zakończono syntetycznym podsumowaniem. W opracowaniu pokazano, że zakorzenienie społeczne sprzyja budowaniu zaufania w różnych jego

wymiarach, tzw. kognitywnym, jak i afektywnym, a to z kolei służy podejmowaniu, rozwojowi i efektom współpracy w sektorze turystycznym.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAKORZENIENIE SPOŁECZNE, ZAUFANIE, WSPÓŁPRACA, SEKTOR TURYSTYKI

SOCIAL EMBEDDEDNESS AS A STIMULANT OF TRUST IN TOURIST ENTREPRENEURS COOPERATION

Abstract

In the paper there was presented the issue of trust and social embeddedness of entrepreneurs in the economy. This is a concept authored by Mark Granovetter, according to which on economic decisions made by entrepreneurs not only economic factors, but also interpersonal (social) relations between entities, influence. The aim of the paper is to explain the way in which social embeddedness serves building trust in cooperation between partners being entrepreneurs in a tourism sector. In the first part – a literature review – there was presented cooperation in a tourism sector – the need of such a cooperation building was justified and its possible forms were identified. Afterwards, there was presented the way of understanding trust, its functions, dimensions and mechanisms. Further, there was presented the concept of social embeddedness. The second and third parts consist of methodology and results of empirical research conducted in 2013–2014 in Wisła municipality in the south of Poland. The paper is finished by a synthetic conclusions. In the paper there was showed that social embeddedness serves building trust in its different dimensions – cognitive and affective one, which in turn favors cooperation building in a tourism sector, this cooperation development and its effects.

KEY WORDS: SOCIAL EMBEDDEDNESS, TRUST, COOPERATION, TOURISM SECTOR

ZAUFANIE W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO¹

Wprowadzenie

W literaturze dotyczącej zarządzania od wielu lat możemy zaobserwować wzrost zainteresowania problematyką zaufania. Jest to spowodowane jego udokumentowanym wpływem na wiele aspektów działalności organizacyjnej. Podkreśla się, iż zaufanie jest zróżnicowanym zjawiskiem obejmującym poziom makroekonomiczny, międzyorganizacyjny – zaufanie w kanałach marketingowych, łańcuchu dostaw czy sieciach organizacyjnych, wewnątrzorganizacyjny, tj. interpersonalny w stosunku do współpracowników, pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz w stosunku do organizacji (tzw. zaufanie impersonalne) [6, s. 617–628]. Przypisywanie zaufaniu znaczącej roli we współczesnym przedsiębiorstwie jest związane z obecną rzeczywistością gospodarczą, w której wiedza uważana jest za główny zasób ekonomiczny [1, s. 215]. Współpraca oparta na zaufaniu stymuluje proces tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy, umożliwia generowanie innowacyjnych rozwiązań, ale również skuteczne wdrażanie innowacji [11, s. 8].

W ostatnich latach można zauważyć wzrost zainteresowania badaczy i praktyków różnego typu relacjami międzyorganizacyjnymi, ze względu na szeroki zakres

* Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

** Mgr Monika Pec – Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

*** Mgr Anna Słaby – Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego UMO2015/17/B/HS4/00982 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

ich pozytywnego wpływu na działalność organizacji. Wskazuje się, iż zgodnie z teorią zasobową relacje stanowią strategiczny zasób organizacji, spełniając kryteria najbardziej cennych jej zasobów, takich jak: użyteczność, oryginalność, trudność substytucji [9, s. 87–97]. Wydaje się jednak, iż warunkiem satysfakcjonujących relacji międzyorganizacyjnych jest wzajemne zaufanie stron [20, s. 469–483]. Jak stwierdził Morgan, zaufanie i zaangażowanie są esencjonalnymi elementami kreowania relacji [15, s. 20–38].

Na poziom zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych wpływa zarówno zaufanie w relacjach interpersonalnych pomiędzy przedstawicielami poszczególnych organizacji, jak i zaufanie impersonalne tworzone na bazie reputacji i wizerunku firmy, jej kompetencji, oceny systemów organizacyjnych. Zaufanie w relacjach ma charakter dynamiczny, a w niepewnym środowisku biznesowym może łatwo dojść do jego nadszarpnięcia. Z drugiej strony często korzystnym dla obu stron zjawiskiem jest pogłębianie relacji, na co także pozytywny wpływ może mieć poziom zaufania. Interesujące jest więc określenie, jakie czynniki sytuacyjne powodują utratę zaufania, a jakie zwiększają zaangażowanie w relację.

W kontekście powyższych rozważań celem niniejszego opracowania jest identyfikacja znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych na przykładzie relacji handlowych. Skupiono się głównie na znaczeniu źródeł zaufania w poszczególnych etapach rozwoju relacji, potencjalnych korzyściach osiągniętych w relacjach opartych na zaufaniu oraz identyfikacji przyczyn zaufania i nieufności, rozważając je w kontekście relacji formalnych i nieformalnych. Analiza badanych zjawisk prowadzona jest na poziomie mikrofundamentów (jednostki) ze względu na to, iż relacje nawiązywane przez niniejsze przedsiębiorstwo opierają się głównie na relacjach interpersonalnych.

1. Zaufanie i jego rola w budowaniu relacji międzyorganizacyjnych

W tekstach źródłowych spotykamy wiele różnych definicji zaufania. Wynika to z braku zgodności co do jego istoty oraz składników.

Według Blomqvist [3] zaufanie jest oczekiwaniem dobrej woli ze strony partnera i wzajemnie korzystnych działań pozwalających zapewnić współpracę pomimo występującego ryzyka. Podobnie Mui definiuje zaufanie, jako subiektywne oczekiwania dotyczące przyszłych zachowań partnera bazujące na dotychczasowych kontaktach [16, s. 280–287]. W tym kontekście można mówić o zaufaniu bazującym na reputacji. Calnan i Rowe definiują zaufanie, podkreślając, że nie jest ono dyspozycyjną lub indywidualną cechą lub stanem psychicznym, ale jest zbudowane z zestawu zachowań międzyludzkich lub wspólnej tożsamości. Zachowania te są poparte zestawem instytucjonalnych reguł, praw i zwyczajów [4, s. 349–358]. Bachmann podkreśla, że

zaufanie międzyorganizacyjne jest szczególnie zależne od określających je ram instytucjonalnych i realiów, w których relacja jest osadzona [2, s. 281–301]. Kolejna definicja, Grandisona i Slocmana [8, s. 2–16], wskazuje, iż zaufanie jest wiarą, że podmiot współpracujący posiada kompetencje umożliwiające niezawodne, odpowiedzialne i bezpieczne działanie z punktu widzenia partnera. Jak można zauważyć, powyższe definicje, z jednej strony, eksponują orientację na przyszłość i optymistyczne założenia co do intencji partnera oraz przekonanie, że jest on w stanie i wyraża chęć osiągnąć założony wynik. Z drugiej strony, w definicjach koncentrujących się na zaufaniu w kontekście instytucjonalnym pojawiają się wątki związane z reputacją podmiotu, ramami organizacyjnymi czy warunkami umów.

Warto zaznaczyć, że w badaniach nad zaufaniem wskazuje się na jego dwa podstawowe źródła: afektywne i kognitywne. Zaufanie kognitywne jest oparte na racjonalnych przesłankach, tj. na doświadczeniach i wiedzy związanej z partnerem. Oparte jest na przewidywaniach i kalkulacji dotyczących zachowania partnera w przyszłości. Odgrywa znaczącą rolę w początkowych etapach relacji [17, s. 197–217]. Wydaje się także być podstawowym źródłem zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Także jednak komponentowi afektywnemu należy przypisać istotne znaczenie. Afektywny komponent rozwija się w oparciu o relacje interpersonalne, wymaga aktywności stron, wspólnych działań i otwartej komunikacji, które są niezbędne w trakcie współpracy [10].

Mayer i in. [14, s. 709–734] sugerują, że istnieją trzy główne czynniki kreujące zaufanie: postrzegane kompetencje partnera, które dotyczą jego wiedzy, doświadczenia, uzyskanych certyfikatów, oceny osiągnięcia przez partnera sukcesu itp., życzliwości (altruizm, lojalność, szczerłość), uczciwości (przywiązanie do zasad, dotrzymywanie zobowiązań itp.). Warto zaznaczyć, że wszystkie te czynniki wpływają na zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych, przy czym życzliwość będzie dotyczyć jedynie relacji osobowych, natomiast pozostałe czynniki będą kształtować także relacje bezosobowe.

Większość badaczy jest zgodnych, że zaufanie jest stopniowalne i rozwija się w czasie [12, 22]. W opracowanym przez siebie modelu Lewicki i Bunker [ibidem] wskazują jako pierwszy etap rozwoju zaufania – zaufanie kalkulacyjne oparte na oszacowaniu opłacalności obdarzenia partnera zaufaniem. Drugim etapem rozwoju zaufania jest zaufanie oparte na wiedzy, które powstaje w momencie, kiedy przypuszczenia zamieniają się w pozytywne oczekiwania wobec partnera. Kolejny, jeszcze wyższy poziom zaufania to zaufanie relacyjne, które ma charakter afektywny i związane jest z jakością relacji. Wreszcie silne więzi emocjonalne, jedność interesów i celów sprzyjają powstaniu zaufania opartego na identyfikacji. Zakłada się także możliwość cofnięcia do wcześniejszego etapu we wzajemnych relacjach, np. jeśli nie jest dalej możliwe zaufanie oparte na relacjach, to decyzja o zaufaniu może bazować na wiedzy o partnerze czy kalkulacji.

2. Oportunizm i zaangażowanie w relację

Oportunizm jest rozumiany jako brak uczciwości w transakcjach, nastawiony na osiągnięcie własnego interesu. Może przyjmować wiele różnych form, jak np.: zniekształcanie i fałszowanie informacji, korzystanie z luk prawnych, nieuczciwe wykorzystywanie wiedzy na niekorzyść drugiej strony, niedotrzymywanie zobowiązań, naruszanie formalnych i nieformalnych ustaleń, oszustwa, kradzież itp. [7, s. 1–19; 24, s. 141–159]. Oportunizm zatem występuje między stronami w sytuacji, gdy któraś ze stron przekłada swoje cele nad wspólne cele wcześniej uzgodnione [5]. Zachowania oportunistyczne prowadzą do utraty lub nadszarpnięcia zaufania. Wyniki badań dostarczają argumentów potwierdzających, że w warunkach wysokiego zaufania skłonność organizacji do zachowań oportunistycznych maleje, podczas gdy w warunkach niskiego zaufania organizacje są bardziej skłonne, aby zachowywać się w sposób oportunistyczny [25].

Zaufanie w relacjach jest czynnikiem, który zachęca obie strony do działań na rzecz przekształcenia początkowych inwestycji w relację, w długofalowy związek. Wynika to z przekonania, że współpraca z partnerem jest tak istotna, iż wymaga maksymalnych starań w celu jej bezterminowego utrzymania [15, s. 20–38]. Zaufanie w relacji powoduje pogłębianie zaangażowania w nią, co prowadzi do jej zacieśnienia i utrwalenia. W wyniku współpracy są redukowane koszty transakcyjne i jest uzyskiwana przez strony tzw. renta relacyjna. Morgan i Hunt [15, s. 20–38] podkreślają, że zaangażowanie w relację jest związane ze zdolnością partnera do generowania rezultatów atrakcyjnych dla drugiej strony. Zaangażowanie w relację zwiększa zdolność obu stron do przystosowania się do nowych i nieprzewidzianych okoliczności [23, s. 1056–1074] oraz możliwość wspólnego rozwiązywania trudnych i złożonych problemów [24, s. 141–159]. Wydaje się, iż zarówno zaangażowanie w relację, poziom zaufania w relacjach, jak i skłonność do zachowań oportunistycznych to wymiary, które charakteryzują jakość wzajemnych relacji biznesowych.

3. Opis badanego podmiotu

Kärcher jest firmą handlową działającą w branży czystości – oddziałem dużego światowego koncernu. Została założona w 1935 roku przez wynalazcę Alfreda Kärchera, który rozpoczął produkcję i sprzedaż produktów opartych o własne, pionierskie pomysły w dziedzinie techniki grzewczej. Kamieniem milowym w rozwoju firmy i podstawą jej późniejszego rozwoju było wynalezienie w 1950 roku urządzenia wysokociśnieniowego z podgrzewaniem wody. Innowacyjność była i nadal jest najważniejszym czynnikiem jej rozwoju i sukcesu. 90% produktów Kärcher nie jest

starsza niż pięć lat. Przedsiębiorstwo przyjęło następujące zasady, które są szczególnie ważne we wzajemnej współpracy:

- dążenie do długoterminowych partnerskich relacji z dostawcami i klientami, podkreślanie terminowości, rzetelności, jakości i stabilności;
- przejrzysta i otwarta komunikacja oraz zorientowanie na cel jako podstawy współpracy;
- elastyczność w zakresie terminów czy liczby zamówień w celu szybkiego reagowania na zmiany na rynku;
- uznanie, że wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy są najistotniejszym czynnikiem sukcesu firmy Kärcher.

Wewnętrzne i zewnętrzne relacje pracowników Kärcher są oparte na zaufaniu, lojalności, otwartości i wzajemnym szacunku, a etycznym zachowaniom przypisuje się najwyższą wartość.

4. Metodyka badania

Celem badania było zidentyfikowanie roli zaufania w wymiarze międzyorganizacyjnym na podstawie relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo handlowe. Eksploracyjny charakter problemu przesądził o przyjęciu postępowania jakościowego w oparciu o metodykę *case study*. Na wybór przedsiębiorstwa Kärcher, jako podmiotu badania, złożyły się przede wszystkim: wielość i różnorodność relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z klientami i dostawcami oraz wyjątkowa dbałość o ich jakość i długoterminowość.

Badania przeprowadzono w styczniu 2017 w siedzibie przedsiębiorstwa. Do badania wybrano metodę częściowo ustrukturyzowanego wywiadu bezpośredniego, uznając, że taka forma zebrania materiału może pokazać pogłębiony obraz relacji międzyorganizacyjnych, który byłby trudny do uchwycenia w badaniu ilościowym. Wywiady zostały przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu w oparciu o opracowane zgodnie z celami badania dyspozycje do wywiadu. Każda sesja trwała około godziny (najkrótszy wywiad 40 min., najdłuższy – 100 min). Przebieg wywiadów był nagrywany za zgodą uczestników. W dalszej części realizacji badań odbyła się transkrypcja wywiadów oraz analiza danych służąca wypracowaniu wniosków.

W ramach realizacji celu głównego starano się zidentyfikować między innymi: mechanizmy tworzenia się relacji w kontaktach zewnętrznych, cechy i źródła relacji opartych na zaufaniu, przesłanki, na podstawie których podejmowana jest decyzja o zawierzeniu partnerowi, wpływ zaufania na zaangażowanie w relację, przyczyny i konsekwencje utraty zaufania w relacjach, korzyści wynikające z budowania relacji opartych na zaufaniu.

Badaniem został objęty średni i wyższy szczebel zarządzający krakowskiego oddziału firmy. Do udziału w wywiadzie zaproszono 20 menedżerów, w których zakresie obowiązków znajduje się nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów zewnętrznych. Ostatecznie udało się przeprowadzić wywiady z 12 menedżerami, w tym 6 kobietami i 6 mężczyznami, w przedziale wiekowym od 39 do 58. Połowa osób reprezentowała działy sprzedażowe, połowa – działy wspierające sprzedaż. Organizacja znajduje się w sieci relacji z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod jej wpływem. W związku z faktem, iż badaniem zostali objęci kierownicy działów sprzedażowych i działów wspierających sprzedaż podmioty rynku, z którymi badani respondenci współpracują, są zróżnicowane. Kierownicy pionów sprzedażowych współpracują z marketami budowlanymi, firmami przemysłowymi, sieciami dealerów i partnerów sprzedających produkty firmy, klientami indywidualnymi. Kierownicy pionów wspierających sprzedaż współpracują z firmami spedycyjnymi, agencjami marketingowymi i medialnymi, wywiadowcami gospodarczymi, ubezpieczycielami, instytucjami finansowymi.

5. Wyniki badań

5.1. Znaczenie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych

Zdecydowana większość respondentów (10 osób) wskazała na bardzo istotną rolę zaufania w nawiązywanych relacjach. Dwóch respondentów przypisało zaufaniu rolę kluczową. Zaufanie określano jako podstawę biznesu gwarantującą płynność relacji. – *W dzisiejszych czasach bez zaufania nie ma szans na budowanie relacji, można wykonać doraźne działania, ale nie można współpracować na dłuższą metę.* Pojawiły się opinie, że zaufanie stanowi punkt wyjścia do zainicjowania relacji, przy czym respondenci dokonywali stopniowania zaufania (od minimalnego do pełnego). Zwracali uwagę na zmienność poziomu zaufania na różnych etapach relacji, przyrównywali relacje do wieloetapowego procesu, gdzie na każdym kolejnym etapie dochodzi do pogłębiania się zaufania względem partnera. Zdaniem respondentów poprawnie zbudowana relacja powoduje, że w sytuacjach trudnych klient jest bardziej wyrozumiały, cechuje go większa empatia. – *Kiedy znajdziemy się w trudnej podbramkowej sytuacji, np. problemy z dostępnością towarów, przy poprawnie zbudowanych relacjach, zdecydowanie łatwiej załagodzić jest problem, (...) klient ma więcej zrozumienia dla nas.* Dwóch respondentów stwierdziło, że zaufanie jest ważne, ale do swoich codziennych obowiązków podchodzą z pewną dozą „asekuracji” – *Wszystko odbywa się przez kalkę bezpieczeństwa, w końcu to tylko biznes, Wymogi koncernowe jasno definiują na co sprzedawca może sobie pozwolić, a na co nie.*

W kwestii znaczenia relacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej odnotowano następujące odpowiedzi:

- Wielość relacji/kontaktów pozwala zwiększać dystrybucję, obrót, mnogość lokowania produktu, w konsekwencji czego następuje wzrost obecności naszego produktu na styku kontaktu z klientem i rozpoznawalność marki.
- Cena przestaje być głównym kryterium wyboru. Klient jest w stanie zaakceptować wyższą cenę w zamian za dobre relacje, w ramach których dostaje opiekę posprzedażową. Respondenci zwrócili uwagę, że nie każdy klient będzie chciał wchodzić w relacje, na rynku zawsze pozostanie grupa klientów transakcyjnych, dla których główną determinantą zakupu będzie cena produktu.
- Transfer wiedzy – *Udało się przeszkolić pracowników naszych kontrahentów, a ich wiedza i doświadczenie, znajomość naszych towarów powoduje, że jesteśmy mocno konkurencyjni na rynku.*

5.2. Relacje oparte na zaufaniu

Sprzedazowy charakter firmy, silne zorientowanie na klienta i koncentracja na jego potrzebach, wpisana w misję i strategię firmy, powoduje postrzeganie relacji przez pracowników firmy w kategorii osiągania obustronnych korzyści (korzyści dla mnie i korzyści dla mojego klienta/dostawcy) – *Tylko nieskrępowane myślenie o wspólnych interesach pozwoli na zbudowanie dobrych projektów sprzedażowych w przyszłości.* Zdaniem respondentów budowanie poprawnej relacji to szukanie najlepszych rozwiązań dla obu stron przy zachowaniu najwyższych standardów etycznych. Respondenci podkreślali znaczenie elastycznego podejścia do klienta, konieczność oferowania rozwiązań dopasowanych do potrzeb klienta.

Wskazali na ważną rolę klienta w relacyjnym procesie sprzedaży – *Warto konsultować się z klientami, ponieważ oni znajdują się najbliżej rynku, znają potrzeby swoich klientów.* Ich zdaniem relacje międzyorganizacyjne umożliwiają łączenie zasobów różnych organizacji, tworząc tym samym źródło przewagi (renta relacyjna). Do opisu relacji opartej na zaufaniu użyli następujących charakterystyk: szczerość w kontaktach, zawierzenie partnerowi biznesowemu, wzajemne zrozumienie oczekiwań względem siebie, obustronne starania w celu znalezienia najlepszego rozwiązania, jasna, otwarta komunikacja, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, spokój ducha, komfort i higiena psychiczna, wzajemne utożsamianie się podmiotów ze sobą, wysoka kultura osobista obu współpracujących stron, wspólne wartości, cele, dobra wola partnera, szybka, przyjemna obsługa, ograniczona biurokracja – *Wystarczy telefon, aby rozpocząć procedurę..., Biorę na siebie ryzyko z pełnym spokojem.*

Jako cechy relacji najbardziej uzależnione od zaufania wskazano:

- czas trwania relacji – *Im dłużej trwa relacja, tym jest mocniejsza, Widziałem mojego partnera niemalże w każdej sytuacji, mogę przewidzieć jak się zachowa;*

- powtarzalność – *Mogę pielęgnować naszą relację, Regularność spotkań jest dla mnie najważniejsza, jest okazją do przekazania informacji zwrotnej;*
- symetryczność relacji (podobny wkład lub osiągnięte korzyści) – *Nie można osiągnąć dobrych relacji, nie osiągając obustronnych korzyści na podobnym poziomie, jeśli nie będziemy podobnie zadowoleni relacja osłabnie.*

Wszyscy badani respondenci podkreślali, że w firmie sprzedaż jest realizowana w oparciu o model relacyjny, gdzie budowane są długoterminowe relacje z klientem, gdzie dostarczanie nabywcom unikatowych wartości oraz wieloletnia obsługa, lojalność i zaufanie stanowią cel nadrzędny. Doświadczenie pokazuje, że nie warto stosować w sprzedaży modelu transakcyjnego, gdzie główną determinantę wyboru jest cena produktu.

Również decyzje dotyczące nawiązania współpracy nie opierają się na „wyostrzonej” kontroli i monitoringu potencjalnych kooperantów – *Często zawieramy partnerowi na podstawie intuicji. Oczywiście, obserwujemy, jak działa potencjalny klient na rynku, zawsze podświadomie szacujemy poziom ryzyka, ale jakiś specjalnych procedur nie mamy.*

5.3. Relacje nieformalne vs formalne

Naturalne jest, że podmioty wchodzą ze sobą w interakcje, a tym samym ich pracownicy nawiązują znajomości, które z biegiem czasu przestają być jedynie relacjami czysto służbowymi.

Respondenci jako źródła nieformalnych relacji wskazali spotkania firmowe, ich zdaniem budowanie relacji związane jest z umiejętnościami miękkimi pracowników. Ważne jest dostrzeżenie w pracowniku nie tylko reprezentanta firmy, lecz także człowieka, co może świadczyć o wyparciu podejścia B2B, B2C podejściem *Human to Human*. Jako okazję do tworzenia relacji wskazali oni również: targi, wyjazdy branżowe, montaż instalacji przy sprzedaży skomplikowanych technologicznie rozwiązaniach. Respondenci zwrócili uwagę na rolę kontaktów interpersonalnych, ich zdaniem – *Mailing czy rozmowy telefoniczne nie zastąpią kontaktu z żywym człowiekiem, takie formy nie wystarczą, aby wyrobić sobie stanowisko w stosunku do kooperanta*. Kontakty interpersonalne usprawniają współdziałanie, gdyż zwiększają zaangażowanie członków relacji w procesy współpracy, co przyspiesza przepływ informacji i dzielenie się wiedzą (obniża ryzyko zachowań oportunistycznych, buduje zaufanie).

Podczas badania respondenci zostali zapytani o rolę formalnej sieci kontaktów w stosunku do nieformalnej sieci kontaktów. Respondenci w zróżnicowany sposób reagowali na to pytanie. Ogólnie można te reakcje scharakteryzować w trzech obszarach odpowiedzi:

- Pierwszy to odpowiedzi wskazujące na przewagę sieci formalnej kontaktów nad nieformalną – *W dużych sieciach handlowych o sformalizowanej, złożonej, mocno*

zhierarchizowanej strukturze wielość kontaktów formalnych jest większa, tak nakażują procedury, kultura organizacyjna, a to ogranicza kontakty nieformalne niemalże do minimum, praktycznie są one niemożliwe.

- Kolejna grupa to odpowiedzi wskazujące na większą wagę kontaktów nieformalnych. Ten pogląd był charakterystyczny dla tzw. sprzedawców bezpośrednich. W ich opinii podczas relacji nieformalnych wytwarza się zażyłość. Ten rodzaj relacji postrzegany był przez nich jako bardziej efektywny, ponieważ każda „dobra” relacja jest potencjalnym źródłem zainicjowania nowej relacji.
- Ostatnia grupa to respondenci przypisujący taką samą istotność kontaktom formalnym, jak i nieformalnym – *Rozmowy biznesowe zawsze mają otoczkę nieformalną, w szczególności jeśli osoba jest nam bliska pod względem widzenia świata.* W kwestii kolejności budowania relacji respondenci mieli różne zdanie. W opinii sprzedaży do klienta bezpośredniego nieformalna sieć kontaktów wyprzedza i zapoczątkowuje formalną sieć – *Nieformalne budują zaufanie, są podstawą do budowania formalnych.* W opinii działów wspierających sprzedaż – *Nieformalne relacje tworzą się z czasem na gruncie relacji formalnych.*

Jako źródła zaufania wymieniano:

- Markę jako źródło kognitywnego zaufania. Respondenci zapytani o powód współpracy z nimi, odpowiadali, że większość klientów decyduje się na współpracę ze względu na markę – *Marka jest na tyle silnie zbudowana, że klienci są w stanie przełknąć niedoskonałości czynnika ludzkiego.*
- Czynniki ludzkie jako źródło zaufania w relacjach interpersonalnych: pierwsze wrażenie w kontakcie z kooperantem, życzliwość, rzetelność, sympatyczność. Ten element był wskazywany przede wszystkim przez działy wsparcia sprzedaży. W przypadku biura obsługi element ludzki pozwala rozwijać relacje i jest jej mocnym spoiwem. Z kolei zdaniem kierownika serwisu najważniejszym czynnikiem zaufania są kompetencje, które odgrywają kluczową rolę w szczególności w sprzedaży tzw. skomplikowanych rozwiązań do przemysłu.

5.4. Korzyści w związku z zaufaniem we wzajemnych relacjach międzyorganizacyjnych

Z wypowiedzi respondentów można wywnioskować, że korzyści, jakich oczekują i doświadczają, mają wymiar biznesowy oraz osobisty. Respondenci podali następujące korzyści: zaufanie zwiększa poziom zaangażowania partnerów w relację, obniża koszty działalności (np. koszty transakcyjne), redukuje potrzebę kontroli i sprawia, że przyjęte metody kontroli są bardziej efektywne, zwiększa wzajemnie zrozumienie i tolerancję między partnerami, pomaga rozwiązywać ewentualne konflikty, stymuluje dzielenie się informacjami i wiedzą pomiędzy organizacjami, stymuluje rozprzestrzenianie się innowacji, redukuje spostrzegane ryzyko związane z podejmowanymi

wspólnie projektami, generuje oszczędność czasu i pieniędzy, prowadzi do obustronnego rozwoju – *Podwyższanie poprzeczki z naszej strony powoduje, że nasz partner rozwija się z nami.*

Badana grupa została poproszona o wskazanie czynników pogłębiających zaufanie. Są to zdaniem badanych: dzielenie się informacją i wiedzą z partnerem, w szczególności trudno dostępną, sposób wykonywania codziennych obowiązków, profesjonalizm, jakość, terminowość, wspólne przejście przez trudne sytuacje, przy zachowaniu najwyższych standardów moralnych.

Według badanych wraz z pogłębianiem się zaufania w relacji strony są bardziej zaangażowane, co skutkuje wzrostem postaw proaktywnych we wzajemnych relacjach.

5.5. Utrata zaufania w relacjach

W opinii respondentów zaufanie jest jednym z ważniejszych kryteriów oceny jakości relacji międzyorganizacyjnych – *Przez jakość rozumiemy nie tylko solidność i niezawodność naszych urzędzeń, dla nas to coś więcej, to również najwyższy standard relacji z naszymi kooperantami.* Pracownicy są świadomi znaczenia wartości zawartych w kulturze organizacyjnej firmy, dlatego działanie w oparciu o najwyższe standardy moralne uważają za priorytet. Zapytani o przykłady przyczyn utraty zaufania w relacjach, długo szukali odpowiedzi. Według przekazanych przez respondentów informacji firma współpracuje z dealerami i partnerami od ponad dwudziestu lat i tylko raz jeden z partnerów całkowicie zawiódł zaufanie, czego konsekwencją było zerwanie umowy współpracy – *Doszło do zagarnięcia mienia firmy, którego nie udało się odzyskać, pomimo tego postępowania sądowego unikaliliśmy, my nawet nigdy nie zastosowaliśmy kary.* Tylko dwóch respondentów wymieniło przypadki ograniczenia współpracy poprzedzonego częściową utratą zaufania. Jako powody takiej sytuacji respondenci wskazali drobne oszustwa (rozliczanie nieoryginalnych części zamiennych), nieuczciwość, wprowadzanie w błąd, wypieranie się wcześniejszych ustaleń. Na pytanie, jak udało się przez ponad dwadzieścia lat utrzymywać poprawne relacje, większość respondentów odpowiedziała, że uczciwość dostawców i klientów jest odpowiedzią na uczciwość firmy – *Wymieniamy się nie tylko dobrami materialnymi, ale również dostosowujemy poziom zaufania i kultury względem siebie.* Respondenci zostali również zapytani, czy im samym zdarzyło się zawieść zaufanie partnerów. Wszyscy stwierdzili, że w relacjach biznesowych „nadszarpnięcie” zaufania jest nieuniknione. Nie wynika to z postaw oportunistycznych, czy niechęci wobec partnera, a raczej z trudności „odgórnych”, niezależnych od respondentów, a konsekwencją są niezaspokojone potrzeby klienta. Jako przyczynę częściowej utraty czy nadużycia zaufania w relacjach respondenci wskazali: niewywiązanie się z umowy i nieterminowość – *Klient wybacz nam jednorazowe potknięcie, ale zaufanie się obniży,*

niesprostanie potrzebom klienta – *Inne podmioty w firmie nie były w stanie sprostać potrzebom klienta, zawiodły inne działy.*

Konsekwencją częściowej utraty zaufania w relacjach była: utrata obrotu, ograniczenie współpracy – *Klient kupował, ale w dużo mniejszych ilościach, co wiązało się ze stratą finansową.*

Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazują, iż respondenci są świadomi istotnej roli zaufania w nawiązywanych relacjach handlowych. Odpowiedzi badanych nie budzą zdziwienia, ponieważ przedsiębiorstwo, które reprezentują, jest nastawione na budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o kapitał zaufania. Jednocześnie respondenci wskazują, że zaufaniu towarzyszy pewien poziom nieufności. W literaturze zwraca się uwagę na to, że nieufność nie jest destruktywnym elementem relacji międzyludzkich, ale jedynie reakcją obronną zabezpieczającą przed ewentualnymi szkodami [17]. Wydaje się jednak, że w przedsiębiorstwie, które jak Kärcher, jest zorientowane na długofalowe relacje partnerskie i, co także istotne, nie jest nastawione na nakładanie sankcji na partnerów nawet w przypadku powstawania naruszeń, istnieją rzeczywiste warunki dla budowania zaufania w relacjach. Tezę tę potwierdza także inny wniosek wyprowadzony na podstawie uzyskanych wyników. Respondenci tłumaczą uzyskiwanie harmonii i stabilności w relacjach, wskazując, że wkład włożony w postaci kapitału zaufania zostaje oddany na podobnym lub takim samym poziomie przez partnera relacji. Partnerzy dostosowują więc poziom zaufania względem siebie. Wniosek ten jest zgodny z teorią wymiany społecznej i stanowi wsparcie merytoryczne dla działań mających na celu inicjowanie i budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Zróznicowany poziom zaufania w relacjach wskazywany przez respondentów wydaje się być związany z charakterem pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie, stopniem odpowiedzialności czy indywidualnymi cechami osobowościowymi (np. skłonnością do ufania).

Respondenci podkreślają, że bardzo istotna w budowaniu zaufania jest symetryczność relacji, czyli dbałość o to, aby obie strony uzyskiwały korzyści ze współpracy. Wskazywali także, że wartością dodaną relacji opartych na zaufaniu jest między innymi możliwość pozyskiwania wiedzy od klienta i możliwość dzielenia się wiedzą. Podkreślono także, iż wraz ze wzrostem elastyczności w zaspokajaniu potrzeb klienta wzrasta skłonność do wzmocnienia relacji, a tym samym podwyższania poziomu zaufania.

Jako źródła zaufania były wskazywane zarówno relacje interpersonalne (życzliwość, rzetelność, kompetencje, sympatia wobec partnera), jak i kwestie bezosobowe, czyli marka i reputacja przedsiębiorstwa. Jednak warto zaznaczyć, że respondenci

są świadomi siły i rozpoznawalności reprezentowanej przez siebie marki, podkreślając duże znaczenie zaufania kognitywnego w nawiązywanych relacjach [17].

Jak wskazują respondenci, niewiele było w historii przedsiębiorstwa sytuacji zerwania lub ograniczenia współpracy ze względu na utratę zaufania. Sytuacje trudne, mogące skutkować częściową utratą zaufania, są zdaniem respondentów nieuniknione. Respondenci podkreślali, że w przypadku relacji opartych na zaufaniu dużo łatwiej jest takie sytuacje rozwiązać, a partnerzy są w takim przypadku bardziej wyrozumiali.

Przedstawione wyniki badań pozwalają wnioskować, że przedsiębiorstwu opłaca się budować relacje biznesowe w oparciu o zaufanie, które skutkują ciągłością, opłacalnością i prowadzą do obustronnego rozwoju. Wydaje się, iż podstawą budowania tego typu relacji są postawy pracowników, którzy są świadomi znaczenia wartości, takich jak: uczciwość, szczerłość, rzetelność, które w efekcie budują wzajemne zaufanie w relacjach.

Przedstawione badanie posiada pewne ograniczenia związane przede wszystkim z przyjętą metodyką i brakiem możliwości generalizowania uzyskanych wyników. Uzyskane rezultaty uzasadniają jednak potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych badań w obszarze znaczenia zaufania z uwzględnieniem wielopodmiotowego charakteru relacji handlowych i mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do przeprowadzenia badań ilościowych na reprezentatywnej próbie podmiotów.

Bibliografia

- [1] Adler P.S., *Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*, "Organization Science" 2001, Vol. 12, No. 2, pp. 215–234.
- [2] Bachmann R., Inkpen A., *Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships*, "Organization Studies" 2011, Vol. 32, No. 2, pp. 281–301.
- [3] Blomqvist K., *Partnering in the dynamic environment – the role of trust in asymmetric partnership formation*, doctor of science thesis, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2002.
- [4] Calnan M., Rowe M., *Researching trust relations in health care: conceptual and methodological challenges – an introduction*, „Journal of Health Organization and Management” 2006, Vol. 20, No. 5, pp. 349–358.
- [5] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [6] Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, Vol. 87, No. 4, pp. 611–628.
- [7] Ganesan S., *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 1, pp. 1–19.
- [8] Grandison T., Sloman M., *A survey of trust in internet applications*, „IEEE Communication Surveys and Tutorials” 2000, Vol. 4, No. 4, pp. 2–16.

- [9] Krupski R., *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), pp. 87–97.
- [10] Lencioni P.M., *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*, Jossey Bass, San Francisco, CA 2012.
- [11] Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, CH Beck, Warszawa 2016.
- [12] Lewicki B., Bunker B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (red.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and re-search*, Sage Publications, London 1996, pp. 114–139.
- [13] Loon Hoe S., *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2007, Vol. 4, No. 2, pp. 149–156.
- [14] Mayer I., Mayer R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 709–734.
- [15] Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [16] Mui L., Mohtashemi M., Halberstadt A., *A computational model of trust and reputation*, „Proceedings of the 35th International Conference on System Science”, IEEE Computer Society, LosAlamitos, CA 2002, pp. 280–287.
- [17] Pučėtaitė R., Maija Lämsä A., Novelskaite A., *Building organizational trust in a low-trust societal context*, „Baltic Journal of Management” 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 197–217.
- [18] Srinivasan R., Brush T.H., *Supplier performance in vertical alliances: the effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts*, „Organization Science” 2006, Vol. 17, No. 4, pp. 436–452.
- [19] Sankowska G., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem, perspektywa wewnętrznoorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- [20] Svensson G., *Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 7, pp. 469–483.
- [21] Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, No. 4, pp. 36–51.
- [22] Williamson O.E., *Calculativeness, trust, and economic organization*, „Journal of Law and Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, pp. 453–486. Yam R.C.M., Cliff Chan C., *Knowledge sharing, commitment and opportunism in new product development*, „International Journal of Operations & Production Management” 2015, Vol. 35, No. 7, pp. 1056–1074.
- [23] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organizational Science” 1998, Vol. 9, No. 2, pp. 141–159.
- [24] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013.

ZAUFIANIE W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych na przykładzie relacji sprzedażowych. Dla potrzeb realizacji celu artykułu przeprowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z 12 pracownikami średniej wielkości firmy handlowej, a ich prezentacja stanowi przedmiot niniejszego opracowania. Wyniki badań wskazują, że kadra kierownicza firmy wysoko innowacyjnej postrzega relacje oparte na zaufaniu w kategorii cennego kapitału, a funkcjonowanie firmy oparte zarówno na formalnych, jak i nieformalnych relacjach interpersonalnych przyczynia się do usprawniania działalności firmy i budowania przewagi konkurencyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFIANIE, RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE

TRUST IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS ON THE EXAMPLE OF A TRADING COMPANY

Abstract

The aim of this article is to identify the importance of trust in inter-organizational relationships on the example of sales relationships. For the purpose of the article semi-structured interviews with 12 employees of medium-sized trading company were conducted, and their presentation is the subject of this study. The results indicate that the management of a highly innovative company sees relationships based on trust in the category of valuable capital and the company's operations based on both formal and informal interpersonal relations contribute to improving business and build competitive advantage.

KEY WORDS: TRUST, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

ZAUFIANIE A CROWDSOURCING W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH¹

Wprowadzenie

Crowdsourcing jest jednym z najnowszych trendów wykorzystywanych przez organizacje komercyjne, organy rządowe oraz organizacje non profit [2, s. 75–90]. Polega on na przekazaniu przez organizację do bliżej nieokreślonej, zazwyczaj dużej grupy osób, na zasadzie otwartego zaproszenia, zadań wykonywanych dotychczas przez pracowników [9]. Pozwala to na wchodzenie w interakcje w celu rozwiązywania przez społeczności wirtualne potencjalnych problemów i zagrożeń. Jednakże ze względu na fakt, że zadania przekazywane są do członków społeczności wirtualnej, którzy posiadają różną wiedzę, umiejętności, doświadczenie czy nawet intencje i zamiary wobec organizacji, wydaje się, że istotną kwestią jest identyfikacja miejsca zaufania w crowdsourcingu. Chociaż relacja zaufania i crowdsourcingu wydaje się oczywista, niemniej jednak prace teoretyczne i empiryczne w tym zakresie są rozproszone i fragmentaryczne. Brak także, mimo postulatów w literaturze, wielopoziomowego ujęcia zaufania i crowdsourcingu, tj.: z perspektywy organizacji, społeczności wirtualnej oraz technologii. Biorąc pod uwagę powyższe, celem artykułu będzie próba wypełnienia luki poznawczej, a w szczególności poszukiwanie relacji między zaufaniem a crowdsourcingiem w kontekście organizacji publicznych. W artykule skoncentrowano się właśnie na nich z uwagi na fakt, że instytucje te coraz częściej sięgają po potencjał crowdsourcingu, dotychczas zarezerwowany tylko dla organizacji komercyjnych.

* Dr Regina Lenart-Gansiniec – Uniwersytet Jagielloński.

¹ Publikacja w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2016/21/D/HS4/01791.

Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono podstawowe definicje, tj. zaufanie i crowdsourcing. Część druga dotyczy zaufania jako czynnika crowdsourcingu w organizacjach publicznych w ujęciu wielopoziomowym.

1. Zaufanie

Zaufanie jest w literaturze w różny sposób definiowane i interpretowane [3, s.s. 283–295]. Po pierwsze, jako rodzaj stanu psychicznego, który jest związany z chęcią podejmowania ryzyka oraz jego akceptacją. Po drugie, jako „gotowość do uwrażliwienia się na działania drugiej strony opartą na przekonaniu, że druga strona wykonała konkretne, istotne dla ufającego działania, niezależne od zdolności do monitorowania i kontroli”. Po trzecie, jako gotowość, która jest oparta na ocenie wiarygodności drugiej strony w sytuacji współzależności i ryzyka [18, s. 34]. Po czwarte, jako oczekiwanie jednostki w stosunku do tego, że obietnice zostaną dotrzymane. Po piąte, jako wola, że jedna strona będzie miała pewność co do kompetencji, uczciwości i otwartości drugiej.

W niniejszym artykule przyjęto definicję zaufania za A. Sankowską, a mianowicie „zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka” [18, s. 34].

Zaufanie w literaturze uznawane jest za podstawowy wymóg społecznej integracji, wydajności organizacyjnej, lojalności pracowników oraz szeroko pojętego zarządzania. Ponadto wskazuje się na wpływ zaufania na: elastyczność organizacji, przewagę konkurencyjną, jej rozwój, wyniki, współpracę, współdziałanie i utrzymanie relacji, osiąganie celów biznesowych, dzielenie się wiedzą [8, s. 321–338], redukcję kosztów transakcyjnych, wprowadzanie zmian w organizacji, zaangażowanie pracowników, produktywność [12, s. 239–272], zarządzanie wiedzą, organizacyjne uczenie się, swobodny przepływ informacji oraz innowacyjność organizacyjną [18, s. 132]. Dodatkowo zaufanie zachęca partnerów do współpracy, poszukiwania długoterminowych korzyści oraz powstrzymywania się od zachowań oportunistycznych.

2. Crowdsourcing

Po raz pierwszy pojęcie crowdsourcingu pojawiło się w literaturze przedmiotu w 2006 r. za sprawą J. Howęa. Zdefiniował on crowdsourcing jako „akt w działalności firmy lub instytucji, polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich outsourcing do bliżej niezdefiniowanej, zazwyczaj dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia, co może przybierać postać produkcji partnerskiej (gdy praca wykonywana jest wspólnie przez grupę ludzi) lub być

podjęmowany indywidualnie” [9, s. 1–4]. Podstawowym budulcem jest więc mądrość tłumu [21, s. 32]. Uznaje się, że grupa może osiągnąć i wypracować więcej korzyści niż jakikolwiek ekspert. Znaczenia nabiera tutaj internet oraz otwarta współpraca z tłumem. A zatem następuje przejście przez laików bądź amatorów zadań wykonywanych przez profesjonalistów, którzy są zainteresowani rozwiązywaniem różnego typu problemów czy kreowaniem innowacji.

Crowdsourcing jest pojęciem złożonym i wielopoziomowym [7, s. 1–14], mowa zatem o perspektywie społeczności wirtualnej, organizacji oraz technologii. Ponadto wyróżnia się szereg typologii crowdsourcingu. J. Howe wskazuje na cztery rodzaje crowdsourcingu: inteligencję zbiorową (*collective intelligence, wisdom of the crowd*), tworzenie wartości przez tłum (*crowdcreation*), zlecenie internautom wyboru najlepszych rozwiązań, gromadzenie opinii i sądów na dany temat (*crowdvoting*), społecznościowe pozyskiwanie funduszy (*crowdfunding*). Natomiast D.C. Brabham za odmiany crowdsourcingu uznaje: odkrywanie wiedzy i zarządzanie nią (*knowledge discovery and management*), poszukiwanie pomysłów na rozwiązanie problemu (*broadcast search*), generowanie nowych idei (*peer-vetted creative production*), przetwarzanie i analizę dużej ilości danych (*distributed human-intelligence tasking*).

W głównej mierze uwaga badaczy wielokrotnie koncentruje się na korzyściach możliwych do osiągnięcia przez organizację właśnie dzięki crowdsourcingowi, m.in.: dostęp do talentów, wiedzy zewnętrznej, cennych informacji, zasobów, umiejętności i doświadczenia, mobilizacji [25, s. 417] oraz kompetencji. Może on być wykorzystany do organizacyjnego uczenia się, otwartości organizacji na nową wiedzę zewnętrzną [4, s. 229–236; 15, s. 257–268], tworzenia otwartych innowacji [2, s. 75–90], budowania przewagi konkurencyjnej, doskonalenia procesów biznesowych [2, s. 75–90], optymalizacji kosztów działalności organizacji czy modeli biznesowych.

3. Zaufanie a crowdsourcing w organizacjach publicznych – ujęcie wielopoziomowe

Crowdsourcing zależy w dużym stopniu od warunków, w jakich funkcjonują organizacje. Mowa tutaj o czynnikach, a więc bodźcach, które wywołują jakieś zjawisko. A. Sharma opracował ramy crowdsourcingu [19, s. 50–75]. Autor stwierdził, że powodzenie inicjatyw crowdsourcingowych jest uzależnione od wielu czynników, tj.: wizji, strategii organizacji, relacji z otoczeniem, kapitału ludzkiego oraz zaufania. Inni autorzy wskazują dodatkowo na kulturę organizacyjną, proaktywne przywództwo, procesy organizacyjne [6, s. 1–9] oraz klimat organizacyjny. Z uwagi na postulat analizowania crowdsourcingu w ujęciu wielopoziomowym (poziom organizacyjny, społeczności wirtualnych oraz technologiczny) dalsze rozważania będą ujęte zgodnie ze wskazaniem zawartymi w literaturze. Niemniej jednak, mimo rekomendacji

innych badaczy, można zaobserwować fragmentaryczne i rozproszone badania w tym zakresie.

Poziom organizacyjny: inicjator. Inicjator w literaturze jest określany mianem crowdsoucera, a więc osoby, organizacji, instytucji czy jednostki samorządu terytorialnego, która posiada środki, odpowiednie zaplecze (m.in.: dostęp do platformy, promocji projektu, wypłaty gratyfikacji) do przeprowadzenia inicjatywy crowdsourcingowej [12, s. 75–90] oraz potrafi zmobilizować do działania potencjalnie przydatny tłum.

Od 2008 roku obserwuje się stopniowe zainteresowanie crowdsourcingiem przez organizacje publiczne [2, s. 75–90]. Dla praktyki zarządzania tymi instytucjami oznacza to przede wszystkim: optymalne wykorzystanie potencjału społeczeństwa obywatelskiego, zorientowanie na zasady pomocniczości, decentralizacji, partycypacji, współdziałania przy wykonywaniu zadań publicznych – od współtworzenia aktów prawnych, po współzarządzanie podmiotami sektora publicznego, a kończąc na zaangażowaniu w kreowaniu zadowolenia konsumentów dóbr publicznych. Zgodnie z New Public Service ważne jest tworzenie koalicji w szerokim tego słowa znaczeniu w celu zaspokajania potrzeb obywateli. Ważne są przy tym zaangażowanie i aktywność obywateli w poszukiwaniu rozwiązań problemów społecznych. A zatem organizacja publiczna powinna być otwarta, dostępna oraz ma pomagać obywatelom w realizacji wspólnych interesów. W tym ujęciu crowdsourcing nabiera znaczenia, w szczególności ze względu na jego potencjał w zakresie możliwości jednoczesnego pozyskiwania z wielu źródeł zasobów ludzkiej wiedzy, które znajdują się poza organizacją.

Rolą inicjatora jest zdefiniowanie przewidywanych do rozwiązania zadań oraz skierowanie do tłumu, za pomocą platformy crowdsourcingowej, otwartego zaproszenia do współpracy. Ważne jest tu określenie przez inicjatora celu zakresu, harmonogramu, oczekiwań, nagród czy grupy odbiorców. Inicjator powinien także, w trakcie trwania projektu, sprawować kontrolę nad jego przebiegiem, np. oceniać napływające pomysły/rozwiązania, odpowiadać na pytania uczestników. Z punktu widzenia inicjatora nie bez znaczenia jest czerpanie korzyści z crowdsourcingu.

Na poziomie organizacyjnym wskazuje się na znaczenie: 1) zaufania organizacji do społeczności wirtualnych; 2) zaufania pracowników do wiedzy pozyskanej ze społeczności wirtualnych.

Zaufanie do społeczności wirtualnych jest uznawane za centralny element oraz jeden z warunków powodzenia projektów crowdsourcingowych. Przyczynia się to w głównej mierze do sprawiedliwego oceniania i komentowania pomysłów członków społeczności wirtualnej. W literaturze wskazuje się dodatkowo na korelacje między zaufaniem a efektem i wydajnością całego procesu. Tym samym sukces crowdsourcingu może być zależny od zaufania organizacji do wiedzy, umiejętności czy doświadczenia społeczności wirtualnej zaangażowanej w dane przedsięwzięci

oraz wiary, że członek społeczności wirtualnej będzie wykonywać dane działania [1, s. 4–7]. Niemniej jednak badania poświęcone zaufaniu organizacji do społeczności wirtualnej w crowdsourcingu nie były dotychczas prowadzone, w szczególności w organizacjach publicznych.

Należy wskazać, że projekty crowdsourcingowe zainicjowane przez organizacje publiczne powinny, a wręcz muszą być oparte na zaufaniu do społeczności wirtualnych. Ważna jest kwestia oryginalności pomysłów. W ręce internautów powierzane są bowiem miliony, o losie których oni decydują. Jednym z przedsięwzięć crowdsourcingowych, które jest oparte na przekazaniu w ręce internautów środków publicznych, jest projekt zainicjowany przez rząd w Stanach Zjednoczonych – *Challenge.gov*. Ponad 80 agencji rządowych mogło kierować do tłumu prośby o wskazanie innowacyjnych rozwiązań dla problemów, pomysłów na ulepszenie produktów czy procesów w organizacjach publicznych. Te najlepsze zostały nagrodzone i wdrożone. Od momentu uruchomienia portalu, tj. 2010 roku, przekazano w ręce tłumu ponad 640 problemów do rozwiązania, przyznano ponad 220 milionów dolarów na nagrody, udział wzięło ponad 250 tysięcy użytkowników, ponad 4,5 miliona osób odwiedziło stronę internetową.

Kolejnym przykładem przedsięwzięcia crowdsourcingowego opartego na zaufaniu, tym razem w prawdziwość podawanych przez tłum informacji, jest „NaprawmyTo.pl”. Za pośrednictwem portalu mieszkańcy mogą zgłaszać problemy związane z infrastrukturą, bezpieczeństwem, budynkami oraz przyrodą. Na dzień 30 stycznia 2017 roku zarejestrowanych jest ponad 17 tysięcy problemów: od źle zaparkowanego samochodu, po dziury w asfalcie, kończąc na nielegalnych wysypiskach śmieci. Serwis działa w dziesięciu miastach i jednym powiecie ziemskim. Stanowi on źródło informacji dla władz samorządów terytorialnych w Polsce.

Crowdsourcing to także sposób na zaangażowanie obywateli. Tym samym społeczności wirtualne są dla organizacji publicznych źródłem wiedzy w rozwiązywaniu problemów [14, s. 82–93]. W Nowej Zelandii, po trzęsieniu ziemi, władze miasta Christchurch zainicjowały działalność serwisu *Sharean Idea*. Mieszkańcy za jego pośrednictwem mogli dzielić się pomysłami na odbudowanie miasta w czterech sferach: transport, zakupy, przestrzeń miejska oraz styl życia. Wygenerowano łącznie 106 tysięcy pomysłów.

Obok zaufania organizacji do społeczności wirtualnej pojawia się kwestia motywacji pracowników organizacji do crowdsourcingu. Stanowi to jeden z najważniejszych czynników wpływających na jego sukces lub niepowodzenie. Co więcej, nowe rozwiązania nie zostaną przyjęte, jeśli pracownicy nie dostrzegają korzyści. Motywacja pracowników jest ujmowana w literaturze jako jego zdolność do podejmowania decyzji i poczucie bycia uprawnionym do uczestnictwa w procesach crowdsourcingowych. Innymi słowy, pracownicy są bardziej skłonni do uczestnictwa w crowdsourcingu, gdy postrzegają go w sposób pozytywny. F. Ederer i G. Manso [5, s. 1496–1513]

stwierdzili, że motywację pracowników zwiększa możliwość otrzymania zachęt od samego początku inicjatywy crowdsourcingowej. Literatura z zakresu crowdsourcingu wskazuje, że w kontekście motywacji ważna jest możliwość wymiany informacji, nauczenia się czegoś nowego, realizacji samodzielnej pracy, tworzenia nowych pomysłów, usprawnień na swoim stanowisku pracy lub dla całego działu.

Poziom tłum. Większość autorów zgadza się, że podstawowym budulcem crowdsourcingu jest mądrość tłumu [21, s. 3–23]. Warto dodać, że tłum to zbiorowość, która wykazuje wolę w reagowaniu i angażowaniu się. Staje się on swoistą zorganizowaną wirtualną wspólnotą. Podstawą są tutaj interakcje i budowanie relacji oraz wspólna wiedza. Rolą tłumu jest wykonywanie zadań, rozwiązywanie problemów czy podejmowanie jakiegokolwiek aktywności. Zaufanie w społecznościach wirtualnych choć stanowi przedmiot licznych badań, to mają one jednak charakter fragmentaryczny i rozproszony. Tylko nieliczne publikacje obejmują problematykę crowdsourcingu, niemniej bardzo rzadko w kontekście organizacji publicznych. Mimo że można zaobserwować niedostatek badań w tym zakresie, to większość badaczy jest zgodna, co do jednego stwierdzenia – pozytywnego wpływu zaufania na dzielenie się wiedzą przez społeczności wirtualne w dwóch kontekstach: 1) zaufania społeczności wirtualnych do organizacji oraz 2) zaufania internautów do internetowych współpracowników.

Po pierwsze, zaufanie społeczności wirtualnych do organizacji. Podkreśla się tutaj, że społeczność wirtualna, przystępując do udziału w crowdsourcingu, kieruje się różnymi motywami, jednym z nich jest właśnie zaufanie do organizacji. Pojawiają się głosy, że zaufanie w internecie charakteryzuje się podobnymi cechami jak zaufanie poza internetem [7]. Wynika ono zatem z dobrowolności i osobistego wyboru, podejmowania decyzji na podstawie swojego doświadczenia, dynamicznego działania, które może z czasem wzrastać lub zostać przerwane. W szczególności jest to istotne w przypadku wymiany wiedzy i doświadczenia. Jak już zostało podkreślone, uczestnicy chcą się dzielić wiedzą z oczekiwaniem, że zostanie ona odpowiednio wykorzystana, zaś ich aktywność ma znaczenie. M.M. Wasko, S. Faraj w badaniach nad sieciami wirtualnymi odkryli, że zaufanie w tych społecznościach wzmacnia chęć dzielenia się wiedzą [23, s. 35–57]. J.M. Leimeister ze współpracownikami w badaniach nad wspólnotami wirtualnymi, skupionymi wokół platformy medycznej, stwierdzili, że zaufanie stanowi podstawę skutecznego wdrożenia i funkcjonowania tych społeczności [13, s. 101–131].

Po drugie, zaufanie internautów do internetowych współpracowników. Wskazuje się, że może ono stanowić czynnik zmniejszający poczucie niepewności i ryzyka, wpływający na jakość relacji i pozytywną interpretację motywów drugiej strony. Badania prowadzone przez L. Jinyanga potwierdzają, że zaufanie do innych członków społeczności wirtualnej pełni kluczową rolę w dzieleniu się wiedzą [11, s. 170–183]. Inne prace ujawniają znaczenie zaufania w kontekście wchodzenia w interakcje

społeczne [10, s. 153–169]. Z kolei badania M.G. Martineza prowadzone wśród internautów skupionych wokół platformy crowdsourcingowej *Kaggle* sugerują, że zaufanie ma bardziej mediacyjny niż bezpośredni wpływ na zaangażowanie społeczności wirtualnej w crowdsourcing [16, s. 296–304]. Oznacza to, że samo zaufanie nie jest gwarantem uczestnictwa w crowdsourcingu. Wewnętrzna motywacja przynosi potencjalne korzyści przy obecności zamiaru uczestnictwa w crowdsourcingu. Na bezpośredni wpływ zaufania na decyzje o uczestnictwie w crowdsourcingu, chęć wchodzenia w interakcje z innymi użytkownikami wskazują X.L. Shen, M.K.O. Lee i Ch.M.K. Cheung [20, s. 144–151].

Zaufanie społeczności wirtualnych do organizacji publicznych może przejawiać się w zaangażowaniu i udziale w jednym z rodzajów crowdsourcingu – crowdfundingu. Widoczne jest to w przykazywaniu pieniędzy na realizację jakiegoś przedsięwzięcia w mieście. Internauci ufają, że organizacje publiczne zebrane przez nich fundusze przeznaczą na określony cel. Przykładowo, za pośrednictwem platformy *Spacehive* w Wielkiej Brytanii zebrano 45 tysięcy funtów na przebudowę w Liverpoolu estakady i przekształcenie jej w park, natomiast w Bristolu zebrano 5,5 tysiąca funtów na budowę zjeżdżalni wodnej w centrum miasta, w Tottenham pozyskano 11 tysięcy funtów na przebudowę opuszczonej szkoły, w Mansfield mieszkańcy przekazali łącznie 37 tysięcy funtów na budowę sieci bezpłatnego bezprzewodowego internetu.

Zaufanie na poziomie społeczności wirtualnych może wynikać z wiary, że nagrody, w ogłoszonych przez organizacje publiczne konkursach, zostaną wręczone. Przekłada się to na jakość czy ilość zgłaszanych pomysłów i zaangażowania internautów. Przykładowo, zgodnie z założeniami platformy „Lubelskie Dobre Pomysły” użytkownicy mogą dyskutować i wysuwać pomysły na poprawę bezpieczeństwa na drogach, promocję eksportu produktów z Lubelszczyzny, ulepszenie komunikacji na linii urząd–przedsiębiorca. Z założenia za każdą aktywność użytkownicy zbierają punkty, które mogą wymieniać na nagrody, natomiast najlepsze pomysły mają być wdrażane. Jednakże przez okres funkcjonowania platformy, tj. od 2014 roku, żaden z pomysłów nie został wdrożony, nie zamieszczono także regulaminu konkursu. W portalu zarejestrowanych jest 25 użytkowników, zostało zgłoszonych 31 pomysłów oraz 19 projektów. Platformą funkcjonującą na podobnych zasadach co „Lubelskie Dobre Pomysły” jest inicjatywa crowdsourcingowa „Otwarta Warszawa”. W portalu na dzień 30 stycznia 2017 roku zarejestrowanych jest ponad 16 tys. użytkowników. Strona internetowa portalu była dotychczas wyświetlana ponad 200 tysięcy razy, zostało zgłoszonych ponad 1 tysiąc pomysłów, wdrożono 50 pomysłów. Dodatkowo autorzy wybranych pomysłów są nagradzani. Nagroda główna to 500 zł.

Z całą pewnością można stwierdzić, że zaufanie w crowdsourcingu dotyczy dwóch głównych obszarów: zaufanie organizacji do społeczności wirtualnych i zaufanie internautów do organizacji oraz pozostałych członków tej społeczności. Niemniej jednak crowdsourcing to przede wszystkim działania podejmowane na platformach – warto

zwrócić uwagę na jeszcze jeden obszar czy też poziom crowdsourcingu. Poziom technologiczny obejmuje wytyczne, jakie powinna posiadać platforma crowdsourcingowa przynosząca korzyści dla organizacji oraz odpowiednie funkcjonalności dla internautów. Stanowi to jeden z obszarów, które wpływają na sukces i stanowią wsparcie dla inicjatyw crowdsourcingowych. Ogólnie mówiąc, wynika to z korzyści, jakie może otrzymać organizacja dzięki wykorzystaniu danej technologii, jej zdolności do przechwytywania jawnej i ukrytej wiedzy społeczności wirtualnej oraz kompatybilności. Źle wybrana platforma crowdsourcingowa może stanowić zagrożenie uzyskania niskiej jakości pomysłów wypracowanych przez społeczność wirtualną, niechęci tłumu do interakcji z crowdsourcingu. Ważne są więc następujące parametry: niezawodność, zasięg, pojemność i magazynowanie, sprawność, bezpieczeństwo, kompleksowość, rodzaj i metody dostępnych interakcji, przepustowość, zasięg platformy, rodzaje uprawnień administratora, dostęp do platformy za pomocą różnych urządzeń i systemów operacyjnych, możliwości zapisania i wypisania się z niej w każdej chwili, wielopoziomowy dostęp do zadań, moduł komunikacji z organizacją i członkami społeczności wirtualnej, intuicyjność obsługi, mechanizmy uwierzytelniania, koordynacja, przydzielanie do konkretnego zadania, opcja help desku, deklaracja umiejętności tłumu, nadzór, monitorowanie, sprzężenie zwrotne, negocjacje przez tłum czasu wykonania zadania, agregacja wyników, procedury zabezpieczające ochronę własności intelektualnej organizacji oraz członków społeczności wirtualnej, archiwum pomysłów. Przekłada się to poziom jakości crowdsourcingu, jego intensywność, chęć dodawania wpisów oraz dzielenia się wiedzą. Tym samym społeczność wirtualna ufa, że zamieszczone dane nie zostaną wykorzystane w niewłaściwym celu oraz będą w odpowiedni sposób zabezpieczone. Koresponduje to ze spojrzeniem J. Yang i A. Bozzon [24, s. 1–2]. Autorzy uważają, że odpowiednia funkcjonalność platformy pozwoli na zminimalizowanie ryzyka otrzymania od internatów niskiej jakości pomysłów, poprawę komunikacji, przestrzeganie ustalonych norm, zaangażowanie oraz poczucie zaufania do organizacji. Z kolei badania S.M. Wanga wskazują na istotną korelację między platformą crowdsourcingową a zaufaniem, w szczególności w kontekście bezpieczeństwa danych – przykładowo na platformie *Marakot Typhoon* internauci zgłaszający miejsca klęsk żywiołowych zobligowani byli do podawania dokładnych danych teleadresowych wraz z numerami telefonów [22, s. 1–13]. Takie wymogi mogą osłabić nie tylko zaufanie do platformy, lecz także samą chęć do uczestnictwa w crowdsourcingu.

Podsumowanie

Analiza poziomów crowdsourcingu oraz dotychczasowych prac teoretycznych i wyników badań upoważniają do sformułowania następujących wniosków:

1. Zaufanie uznawane jest za centralny element oraz jeden z warunków powodzenia projektów crowdsourcingowych, w szczególności tych inicjowanych przez organizacje publiczne.
2. Zaufanie w crowdsourcingu należy analizować, podobnie jak crowdsourcing, z uwzględnieniem wszystkich jego poziomów, tj.: organizacji, społeczności wirtualnych oraz technologii.
3. Na poziomie organizacyjnym istotne jest zaufanie organizacji do społeczności wirtualnych oraz zaufanie pracowników organizacji do wiedzy pozyskanej ze społeczności wirtualnych. Organizacje publiczne, chcąc wpisać się w nurt otwartego rządu czy partycypacji, powinny obdarzyć zaufaniem internautów, ich pomysły, inicjatywy czy zgłaszane problemy. Pojawia się tutaj kwestia wiarygodności. Dodatkowo, bez zaufania pracowników organizacji do wiedzy internautów, zgłaszane pomysły nie zostaną wdrożone. Tym samym organizacja może utracić zaufanie członków społeczności wirtualnej. Nie będą oni chcieli uczestniczyć w kolejnych przedsięwzięciach crowdsourcingowych.
4. Zaufanie społeczności wirtualnej do organizacji jest uzależnione od ochrony prywatności danych, pomysłów czy rzeczywistego przyznania nagród dla zwycięzców.
5. Nie bez znaczenia pozostaje poziom technologiczny, tj. przyjazna społeczności wirtualnej platforma crowdsourcingowa pozwalająca na uzyskanie dobrej jakości pomysłów, budowanie relacji internauci–organizacja oraz zapewniająca bezpieczeństwo przechowywania danych.

Uzyskane ustalenia teoretyczne pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że nie występuje prosta zależność między crowdsourcingiem a zaufaniem. Istotne w tym aspekcie są holistyczne, wielopoziomowe działania zorientowane na wypracowanie mechanizmów, które przyczyniają się do zaufania.

Bibliografia

- [1] Abdul-Rahman A., Hailes S., *Supporting trust in virtual communities*, 33rd Hawaii Conference on System Sciences, 2000.
- [2] Brabham D.C., *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases, Convergence*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, No. 14(1).
- [3] Cheng JaoHong, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, *Trust and knowledge sharing in green supply chains*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2008, Vol. 13, Iss. 4.
- [4] Chesbrough H.W., Crowther A.K., *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, "R&D Management" 2006, No. 36(3).
- [5] Ederer F., Manso G., *Is pay-for-performance detrimental to innovation?*, "Management Science" 2013, No. 59(7).

- [6] Erickson L.B., Trauth E.M., Petrick I., *Hanging with the right crowd: Matching crowdsourcing need to crowd characteristics*, 33 International Conference on Information Systems, Orlando 2012.
- [7] Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., *Towards an integrated crowdsourcing definition*, "Journal of Information Science" 2012, No. 38(2).
- [8] Gilbert J., Tang T., *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, "Public Personnel Management" 1998, No. 27(3).
- [9] Howe J., *The rise of crowdsourcing*, "Wired Magazine" 2006, No. 14(6).
- [10] Hsu M.H., Ju T.L., Yen C.H., Chang C.M., *Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations*, "International Journal Human-Computer Studies" 2007, No. 65(2).
- [11] Jinyang L., *Knowledge Sharing in Virtual Communities: A Social Exchange Theory Perspective*, "Journal of Industrial Engineering and Management" 2015, No. 8(1).
- [12] Kramer R.M., Cook K.S., *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, Russell Sage Foundation, New York 2004.
- [13] Leimeister J.M., Ebner W., Krcmar H., *Design, Implementation, and Evaluation of Trust-Supporting Components in Virtual Communities for Patients*, "Journal of Management Information Systems" 2005, No. 21.
- [14] Lenart-Gansiniec R., *Spółeczności wirtualne i otwarte innowacje – perspektywa organizacji publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 280.
- [15] Majchrzak A., Malhotra A., *Towards an information systems perspective and research agenda on crowdsourcing for innovation*, "The Journal of Strategic Information Systems" 2013, No. 22(4).
- [16] Martinez M.G., *Inspiring crowdsourcing communities to create novel solutions: competition design and the mediating role of trust*, "Technological Forecasting and Social Change" 2017, Vol. 117.
- [17] Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.
- [18] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- [19] Sharma A., *Crowdsourcing Critical Success Factor Model Strategies to harness the collective intelligence of the crowd*, Working Paper 2010.
- [20] Shen Xiao-Liang, Lee Matthew K.O., Cheung Christy M.K., *Exploring online social behavior in crowdsourcing communities*, "Journal Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 40, Iss. C.
- [21] Surowiecki J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Doubleday, New York 2004.

- [22] Wang M., *The Analysis of Information Crowdsourcing Cloud for Disaster Management: Case Studies of Taiwan Morakot Typhoon*, Proceeding of Science, International Symposium on Grids and Clouds (ISGC), 2014.
- [23] Wasko M.M., Faraj S., *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, "MIS Quarterly" 2005, No. 29(1).
- [24] Yang J., Bozzon A., *On the Improvement of Quality and Reliability of Trust Cues in Micro-task Crowdsourcing (Position paper)*, 2017, <https://arxiv.org/pdf/1702.03385.pdf>
- [25] Zhao Y., Zhu Q., *Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction*, "Information Systems Frontiers" 2014, No. 16.

ZAUFIANIE A CROWDSOURCING W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Streszczenie

Crowdsourcing oznacza wydzielenie funkcji, które dotychczas wykonywali pracownicy i ich przeniesienie, w formie otwartego zaproszenia on-line, do niezdefiniowanej wirtualnej społeczności – tłumu. W praktyce gospodarczej stał się megatrendem, który napędza innowacje, współpracę w dziedzinie badań naukowych, biznesu czy społeczeństwa. Sięga po niego coraz więcej organizacji, również organizacje publiczne. O zaufaniu można mówić w sytuacji gotowości do uwrażliwienia się jednej strony na działania drugiej strony opartej na przekonaniu, że druga strona wykonała konkretne, istotne dla ufającego działania. Chociaż relacja zaufania i crowdsourcingu wydaje się oczywista, niemniej jednak prace teoretyczne i empiryczne w tym zakresie są rozproszone. Brak przede wszystkim ujęcia wielopoziomowego: z perspektywy organizacji, społeczności wirtualnej oraz technologii. Celem artykułu poszukiwanie relacji między zaufaniem a crowdsourcingiem w kontekście organizacji publicznych. Analiza poziomów crowdsourcingu oraz dotychczasowych prac teoretycznych i wyników badań upoważnia do sformułowania stwierdzenia, że zaufanie jest uznawane za centralny element oraz jeden z warunków powodzenia projektów crowdsourcingowych, także inicjowanych przez organizacje publiczne.

SŁOWA KLUCZOWE: CROWDSOURCING, ZAUFIANIE, ORGANIZACJA PUBLICZNA

TRUST AND CROWDSOURCING IN PUBLIC ORGANISATIONS

Abstract

Crowdsourcing means separation of functions, once performed by employees and outsourcing them, in the form of an open on-line call, to an undefined virtual community – the crowd. In the economic practice it has become a megatrend, which drives innovations, collaboration in the field of scientific research, business, or the society. More and more organisations, including public organisations reach for it. One may talk about trust in a situation of readiness for becoming sensitive by one party to the action of the other party based on a conviction that the other party has carried out specific actions, which are important to the trusting party. Although the relation between trust and crowdsourcing seems to be obvious, nonetheless theoretical and empirical studies in this scope are dispersed. There is a lack, above all, of a multilevel approach; from the perspective of the organisation, virtual community, and technology. The aim of the article is searching for the relations between trust and crowdsourcing in the context of public organisations. The analysis of the levels of crowdsourcing and the existing theoretical studies and research results enable formulating of an ascertainment that trust is considered to be the central element and one of the conditions of crowdsourcing projects' success, initiated also by public organisations.

KEY WORDS: CROWDSOURCING, TRUST, PUBLIC ORGANISATION

ZJAWISKA PATOLOGICZNE OBNIŻAJĄCE STOPIEŃ ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE¹

Zaufanie jest rzeczą kruchą. Trzeba je długo budować, łatwo zniszczyć i trudno odzyskać. A skoro zaufanie budzi zaufanie, a nieufność budzi nieufność, to utrzymanie zaufania wymaga starannej troski ze strony kierownictwa
[14, s. 5–16].

Wprowadzenie

Fenomen znaczeniowy pojęcia „zaufanie” sprawia, że może być ono rozpatrywane zarówno w kontekście stanu umysłu, wiary w słowa, działania i decyzji innych, czy przekonania odnośnie określonego postępowania, jak i w kontekście szczególnej wartości organizacyjnej czy ważnego elementu życia, który w obliczu niesprzyjającego otoczenia społecznego staje się niezbędnym. Zjawisko zaufania można odnosić do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intraorganizacyjne), jak również do relacji między organizacjami (zaufanie interorganizacyjne) [12, s. 205–224]. Zaufanie organizacyjne może dotyczyć zaufania interpersonalnego, w tym: między pracownikami (zaufanie horyzontalne) [6, s. 1004–1012] i między pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertykalne) [5, s. 611–628] oraz zaufania instytucjonalnego ujmowanego w odniesieniu do jednostki organizacyjnej [4, s. 551–573].

* Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji: projektu badawczego nr UMO-2015/17/B/HS4/00982 pt. *Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, oraz badań statutowych nr KZiF/34/2016 pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*.

Wysoki stopień zaufania pozytywnie wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa przez redukcję kosztów transakcyjnych, zwiększanie konkurencyjności czy budowanie zaufania klienta do organizacji. Zaufanie buduje odpowiedni klimat organizacyjny sprzyjający wymianie wiedzy między pracownikami, co z kolei podnosi efektywność pracy. Zaufanie stymuluje też procesy uczenia w organizacji przez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

Doniosłe znaczenie zaufania w funkcjonowaniu jednostek, organizacji i całych społeczeństw sprawia, że stałe monitorowanie stopnia zaufania oraz wszelkich słabych sygnałów mogących je obniżyć staje się koniecznością.

Celem poniższego artykułu jest identyfikacja skali i częstotliwości występowania zjawisk patologicznych, obniżających stopień zaufania interpersonalnego w przedsiębiorstwie w przekroju poszczególnych grup interesariuszy wewnętrznych.

Podstawę do prezentacji zjawisk patologicznych stanowiły wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2016 roku na 152 słuchaczach studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Wprowadzenie do części empirycznej stanowi krótkie omówienie istoty pojęcia i znaczenia zaufania.

1. Pojęcie i znaczenie zaufania

Pojęcie zaufania stanowi istotne zagadnienie dla wielu dziedzin naukowych, w tym: filozofii, psychologii, socjologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu oraz nauk politycznych, stąd jest różnie rozumiane i interpretowane w literaturze. Na istotę zaufania w kontekście wartości organizacyjnej zwraca uwagę między innymi M. Bugdol [3, s. 56]. Autor uważa, że zaufanie należy pojmować jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania – wyznaczenia wartości operacyjnych. Wartości te wpływają na wyniki ekonomiczne i powinny być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonany, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy [3, s. 16].

Z kolei P. Sztompka [19, s. 303] jest zdania, że zaufanie należy traktować jako ważny element jakości życia, które to staje się niezbędną strategią postępowania w zetknięciu z nieprzejrzystością otoczenia społecznego. Według niego bez zaufania bylibyśmy sparaliżowani i niezdolni do działania [19, s. 48]. Samo pojęcie zaufania definiuje jako zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [19, s. 69–70]. W tym rozumieniu na zaufanie składają się dwa elementy: przekonania i ich wyrażenie w praktyce.

Na istotne znaczenie zaufania w kontekście budowania konkurencyjności podmiotu zwraca uwagę A. Koźmiński [11, s. 144]. Według niego zaufanie to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania.

Część badaczy, jak np. I. Bohnet i R. Zeckhauser [2, s. 467–484], są zdania, iż zaufanie samo w sobie jest kwestią wyboru, a nie tylko działaniem na podstawie zaufania. W opinii F. Fakuyama [8, s. 44] zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych normach, natomiast społeczeństwo o wysokim poziomie zaufania potrafi urządzić swoje środowisko pracy w bardziej elastyczny i wygodny sposób, przenosząc część odpowiedzialności na niższe poziomy organizacji. Natomiast w społeczeństwach o niskim poziomie zaufania pracownicy muszą być zamknięci w ramach biurokratycznych przepisów.

Dla R. Hardina [9, s. 25] zaufanie, podobnie jak wiedza, jest kategorią kognitywną, ponieważ pobudza ją oczekiwana motywacja ze strony innych. Według niego koncepcje zaufania należy rozpatrywać w kategoriach kognitywnych, ponieważ wszystkie opierają się na ocenie wiarygodności osoby potencjalnie zaufanej. Twierdzi on, że o naszym zaufaniu do kogoś decyduje wiedza o moralnym zaangażowaniu osób generujących związek oparty na zaufaniu albo też wiedza o ich psychologicznych, charakterologicznych skłonnościach.

R. Lewicki i G. Wiethoff [13, s. 87] przyjmują, że zaufanie, to wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie. W tym ujęciu istotną kategorią zaufania jest wiara przesądzająca o dalszych działaniach ludzi. Zaufanie oparte na wierze w to, że zarówno ludzie, jak i organizacje podzielają te same wartości E. Uslaner [20, s. 181–219] określa mianem zaufania normatywnego. Fundamentem zaufania normatywnego jest system moralny, w którym współpracownicy są postrzegani jako należący do tej samej wspólnoty. W opozycji do zaufania normatywnego E. Uslaner stawia tzw. zaufanie strategiczne. Funkcjonowanie tego typu zaufania wymaga wzajemnego uczenia się członków organizacji, a dalej – negocjacji w sferze określenia priorytetów działań oraz sposobów ich realizacji.

Jeszcze inaczej definiuje zaufanie L. T. Hosmer [14, s. 6], który uważa, że zaufanie jest poleganiem osoby, grupy lub organizacji na dobrowolnie przyjętym zobowiązaniu innej osoby, grupy czy organizacji do poznania oraz ochrony praw i interesów wszystkich stron zaangażowanych we wspólny wysiłek.

Z kolei M. Pirson [15, s. 60], mówiąc o zaufaniu, ma na myśli zaufanie organizacyjne, definiowane jako postrzegana wiarygodność organizacji szacowana przez wymiary przejrzystości, uczciwości, kompetencji, życzliwości oraz niezawodności, a także oparta na osobistym doświadczeniu oraz identyfikacji.

Interesujący przegląd definicji pojęcia „zaufanie” można też odnaleźć u A. Sankowskiej [17, s. 35–37]. Przytoczone przez nią definicje zaufania zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje zaufania

Autor	Definicja
Baier	„(...) poleganie na kompetencjach innych oraz gotowość do opiekowania się, a nie wyrządzenia krzywdy”.
Bugdol	„Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy”.
Cummings, Bromilel	„Zaufanie, (...) jako indywidualne lub wspólne przekonanie w grupie jednostek, że inna jednostka lub grupa (a) podejmuje w dobrej wierze działania zgodne z ukrytymi i jawnymi zobowiązaniami, (b) jest szczerą w negocjacjach poprzedzających te zobowiązania, (c) nie wykorzysta przewagi nad drugą stroną, kiedy pojawi się okazja”.
Currall, Judge	„(...) poleganie jednostki na innej osobie w sytuacji ryzyka”.
Dyer, Chu	„(...) przeświadczenie jednej strony, że druga strona w relacji wymiany nie wykorzysta jej wrażliwości na atak”.
Kohn	„Zaufanie polega na gotowości do akceptacji uwrażliwienia się na ryzyko poniesienia szkody lub straty w sytuacji, w której strona, której powierzono, nie działa tak jak zawierzono, że będzie”.
Morgan, Hunt	„Zaufanie występuje wtedy, gdy jedna strona jest przekonana o rzetelności i uczciwości partnera wymiany”.
Sako	„Zaufanie to stan umysłu, oczekiwania utrzymywane przez partnera transakcji o innym partnerze odnośnie tego, że zachowa się lub zareaguje w przewidywalny i wzajemnie akceptowalny sposób”.
Zucker	„(...) zbiór oczekiwań wspólnych dla uczestniczących w wymianie”.

Źródło: opracowanie na podstawie [17, s. 35–37].

W literaturze można wskazać trzy dominujące perspektywy analizy zaufania. Pierwsza z nich dotyczy związku między zaufaniem a poziomem gospodarczym społeczeństwa. W tym nurcie istotne są prace F. Fukuyamy [8], P. Whiteley’a [21, s. 433–466] czy M. Hollisa [10]. Druga perspektywa odnosi się do relacji między organizacjami gospodarczymi a ich interesariuszami. W tym nurcie badań zwraca się uwagę na obniżanie kosztów transakcyjnych we wzajemnych relacjach, ułatwienia w procesie negocjacji oraz tworzenie sieci kooperacji [1, s. 62–72]. W trzeciej perspektywie uwaga zostaje skoncentrowana na relacjach wewnątrz organizacyjnych. Wiele z nich koncentruje się na kwestiach przywództwa, podkreślając wagę zaufania w tworzeniu relacji przełożony–podwładny [18].

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zjawisko zaufania może być rozpatrywane zarówno w odniesieniu do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intra-organizacyjne), jak i relacji między organizacjami (zaufanie interorganizacyjne) [12, s. 205–224]. Większość badań dotyczących zaufania organizacyjnego koncentruje się na dwóch płaszczyznach: na zaufaniu interpersonalnym między pracownikami (zaufanie horyzontalne) [6, s. 1004–1012] i zaufaniu pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertykalne) [5, s. 611–628] oraz na zaufaniu instytucjonalnym ujmowanym w odniesieniu do jednostki organizacyjnej [4, s. 551–573]. Zaufanie instytucjonalne to zaufanie pracowników dotyczące sposobu organizacji

i zarządzania przedsiębiorstwem (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizja), kompetencje, polityka oraz sprawiedliwość [7, s. 160–181, 210].

W prezentowanych poniżej wynikach badań skupiono się na zaufaniu w odniesieniu do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intraorganizacyjne), a dokładniej na zjawiskach patologicznych, które obniżają stopień zaufania interpersonalnego, zarówno pomiędzy pracownikami (zaufanie horyzontalne), jak i między pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertrykalne). Nie rozstrzygano natomiast, czy obniżenie stopnia zaufania dotyczy zaufania normatywnego, czy strategicznego. Uznano bowiem, że większość respondentów, myśląc o zaufaniu, łączy sferę moralną z interesami i doświadczeniem.

2. Założenia metodyczne badań

Identyfikacja zjawisk negatywnych (patologicznych), mających wpływ na budowanie zaufania wśród pracowników, była jednym z zadań badawczych w ramach szerszych badań pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem* realizowanych przez zespół Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie [22]. W ramach badań zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego chciano m.in. odpowiedzieć na dwa pytania: jaka jest skala i częstotliwość występowania powyższych zjawisk patologicznych? Czy rodzaj i częstotliwość występowania poszczególnych zjawisk patologicznych są jednakowe dla wszystkich grup interesariuszy wewnętrznych?

Motywy, dla którego podjęto się diagnozy zjawisk patologicznych, był fakt dużych rozbieżności co do oceny stopnia zaufania wobec zarządu, w stosunku do pozostałych grup interesariuszy (por. tabela 1). Na pytanie, w jakim stopniu obdarza Pan/Pani zaufaniem poszczególne grupy pracownicze, wyraźnie wyższym stopniem zaufania i jednocześnie bardzo zbliżonym do siebie obdarzane były następujące grupy pracownicze: podwładni, współpracownicy oraz bezpośredni przełożeni. Zdecydowanie niższym stopniem zaufania obdarzany był natomiast zarząd firmy. Odsetek wskazań na małe i bardzo małe zaufanie w przypadku zarządu był najwyższy. Co ciekawe, im wyższy szczebel zarządzania, tym odsetek wskazań na małe lub bardzo małe zaufanie do tej grupy interesariuszy był wyższy (por. tabela 2).

Badanie przeprowadzono w podziale na cztery grupy interesariuszy wewnętrznych: podwładni; współpracownicy; bezpośredni przełożeni; oraz zarząd firmy. Respondenci mieli określić częstotliwość występowania poszczególnych zjawisk patologicznych. Identyfikacji poddano osiem negatywnych zachowań (tzw. patologii organizacyjnych): zatajanie informacji; przekazywanie nieprawdziwych informacji; „omijanie procedur”; niewywiązywanie się ze składanych obietnic; występowanie mniejszej wydajności pracy; krytyka innych; chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając

je jako własne oraz chwalenie się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery.

Tabela 2. Stopień zaufania do poszczególnych grup pracowniczych (%)

Grupy	Stopień zaufania						Suma (w %)
	bardzo duże	duże	średnie	małe	bardzo małe	brak danych	
Podwładni	12,5	41,4	36,8	3,3	1,3	4,7	100
		53,9		4,4			
Współpracownicy	12,5	44,1	37,5	5,3	0,7	0,0	100
		56,5		6,0			
Bezpośredni przełożeni	15,8	42,1	32,9	6,6	2,0	0,6	100
		57,9		8,6			
Zarząd firmy	9,2	34,9	35,5	15,8	3,3	1,3	100
		44,1		19,1			

Źródło: opracowanie własne, N = 152.

Częstotliwość doświadczania poszczególnych zjawisk patologicznych, obniżających poziom zaufania oceniana, była w sposób subiektywny przez respondentów na skali 5-stopniowej: bardzo częste doświadczanie danego zjawiska; częste doświadczanie danego zjawiska; rzadkie doświadczanie danego zjawiska; bardzo rzadkie doświadczanie danego zjawiska oraz brak doświadczania danego zjawiska. Rozkład uzyskanych odpowiedzi sprawił, iż ostatecznie do prezentacji wyników zastosowano skalę 3-przedziałową: przedział pierwszy tworzyły odpowiedzi określające bardzo częste i często doświadczanie przez respondentów danego zjawiska; przedział drugi – rzadkie doświadczanie danego zjawiska; a przedział trzeci – bardzo rzadkie i brak doświadczania danego zjawiska.

Badania przeprowadzono na próbie 152 słuchaczy studiów podyplomowych SGH. Dobór próby był celowy, co nie pozwala na uogólnianie uzyskanych wyników na całą populację, a jedynie pozwala zidentyfikować tendencje występujące w danej zbiorowości [16, s. 60]. Rozkład respondentów pod względem zajmowanych stanowisk był następujący: 6% przedstawiciele zarządu, 9% dyrektorów, 44% to średni szczebel kierowania i 41% szczebel wykonawczy. Wśród badanych 48% stanowili mężczyźni, 47% kobiety, a w przypadku 5% nie została wskazana płeć. Przeważały osoby do 40 roku życia (86%) o relatywnie krótkim stażu pracy. Osoby o stażu od 1 do 4 lat stanowiły 35%, a poniżej 1 roku – 13%. Respondenci reprezentowali przede wszystkim podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 osób (63%), z przewagą kapitału zagranicznego (41%), prowadzące działalność usługową (36%).

3. Rodzaj i skala występowania zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła stwierdzić, iż wszystkie wymienione zjawiska patologiczne występowały w badanych organizacjach, jednak z różną częstotliwością w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników. Ze strony zarządu firmy respondenci najczęściej doświadczali trzech negatywnych zjawisk: zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Odsetek wskazań w pierwszym przypadku wynosił aż 60%, w drugim – 44%, a w trzecim – 38%. Ze strony podwładnych respondenci doświadczali przede wszystkim zjawiska mniejszej wydajności pracy w sytuacji braku kontroli, czyli tzw. markowania pracy (57% wskazań), oraz zjawiska krytyki innych poza „ich plecami” (54%). Ze strony współpracowników najczęściej doświadczanym negatywnym zjawiskiem była krytyka innych poza „ich plecami”, na którą wskazało aż 57% respondentów, oraz mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli, na którą wskazało 49% badanych. Natomiast najczęściej wskazywanym negatywnym zjawiskiem w odniesieniu do bezpośrednich przełożonych było chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Na tę patologię wskazało 37% badanych.

Zbiorcze zestawienie częstotliwości doświadczania poszczególnych zachowań patologicznych ze strony każdej grupy pracowniczej zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Częstotliwość doświadczania następujących zachowań ze strony poszczególnych grup pracowników (%)

Zatajanie informacji				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	28	43	29	100
Współpracownicy	24	49	27	100
Bezpośredni przełożeni	46	37	17	100
Zarząd firmy	60	27	13	100
Przekazywanie nieprawdziwych informacji				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	19	37	44	100
Współpracownicy	15	36	49	100
Bezpośredni przełożeni	21	39	40	100
Zarząd firmy	17	38	45	100

„Omijanie procedur” w realizacji bieżących celów				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	29	37	34	100
Współpracownicy	27	42	31	100
Bezpośredni przełożeni	34	38	29	100
Zarząd firmy	28	35	27	100
Niewywiązywanie się ze składanych obietnic				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	26	47	27	100
Współpracownicy	23	51	26	100
Bezpośredni przełożeni	42	42	16	100
Zarząd firmy	44	36	20	100
Mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	57	28	15	100
Współpracownicy	49	39	12	100
Bezpośredni przełożeni	30	50	20	100
Zarząd firmy	26	50	24	100
Krytyka innych poza ich „plecami”				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	54	26	20	100
Współpracownicy	54	29	17	100
Bezpośredni przełożeni	36	36	28	100
Zarząd firmy	27	34	39	100
Chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	19	39	42	100
Współpracownicy	26	40	34	100
Bezpośredni przełożeni	37	30	23	100
Zarząd firmy	38	26	36	100
Chwalenie się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	24	38	38	100
Współpracownicy	33	36	31	100
Bezpośredni przełożeni	31	35	34	100
Zarząd firmy	24	32	44	100

Źródło: opracowanie własne, N = 152.

Z powyższego zestawienia wynika, że relatywnie niewielki odsetek respondentów doświadczał patologii polegającej na przekazywaniu nieprawdziwych informacji.

Świadczy o tym odsetek wskazań bardzo rzadkiego lub wręcz braku doświadczenia tej nieprawidłowości w odniesieniu do wszystkich grup pracowniczych. Na sporadyczne występowanie powyższego zjawiska (odpowiedzi „bardzo rzadko” lub „nigdy”) w przypadku współpracowników wskazało 49% respondentów; w przypadku zarządu firmy wskazało 45%; w odniesieniu do podwładnych – 44%, a bezpośrednich przełożonych – 40%. Dodatkowo respondenci w niewielkim stopniu doświadczyli dwóch zjawisk ze strony zarządu: chwalenia się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery (44% wskazań braku lub bardzo rzadkiego występowania tego zjawiska), oraz krytyki innych poza „ich plecami” (39% wskazań braku lub bardzo rzadkiego występowania tego zjawiska). Równie rzadko respondenci wskazywali na doświadczenie ze strony podwładnych zjawiska chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Na brak lub bardzo rzadkie występowanie tego zjawiska ze strony podwładnych wskazało aż 42% badanych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na dużą skalę i częstotliwość występowania zjawisk patologicznych obniżających poziom zaufania interpersonalnego w badanych podmiotach. Respondenci wskazali na fakt występowania wszystkich potencjalnie wymienionych patologii w swoich przedsiębiorstwach. Co ciekawe, relatywnie najrzadziej wskazywano na występowanie zjawiska przekazywanie nieprawdziwych informacji. Można to tłumaczyć łatwością identyfikacji powyższej patologii. Zdecydowanie częściej wskazywano na patologie, które są trudniejsze do jednoznacznej identyfikacji, takie jak: chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne; krytyka innych poza „ich plecami” czy markowanie pracy (mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli).

Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że rodzaj doświadczanych zjawisk patologicznych, obniżających poziom zaufania interpersonalnego oraz częstotliwość ich występowania były zależne od kategorii pracowników. Ze strony zarządu firmy respondenci najczęściej doświadczali: zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Ze strony podwładnych respondenci doświadczali przede wszystkim zjawiska mniejszej wydajności pracy w sytuacji braku kontroli oraz zjawiska krytyki innych poza „ich plecami”. Ze strony współpracowników najczęściej doświadczanym negatywnym zjawiskiem była krytyka innych poza „ich plecami” oraz mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli. Najczęściej wskazywanym negatywnym zjawiskiem w odniesieniu do bezpośrednich przełożonych było chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne.

Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły sformułować tezę, iż relatywnie niższy stopień zaufania do zarządu firmy można wynikać z faktu zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne.

Bibliografia

- [1] Bharadwaj N., Matsuno K., *Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Saving in a Supply Chain Relationship*, "Journal of Business Research" 2006, No. 59.
- [2] Bohnet I., Zeckhauser R., *Trust, Risk, and Betrayal*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2004, No. 55(4).
- [3] Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [4] Cho Y.J., Park H.J., *Exploring the relationship among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, „Public Management Review” 2011, No. 13.
- [5] Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, No. 87.
- [6] Dirks K.T., *Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball*, „Journal of Applied Psychology” 2000, No. 85.
- [7] Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The Role of Trust in Organisational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 2.
- [8] Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- [9] Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- [10] Hollis M., *Trust within Reason*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [11] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [12] Lewicka D., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie” 2016, nr 1.
- [13] Lewicki R., Wiethoff G., *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów*, M. Deutsch, P. Coleman (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- [14] Paliszkievicz J.O., *Zaufanie a wyniki działalności przedsiębiorstw – przegląd literatury*, Zeszyty Naukowe SGGW, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*” 2010, nr 82.

- [15] Pirson M., *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008.
- [16] Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
- [17] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.
- [18] Steward R., *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the employee-employer relationship*, Regent University, London 2004.
- [19] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.
- [20] Uslaner E., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] *Socjologia codzienności*, P. Sztompka, M. Boguni-Borowska (red.), Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- [21] Whiteley P., *Economic Growth and Social Capital*, "Political Studies" 2000, No. 48.
- [22] Raport z badań statutowych nr KZiF/S/34/2016 pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, KZiF SGH, Warszawa 2016, kierownik badania: G. Leśniak-Łebkowska, wykonawcy: A. Sopińska, S. Winch, P. Wachowiak.

ZJAWISKA PATOLOGICZNE OBNIŻAJĄCE STOPIEŃ ZAUFIANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule jest zjawisko zaufania w przedsiębiorstwie, a dokładniej identyfikacja zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego. W artykule dokonano krótkiego omówienia pojęcia i znaczenia zaufania rozpatrywanego w różnych kontekstach. Zasadniczą część artykułu stanowi prezentacja wyników badań dotyczących identyfikacji skali i częstotliwości zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego. Badania przeprowadzono w 2016 roku na 152 słuchaczach studiów podyplomowych zawodowo związanych z przedsiębiorstwami działającym na rynku polskim. Uzyskane wyniki wyraźnie wskazują na dużą skalę i częstotliwość występowania zjawisk patologicznych obniżających poziom zaufania interpersonalnego. Rodzaj doświadczanych zjawisk patologicznych oraz częstotliwość ich występowania były wyraźnie zróżnicowane w poszczególnych grupach pracowniczych.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFIANIE, ZAUFIANIE INTERPERSONALNE, STOPIEŃ ZAUFIANIA, ZJAWISKA PATOLOGICZNE

PATHOLOGICAL PHENOMENA REDUCING TRUST IN AN ENTERPRISE

Abstract

The subject of the article is the phenomenon of trust in an enterprise, specifically identification of pathological phenomena reducing interpersonal trust. The article shortly discusses the terms of trust and its understanding considered in various contexts. The major part of the publication presents results of research identifying the range and frequency of pathological phenomena reducing interpersonal trust. The research covered 152 postgraduate students in 2016, professionally linked with enterprises operating on the Polish market. The results clearly indicate a large range and frequency of pathological phenomena reducing interpersonal risk. The kinds and frequency of pathological phenomena experienced by the students were visibly diversified in particular employee groups.

KEY WORDS: TRUST, INTERPERSONAL TRUST, LEVEL OF TRUST, PATHOLOGICAL PHENOMENA

RELACJE Z PRACOWNIKAMI JAKO OBSZAR WDRAŻANIA CSR

Wprowadzenie

Obecnie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa przestaje być już tylko teorią. Podmioty gospodarcze coraz częściej podejmują praktyczne działania związane z jej wdrażaniem. Współcześnie uważa się, bowiem że społeczna odpowiedzialność biznesu to innowacyjny sposób budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Znaczenie praktyk realizowanych przez firmy w sferze społecznej odpowiedzialności wzrasta za sprawą szeregu rozwiązań proponowanych przez rozmaite organy UE. Rozważając aktywność firm we wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności, trzeba przyznać, że coraz częściej przyjmują one strategię proaktywną w zakresie CSR-u (*Corporate Social Responsibility*). Oznacza to, że wdrażają różne rozwiązania z własnej woli, dążąc do rozwijania relacji z grupami zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a nie pod presją organów państwa czy nacisków ze strony określonych interesariuszy.

Z uwagi na fakt, iż rodzime przedsiębiorstwa stale intensyfikują swoje działania w obszarze CSR-u, a tym samym rozwijają relacje z poszczególnymi grupami swoich interesariuszy, szczególnie interesującym obszarem badań wydają się być relacje z pracownikami. Zasoby ludzkie, jakimi dysponuje organizacja, ich potencjał, zaangażowanie, otwartość na zmiany czy chęć do rozwoju, stanowią fundament jej rozwoju i konkurencyjności. Obserwacja praktyki pozwala stwierdzić, że to czynnik ludzki w znacznej mierze decyduje o wynikach podmiotów gospodarczych [1, s. 13]. Przyjmując taką perspektywę, należy podkreślić wagę działań zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstwa.

* Dr Agnieszka Furmańska-Maruszak – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

** Dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Celem artykułu jest egzemplifikacja aktywności przedsiębiorstw działających w Polsce w obszarze działań związanych z wdrażaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, zorientowanych jednocześnie na budowanie relacji z grupą interesariuszy, jaką są pracownicy. Artykuł stanowi próbę rozwiązania dwóch problemów badawczych, dotyczących identyfikacji działań w zakresie wdrażania koncepcji CSR zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstwa oraz oceny ich przydatności w kształtowaniu pożądaných przez zarządzających zachowań pracowników.

1. Teoria interesariuszy przedsiębiorstwa

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długokresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami zainteresowanymi wynikami organizacji. Pojęcie interesariuszy w teorii zarządzania pojawiło się w 1963 r. w raporcie Stanford Research Institute [23, s. 262]. Jednak najbardziej rozpowszechnioną definicję interesariuszy w 1984 r. zaproponował R.E. Freeman. Określił on interesariuszy jako grupę jednocześnie oddziaływującą zarówno na firmę, jak i grupę, na którą firma oddziałuje. Freeman przedstawił pogląd, iż do interesariuszy przedsiębiorstwa należy każda osoba lub grupa osób, która ma wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa lub na sytuację, w której dane przedsiębiorstwo oddziałuje, realizując swoje cele [10, s. 46]. Są to więc grupy i podmioty, których interesy wiążą się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa dostarczające mu zasobów, jak i uzależnione od jego zasobów, grupy oraz podmioty ponoszące ryzyko i jednocześnie wpływające na poziom tego ryzyka. Do najczęściej wymienianych interesariuszy firmy należą: pracownicy, inwestorzy, akcjonariusze, nabywcy, dostawcy, rządy, regulatorzy, społeczności lokalne, grupy nacisku, a także partnerzy biznesowi oraz społeczni.

Teoria interesariuszy zakłada, że mogą oni w znaczący sposób wpływać na realizację celów przedsiębiorstwa, a nawet przyczynić się do jego sukcesu finansowego. Ponadto zakłada, że każdy z interesariuszy przedsiębiorstwa żywi określone oczekiwania. Zatem teoria interesariuszy poddaje analizie charakter relacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, z punktu widzenia korzyści płynących z tych zależności. Tym samym skupia się ona na procesie podejmowania decyzji, w którym przetrwanie przedsiębiorstwa zależy od spełnienia oczekiwań interesariuszy w obszarze ekonomicznym oraz społecznym.

Nawiązywanie, a następnie rozwijanie relacji między organizacją a jej interesariuszami jest niezwykle istotne ze strategicznego punktu widzenia. Współcześnie uważa się bowiem, że relacje firmy z jej interesariuszami stanowią niezbędny składnik aktywów potrzebnych do podejmowania zarówno działań o charakterze rywalizacji, jak i kooperacji rynkowej [17, s. 344–354]. W świetle powyższego każdy podmiot

zabiegający o swoją pozycję rynkową powinien koncentrować uwagę i działania na identyfikacji kluczowych interesariuszy i odpowiadaniu na ich potrzeby.

2. Koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu a teoria interesariuszy

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją niejednorodną, która od chwili powstania wciąż ewoluuje i dojrzewa. Sytuacja ta implikuje szereg podejść do definiowania istoty społecznej odpowiedzialności biznesu. Różni autorzy akcentują odmienne aspekty dotyczące zarządzania i funkcjonowania firm, stąd różnorodność definicji oraz modelowych ujęć tej koncepcji [24, s. 542]. Jednak punktem stycznym licznych definicji CSR-u jest fakt, iż przedsiębiorstwo wykracza poza działalność zorientowaną jedynie na realizację własnego interesu i przestrzeganie przepisów prawa, angażując się w realizację przedsięwzięć mających na celu szeroko rozumiane dobro społeczne [18, s. 1]. Uwzględniając różnorodność definicji CSR-u, na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza dobrowolne działania przedsiębiorstwa związane z włączaniem kwestii społecznych oraz ekologicznych do działalności biznesowej oraz interakcji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami [25., s. 107–119]. W świetle powyższej definicji można stwierdzić, iż koncepcja interesariuszy stanowi podstawę interpretacji idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo dba o zaspokojenie potrzeb i zabezpieczenie interesów swoich pracowników, społeczności lokalnych i środowiska. W literaturze pojawiła się nawet propozycja R.E. Freemana oraz S.R. Velamuriego, aby termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” zastąpić terminem „odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy” (*Company Stakeholder Responsibility*). Zdaniem autorów owej propozycji sformułowanie *Company Stakeholder Responsibility* lepiej oddaje istotę głównego celu koncepcji [11, s. 9–13]. Aby jednak podejście takie mogło zaistnieć w praktyce, przedsiębiorstwa muszą nieustannie prowadzić dialog z poszczególnymi grupami interesariuszy, pozwalający na poznanie ich oczekiwań, a następnie uwzględnienie ich w podejmowanych działaniach. Tak rozumiane budowanie relacji z interesariuszami stanowi współcześnie element zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach.

3. Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa

Autor teorii interesariuszy, R.E. Freeman, wyróżnił interesariuszy pierwszego oraz drugiego stopnia. Pracownicy przedsiębiorstwa należą do pierwszej kategorii obejmującej osoby (fizyczne i prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne

kontrakty lub porozumienia. Interesariusze pierwszego stopnia to ci, bez zaangażowania których przedsiębiorstwo nie może przetrwać, nie mówiąc już o rozwoju. Nie ulega wątpliwości, iż pracownicy, a także ich kompetencje i postawy, stanowią fundament funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i osiąganych przez nie wyników. Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala stwierdzić, iż zarządzający coraz bardziej zdają sobie sprawę ze znaczenia budowania relacji z pracownikami i coraz częściej podejmują działania w tym zakresie. Zagadnienia dotyczące odpowiedzialnego kształtowania relacji między pracownikami a organizacją podlegają także regulacjom prawnym (na poziomie kraju oraz UE). W dokumencie wydanym przez Unię Europejską w 2001 r., tzw. Zielonej Księdze wyodrębniono dwa wymiary działań przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Pierwszy z nich to wymiar wewnętrzny, obejmujący zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, przystosowywanie się do zmian, a także zarządzanie uwzględniające wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i zasoby naturalne. Z kolei drugi wymiar, zewnętrzny, odnosi się do postępowania przedsiębiorstwa wobec klientów, partnerów biznesowych oraz obejmuje działania na rzecz społeczności lokalnych, praw człowieka i środowiska globalnego [12, s. 9–11]. Wśród działań realizowanych przez przedsiębiorstwa w wymiarze wewnętrznym CSR-u wyróżnia się odpowiednie kształtowanie warunków pracy uwzględniających bezpieczeństwo i higienę pracy, stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju oraz godzenia pracy z życiem prywatnym (*work-life balance*) i dialog z pracownikami. Oprócz dbania o godne warunki pracy, przestrzeganie zasad BHP czy zapewnienie zatrudnionym możliwości rozwojowych, mówiąc o odpowiedzialności społecznej wobec pracowników, zwraca się też uwagę na przestrzeganie równości pracowników niezależnie od płci, pochodzenia, niepełnosprawności, wieku i innych aspektów związanych z różnorodnością.

Niezwykle ważnym obszarem działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników jest zapewnienie im bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy regulowane są przez liczne akty prawne, na poziomie zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. Kształtowanie w przedsiębiorstwie warunków pracy zapewniających zatrudnionym odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny wiąże się bezpośrednio z kwestiami dotyczącymi ich zdrowia. Rozważając kwestię zdrowia pracowników, należy brać pod uwagę zdrowie fizyczne, psychiczne, a także sposób postrzegania zdrowia. Zarządzanie zdrowiem na poziomie przedsiębiorstwa wymaga całościowego podejścia [7, s. 10]. Poprawa warunków i higieny pracy wymaga także poprawy psychicznego środowiska pracy, które w nadchodzących latach będzie ulegać pogorszeniu. W Polsce aż 70% respondentów uważa, że w ciągu najbliższych pięciu lat liczba osób cierpiących z powodu stresu związanego z pracą będzie rosła [8, s. 40]. Przeciążenie pracą i strach przed zwolnieniem są jednymi z kluczowych czynników stresogennych w dzisiejszym życiu zawodowym. Firmy zaangażowane w pomoc swoim pracownikom w radzeniu sobie

ze stresem z większym prawdopodobieństwem unikną płacenia wysokich kosztów absencji, zwolnień lekarskich oraz spadków wydajności i jakości pracy [20, s. ix]. W świetle powyższego wszelkie działania zorientowane na zapewnienie pracownikom dobrych i bezpiecznych warunków pracy stanowią niezwykle istotne narzędzie budowania relacji z zatrudnionymi w organizacji.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw wobec pracowników obejmuje także działania związane z rozwojem ich umiejętności i planowaniem ścieżek rozwoju zawodowego. Odpowiedzialny biznes wyraźnie akcentuje, że planowanie rozwoju pracowników ma zaspakajać potrzeby zarówno przedsiębiorstwa, jak i zatrudnionego. Aspekt ten jest niezmiernie ważny z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zależność między inwestycjami w umiejętności pracowników, wydajnością i konkurencyjnością jest szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu [np.: 21, s. 233; 1, s. 24]. Zależność ta jest pozytywna pod warunkiem, że umiejętności pracowników są nie tylko rozwijane, lecz także wykorzystywane [9, s. 316–317]. Wiedza i umiejętności pracowników stanowią fundament innowacyjności, uważanej dziś powszechnie za podstawę konkurowania. Z punktu widzenia rozwijania potencjału pracowników niezwykle istotne jest promowanie ich uczestnictwa w uczeniu się w każdym wieku. Wiąże się to z turbulencją otoczenia, która implikuje szereg zmian o charakterze technologicznym, organizacyjnym czy legislacyjnym. Warto pamiętać, że formalna edukacja i szkolenia stanowią tylko niewielką część tego, czego ludzie uczą się w pracy [3, s. 330]. Dlatego dla współczesnych organizacji ważne jest, aby przejść dalej – do tworzenia i rozwijania kultury uczenia się w miejscu pracy, mając na uwadze potencjał wielopokoleniowego zasobu pracy.

Działania przedsiębiorstwa zorientowane na rozwijanie umiejętności pracowników powinny być realizowane w oparciu o analizę potrzeb zatrudnionych w tym zakresie. Planowanie rozwoju pracowników powinno stanowić odpowiedź na osobiste ambicje i potrzebę samorealizacji pracownika. Pracownik, który czuje się doceniony i widzi, że pracodawca inwestuje w rozwijanie jego osobistego potencjału, cechuje się wyższą motywacją i zaangażowaniem w pracę. Pomimo pewnych zagrożeń, związanych np. nierealnymi oczekiwaniami pracowników co do ich karier i awansów czy odejść pracowników objętych programami rozwoju, korzyści z rozwijania umiejętności pracowników, jakie obserwuje się z perspektywy przedsiębiorstwa zdecydowanie, zachęcają do angażowania się w takie inicjatywy.

Work-life-balance, czyli godzenie pracy i życia prywatnego to kolejny obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż punkt równowagi między pracą a życiem prywatnym jest różny w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy sytuacji rodzinnej zatrudnionych [19, s. 164]. Zatem zarządzający powinni dążyć do rozpoznania potrzeb pracowników, aby następnie wyjść im naprzeciw. Sprzyja to budowaniu poczucia zrozumienia i zaufania między pracownikami a zarządzającymi firmą, co stanowi podstawę do

rozwijania długookresowych więzi z pracownikami, skutkujących ich zaangażowaniem w wykonywane zadania. Do działań zorientowanych na ułatwienie zatrudnionym godzenia obowiązków związanych z pracą z życiem prywatnym należą: wprowadzanie krótszych godzin pracy (w tym możliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy), przyjaznych pracownikowi elastycznych godzin pracy (elastyczny czas pracy lub możliwość wzięcia urlopu z krótkim wyprzedzeniem) oraz przewidywalnych godzin pracy (*predictable working hours*) [7, s. 10]. Wdrożenie działań z zakresu *work-life-balance* przynosi korzyści postrzegane zarówno z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy. Pracownik zyskuje możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez poczucia zaniedbywania rodziny. Z kolei korzyści dla pracodawcy wynikają ze zwiększenia motywacji do pracy i zaangażowania zatrudnionych, przy jednoczesnym obniżeniu ryzyka wypalenia zawodowego.

Wdrażanie opisanych wyżej działań ma na celu lepsze przystosowanie warunków pracy do potrzeb pracowników, zwiększenie poziomu ich zadowolenia z pracy, a w konsekwencji ich motywacji oraz zaangażowania. Ponadto trzeba podkreślić, iż współcześnie, kiedy przewagę nad rywalami rynkowymi zdobywa się nowatorstwem, działania o charakterze propracowniczych nowości pozwalają zatrudnionym dostrzec znaczenie innowacji i korzyści, jakie można dzięki nim uzyskać (w skali jednostki i organizacji). Dzięki temu przedsiębiorstwo rozwija u pracowników zachowania innowacyjne. Zgodnie z literaturą przedmiotu zachowania innowacyjne to działania jednostki ukierunkowane na tworzenie nowości, ich prezentowanie oraz wprowadzanie na każdym poziomie funkcjonowania organizacji [16, s. 284–296]. Podkreśla się też fakt, że zachowania takie obejmują nie tylko aktywność pracowników związaną z tworzeniem nowości, lecz także działania służące ich promowaniu [4, s. 75–90]. Wykształcenie u pracowników tego rodzaju zachowań stanowi fundamentalny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw.

Trzeba jednak pamiętać, że podejmowanie skutecznych działań zorientowanych na zaspakajanie potrzeb oraz zwiększanie zaangażowania pracowników, a także wywołanie ich zachowań innowacyjnych wymaga prowadzenia z nimi dialogu, m.in. w celu pozyskiwania informacji zwrotnej. Aktywności związane z pozyskiwaniem informacji zwrotnej powinny być ukierunkowane nie tylko na identyfikację potrzeb pracowników dotyczących ich dalszego rozwoju osobistego i zawodowego, lecz także na uzyskanie wiedzy na temat potrzeb zatrudnionych, dotyczących kwestii zdrowotnych oraz ich samopoczucia, czy możliwości łączenia życia zawodowego z prywatnym. Jednak, niezależnie od poszczególnych kategorii potrzeb zgłaszanych przez pracowników, najważniejszym zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej jest próba ich identyfikacji, a następnie zaspokojenia w stopniu możliwie najwyższym.

4. Metodyka badań

W badaniach analizie poddano przedsiębiorstwa działające w Polsce, losowo dobrane z dwóch rankingów: „Gazeta Biznesu” i „Deloitte Technology Fast 50 in Central Europe”. Minimalna liczebność próby wynosiła 353 podmioty, przy założonym poziomie ufności 0,95 [13, s. 89]. Ostatecznie przebadano 200 firm techniką wywiadu kwestionariuszowego telefonicznego, wspomaganego internetowo (CATI) w okresie od 01.10.2014r. do 01.11.2014r. Prowadzący badanie doczytywali pytania respondentom, którzy mieli wcześniej możliwość zapoznania się z kwestionariuszem, oraz notowali odpowiedzi, używając odpowiedniego skryptu komputerowego – w tym wypadku – LimeSurvey. Respondentami byli najczęściej menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi (35,5%), menedżerowie ds. marketingu (16,5%) oraz inni pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze (13,5%). Dużo rzadziej respondentami w badaniu byli dyrektorzy przedsiębiorstwa i prezesi zarządu (4,5%) lub ich zastępcy (6,5%).

Przedsiębiorstwa reprezentowały: handel (98 firm), przemysł (76 firm), usługi (57 firm), budownictwo (29 firm), IT (6 firm), transport (6 firm), rolnictwo (9 firm), energetyka (3 firmy) i poligrafia (3 firmy). Były to podmioty działające przede wszystkim na rynku krajowym (46,5%), a także unijnym (32,5%) i globalnym (13,5%). W niewielkim stopniu badanie objęło przedsiębiorstwa operujące lokalnie (7,5%). Aż 73,5% badanych było firmami ze 100-procentowym udziałem kapitału polskiego. W znakomitej większości (95%) analizowane przedsiębiorstwa zatrudniały osoby w wieku 30–50 lat.

Badanie przeprowadzono ramach realizacji projektu badawczego nt. *Innowacja między ludźmi. Analiza procesu powstawania i implementacji innowacji w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691. W ramach postępowania badawczego sformułowano następujące problemy badawcze:

- 1) Jakie działania w zakresie wdrażania koncepcji CSR zorientowanej na budowanie relacji z pracownikami są obecne w badanych przedsiębiorstwach?
- 2) Które działania w zakresie wewnętrznego CSR sprzyjają kształtowaniu się pożądanych postaw wśród pracowników, w szczególności w obszarze budowania pozytywnych relacji i zachowań innowacyjnych?

5. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonych badań dotyczące identyfikacji działań związanych z wdrażaniem koncepcji CSR, a zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Działania realizowane w przedsiębiorstwach na rzecz budowania relacji z pracownikami w ostatnich 3 latach

Obszary odpowiedzialnego biznesu	Działania	Odsetek respondentów
Poprawa warunków pracy	Wprowadzenie rozwiązań poprawiających warunki i bezpieczeństwo pracy	96%
	Wprowadzenie rozwiązań poprawiających warunki socjalno-bytowe pracowników	83%
Rozwój umiejętności pracowników	Wprowadzenie działań zorientowanych na wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego pracowników	60%
Działania wspierające równowagę praca–życie	Wdrożenie indywidualnych rozwiązań dotyczących sposobów organizacji pracy lub czasu pracy	77%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Działania w obszarze budowania relacji z pracownikami (w wymiarze wewnętrznego CSR-u) w badanych podmiotach są nastawione głównie na poprawę warunków pracy. 96% przedsiębiorstw w ostatnich 3 latach zainwestowało w poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy, działania ograniczające zagrożenia chorobami zawodowymi i/lub poprawę warunków socjalnych w miejscu pracy. Znakomita większość firm (83%) wprowadziła rozwiązania poprawiające warunki socjalno-bytowe pracowników przez oferowanie im pakietów medycznych, dofinansowanie karnetów sportowo-rekreacyjnych i/lub dofinansowanie wypoczynku. Na uwagę zasługuje wspieranie pracowników w równoważeniu pracy i życia osobistego. W tym obszarze działania respondentów dotyczyły przede wszystkim wdrażania indywidualnych rozwiązań w obszarze czasu organizacji pracy (77%). Zastanawia niższe (w porównaniu z innymi działaniami) zainteresowanie firm podnoszeniem kwalifikacji pracowników (60%), przez wykorzystanie różnych technik szkoleń (e-learning, coaching i inne), czy dofinansowanie zewnętrznych form kształcenia (np. studia podyplomowe). Można domniemywać, że wynika to z faktu, iż wiele przedsiębiorstw wciąż cechuje się orientacją na bieżące wyniki. Na drugi plan odkładają zaś kwestie związane z perspektywnym rozwijaniem zasobów ludzkich. Obserwacja praktyki wskazuje, że niejednokrotnie sytuacja taka wynika też z faktu dużego obciążenia zatrudnionych pracą i związanego z tym braku czasu na rozwijanie kompetencji personelu, które

w danym momencie są uważane za wystarczające. Przyjmując takie podejście, firmy mogą nie dostrzegać strategicznej roli rozwoju zasobów ludzkich, która może mieć wpływ na rozwój całej organizacji.

Formułując drugi problem badawczy szukano odpowiedzi na pytanie, czy, a jeśli tak, to które działania w zakresie wewnętrznego CSR-u sprzyjają kształtowaniu wśród pracowników pożądanych przez zarządzających zachowań związanych z budowaniem pozytywnych relacji i zachowań innowacyjnych. Podejmując próbę odpowiedzi na to pytanie, wykorzystano współczynniki korelacji Pearsona, które przedstawiono w tabeli 2. Respondenci zostali poproszeni o określenie w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami opisującymi ich przedsiębiorstwa (w przy użyciu skali od 0% – całkowicie się nie zgadzam do 100% – całkowicie się zgadzam) w obszarach dotyczących potrzeby wprowadzania działań budujących relacje z pracownikami oraz wybranych przejawów zachowań pracowników związanych z budowaniem relacji i tworzeniem innowacji.

Wprowadzanie rozwiązań poprawiających warunki pracy jest czynnikiem sprzyjającym budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami, sprzyja lepszej współpracy i zmniejsza konfliktowość oraz zwiększa ogólne poczucie zadowolenia z pracy, czego dowodzą także inne badania [22, s. 171]. Poprawa warunków pracy wpływa nie tylko na fizyczną sferę pracy, lecz także dotyka sfery społecznej i emocjonalnej, redukując poziom czynników stresogennych. Prezentowane wyniki wskazują na istotną pozytywną korelację między wprowadzaniem działań poprawiających warunki pracy a faktem, iż relacje interpersonalne są w przedsiębiorstwie generalnie pozytywne. Wydaje się to bardzo istotne, bowiem pozytywne relacje w organizacji wzmacniają zdolność zatrudnionych do zaangażowania się w pracę [14, s. 697]. Z kolei na poziomie grupy pozytywne relacje sprzyjają budowaniu poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania [5, s. 708]. To z kolei sprawia, że pracownicy chętniej angażują się w pomaganie kolegom, jak również chętniej dzielą się wiedzą [6, s. 1094].

Na uwagę zasługuje fakt, iż nie wszystkie działania poprawiające warunki pracy są istotnie skorelowane z pożądanymi w pracy zachowaniami pracownika przejawiającymi się w budowaniu pozytywnych relacji i otwartości na zmiany. Rozwiązania poprawiające warunki socjalno-bytowe pracowników (świadczenia medyczne, rekreacyjno-sportowe i inne) są formą motywowania pozapłacowego, którego główną rolą jest wzmacnianie identyfikacji pracownika z firmą i przyciąganie pracowników do pracy w organizacji. Nie są to narzędzia bezpośrednio przyczyniające się do wzrostu efektywności pracy [2, s. 22]. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż nie są one także istotnie pozytywnie skorelowane z występowaniem pozytywnych relacji interpersonalnych ani obserwowanymi przejawami zachowań innowacyjnych wśród pracowników.

Tabela 2. Współczynniki korelacji Pearsona między działaniami zorientowanymi na budowanie relacji z pracownikami oraz wybranymi przejawami zachowań pracowników

	Wprowadzenie w rozwiązań poprawiających warunki pracy pracowników	Wprowadzenie rozwiązań poprawiających warunki socjalno-bytowe pracowników	Wprowadzenie działań zorientowanych na wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego pracowników	Wdrożenie indywidualnych rozwiązań dotyczących sposobów organizacji pracy lub czasu pracy
Opór pracowników wobec zmian jest niski	0,188**	0,334**	0,340**	0,404**
Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników niezależnie od tego, jakie zajmują stanowisko	0,181*	0,092	0,312**	0,244**
Pracownicy angażują się w rozwijanie innowacji zaproponowanych przez innych pracowników	0,243**	0,109	0,289**	0,377**
Zaproponowane przez pracowników innowacje napotyka opór ze strony innych pracowników	-0,193**	-0,165*	-0,078	-0,067
Pracownicy wykonują tylko te zadania, których standardowo się od nich wymaga; nie robią nic ponad to	-0,136	0,019	-0,192**	-0,139
Pracownicy nie obawiają się wyrażać krytycznych opinii	0,280**	0,294**	0,309**	0,271**
Relacje interpersonalne pracowników są generalnie pozytywne	0,404**	0,287**	0,223**	0,402**
Pracownicy pomagają sobie w wykonywaniu powierzonych zadań	0,323**	0,157*	0,274**	0,309**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie jest w przypadku działań nastawionych na rozwój osobisty i zawodowy pracowników. Działania te okazują się nie być istotne dla stymulowania pożądanych zachowań wśród pracowników. Być może z tego względu w mniejszym stopniu wystąpiły one w praktyce przedsiębiorstw w ciągu ostatnich trzech lat. Wyniki badania ilościowego nie pozwalają na tym etapie na pełniejsze wyjaśnienie przyczyn tego zjawiska. Można jedynie wskazać możliwe kierunki do podjęcia dalszych badań, mając na względzie dobór i rodzaj stosowanych w firmach form podnoszenia kwalifikacji, a także kwestie systemowego podejścia do rozwoju zasobów w organizacji,

które zakłada badanie efektywności szkoleń nie tylko na poziomie reakcji i wiedzy, lecz także na poziomie zachowań pracownika i rezultatów całej organizacji [15, s. 21]. Oczekiwany silny pozytywny związek działań wspierających rozwój pracownika ze zmniejszaniem oporu wobec zmian czy zwiększaniem chęci i możliwości proponowania działań nowatorskich nie został zaobserwowany w badanych przedsiębiorstwach. Można domniemywać, że stanowi to konsekwencję braku dostatecznej wiedzy zarządzających przedsiębiorstwami na temat oczekiwań ich pracowników. Okazuje się bowiem, że jedynie 1/4 analizowanych firm regularnie przeprowadza badania poziomu satysfakcji pracowników. A przecież właśnie one najpełniej pozwalają zidentyfikować potrzeby zatrudnionych.

W obszarze działań nastawionych na wspieranie równowagi między pracą a życiem prywatnym zastosowanie indywidualnych rozwiązań dotyczących czasu pracy i organizacji pracy okazało się czynnikiem sprzyjającym budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami, eliminowaniu oporu wobec zmian, a także współpracy we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań przez angażowanie się w rozwijanie innowacji zaproponowanych przez innych. Indywidualne rozwiązania są dopasowane do osobistych i często zmieniających się potrzeb pracowników, co powoduje, że pracownicy czują się zauważeni. Wzmaga to w nich poczucie bezpieczeństwa, co w świetle uzyskanych wyników badań wyraźnie przekłada się na mniejszy opór wobec zmian. Dobre adresowanie rozwiązań pod kątem potrzeb pracownika sprzyja budowaniu ściślejszych więzi z organizacją i między pracownikami. Więzy te powodują, że pracownicy swobodniej wyrażają swoje oczekiwania wobec firmy, co umożliwia ich pełniejsze zaspokojenie.

Podsumowanie

Działania skierowane na budowanie relacji z pracownikami są obecne w praktyce badanych podmiotów szczególnie w obszarze poprawy warunków pracy, co sprzyja rozwijaniu pozytywnych relacji interpersonalnych. Jest to niezwykle ważne, bowiem pozytywne relacje stanowią czynnik stymulujący rozwój i zaangażowanie pracowników, zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu.

Nie wszystkie działania badanych przedsiębiorstw nastawione na budowanie relacji z pracownikami okazały się istotne dla kształtowania zachowań pracowników nastawionych na kreowanie pozytywnych relacji oraz promowanie innowacji. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być nieadekwatność wykorzystanych narzędzi w stosunku do oczekiwań i potrzeb zatrudnionych. Na konieczność stosowania indywidualnych, skrojonych na miarę rozwiązań w budowaniu relacji z pracownikami wskazuje fakt występowania istotnych pozytywnych korelacji między wprowadzaniem indywidualnych rozwiązań w sposobie organizacji pracy i czasu pracy

a występowaniem niskiego oporu wobec zmian i pozytywnymi relacjami interpersonalnymi pracowników. Wyniki badań dowodzą, że to właśnie wdrażanie indywidualnych rozwiązań w sposobie organizacji pracy i czasu pracy jest najsilniejszym stymulatorem pożądanych przez zarządzających zachowań pracowników. Wspieranie osobistego i zawodowego rozwoju pracowników nie okazało się istotnie sprzyjające budowaniu pożądanych zachowań wśród pracowników, co jest pewnym zaskoczeniem i może sugerować nieodpowiedni dobór narzędzi w kreowaniu polityki rozwojowej w organizacji. Ta nieadekwatność mogłaby zostać wyeliminowana, gdyby firmy cyklicznie badały poziom satysfakcji pracowników nie tylko pod kątem zadowolenia pracy, lecz także identyfikacji szeroko postrzeganych potrzeb związanych z pracą.

Podsumowując, należy podkreślić, że podjęta problematyka jest złożona i wielowymiarowa, a w badaniach analizie poddano ograniczoną liczbę zmiennych. Powyższe ograniczenie, w połączeniu z zaskakującymi w niektórych obszarach wynikami analiz, zachęca do podjęcia szerszej zakrojonych (także jakościowych) badań zmierzających do lepszego poznania analizowanych zagadnień.

Bibliografia

- [1] Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6, s. 9–29.
- [2] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [3] Burke R.J., *Workplace learning: vital at all ages*, [in:] *The Multi-generational and Aging Workforce. Challenges and Opportunities*, R.J. Burke, C.L. Cooper, A.S.G. Antoniou (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2015.
- [4] Carmeli A., Meitar R., Weisberg J., *Self-leadership and Innovative Behavior at Work*, „International Journal of Manpower” 2006, Vol. 27, No. 1, pp. 75–90.
- [5] Carmeli A., Brueller D., Dutton J.E., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 2009, Vol. 33, No. 4, pp. 692–724.
- [6] Chiaburu D.S., Harrison D.A., *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, „Journal of Applied Psychology” 2008, No. 93, pp. 1082–1104.
- [7] Eurofound, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015.
- [8] Eurofound, *Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016.

- [9] Field J., *Lifelong learning and the multigenerational workforce*, [in:] *The Multi-generational and Aging Workforce. Challenges and Opportunities*, R.J. Burke, C.L. Cooper, A.-S.G. Antoniou (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2015.
- [10] Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston 1984.
- [11] Freeman R.E., Velmuri S.R., *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [in:] *Corporate Social Responsibility, Reconciling Aspiration with Application*, A. Kakabadse, M. Morsing (eds.), Palgrave Macmillan, New York 2006.
- [12] Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels 2001; europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9 (12.12.2016).
- [13] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [14] Kahn W.A., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, No. 33, pp. 692–724.
- [15] Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D., *Evaluating Training Programs. The four levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.
- [16] Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 7, No. 3, pp. 284–296.
- [17] Lenssen G., Perrin F., Tencati A., Lacy P., *Corporate responsibility, strategic management and the stakeholder view of the firm*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2007, Vol. 7, No. 4, pp. 344–354.
- [18] McWilliams A., Siegal D.S., Wright P.M., *Guest editors’ introduction, Corporate social responsibility, strategic implications*, „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43, No. 1, pp. 10–18.
- [19] Nowak-Lewandowska R., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 42, Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [20] Rossi A., *Preface*, [in:] *Improving Employee Health and Well-Being*, A.M. Rossi, J.A. Meurs, P.L. Perrewé (eds.), Information Age Publishing, Charlotte, NC 2014.
- [21] Roth S., *New for whom? Initial images from the social dimension of innovation*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development” 2009, Vol. 4, No. 4, pp. 231–252.
- [22] Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 162–180.
- [23] Stanny D., *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce*, P. Kawalec, A. Błachut (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.

- [24] Witek-Crabb A., *Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 444, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- [25] Van Marrewijk M., Were M., *Multiple Levels of Corporate Sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, No. 2, pp. 107–119.

RELACJE Z PRACOWNIKAMI JAKO OBSZAR WDRAŻANIA CSR

Streszczenie

Publikacja porusza problematykę budowania relacji z kluczową grupą interesariuszy przedsiębiorstwa, którą stanowią jego pracownicy. Celem artykułu jest egzemplifikacja aktywności rodzimych podmiotów gospodarczych w sferze działań związanych z wdrażaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, zorientowanych jednocześnie na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstw. Artykuł stanowi próbę rozwiązania dwóch problemów badawczych dotyczących identyfikacji działań w zakresie wdrażania koncepcji CSR, zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstwa oraz oceny ich przydatności w kształtowaniu pożądaných przez zarządzających firmami zachowań pracowników. W opracowaniu zaprezentowano teoretyczne wprowadzenie do analizowanej problematyki oraz wyniki ilościowych badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: INTERESARIUSZE, ODPOWIEDZIALNY BIZNES, RELACJE Z PRACOWNIKAMI

RELATIONSHIPS WITH EMPLOYEES AS THE AREA OF CSR IMPLEMENTATION

Abstract

The paper refers to the issues of building the relationships with firm's employees treated as its key stakeholders. The aim of the paper is to exemplify companies' activities in the field of

implementation of Corporate Social Responsibility concept, at the same time focusing on building relationships with their employees. The paper is an attempt to solve two research problems related firstly to identification of firms' activities aimed at building relationships with their employees and secondly to assessing the usefulness of these activities while influencing the desired employees' behaviours. The first part of the paper is a theoretical background and the second part presents the research findings related to the analysed issues.

KEY WORDS: STAKEHOLDERS, SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS, RELATIONSHIPS WITH EMPLOYEES

ZNACZENIE OSOBISTYCH WIĘZI PARTNERÓW RELACJI BIZNESOWEJ NA ETAPIE JEJ KOŃCZENIA

Wprowadzenie

Sieć bezpośrednich i pośrednich powiązań między organizacjami, określanych mianem relacji biznesowych, jest tkanką budującą każdą gospodarkę. Relacje biznesowe mają zróżnicowany charakter, ale łączy je to, że stanowią jeden z kluczowych zasobów przyczyniających się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku [18, 19, 2, 24]. Sprawia to, że od lat znajdują się one w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu, przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego oraz marketingu relacji.

Bogata wiedza na temat istoty, uwarunkowań i mechanizmów rządzących budowaniem relacji nadal posiada jednak luki. Jedną z nich jest kończenie relacji biznesowej – problem równie ważny, co trudny jako przedmiot badań. Kończenie relacji jest ujmowane w wielu modelach opisujących etapy kształtowania relacji, jednak wciąż brak jest spójności definicyjnej wobec tego zjawiska, jak i pełnego rozpoznania jego uwarunkowań i konsekwencji.

Niniejszy artykuł wpisuje się w dyskusję na temat kończenia relacji biznesowej i ma na celu określenie roli, jaką w tym procesie odgrywiają więzi osobiste łączące partnerów relacji, a dokładniej – pracowników reprezentujących w relacji swoje przedsiębiorstwa. Rola ta jest w zróżnicowany sposób postrzegana przez badaczy zjawiska relacji biznesowych: od ujmowania więzi osobistej jako gwaranta trwałości

* Dr Iwona Escher – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

** Dr hab. Aldona Glińska-Neweś, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

*** Mgr Paweł Brzustewicz – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

relacji po dostrzeżeniu w niej katalizatora jej zakończenia [7, s. 1–20; 20, s. 55; 5, s. 218–226; 10, s. 12–14].

Podstawą empiryczną artykułu jest badanie przeprowadzone metodą indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego (IDI) wśród 16 menedżerów reprezentujących 4 przedsiębiorstwa różniące się branżą, wielkością i pochodzeniem kapitału. Wypowiedzi respondentów, poddane standardowej procedurze analizy treści, potwierdzają niejednoznaczność, czy też raczej wielowymiarowość związku zachodzącego między więziami osobistymi partnerów biznesowych i kończeniem relacji. Chociaż większość badanych menedżerów podkreślała, że dzięki osobistemu wymiarowi relacji biznesowej jest ona trwalsza, bardziej satysfakcjonująca i niechętnie się ją zrywa, to pojawiły się też wypowiedzi wskazujące, że zbyt bliska, osobista relacja może szkodzić interesowi firmy i dlatego należy takich sytuacji unikać. Zaprezentowane wyniki badania empirycznego wskazują, że kończenie relacji biznesowej jest bardzo nośnym zagadnieniem, inspirującym do wielu pytań, na które odpowiedzi pozwolą uzupełnić wiedzę dotyczącą istoty i mechanizmów rządzących relacjami biznesowymi.

1. Kończenie relacji biznesowej

Pojęcie relacji jest kluczowym terminem w koncepcji marketingu relacyjnego, wprowadzonej do teorii i praktyki zarządzania w latach 80. ubiegłego wieku przez przedstawicieli tzw. szkoły nordyckiej. Zajmuje ono również bardzo ważne miejsce w rozważaniach prowadzonych na gruncie zasobowej szkoły zarządzania strategicznego, gdzie relacje traktowane są jako wartościowy zasób będący źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [18, 19, 2, 24]. Wraz z rozwojem obu nurtów pojawiają się różne ujęcia, a z nimi – także różne spojrzenia na kwestię relacji (podmiotów, z którymi jest ona zawiązywana; korzyści, które z niej wynikają; sposobów jej kształtowania i utrzymywania itp.). Zainteresowanie środowiska badaczy tą tematyką owocuje także opracowaniem wielu modeli opisujących etapy rozwoju relacji, przy czym pierwotnie w modelach tych ujmowano przede wszystkim etapy związane z inicjowaniem i umacnianiem relacji. Etap kończenia relacji bądź w nich nie występował, bądź był jedynie sygnalizowany, a tym samym opisywany nieproporcjonalnie w stosunku do etapów go poprzedzających. Sytuacja ta zmieniła się w ostatnich latach, kiedy to badacze zaczęli wyodrębniać etap kończenia (rozpadu) relacji, a z czasem także badać przyczyny jego pojawienia się i przebieg.

Prowadzenie badań w tym obszarze nie jest jednak proste z wielu powodów. Dość wskazać, iż kończenie relacji często jest postrzegane jako porażka danej firmy w kontaktach ze swoimi partnerami (do której niechętnie przyznają się menedżerowie i o której niechętnie mówią), a informacje o zdarzeniach i czynnikach doprowadzających do

rozstania są traktowane jako poufne (tym samym stają się niedostępne badaczom). Co więcej, dogłębne zrozumienie powodów zakończenia relacji wymaga poznania perspektywy dwóch stron zaangażowanych w zakończoną relację, a także rozpoznania przebiegu owej relacji od pierwszych jej etapów, co także bywa poważnym utrudnieniem dla zewnętrznego badacza [21, s. 7; 5, s. 220; 10, s. 11]. Biorąc pod uwagę fakt, że żadna relacja nie jest rozwijana w izolacji od innych podmiotów, z którymi strony relacji także tworzą relacje [11, s. 39–45], zrozumienie powodów i przebiegu procesu kończenia relacji może także wymagać poznania perspektywy innych partnerów biznesowych oraz spojrzenia na skutki tego procesu w wymiarze całej sieci relacji [11, s. 28–29; 9, s. 12–14; 10, s. 14]. Rozpad relacji powoduje nie tylko zmianę schematu powiązań między podmiotami zaangażowanymi w relację, ale też między podmiotami związanymi relacją z którąkolwiek ze stron diady i podmiotami tworzącymi szerszą sieć relacji. W konsekwencji zmiany w relacji (w tym jej zakończenie) mogą decydować o stabilności całej sieci, i na odwrót – zmiany w sieci mogą być powodem rozpadu danej relacji biznesowej [20, s. 23–26].

Kończenie relacji biznesowej stało się obszarem zainteresowań badaczy niemal 30 lat temu [por. m.in.: 4, s. 339–353; 3, s. 11–27], jednak dopiero na przełomie XX i XXI wieku zaczęto zagadnieniem tym interesować się głębiej. W polskiej literaturze do dziś raczej traktowane jest w sposób fragmentaryczny, oparty przede wszystkim o rozważania i badania prowadzone w literaturze zagranicznej. Warto wspomnieć, że sam termin „kończenie relacji” ma w języku angielskim przynajmniej kilka odpowiedników, choć (jak się zauważa) nie są one synonimami: *relationship dissolution*, *relationship termination*, *relationship exit*, *relationship ending*, *break-down*, *break-up*, *defection*, *disengagement*, *disloyalty*, *separation*, *divorce*, *fading*, *switching behaviour*, *withdrawal*, *discontinuity*, *discontinuation*, *unbounding* [por. m.in.: 3, s. 1920; 9, s. 9; 20, s. 45; 10, s. 2–4; 22, s. 8–16].

Rozważane zjawisko nie ma też jednej definicji. Czasami opisuje się je jako odwrotność procesu budowania / rozwoju relacji (*relationship dissolution as the reverse of relationship formation / development*). Nie wszyscy jednak zgadzają się z takim ujęciem, wskazując na odmiennność podejmowanych działań w tych dwóch procesach [22, s. 816]. O ile budowanie/rozwój relacji opiera się na dwustronnym wysiłku obu stron (choć nie zawsze równoważnym), o tyle kończenie relacji częściej jest inicjowane jednostronnie [3, s. 20; 21, s. 5]. Relacja biznesowa między dwiema stronami wchodzi w fazę rozpadu (*dissolution*), kiedy przynajmniej jeden z partnerów przestaje widzieć sens jej kontynuowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż obustronne oczekiwania dotyczące kontynuacji relacji mają kluczowe znaczenie dla jej istnienia [21, s. 8], oznacza to, że do zakończenia relacji wystarczy działanie (wola) jednego z partnerów (nawet jeśli druga strona nadal życzy sobie jej trwania) [20, s. 47].

W procesie kończenia relacji biznesowej dochodzi do rozłączania powiązań istniejących między dotychczasowymi partnerami [22, s. 8]. Relację uznaje się zatem

za rozwiązana, kiedy wszystkie łączące tych partnerów wcześniejsze powiązania na poziomie zarówno aktywności (*activity links*), zasobów (*resource ties*), jak i aktorów (*actor bonds*) przestają istnieć [21, s. 8; 20, s. 46, 56] (powiązania, o których mowa, nawiązują do trójwarstwowego modelu ARA autorstwa Håkanssona i Snehoty, o którym więcej w kolejnej części niniejszego artykułu). Nie oznacza to, że nie istnieje w przyszłości możliwość reaktywacji takiej relacji. Z upływem czasu zmiany zachodzące u byłych partnerów i/lub w ich otoczeniu (w tym sieci biznesowej, której są częścią), mogą skutkować potrzebą lub chęcią powrotu do zakończonej relacji [21, s. 9]. Jest też możliwe, że mimo przerwania powiązań w obszarze działań (*activity links*) i zasobów (*resource ties*) strony relacji nadal wolę jej utrzymania. Przejawia się to we wzajemnych kontaktach czy utrzymaniu niektórych osobistych relacji (więzi) na poziomie jednostek [20, s. 46; 22, s. 10]. Tego typu relacja jest opisywana w literaturze jako śpiąca (*sleeping relationship*) i wyraźnie odróżniania od relacji zakończonej (w której brak owej wzajemnej chęci do kontynuowania kontaktów) [21, s. 8–9; 20, s. 47].

Relacja biznesowa może zakończyć się w różny sposób i na jakimkolwiek etapie rozwoju owej relacji. Może zakończyć się decyzją jednej strony, wspólną decyzją dwóch stron albo też bez jakiegokolwiek celu decyzji jakiegokolwiek z partnerów (umierając niejako śmiercią naturalną) [20, s. 59]. Niektóre relacje niosą w sobie „ziarno rozpadu” już w momencie ich nawiązywania [10, s. 11], choć nie zawsze oznacza to, że stanie się ono powodem końca relacji (strony mogą nie postrzegać go jako istotnego uzasadnienia do zakończenia relacji lub oddziaływanie czynników powstrzymujących przed jej zakończeniem będzie silniejsze niż jego negatywny wpływ) [20, s. 25]. Wspomnianym „ziarnem rozpadu” Havila i Tähtinen [10, s. 12] nazywają najogólniej niedopasowanie dwóch stron relacji, które może m.in. wynikać z odmienności w wizjach i filozofiach dwóch partnerów, ich asymetrii w nawiązywanej relacji (np. wynikającej z większego potencjału jednej ze stron) czy różnic kulturowych.

Oceniając aktualny stan badań w zakresie kończenia relacji biznesowej, w największym stopniu rozwijane są problemy, które dotyczą zdarzeń i czynników: 1) predysponujących do rozstania; 2) przyspieszających rozstanie, tzn. pojawiających się w trakcie trwania relacji (rozpoczynających proces kończenia relacji, wzmacniających decyzję o zakończeniu relacji); 3) podtrzymujących relację biznesową, mimo pojawiających się w niej problemów predysponujących do zakończenia. Lista tych czynników jest niemal nieograniczona [por. m.in. 10, s. 9–15]. Niemniej ich rozpoznanie jest ważne, bowiem pozwala sprawniej zarządzać relacjami – daje szansę na szybsze zdiagnozowanie zamiaru odejścia partnera, wyeliminowanie lub minimalizowanie wpływu zdarzeń, które przyspieszyłyby jego decyzję o odejściu, zwiększa szansę na naprawę pogarszającej się relacji lub na jej reaktywację, czy też pozwala na zminimalizowanie skutków związanych z odejściem partnera lub odejściem od partnera (w przypadku podmiotu inicjującego zakończenie relacji).

2. Relacje biznesowe a więzi międzyludzkie

Na ważny wymiar więzi międzyludzkich w relacjach biznesowych zwracają uwagę m.in. Håkansson i Snehota [11, s. 26–27] we wspomnianym wyżej modelu ARA opisującym treść (*substance*) relacji biznesowej. Autorzy wskazują jej trzy główne warstwy: powiązania między działaniami podejmowanymi przez strony relacji (*activity links*), powiązania między zasobami zaangażowanymi przez dwie strony relacji (*resource ties*) oraz powiązania między aktorami relacji (*actor bonds*), w tym więzi międzyludzkie (interakcje personalne) tworzone między pracownikami reprezentującymi dwie strony relacji.

Wspomniane interakcje personalne stanowią nieodłączny element każdej relacji biznesowej, gdyż zaufanie i zaangażowanie między stronami relacji w rzeczywistości nie tworzy się i nie rozwija między podmiotami będącymi stronami relacji, ale między ludźmi [23, s. 212]. To oni decydują, w jaki sposób postrzegana jest druga strona relacji i jak jest w tej relacji traktowana [11, s. 26, s. 192; 12, s. 16–20]. W rzeczywistości za działaniami podejmowanymi w ramach relacji stoją zawsze pracownicy dwóch stron. W ramach relacji podejmują oni działania determinowane własnym jej postrzeganiem, własnymi postawami, ambicjami, wiedzą, umiejętnościami a także działaniem wynikającym z celów organizacji, którą reprezentują, i będącym wynikiem procesu uczenia się współdziałania z pracownikami drugiej strony relacji [11, s. 34, 192]. Pracownicy podejmują działania i to oni aktywują zasoby zaangażowane w relację, można zatem powiedzieć, że są warunkiem wstępnym do tego, aby aktywnie rozwijać w ramach relacji powiązania między zasobami oraz działaniami [11, s. 35].

Rozwój więzi osobistych między przedstawicielami stron relacji biznesowych bywa często postrzegany jako konsekwencja wymiany realizowanej w ramach tej relacji. Strony relacji stopniowo budują wzajemne zaufanie przez proces wymiany prowadzony w wymiarze społecznym [7, s. 4]. Na wczesnych etapach budowania relacji jednostki działają zwykle w ramach swych organizacyjnych ról, z czasem (wraz z rozwojem relacji) więzi międzyludzkie (osobiste) coraz bardziej uzupełniają pierwotnie zdefiniowane role organizacyjne [7, s. 4, za: 15, s. 90–118]. Niemniej są też badania, które wskazują, iż więzi osobiste często są warunkiem wstępnym poprzedzającym nawiązanie i budowanie relacji biznesowej. O takich przypadkach pisze się m.in. w odniesieniu do relacji budowanych w niektórych krajach, np. w Rosji, Chinach czy w Polsce [por. m.in.: 17, s. 139–168; 8, s. 158–171; 13, s. 955–967; 12, s. 1–93; 6, s. 140–149].

Więzi osobiste są uznawane za niezbędny element infrastruktury relacji biznesowej (*relational infrastructure*). Są pod wieloma względami sercem każdej relacji biznesowej [7, s. 1–3]. Halinen i Salmi [7, s. 1–3, s. 6–7], idąc za innymi autorami [15, s. 90–118], stwierdzają, iż mimo że to organizacje stanowią podstawowych aktorów

życia gospodarczego, to jednak w obszarze relacji biznesowych rola jednostek jest kluczowa. Wszystkie relacje biznesowe są bowiem nawiązywane i rozwijane w drodze interakcji zachodzących między ludźmi. Wskazując na kluczową rolę więzi interpersonalnych, autorki zauważają jednocześnie, że zwykle ich wagę dostrzega się jedynie na etapie nawiązywania relacji (pomijając jej istotność na dalszych etapach życia relacji, w tym na etapie jej kończenia), a dodatkowo są opisywane zazwyczaj wyłącznie ich pozytywne aspekty (personalne więzi jako czynnik wspierający rozwój relacji), podczas gdy owe więzi mogą mieć także negatywny wpływ na rozwój relacji biznesowej, stanowiąc nawet zagrożenie dla dalszego jej istnienia, np. zbyt silne więzi osobiste między przedstawicielami dwóch stron relacji mogą ograniczać lojalność danego pracownika w stosunku do własnej organizacji i jej celów, mogą zachęcać go do nieetycznych zachowań [por. m.in. 16, s. 1–8].

3. Więzi międzyludzkie na etapie kończenia relacji

Rola, jaką odgrywają więzi osobiste w relacji biznesowej, może być różna. Odmienne też może być postrzegana na różnych etapach cyklu życia relacji. Z pewnością nie ogranicza się ona jedynie do pierwszych etapów budowania relacji.

Wagę więzi osobistych w procesie kończenia relacji można dostrzec, analizując m.in. listę czynników identyfikowanych przez badaczy jako te, które wyzwalają ów proces, predysponują do rozstania lub też powstrzymują decyzję o zerwaniu współpracy. W zestawieniu takich czynników dokonany przez Havilę i Tähtinen [10, s. 9–15] można odszukać przynajmniej kilka znacząco nawiązujących do personalnego wymiaru więzi budowanych między jednostkowymi aktorami reprezentującymi dwie strony relacji (por. tabela 1).

Pisząc o więziach osobistych w relacjach biznesowych, Halinen i Salmi [7, s. 8–13] wskazują sześć następujących ról, jakie można im w tych relacjach przypisać:

- 1) więzi osobiste jako czynnik wspierający nawiązanie nowej relacji (*door openers*) – istniejące więzi między poszczególnymi osobami zapewniają nawiązanie pierwszego kontaktu i dostępu do potencjalnego nowego partnera, a nawet są warunkiem niezbędnym w nawiązaniu tego kontaktu;
- 2) więzi osobiste jako czynnik blokujący nawiązanie nowej relacji (*gatekeepers*) – trudności w nawiązaniu więzi osobistych, negatywne wrażenia z kontaktu z przedstawicielem danej organizacji mogą blokować dostęp do niej lub zniechęcać do nawiązania z nią potencjalnej relacji;
- 3) więzi osobiste jako źródło problemów (*trouble makers*) – niedopasowanie pracowników po dwóch stronach relacji, brak tzw. chemii (*personal chemistry*), przenoszenie konfliktów wewnętrznych na kontakty z partnerem jest źródłem wielu problemów, zwłaszcza jeśli wraz z owym niedopasowaniem pojawiają się inne

czynniki osłabiające chęć do współpracy (warto zauważyć, że w takim znaczeniu negatywne relacje osobiste mogą być postrzegane jako jeden z czynników wpływających na decyzję o zakończeniu relacji);

- 4) więzi osobiste jako czynnik łagodzący konflikty (*peacemakers*) – istnienie więzi osobistych pomaga zarządzać sytuacjami kryzysowymi pojawiającymi się między dwiema stronami na różnych etapach relacji biznesowej, pomaga łagodzić problemy lub stanowi gwarancję sprawnego ich rozwiązania, jeśli się pojawią (w takim znaczeniu pozytywne więzi osobiste mogą być uznane jako czynnik powstrzymujący strony relacji przed decyzją o jej zakończeniu);
- 5) więzi osobiste jako czynnik ułatwiający kończenie relacji (*door closers*) – więzi wspomagają proces kończenia relacji, łagodzą jego skutki, sprzyjając tzw. pięknemu rozstaniu (*beautiful exit*), o którym piszą Alajoutsijärvi, Möller i Tähtinen [1, s. 1270–1289], dającemu szansę na zachowanie dobrej reputacji stronie kończącej relację i nawiązanie nowych relacji w przyszłości, nawet z tym samym partnerem;
- 6) więzi osobiste jako czynnik sprawczy kończenia relacji (*terminators*) – więzi osobiste w połączeniu z innymi krytycznymi czynnikami powodują zakończenie relacji; pogorszenie więzi osobistych lub też wymiana kluczowych pracowników odpowiedzialnych za podtrzymywanie relacji biznesowej może wpłynąć negatywnie na jakość tej relacji, prowadząc do kryzysu a nawet jej rozpadu.

Tabela 1. Powody kończenia relacji oraz czynniki osłabiające proces rozpadu nawiązujące do wymiaru personalnego

Czynniki sprzyjające kończeniu relacji	Autorzy
Słabe relacje osobiste	Bennet 1999; Gedeon, Fearné & Poole 2009; Pressey & Selassie 2007
Zmiany kluczowych pracowników odpowiedzialnych za podtrzymywanie relacji	Beloucif, Donaldson & Waddell 2006; Bennet 1999; Pressey & Selassie 2007
Zła komunikacja między stronami relacji	Heffernan & Poole 2004; Salo, Tähtinen & Ulkuniemi 2009
Negatywne emocje	Gedeon, Fearné & Poole 2009
Czynniki osłabiające decyzję o kończeniu relacji	Autorzy
Personalne więzi	Hocutt 1998; Maute & Forrester 1996; Håkansson & Snehota 1995; Beloucif, Donaldson & Waddell, 2006, Gedeon, Fearné & Poole 2009; Seabright, Levinthal & Fichman 1992
Regularny dialog lub interakcja	Beloucif, Donaldson & Waddell 2006; Harris & O'Malley 2000
Bliskość interpersonalna	Fam & Willer 1999

Źródło: opracowanie własne na podstawie [20, s. 55; 10, s. 12–14].

Jak widać z zaprezentowanego opisu, więzi osobiste stanowią taki czynnik, który może sprzyjać wzmocnieniu relacji biznesowej, może wspomagać przejście kryzysowych momentów w relacji, ale też może realnie zagrażać istnieniu danej relacji. Cztery

z opisanych powyżej ról wskazują, że więzi osobiste mogą być zarówno czynnikiem powstrzymującym decyzję o zakończeniu relacji biznesowej, jak i czynnikiem, który może sprzyjać podjęciu decyzji o końcu relacji [por. także: 5, s. 218–226].

Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, iż więzi osobiste są ważnym komponentem każdej relacji biznesowej (por. koncepcję *actor bonds* w opisywanym modelu ARA Häkanssona i Snehoty), zmiany, które w ich obszarze zachodzą, mają wpływ na treść całej relacji (wszystkie jej trzy warstwy). Co więcej, zmiana w zakresie choćby jednej z trzech wspomnianych warstw (w tym także w zakresie powiązań na poziome więzi międzyludzkich) zmienia nie tylko ogólny schemat powiązań między dwoma podmiotami zaangażowanymi w relację, lecz także podmiotami związanymi relacją z którąkolwiek ze stron diady, a tym samym – całej sieci biznesowej, której są częścią.

4. Metodyka badania pierwotnego

Celem przeprowadzonego badania empirycznego było m.in. określenie roli, jaką w opinii menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce pełni więź osobista łącząca przedstawicieli organizacji tworzących relację biznesową. Problem ten był eksplorowany w odniesieniu do kolejnych etapów budowania i podtrzymywania relacji B2B. Mimo że kończenie relacji nie było kluczowym aspektem poddanym ocenie, respondenci dostarczyli wielu interesujących wypowiedzi także na jego temat.

W procesie zbierania danych pierwotnych wykorzystano metodę indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego (IDI)¹. Badanie, z zastosowaniem niestandardyzowanego instrumentu pomiarowego (scenariusza), przeprowadzono z 16 przedstawicielami czterech przedsiębiorstw. Czas realizacji poszczególnych wywiadów wynosił od 30 do 40 minut. Każdy był nagrywany, a następnie poddany transkrypcji oraz dwuetapowemu kodowaniu (w drugim etapie kodowania wykorzystano program MAXQDA).

Wytypowane do badania przedsiębiorstwa działają na polskim rynku w branży: motoryzacyjnej, chemicznej, budowlanej oraz napojów alkoholowych. Ich wspólną cechą jest to, że powstały na początku lat 90. XX wieku, kiedy w Polsce rozpoczynała się transformacja ustrojowa i gospodarcza. Różnią się profilem działalności, rodzajem kapitału założycielskiego, wielkością oraz ścieżkami rozwoju. Trzy z nich prowadzą działalność produkcyjną, jedno – działalność handlową. Pierwsze z przedsiębiorstw produkcyjnych powstało jako podmiot z polskim kapitałem. W roku 2001 r. strategiczny inwestor z Niemiec przejął 100% jego udziałów. Obecnie zatrudnia około

¹ Badanie zostało przeprowadzone przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu w okresie styczeń – marzec 2016 r. (od 1 stycznia 2017 r. jednostka funkcjonuje pod nazwą: Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu).

140 osób. Drugie przedsiębiorstwo założone zostało przez Szwedów, ale od początku istnienia zatrudnia wyłącznie polskich pracowników. W 2007 r. zostało sprzedane austriackiemu koncernowi. Pracuje w nim około 150 osób. Trzecie przedsiębiorstwo produkcyjne to podmiot wyłącznie z polskim kapitałem. Zatrudnia około 45 osób. Czwarte przedsiębiorstwo to także podmiot z wyłącznie polskim kapitałem. Prowadzi działalność w obszarze handlu materiałami budowlanymi. Zatrudnia łącznie (we wszystkich swoich oddziałach) blisko 310 osób.

Do udziału w wywiadach zaproszono menedżerów, którzy od wielu lat odpowiadają w tych przedsiębiorstwach za budowanie i utrzymanie relacji biznesowych (ich staż pracy przy realizacji takich zadań liczył od kilkunastu do 25 lat).

5. Wyniki badania jakościowego

Generalnie respondenci wskazali na istotną i pozytywną rolę, jaką w relacji biznesowej pełni więź osobista partnerów. Cytując jednego z nich: *relacja jest zawsze między człowiekiem a człowiekiem*. Chociaż znalazły się także głosy odrębne, większość menedżerów wskazywała na korzyści, jakie wynikają z zawiązania relacji bliskiej, opartej nie tylko na zaufaniu, lecz także na wzajemnej sympatii przedstawicieli firm, utożsamiając taką więź z dobrą relacją. To co jest istotne z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu, to ustalenie, jakie znaczenie mają więzi osobistej partnerów w kontekście kończenia relacji biznesowej.

Większość wypowiedzi odnoszących się do tego zagadnienia wskazywała na osobistą więź partnerów biznesowych jako czynnik podtrzymujący trwanie relacji, a tym samym zniechęcający do jej kończenia. Oto kilka stwierdzeń tego rodzaju:

- *Budowanie relacji szerszych [zawierających komponent osobisty – przyp. aut.] ma trochę zabezpieczyć przed odejściem partnerów.*
- *Bardzo trudno zrezygnować z relacji opartej na kontaktach prywatnych.*
- *Są partnerzy, którzy są u mnie już od dwudziestu paru lat i nikt ich mi nie podbierze, bo jest im tutaj dobrze. I tak samo ja nie zabiorę, nawet jak będę mu dawał bonusy, różne rzeczy i tak do mnie nie przyjdzie, bo on już tam [w innej relacji – przyp. aut.] czuje się dobrze.*
- *Część jest takich [partnerów – przyp. aut.], którzy w ogóle robią z nami biznes dlatego, że nas lubią. I też są zmęczeni przeciętnymi menedżerami, dostawcami, którzy skupiają się tylko wyłącznie na wymiarze transakcyjnym.*

Opisany powyżej efekt osobistej relacji partnerów biznesowych można tłumaczyć tym, że więź ich łącząca bywa wartością przewyższającą nawet wartość transakcyjną. Jeden z respondentów miał w tym względzie wyjątkowo silne przekonanie: *Aspekty mierzalne, np. cena, nie mają żadnego wpływu na relacje z klientem. Dlatego, że cena będzie zawsze tylko uzasadnieniem podjętej decyzji. A decyzja jest podejmowana*

emocjonalnie. Każda decyzja zakupowa to są emocje, a to co później następuje, jeżeli chodzi o cenę, ilość itd., to jest trochę uzasadnienie własnej decyzji przez klienta. Inny respondent wyraził takie stanowisko w sposób bardziej stonowany: Oferta, czasami, różnych firm jest porównywalna, ale to, co daje tę różnicę, to jest człowiek.

W wypowiedziach większości menedżerów aspekt interpersonalny decyduje o jakości relacji i w ten sposób staje się ważniejszy od aspektu transakcyjnego. Ten drugi naturalnie nadal jest uwzględniany (*oczywiście nie możemy działać na szkodę firmy i godzić się na droższy zakup, tylko dlatego, że ktoś jest sympatyczny*), ale czasem trudno mówić tu o obiektywizmie i racjonalności rozpatrywanej wyłącznie z ekonomicznego punktu widzenia (*ale preferujemy tych partnerów, z którymi jesteśmy w bliższej relacji, nawet kosztem jakichś tam ekonomicznych wskaźników*). Dzieje się tak dlatego, że dzięki dobrej, zawierającej osobisty komponent relacji w długim okresie wynik będzie dla obu stron satysfakcjonujący. Jak to wyjaśnił jeden z respondentów: *Tak się zdarza, że dajemy priorytet dobrym relacjom nad korzyściami ekonomicznymi. Nawet nie kosztem niższych profitów. My po prostu staramy się negocjować takie warunki u naszych dostawców żeby to nadrobić, albo oferujemy różne działania okołosprzedawcze, żeby się te niedogodności wszystkim wyrównały.*

Mechanizm, jaki tutaj zachodzi, to większa skłonność do ustępstw wynikająca z osobistego zaangażowania w relację i większej lojalności partnerów. Oto przykład podany przez jednego z respondentów: *Musimy pomóc tej firmie [partnerowi, który ma kłopoty finansowe – przyp. aut.]. Tyle lat z nią współpracowaliśmy. Ma jakąś tam zapaść na rynku – zwiększymy, wydłużmy termin, ale zatrzymajmy ją.* Podobnie wyraził to inny rozmówca: *Jeśli masz problemy, przyjdź, bo my się znamy, porozmawiamy, zawsze coś z tego wyjdzie.* Taka wzajemna lojalność procentuje również w sytuacji przeciwnej, tzn. relacja nie jest zrywana nawet w obliczu uzyskania korzystniejszej ekonomicznie oferty od innego przedsiębiorstwa: *Kiedy ktoś się pojawi u nich [u partnera biznesowego – przyp. aut.] i powie: słuchaj ja mam lepsze ceny, a może byś u mnie? Dam ci dłuższy termin! To coś mu się „zaświeci” i to spowoduje, że nie będzie zainteresowany tym.* Respondenci postrzegają takie zachowania, wyrażające partykularne podejście do zawierania relacji biznesowych, jako nie do końca *fair*, ale w dalszym ciągu uważają je za mimo wszystko słuszne: *Mamy klientów, którzy faktycznie pokazują nam nawet ofertę konkurencji. Chociaż pewnie etycznie nie powinni, ale dla nas to są dobre relacje. My wiemy, że klient chce od nas kupować, chce z nami współpracować. I my bardzo często naginamy jakieś tam zasady, jakieś ceny.*

Podjęcie starań w kierunku utrzymania posiadanych dobrych relacji, skutkujące nawet obniżeniem efektu ekonomicznego w krótkim terminie, wynika z dostrzeganego przez respondentów dobroczynnego wpływu owej „zażyłości” partnerów. Wpływ ten może się przejawiać następująco: *Jest mniej konfliktów. Dokładnie tak. W szczególności takie długoletnie, wieloletnie utrzymywanie współpracy, moim zdaniem, dąży do tego, że zaczynamy się rozumieć bez słów. I tutaj zarówno przepływy*

informacji, jak i ta bieżąca, codzienna współpraca układa się w taki sposób, w jaki my byśmy sobie życzyli i nasi partnerzy też.

Jak wspomniano, większość respondentów wyrażała pozytywną opinię na temat tworzenia więzi osobistej z partnerem biznesowym, widząc w niej czynnik zarówno motywujący do utrzymywania relacji, jak i zabezpieczający przed jej zakończeniem. Jednocześnie pojawiły się stosunkowo nieliczne głosy wskazujące na potencjalne niebezpieczeństwa występowania takiej więzi. Jeden z menedżerów swoją świadomość istnienia argumentów przemawiających zarówno za osobistym wymiarem relacji B2B, jak i przeciw niemu wyraził następująco: *To wygląda jakby tak, że sposobem na zabezpieczenie własnej działalności jest właśnie budowanie takiej długotrwałej relacji, budowanie zaufania, jakby takie przekonanie odbiorcy, że my jesteśmy najlepsi (...). Natomiast jest też tak, że takie długotrwałe bliskie relacje też mają pewne wady, no bo tak: do jakiegoś poziomu cen się przyzwyczaję, do jakiegoś poziomu usług się przyzwyczaję, do jakiejś jakości się przyzwyczaję, nie mam już takiej siły nacisku, żeby poprawić coś u tego bieżącego dostawcy.*

W innych wypowiedziach pojawiały się opinie, że budowanie relacji opartej na kontaktach osobistych, mimo że preferowane przez respondentów, staje się współcześnie coraz trudniejsze ze względu na wprowadzanie procedur organizacyjnych zabezpieczających przed tworzeniem zbytnej zażyłości. Jeden z nich tak opisuje problemy tego rodzaju we współpracy z jednym z dużych partnerów biznesowych: *Organizacja zabrania im wręcz nawet czasami spotkania się na takich nieformalnych spotkaniach – sądzą, że obawiają się, że te relacje pójdą za głęboko. Dowodem na to jest też w korporacjach wymiana ludzi, niekoniecznie pozbywanie się tych ludzi, ale jeżeli firma ma szerokie spektrum działania: różne produkty i są menedżerowie danych kategorii, to powiedzmy w cyklu rocznym oni się zamieniają kategoriami i to jest jak gdyby odgórnie przez nich stosowane, że co roku dany człowiek, dany menedżer kategorii przechodzi do innej i oni to tłumaczą tym, żeby właśnie nie budować zbyt zacieśnionych relacji ze swoimi dostawcami.* Na takie procedury wskazywali też inni respondenci, np.: *Mamy jednego klienta, gdzie z definicji, na każdym stanowisku można pracować maksymalnie dwa lata; czyli nie pozwalają, mają wewnętrzne procedury, które nie pozwalają budować długotrwałych relacji z dostawcami swoimi.* W opinii respondentów praktyki te są „przynoszone” na grunt polskiej gospodarki przez międzynarodowe korporacje. Potwierdza to, że podejście do budowania relacji biznesowych, w tym przede wszystkim postrzeganie roli związków interpersonalnych jest uwarunkowane kulturowo.

Przeprowadzone badanie nie miało charakteru reprezentatywnego, aczkolwiek różnorodność respondentów i przedsiębiorstw, w których pracują, pozwala sądzić, że wyrażone opinie stanowią odzwierciedlenie, jeśli nie dominującego, to na pewno bardzo częstego podejścia do relacji B2B w Polsce. Wydaje się to skutkować utrzymywaniem w polskim biznesie wielu trwałych relacji, w wyniku których zawiązania więzi

osobistej partnerzy nie chcą kończyć. Jak wyraził to metaforycznie jeden z respondentów: *Gros firm jest takich, z którymi się starzejemy.*

Podsumowanie

Więzi osobiste są ważne nie tylko w pierwszych fazach budowania relacji biznesowej. Równie duże ich znaczenie można dostrzec na etapie kończenia relacji. Mogą być one wówczas czynnikiem powstrzymującym decyzję o zakończeniu relacji lub też bodźcem, który może takiej decyzji sprzyjać.

Wagę więzi osobistej łączącej przedstawicieli organizacji tworzących relację biznesową podkreślają także menedżerowie uczestniczący w badaniu opisywanym w niniejszym artykule (choć, jak sami przyznają, jej budowanie jest coraz trudniejsze ze względu na wprowadzanie przez niektórych partnerów biznesowych specjalnych procedur zabezpieczających). Większość z badanych zauważa, iż zawiązanie bliskiej relacji, opartej na zaufaniu i wzajemnej sympatii przedstawicieli, przynosi liczne korzyści (decydujące o tym, że relację uznać można za dobrą). W ich wypowiedziach, odnoszących się do rozważanego w artykule zjawiska kończenia relacji, osobista więź partnerów biznesowych jest wskazywana jako czynnik podtrzymujący trwanie relacji, a tym samym zniechęcający do jej kończenia. Owa więź podnosi jakość relacji, będąc często ważniejsza od aspektu transakcyjnego (zwłaszcza gdy rozpatruje się go jedynie w krótkim okresie). Interpersonalny aspekt relacji powoduje, że po obu jej stronach większa jest skłonność do ustępstw, a tym samym łagodzenia konfliktów i sprawnego rozwiązania problemów bez podejmowania kroków zmierzających do rozstania. Większa jest także lojalność partnerów – relacja nie jest zrywana nawet w obliczu uzyskania korzystniejszej ekonomicznie oferty od innego przedsiębiorstwa. Stosunkowo nieliczne głosy wskazują na potencjalne niebezpieczeństwo istnienia więzi osobistych. W tym zakresie podkreśla się przede wszystkim, iż bliskie relacje osobiste w znacznym stopniu zmniejszają siłę przetargową sprzedawcy. Respondenci nie wspominają jednak o tym, by sytuacja ta miała być powodem zakończenia relacji.

Opisane w artykule badanie miało charakter eksploracyjny. Zastosowany w nim celowy dobór przedsiębiorstw oraz respondentów powoduje, że uzyskane wyniki nie są reprezentatywne, a tym samym nie są też rozstrzygające. Niemniej w przekonaniu autorów mogą stanowić przybliżony obraz specyfiki wielu relacji biznesowych budowanych w Polsce, w których więzi osobiste są czynnikiem osłabiającym decyzję o kończeniu relacji. Do potwierdzenia tych przypuszczeń konieczne jest jednak przeprowadzenie badań pozwalających na generalizowanie uzyskanych wyników. Ustalenia poczynione w artykule mogą jednocześnie stanowić inspirację do podejmowania innych badań w tym obszarze (np. w zakresie identyfikacji powodów kończenia relacji oraz czynników ten proces osłabiających).

Bibliografia

- [1] Alajoutsijärvi K, Möller K., Tähtinen J., *Beautiful exit: How to leave your business partner*, „European Journal of Marketing” 2000, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1270–1289.
- [2] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [3] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, Issue 2, pp.11–27.
- [4] Ford D., *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, „European Journal of Marketing” 1980, Vol. 14, Issue 5/6, pp. 339–353.
- [5] Gedeon I.M., Fearn A., Poole N., *The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, Issue 3/4, pp. 218–226.
- [6] Glińska-Noweś A., Sudolska A., Escher I., *Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, s. 140–149.
- [7] Halinen A., Salmi A., *Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, paper presented at the 17th IMP Conference, 9–11 September, Oslo, Norway, 2001, pp. 1–20.
- [8] Hallen L., Johanson M., *Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy*, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, No. 2, pp. 158–171.
- [9] Havila V., Holmlund-Rytkönen M., Strandvik T., Tähtinen J., *Problematising the Phenomenon of Relationship Dissolution. The contribution of a Workshop*, Oulu University Press, Oulu 2001.
- [10] Havila V., Tähtinen J., *The State of Empirical Business Relationship Ending Research*, paper presented at the 27th IMP Conference, 30 August – 3 September, Glasgow, Scotland 2011, pp. 1–20.
- [11] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [12] Ivanova-Gongne M., *Culture in business interaction: An individual perspective. Empirical studies in Finnish-Russian business relationships*, doctoral thesis, School of Business and Economics Åbo Akademi University, Turku, Finland, 2014, pp. 1–93.
- [13] Jansson, H.A., Johanson, M., Ramstrom, J. *Institutions and networks: Business networks in the Chinese, Russian, and West-European institutional contexts*, „Journal of Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, No. 7, pp. 955–967.

- [14] Marschan R., Welch D., Welch L., *Control in Less-Hierarchical Multinationals: the Role of Personal Networks and Informal Communication*, „International Business Review” 1996, Vol. 5, No. 2, pp. 137–150.
- [15] Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No. 1, pp. 90–118.
- [16] Salmi A., *Corruption – do we skip unpleasant issues of business interaction?*, paper presented at the 16th IMP Conference, 7–9 September, Bath, United Kingdom 2000, pp. 1–8.
- [17] Salmi A., Bäckman J., *Personal Relations in Russian Business: Two Circles*, [in:] *Institutions and Post-Socialist Transition*, R. Kosonen, A. Salmi (eds.), Publications of Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999, pp. 139–168.
- [18] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [19] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [20] Tähtinen J., *The dissolution process of a business relationship. A case study from tailored software business*, Publications of the Oulu University, Finland 2001, pp. 1–282.
- [21] [21 Tähtinen J., Halinen-Kaila A., *The death of business triads. The dissolution process of a net of companies*, paper presented at the 13th IMP Conference, 4–6 September, Lyon, France 1997, pp. 1–38.
- [22] Tähtinen J., Havila V., *Definitions of business relationship ending: a literature review*, paper presented at the 29th IMP Conference, 30 August – 2 September, Atlanta, USA 2013, pp. 1–24.
- [23] Weck M., Ivanova-Gongne M., *The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2013, January, pp. 210–220.
- [24] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.

ZNACZENIE OSOBISTYCH WIĘZI PARTNERÓW RELACJI BIZNESOWEJ NA ETAPIE JEJ KOŃCZENIA

Streszczenie

W artykule podjęto rzadko opisywaną na gruncie polskich nauk o zarządzaniu tematykę kończenia relacji biznesowej. Głównym celem artykułu jest określenie roli, jaką w procesie

kończenia relacji pełni więź osobista łącząca przedstawicieli organizacji. Dla realizacji tak określonego celu wykorzystano wyniki studiów literaturowych oraz wyniki badania jakościowego przeprowadzonego metodą indywidualnego niestandardowanego wywiadu pogłębio- nego z 16 menedżerami reprezentującymi cztery przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku. Uzyskane wyniki wskazują, iż w badanych podmiotach więź osobista nawiązana między pracownikami dwóch stron relacji jest zazwyczaj, choć nie zawsze, postrzegana jako istotny czynnik powstrzymujący decyzję o zakończeniu relacji biznesowej, a tym samym wspiera- jący jej utrzymanie.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE BIZNESOWE, WIĘZI OSOBISTE, KOŃCZENIE RELACJI BIZNESOWEJ

THE IMPORTANCE OF PERSONAL TIES BETWEEN BUSINESS PARTNERS FOR THE RELATIONSHIP ENDING

Abstract

The paper presents the process of business relationship ending, which is an issue rarely investigated in Polish management literature. The main aim of this contribution is to identify the role of interpersonal ties bonding organizational representatives in this process. To achieve it, the literature review has been made followed by analyses of a qualitative survey results. The survey was conducted with the use of semi-structured in-depth interview with 16 managers representing 4 enterprises operating in Poland. The results show that in the investigated organizations personal ties are seen usually, but not always, as a factor inhibiting a relationship ending, and thus supporting the relationship's maintenance.

KEY WORDS: BUSINESS RELATIONSHIPS, PERSONAL TIES, BUSINESS RELATIONSHIP ENDING

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W HANDLU ZINTEGROWANYM WIELOKANAŁOWO¹

Wprowadzenie

Handel elektroniczny stanowi obecnie jedną z najbardziej dynamicznych i istotnych dziedzin gospodarki wielu krajów, w tym Polski. Dla istniejących już przedsiębiorstw stworzył on nowe możliwości konkurowania i ekspansji na większą skalę, a dla powstających podmiotów – perspektywę szybkiego rozwoju. Jest to możliwe dzięki niskim barierom wejścia, które zachęcają coraz większą liczbę firm do sprzedaży swoich produktów przez internet. Na dynamiczny rozwój handlu internetowego w ostatnim czasie ma wpływ rosnąca mobilność i coraz większa popularność przenośnych urządzeń (smartfony, tablety), dzięki którym klienci zamawiają coraz częściej towary i usługi w wygodnym dla siebie momencie i miejscu.

Z uwagi na dość małe bariery wejścia handel elektroniczny cechuje duże rozdrobnienie (85% e-sklepów to mikro- i małe przedsiębiorstwa). Według różnych opracowań w Polsce jest 15–20 tys. sklepów internetowych [12, s. 63]. W większości przypadków internet stanowi jednak dla tradycyjnych sklepów dodatkowe źródło sprzedaży (ang. *bricks & mortar players*). Tylko część firm skupia się wyłącznie na e-handlu (ang. *pure players*). Obecnie w e-handlu dominują transakcje B2C (ang. *business to consumer*), w których towar jest zamawiany przez klientów indywidualnych. Obsługa takich klientów jest o wiele trudniejsza niż w B2B (ang. *business to business*) i wymaga wdrożenia specjalnych procedur. Dokonują oni często zakupów jednorazowych, wobec tego ich lojalność jest stosunkowo niska, a ich oczekiwania są coraz większe. Zasadniczą

* Dr Arkadiusz Kawa – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2015/19/B/HS4/02287.

różnicą między handlem tradycyjnym a handlem internetowym jest taka, że w tym pierwszym detalista sprzedaje produkt, który jest dostępny na przysłowiowej półce, natomiast w tym drugim sprzedaje swoistą obietnicę realizacji zamówienia. E-klientom zależy nie tylko na samym produkcie, lecz także na otrzymywaniu informacji o przesyłce w czasie rzeczywistym, uproszczonych i darmowych zwrotach towarów oraz elastycznej możliwości dostawy.

Przedsiębiorstwa, dla których internet stanowił dodatkowe źródło sprzedaży, musiały nauczyć się nowych relacji z klientami. Przykładowo, producenci zaczęli nawiązać bezpośrednie relacje ze swoimi klientami końcowymi, zastępując tym samym pośredników, np. dystrybutorów, hurtowników. Dodatkowym utrudnieniem jest przenikanie się kanałów sprzedaży oraz dystrybucji pochodzących z handlu tradycyjnego i internetowego. Klient chce zdecydować, jak będzie przebiegał jego łańcuch wartości w całym procesie zakupu. Coraz większy nacisk kładzie na możliwości wyboru zarówno w zakresie pozyskiwania informacji o produktach (np. w sklepie, w internecie, przez telefon), możliwości ich testowania i zakupu (np. w sklepie, domu), jak i ich odbioru i zwrotu (np. za pomocą kuriera, terminalu samoobsługowego). Aby zapewnić pożądane przeżycia i doświadczenia zakupowe, przedsiębiorstwa integrują coraz częściej różne kanały handlu. Powstają więc pytania, jak te kanały są ze sobą powiązane, czy się przenikają i jak wpływają na doświadczenie klienta oraz relacje ze sprzedawcą.

Celem artykułu jest przedstawienie zmieniających się relacji przedsiębiorstw z klientami w kontekście rozwijającego się handlu elektronicznego, w szczególności w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Do jego realizacji wykorzystano dostępne źródła literaturowe.

W artykule obszar rozważań został ograniczony do relacji przedsiębiorstwa z klientami końcowymi (B2C) w handlu, w którym wykorzystuje się tradycyjny i internetowy kanał sprzedaży. Oczywiście, relacje między przedsiębiorstwami (B2B) czy innymi interesariuszami mogą być przedmiotem dalszych badań.

1. Relacje z klientem

Pojęcie relacji ma dość szerokie znaczenie. Sprowadza się je do stosunków lub zależności między przedmiotami, podmiotami, wielkościami itp. Może to być również związek, który występuje między ludźmi lub grupami społecznymi [19]. Relacje występują między co najmniej dwoma elementami. W naukach o zarządzaniu są one rozumiane jako „(...) zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny” [18, s. 22]. Relacje między podmiotami mogą być wyrażone w różnej formie, np.: komunikacji, transakcji, współpracy,

konkurencji czy przepływu między nimi. Mogą być więc incydentalne (np. pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży), ale także powtarzalne, trwające dłuższy czas. Dodatkowo relacje mogą mieć zarówno bezpośredni, jak i pośredni charakter. Te pierwsze to takie, które łączą dany podmiot z jego najbliższymi partnerami rynkowymi (np. bezpośredni dostawcy, odbiorcy). Natomiast stosunki pośrednie dotyczą dalszych relacji z organizacjami określonego podmiotu, które wymagają pośrednika [11].

Przedsiębiorstwa handlowe kształtują relacje ze swoimi kontrahentami w różny sposób. Wykorzystywane są do tego zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, które mają na celu wzbudzenie i utrzymanie zaufania. W efekcie umożliwia to pozyskanie klientów, a potem ich utrzymanie i umacnianie relacji. Te dwa ostatnie wymagają dobrej znajomości klientów i dbanie o ich zadowolenie. Ważna jest właściwa obsługa klienta, która powinna uwzględniać działania logistyczno-marketingowe i obejmować procesy przed zawarciem transakcji z klientem, w jej trakcie i po jej zawarciu. Coraz częściej te działania są złożone i długofalowe. W marketingu relacji zwraca się uwagę na budowanie związków opartych o lojalność, które przynoszą korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego klienta oraz są rozciągnięte w czasie [15, s. 16–17]. Dodatkowo między klientami a przedsiębiorstwem występuje interakcja, której ocena jest determinowana zarówno obiektywnymi zdarzeniami, jak i wrażeniami, które te zdarzenia wywołują [5, s. 60]. Natomiast logistyczna obsługa klienta umożliwia zniwelowanie luki przestrzennej i czasowej między wytworzeniem produktu przez przedsiębiorstwo a jego konsumpcją przez klienta [21, s. 31]. Mówi się nawet o wzorcu obsługi klienta, którego opracowanie i stosowanie umożliwia kształtowanie przewagi konkurencyjnej [3, s. 78; 22, s. 194]. Wzorzec ten odnosi się do standardów obsługi, które podlegają pomiarowi i ocenie na każdym z jej etapów [13, s. 74]. W tym celu opracowywana jest polityka obsługi klienta, która stanowi swoiste zobowiązanie przedsiębiorstwa do spełniania wymagań klientów i ciągłego doskonalenia wypracowanych standardów obsługi [4, s. 50]. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo nabywa umiejętności do utrzymywania klientów.

2. Relacje z klientem w świecie wirtualnym

Pojawienie się internetu w działalności gospodarczej przedsiębiorstw spowodowało powstanie dodatkowego kanału sprzedaży, a tym samym nowych źródeł tworzenia, utrzymywania i umacniania relacji. Internet jednak nie zmienił istotnie grupy docelowej w stosunku do tradycyjnego handlu. Została ona jedynie poszerzona o klientów, którzy kupowali produkty w innych przedsiębiorstwach lub nie korzystali z tych produktów ze względu na ich niedostępność w postaci odległego miejsca (np. towary z zagranicy), braku czasu lub innego trybu życia [7]. Internet stał się istotnym medium i narzędziem w kreowaniu wartości dla klienta. Dzięki

internetowi klienci mają dostęp do informacji o przedsiębiorstwach, a tym samym o ich produktach. Łatwo mogą wyszukiwać oferty i je ze sobą porównywać. W świecie wirtualnym relacje te często nie są trwałe, bo zawiązywane są na potrzeby pojedynczych transakcji. Bardziej świadomi menedżerowie próbują jednak to zmienić, wprowadzając mechanizmy zwiększające lojalność klientów.

Cechą charakterystyczną internetu jest dostęp do oferty przedsiębiorstw. Klient może dokonać zakupu w wygodnym dla siebie czasie i miejscu. Ze względu na brak fizycznej obecności ważne jest stworzenie klientowi przyjaznego środowiska, w którym będzie się czuł podobnie jak w przypadku tradycyjnych zakupów. Dodatkowo należy zapewnić wysoki poziom bezpieczeństwa przez procedury i systemy zabezpieczeń oraz zaufania, np. przez rekomendację, doświadczenie, renomę [16, s. 7].

Internet, w szczególności realizowany za jego pomocą e-biznes, wpłynął i nadal wpływa na relacje przedsiębiorstwa z klientami. T. Doligalski wyróżnił pięć działań odróżniających e-biznes od tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, które kształtują relacje z klientami [8; 9]:

- wirtualizacja produktu,
- dostosowanie oferty,
- efekt sieciowy,
- zastosowanie marketingu doświadczeń,
- wykorzystanie cyklu życia klienta.

Wirtualizacja produktu wiąże się z ucyfrowieniem (digitalizacją) produktu lub z dodaniem do niego informacji cyfrowej. Ucyfrowienie produktu może być fragmentaryczne lub całkowite. W tym pierwszym przypadku tylko część produktu podlega digitalizacji, a pozostała pozostaje materialna, np. zakup biletu na pociąg przez internet, gdzie bilet jest w postaci cyfrowej na komputerze lub urządzeniu mobilnym, a usługa przewozu pasażera pozostaje niezmienna i ma wymiar materialny. Całkowite ucyfrowienie produktu ma miejsce wtedy, gdy produkt zostaje przetransformowany do postaci niematerialnej, np.: muzyka, film, książka dostępna przez internet. Natomiast dodanie informacji cyfrowej do produktu nie zmienia jego fizycznej postaci, ale tylko dostarcza dodatkowej wartości klientowi, np. możliwość porównywania produktów w aplikacji dostępnej na platformie internetowej sprzedawcy, dostęp do ocen i recenzji innych użytkowników. Warto zauważyć, że proces wirtualizacji produktów nasilił się wraz z rozpowszechnieniem urządzeń mobilnych, w szczególności smartfonów. Za pomocą telefonu klienci wypłacają pieniądze, płacą za zakupy, zamawiają taksówkę, kupują bilety na komunikację miejską itp. [8].

Z procesem wirtualizacji, w szczególności ze wzbogacaniem produktu o informacje, związani są często pośrednicy znajdujący się między klientem a sprzedawcą. Są to organizacje, które wspomagają obsługę klienta zarówno na etapie przed transakcją, w jej trakcie, jak i po niej. Nie dokonują oni jednak digitalizacji produktów. Przykładem są wyszukiwarki internetowe i porównywarki umożliwiające znalezienie

określonego produktu, np. w najkorzystniejszej cenie lub z najwyższymi ocenami. Dla klientów taka usługa jest zazwyczaj bezpłatna, a sprzedawcy internetowi płacą za ekspozycję swoich ofert lub są obciążani prowizją za sprzedaż. Innymi przykładami są platformy aukcyjne, platformy wysyłkowe (tzw. broker kurierski), systemy płatności internetowych. Wskazane podmioty są swoistymi dostawcami usług, których można określić jako podmioty oferujące produkty komplementarne (uzupełniające). Ich pojawienie się przyczyniło się do szybkiego rozwoju handlu elektronicznego, a także do powstania nowego układu relacji między przedsiębiorstwami a klientami, który w takiej postaci w tradycyjnym handlu nie występuje².

Z kolei drugie działanie – dostosowanie oferty – odnosi się do produktu, jego ceny i dostawy oraz sposobu komunikacji. W przypadku handlu elektronicznego wiąże się z indywidualizacją i kastomizacją. Ta pierwsza oznacza automatyczną adaptację produktu, jego części lub elementów z nim związanych do preferencji klienta bez jego aktywnego udziału. Jest to np. geolokalizacja rozpoznawana przez system operacyjny urządzenia mobilnego. Natomiast kastomizacja oznacza aktywne dostosowanie produktu, jego części lub elementów z nim związanych przez klienta do własnych preferencji. Klient decyduje o kształcie tego produktu, w szczególności współtworzy razem z przedsiębiorstwem wartość. Przykładem jest decyzja o sposobie dostawy, rodzaju i częstotliwości otrzymywanych informacji. W przypadku większej grupy klientów jest stosowana masowa kastomizacja, gdzie wytwarzane są bardzo zróżnicowane produkty na większą skalę, ale uwzględniające indywidualne potrzeby klientów. Szczegółowe informacje uzyskane w trakcie realizacji zlecenia mogą stanowić podstawę długotrwałej relacji z klientem [1, s. 59–60]. Przykładem jest możliwość przygotowywania własnych list z muzyką dostępną w internecie lub przygotowanie kampanii reklamowej za pomocą Google AdWords. W procesie współtworzenia wartości klient ponosi koszt, np. w postaci poświęconego czasu na zdobycie wiedzy. Koszty zmiany dostawcy mogą być dla niego zbyt wysokie. Jest to więc dla klienta swoista inwestycja w relację, która w jego odczuciu powinna się zwrócić. W związku z tym może to się przyczyniać do kontynuowania tej relacji w przyszłości, a więc zwiększać jego lojalność wobec przedsiębiorstwa.

Natomiast efekt sieciowy (ang. *network effect*) to zjawisko, w którym konsumenci odnoszą korzyści (w szczególnych przypadkach także straty) z posiadania określonego dobra, gdy zwiększa się jego popularność. Dzięki niemu wzrasta (w szczególnych przypadkach zmniejsza się) wartość dla klienta w oparciu o wartości dostarczane przez innych konsumentów. Efekt ten nie jest nowym zjawiskiem i nie występuje tylko w internecie. Od dawna wykorzystywany jest np. w transporcie i telekomunikacji. W odróżnieniu od efektu skali, który związany jest ze stroną podażową

² Co prawda, w tradycyjnym handlu są pośrednicy w usługach bankowych (np. emitenci kart płatniczych), usług logistycznych (np. spedytory), ale ich usługi różnią się od tych w świecie wirtualnym.

i wpływa na jednostkowe koszty produkcji dostawcy, efekt sieciowy występuje również w warstwie popytowej, a więc ma również znaczenie dla klienta. Efekt sieciowy jest nazywany również popytowymi korzyściami skali lub zewnętrznym efektem sieci [20, s. 191]. W internecie można znaleźć wiele przykładów, w których występuje efekt sieciowy. Są to portale społecznościowe (Facebook, LinkedIn itp.), platformy aukcyjne (eBay, Allegro itp.), komunikatory (Skype, Gadu-Gadu itp.). Dołączenie nowego użytkownika do tych aplikacji zmienia jego wartość i innych użytkowników. Początkowo następuje szybki przyrost wartości, z którego korzystają inni użytkownicy. Po osiągnięciu tzw. masy krytycznej (odpowiedniej liczby użytkowników, która jest barierą wejścia dla potencjalnych konkurentów) [9] wartość ta przestaje się zwiększać, w niektórych przypadkach występuje nawet negatywny efekt. Wzrost liczby użytkowników może spowodować bowiem spadek wartości dla pozostałych uczestników sieci. Może to być wywołane problemami technicznymi, nadmiarem informacji, które zmniejszają komfort użytkowania danego dobra przez resztę konsumentów. Negatywne efekty sieciowe mogą być również spowodowane zmniejszeniem prestiżu i elitarności czy znudzeniem. Niezależnie od pozytywnych i negatywnych skutków zwiększenie liczby uczestników określonej społeczności czy przedsięwzięcia przyczynia się do wzrostu liczby relacji i w efekcie zagęszczenia sieci, co z kolei prowadzi do wystąpienia efektu małego świata (ang. *small world effect*). Struktura relacji pośrednich powoduje bowiem, że dowolnych dwóch użytkowników można powiązać ze sobą przy pomocy stosunkowo małej liczby połączeń [10, s. 50].

Kolejnym działaniem jest marketing doświadczeń. Polega on na wykorzystaniu emocji klienta oraz dostarczeniu mu pożądanego przeżycia związanego z produktem. Warstwa emocjonalna odnosi się do stylu życia, mody, trendów, przynależności społecznej. Dzięki temu kształtowana jest silniejsza więź między klientem a przedsiębiorstwem. Internet, głównie dzięki opisanej kustomizacji, umożliwił lepsze poznanie klienta, w szczególności jego doświadczeń zakupowych, i w efekcie dostosowanie oferty do jego preferencji i zwiększenie poziomu jego lojalności. Bada się nie tylko jego doświadczenia związane z samym procesem zakupu, lecz także te przed dokonaniem transakcji, jak również po niej. Dzięki internetowi możliwa jest interakcja, a więc rozwijanie relacji razem z konsumentem. Odpowiednio zaangażowany konsument dzięki pozytywnym doświadczeniom i przeżyciom będzie widział większe bariery w przypadku zmiany dostawcy produktów.

Z kolei działanie polegające na wykorzystaniu cyklu życia klienta odnosi się do poznania zachowania klienta na poszczególnych etapach jego kontaktu z przedsiębiorstwem. Umożliwia to dostosowanie do zmieniających się potrzeb oraz generowanie nowych potrzeb klienta. Jak już wspomniano, internet umożliwia bliższą interakcję przedsiębiorstwa z klientem. Dzięki temu dostawca może dokładniej poznać potrzeby swoich potencjalnych klientów i bardziej świadomie oferować swoje produkty. Odpowiednio przywiązany klient może nie tylko kupować produkty określonego

przedsiębiorstwa, lecz także aktywnie je polecać innym osobom. W przypadku obecnych klientów wykorzystuje się tu również sprzedaż dodatkową. Jest to m.in. sprzedaż krzyżowa (ang. *cross-selling*), w której sprzedaje się produkty z innej kategorii (często komplementarne) oraz sprzedaż droższych produktów z tej samej kategorii lub oferowanie bardziej rozbudowanej wersji produktu (ang. *up-selling*).

3. Handel zintegrowany wielokanałowo

Wraz z powstaniem internetu człowiek stał się częścią świata wirtualnego. Są tam jego znajomi i przyjaciele oraz najnowsze wiadomości i ulubione produkty. Świat wirtualny coraz bardziej przenika się ze światem rzeczywistym, stał się jego przedłużeniem, dlatego wytyczanie granic pomiędzy nimi staje się niemal obecnie niemożliwe. Można nawet filozoficznie powiedzieć, że nasze życie społeczne i gospodarcze cechuje nie tylko zróżnicowana kultura czy mentalność, lecz także odbywa się coraz częściej w hybrydowym świecie – w międzyprzestrzeniach i międzyczasach świata rzeczywistego i wirtualnego [14, s. 192]. Wyniki badań przeprowadzonych przez socjologów pokazują jednoznacznie, że im młodszy jest użytkownik internetu, tym mniej postrzega różnice między światem rzeczywistym i wirtualnym. Relacja między klientem a przedsiębiorstwem powinna być więc wyrażona spójną komunikacją, połączoną w jeden system, bez podziału na kontakt osobisty, telefoniczny i elektroniczny. Takie postrzeganie wymaga więc przygotowania przez współczesne firmy handlowe podejścia, który łączy świat rzeczywisty z wirtualnym.

Jeszcze kilka lat temu podejście do zarządzania relacjami z klientami i e-klientami nie było zintegrowane. Menedżerowie tradycyjnych firm handlowych (ang. *bricks & mortar*) nie chcieli lub nie potrafili odwzorować swojego biznesu w internecie. Wykorzystały to przedsiębiorstwa, które rozpoczęły swoją działalność w internecie. Firmy, takie jak Amazon, Alibaba, nie tylko stały się największymi podmiotami e-handlu, lecz także zaczęły konkurować z wielkimi tradycyjnymi sieciami handlowymi. Dodatkowo sprzedawcy internetowi zwiększyli możliwości zakupu swoich produktów, wykorzystując do tego portale aukcyjne i społecznościowe oraz oferując aplikacje na urządzenia mobilne. Ponadto zamawiany towar był coraz częściej dostarczany w inny sposób niż tylko za pomocą kuriera. Zaczęto wykorzystywać urządzenia samoobsługowe (np. paczkomaty) czy placówki stacjonarne, w których można było odebrać paczki. Tradycyjni detaliści zainicjowali sprzedaż produktów przez internet, a najwięksi wirtualni sprzedawcy otworzyli stacjonarnych sklepów (np. Amazon Go). Ponadto coraz częściej stosuje się nowoczesne technologie w tradycyjnych sklepach. Klienci mają dostęp do tabletów, interaktywnych ekranów, mogą korzystać z rozszerzonej rzeczywistości (ang. *augmented reality*), przymierzać rzeczy na wirtualnych manekinach. Powstało więc wiele kanałów sprzedaży produktów i wiele kanałów

ich dystrybucji. To zjawisko określa się jako wielokanałowość (ang. *multi-channel*) [6]. Najprościej mówiąc, jest to sprzedaż oferowana i realizowana w różnych miejscach (świata realnego i wirtualnego) z wykorzystaniem różnych urządzeń i sposobów dostawy lub odbioru produktu. Wielokanałowość spowodowała, że klienci zaczęli mieć duże możliwości w kreowaniu łańcucha wartości zamawianych rzeczy. Nie zawsze jednak sprzedawcy dysponowali wszystkimi kanałami sprzedaży i dystrybucji. Przez wiele lat tradycyjne sieci handlowe wstrzymywały się przed wprowadzeniem sprzedaży przez internet. Natomiast producenci często sprzedawali swoje produkty pośrednio przez dystrybutorów.

Obecnie największym problemem wielokanałowości jest brak zapewnienia jednolitego doświadczenia i przeżycia zakupowego dla klienta. Przykładowo, produkt zamówiony przez internet nie może być odebrany w tradycyjnym sklepie lub zwrócony do niego. Poza tym dział marketingu nie jest w stanie ustalić, czy klient kupujący produkt w stacjonarnej placówce znalazł go wcześniej w internecie, czy może jest lojalnym, ponawiającym zakupy klientem. Mankamentem wielokanałowości w wielu przedsiębiorstwach jest brak spójności w przypadku cen. Klienci nadal nieufnie podchodzą do polityki sprzedawców i często sprawdzają cenę produktów w internecie przed zakupem w sklepie stacjonarnym [17]. Brakuje też integracji w zakresie promocji, marketingu, budowania marki i zarządzania łańcuchem dostaw. W skrajnych przypadkach dwa kanały bezpośrednio konkurują między sobą.

Handel prowadzony w wymiarze wielokanałowym, który nie jest spójny, powoduje utrudnienia natury logistycznej. Ze względu na niezależny charakter działań w różnych kanałach sprzedaży i dystrybucji trudno jest prognozować popyt na produkty, a tym samym dokładnie zaplanować wielkość zapasów i poszczególne trasy transportowe. Pojawia się więc problem z dostępnością produktu w poszczególnych kanałach, niedoborem lub nadmiarem zapasów w magazynach, przepływem zwracanych towarów [17].

W związku z powyższym niektóre przedsiębiorstwa zaczęły te wszystkie kanały ze sobą łączyć, aby handel tradycyjny i elektroniczny mógł się wzajemnie uzupełniać. W ten sposób powstała koncepcja omnichannel, którą autor określa jako handel zintegrowany wielokanałowo³. Ma ona na celu integrację wielu kanałów sprzedaży i dystrybucji w jeden system, dostosowany do potrzeb i oczekiwań klienta. Jest ona odpowiedzią na coraz bardziej powszechne „przełączanie się” klientów między kanałami online i offline. Integruje różne technologie oraz strategie sprzedaży i logistyki. Według badaczy omnichannel daje całościowy obraz klienta [25]. Umożliwia ona sprzedawcy lepsze śledzenie procesów zakupowych swoich klientów, a także ich

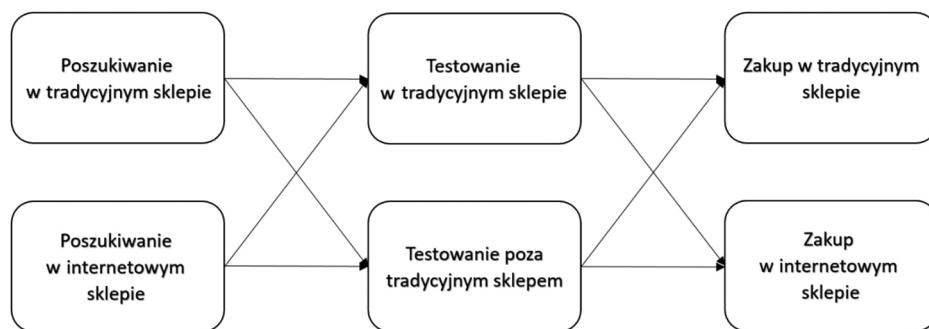
³ Nazwa tej koncepcji nie doczekała się jeszcze jednoznacznie akceptowanego tłumaczenia w języku polskim. Czasami jest tłumaczona jako wielokanałowość, co jest błędem.

zachowania oraz poznawanie ich preferencji i lepsze zrozumienie zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym.

Koncepcja zintegrowanego handlu wielokanałowego jest sposobem na wykorzystanie synergii między różnymi kanałami, dzięki ich synchronizowaniu z interakcjami klientów [2]. Detaliści mają większą przejrzystość łańcucha dostaw i osiągają wiele innych korzyści, np. oszczędności kosztów operacyjnych, wzajemne uzupełnianie kanałów dystrybucji [17]. Z kolei klienci mają możliwość płynnego przechodzenia z jednego kanału do drugiego w ramach jednego procesu transakcji.

Różne kanały sprzedaży i dystrybucji spowodowały, że powstało wiele możliwości realizacji całego procesu zamówienia – począwszy od szukania produktu, przez jego zakup, płatność, testowanie, odbiór, aż po zwrot. Często można spotkać się z określeniami, które wskazują na kombinację kanałów realnych w wirtualnymi. Przykładowo jest to podejście ROPO (ang. *research online, purchase offline*), które oznacza, że klient szuka produktu w internecie, a potem kupuje go w sklepie stacjonarnym. Istnieje też tzw. odwrócone ROPO (ang. *research offline, purchase online*), gdzie klient najpierw sprawdza produkt w sklepie stacjonarnym, a następnie kupuje go przez internet. Z czasem pojawiły się kolejne, bardziej rozbudowane, modele zakupowe. Jednym z nich jest ROTPO (ang. *research online, test offline, purchase online*), według którego klient szuka towaru w internecie, testuje go (np. przymierza rzecz) w tradycyjnym sklepie lub w tzw. showroomie, a potem kupuje go przez internet.

Rysunek 1. Kombinacje ścieżek zakupowych w handlu zintegrowanym wielokanałowo

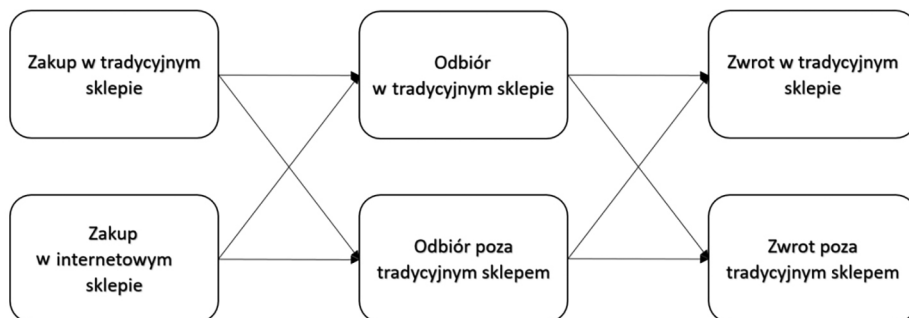


Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono różne kombinacje ścieżek zakupowych klienta w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Uwzględniono tu trzy procesy związane z zakupem – poszukiwanie produktu, jego testowanie i zakup. Każdy z tych procesów może odbywać się w sklepie stacjonarnym i poza sklepem stacjonarnym (np. szukanie i zakup produktu przez internet, testowanie w domu). Procesy poszukiwania

i testowania jednak nie zawsze występują (np. gdy klient zna już produkt i wie, gdzie go kupić). Dodatkowo klient może szukać towarów poza tradycyjnym sklepem za pomocą komputera, urządzenia mobilnego lub papierowego katalogu. Może też w różny sposób składać zamówienia i dokonywać płatności.

Rysunek 2. Kombinacje ścieżek logistycznych w handlu zintegrowanym wielokanałowo



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei na rysunku 2 przedstawiono różne kombinacje ścieżek logistycznych w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Uwzględniono tu również trzy procesy – zakup (będący kontynuacją przedstawionej wcześniej ścieżki zakupowej), odbiór i zwrot produktu. Każdy z tych procesów może odbywać się w sklepie stacjonarnym i poza nim (np. zakup produktu przez internet, dostawa do domu i zwrot z punktu odbioru i nadeń przesyłek). Proces zwrotu ma miejsce wtedy, gdy klient odstępuje od umowy lub towar jest uszkodzony. W tym pierwszym przypadku ścieżka „zakup w tradycyjnym sklepie” à „odbiór w tradycyjnym sklepie” lub „odbiór poza tradycyjnym sklepem” à „zwrot towaru w tradycyjnym sklepie” lub „zwrot towaru poza tradycyjnym sklepem” nie zawsze jest możliwa. To zależy od polityki sklepu stacjonarnego. Natomiast w przypadku zakupu towaru poza sklepem stacjonarnym (na odległość) klient ma prawo zwrócić produkt bez podawania przyczyny w ciągu 14 dni od dnia jego odbioru. Niektórzy sprzedawcy oferują bezpłatny i wydłużony okres zwrotu, co zachęca klientów do zamawiania większej liczby towarów, którzy traktują mieszkanie jako własną przebieralnię. Dodatkowo zamówiony produkt przez internet klient może odebrać od kuriera, w punkcie odbioru i nadeń przesyłek (PUDO – ang. *Pick Up, Drop Off*), z terminalu samoobsługowego (np. paczkomatów). Podobnie mogą być realizowane zwroty. Ścieżka „zakup w tradycyjnym sklepie” à „odbiór poza tradycyjnym sklepem” stosunkowo rzadko występuje. Zazwyczaj dotyczy to produktów, które trudno klientowi samodzielnie transportować, np. duże AGD lub meble. W tym

przypadku klient dokonuje zamówienia w sklepie, ale odbiera produkt np. w domu, a dostawę realizuje sklep lub zewnętrzna firma.

Na rysunkach 1 i 2 widać, że istnieje wiele możliwości realizacji całego procesu realizacji zamówienia w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Dodatkowo ciągle dochodzą nowe kanały w każdej części procesu, tj. w zakresie szukania produktu, jego zakupu, płatności, testowania, odbioru i zwrotu. Kanały te przenikają się i uzupełniają się. Niektóre z nich powoli zanikają.

Badania pokazują, że konsumenci, którzy wykorzystują wiele kanałów do współpracy z jednym sprzedawcą, zwykle wykazują wyższy poziom zadowolenia z obsługi [24]. Obecnie klienci chcą sami konfigurować swój łańcuch wartości, który zapewni im spójne doświadczenie zakupowe. Takie podejście wpływa na relacje między klientem a sprzedawcą. Ten ostatni godzi się na to, że ten pierwszy kontroluje proces związany z zakupem (kiedy i jak poszukuje oraz kupuje produkty, jak za nie płaci, jak są dostarczane itp.). Dzięki temu klient czuje się lepiej obsłużony, a sprzedawca zyskuje bardziej lojalnego klienta.

Podsumowanie

Świat wirtualny przenika się ze światem realnym. Dotyczy to nie tylko życia społecznego, lecz także gospodarczego. Współczesny klient chce nabywać produkty zarówno w tradycyjny sposób, jak i bardziej nowoczesny, np. z wykorzystaniem aplikacji mobilnych. Chce sam decydować o sposobie, czasie oraz miejscu dostawy produktu i jego ewentualnym zwrocie – w zależności od jego preferencji, aktualnej sytuacji, pory dnia lub kategorii nabywanych produktów. Naturalne jest dla niego płynne przechodzenie między różnymi kanałami sprzedaży i dystrybucji. W związku z tym niezależne modele dla handlu detalicznego w ujęciu tradycyjnym i elektronicznym wymagają radykalnej zmiany, które umożliwią klientom ujednoczenie sposobu, w jaki szukają, kupują, testują i odbierają produkty. Ma to obecnie szczególne znaczenie, ponieważ relacje między klientami a przedsiębiorstwami coraz częściej bazują nie tylko na transakcjach, których rezultatem jest zakup produktów, lecz także na dostarczeniu wartości, a więc oczekiwanych korzyściach o charakterze użytkowym, społecznym, emocjonalnym i poznawczym [23, s. 208]. Przedsiębiorstwa handlowe, które chcą sprostać tym wymaganiom, powinny zadbać o integrację kanałów sprzedaży i dystrybucji. Ponadto w każdym z tych kanałów sprzedawca musi budować jak najlepsze relacje z klientami oraz innymi interesariuszami rynku. Dzięki temu klienci otrzymają spójną, jednolitą, zintegrowaną wartość.

Wdrożenie koncepcji omnichannel w praktyce gospodarczej wydaje się jednak dość trudnym zadaniem. W wielu przedsiębiorstwach istnieją jeszcze swoiste „silosy”, gdzie poszczególne działy osobno zajmują się handlem realizowanym w stacjonarnych

placówkach i w internecie. Poza tym nadal handel elektroniczny traktowany jest przez niektóre przedsiębiorstwa jako działalność dodatkowa, która nie jest dla nich istotna.

Bibliografia

- [1] Babiarz P., Piotrowski M., Wawrzyńkiewicz M., *Mass customization jako nowa, konkurencyjna strategia biznesowa*, „Logistyka” 2004, nr 5.
- [2] Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S., *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, “MIT Sloan Management Review” 2013, No. 54(4).
- [3] Bujak A., Szot W., *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, [w:] Jaworski J., Mytlewski A. (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, tom II, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009.
- [4] Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*, FT Prentice Hall, Harlow 2005.
- [5] Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] Dennis C., Alamanos E., Papagiannidis S., Bourlakis M., *Does social exclusion influence multiple channel use? The interconnections with community, happiness, and well-being*, “Journal of Business Research” 2016, No. 69(3).
- [7] Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem internetu*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta*, Poltext, Warszawa 2009.
- [8] Doligalski T., *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami? (Część 1)*, „E-mentor” 2006, nr 3(15).
- [9] Doligalski T., *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami? (Część 2)*, „E-mentor” 2006, nr 4(16).
- [10] Fuks K., Kawa A., Pierański B., *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- [11] Kawa A., Pierański B., *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 12.
- [12] Kawa A., Zdrenka W., *Conception of integrator in cross-border e-commerce*, “LogForum” 2016, nr 12(1).
- [13] Kempny D., *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), *Logistyka*, ILiM, Poznań 2009.
- [14] Kluszczyński R., *Ontologiczne transgresje: sztuka pomiędzy rzeczywistością realną a wirtualną*, „Kultura Współczesna” 2000, nr 1/2.
- [15] Mitręga M., *Geneza i rozwój marketing relacji jako koncepcji działań na rynku*, [w:] Limański A., Milic-Czernia R. (red.), *Marketing relacji w przedsiębiorstwach i instytucjach rynkowych*, Wydawnictwo PARA, Katowice 2005.

- [16] Okonek P., *Relacje z klientami w e-biznesie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- [17] Piotrowicz W., Cuthbertson R., *Introduction to the special issue – Information technology in retail: Towards omni-channel retailing*, "International Journal of Electronic Commerce" 2014, No. 18(4).
- [18] Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [19] PWN, *Słownik Języka Polskiego*, <http://sjp.pwn.pl> [15.01.2017].
- [20] Shapiro C., Varian H.R., *Potęga informacji*, Helion, Gliwice 2007.
- [21] Szumilak J. (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- [22] Szydełko M., *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, "Logistyka" 2012, nr 5.
- [23] Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom*, „Acta Universitatis Lodzianensis” 2004, nr 179.
- [24] Wallace D.W., Giese J.L., Johnson J.L., *Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies*, "Journal of Retailing" 2004, No. 80(4).
- [25] Wasserman T., *Creating a seamless omni-channel customer experience*, "Mobile Business Insights", 31.12.2015.

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W HANDLU ZINTEGROWANYM WIELOKANAŁOWO

Streszczenie

Internet zmienił i nadal zmienia relacje przedsiębiorstw z klientami. W szczególności widać to w handlu, w którym konsumenci biorą aktywny udział w tworzeniu wartości. Coraz większy nacisk kładzie się na możliwości wyboru zarówno w zakresie pozyskiwania informacji o produktach, możliwości ich testowania i zakupu (np. w sklepie, w domu), jak i ich odbioru i zwrotu (np. za pomocą kuriera, terminalu samoobsługowego). Klient chce decydować, jak będzie przebiegał jego łańcuch wartości w całym procesie zakupu. Aby zapewnić pożądane przeżycia i doświadczenia zakupowe, przedsiębiorstwa stosują coraz częściej strategię

omnichannel. Jej zadaniem jest integracja wielu kanałów sprzedaży i dystrybucji. W efekcie powstaje jednolity system wartości, który umożliwia wzmocnienie relacji z klientami. Celem artykułu jest przedstawienie relacji przedsiębiorstw z klientami w kontekście rozwijającego się handlu elektronicznego, w szczególności w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Do jego realizacji wykorzystano dostępne źródła literaturowe.

SŁOWA KLUCZOWE: E-HANDEL, HANDEL ZINTEGROWANY WIELOKANAŁOWO, RELACJE Z KLIENTAMI

RELATIONSHIPS FORMATION WITH CONSUMERS IN OMNICHANNEL STRATEGY

Abstract

Relationships between enterprises and consumers have been changed and are still being changed by the Internet. In particular, it can be seen in commerce in which more and more consumers are actively involved in value creation. Emphasis is increasingly put on the customer's choice in terms of obtaining information about products, the possibility to test and purchase them (e.g. at a store, at home) as well as the way of collecting and returning them (e.g. via courier, parcel lockers). The consumer wants to decide how the value chain will proceed in the whole purchase process. To provide the desired retail experience, companies apply the omnichannel strategy more and more frequently. It consists in integrating multiple sales and distribution channels. The result is a unified system of values which enables to strengthen the relationships with consumers.

The aim of the article is to present business relationships with consumers in the context of the developing e-commerce, particularly in the integrated multi-channel commerce. Literature studies have been used.

KEY WORDS: E-COMMERCE, OMNICHANNEL, RELATIONSHIPS WITH CONSUMERS

RELACYJNOŚĆ I PROFESJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Wprowadzenie

Powszechnie docenia się rolę przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce ze względów zarówno gospodarczych, jak i społecznych, tym bardziej, że dominują one w strukturze podmiotów w większości krajów. Fakty te w naturalny sposób powodują zainteresowanie badaczy problematyką funkcjonowania firm rodzinnych, które nieprzerwanie trwa w krajach zachodnich co najmniej od końca lat 80.¹, a w Polsce – od drugiej połowy lat 90. XX wieku². Do ważnych problemów podejmowanych przez badaczy należy m.in. profesjonalizacja (profesjonalizm) przedsiębiorstw rodzinnych, a w ostatnich latach – czynnik rodzinności (*familiness*) [22, 28, 21, 20]. Profesjonalizacja w odniesieniu do przedsiębiorstwa rodzinnego oznacza, że przedsiębiorstwa rodzinne powinny zachowywać się podobnie jak przedsiębiorstwa nierodzinne [25], zwłaszcza w obszarze zarządzania. Profesjonalizacja firm rodzinnych jest uznawana za ważny warunek wzrostu ich efektywności i konkurencyjności, a jej niedostatek jest traktowany jako istotna bariera dalszego rozwoju tych przedsiębiorstw [14, 15]. Publikowane badania potwierdzają wielorakie, często złożone związki między profesjonalizacją a efektywnością organizacyjną tych przedsiębiorstw. W przypadku dojrzałych firm rodzinnych potwierdzono zależność między posiadaniem dużych udziałów kapitałowych przez członków zarządów niebędących członkami rodziny

* Dr hab. Teresa Kraśnicka, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Dr hab. Tomasz Ingram – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

*** Dr Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Jedno z głównych czasopism poświęconych tematyce firm rodzinnych pt. „Family Business Review” zostało założone w 1988 r. W 25. rocznicę powstania czasopisma ukazał się szereg artykułów przeglądowych, obrazujących ogromny dorobek badawczy odnoszący się do działalności firm rodzinnych i ich przedsiębiorczości [19, 24].

² Szerzej na ten temat w [14].

a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych. Ale co ciekawe, z tych samych badań wynika, że istnieją silne negatywne związki między wzajemnymi relacjami między właścicielami firmy i menedżerami – udziałowcami zewnętrznymi a wynikami osiąganymi przez firmy rodzinne [18]. Te i inne badania uzasadniają potrzebę badania czynnika rodzinności (*familiness*) i jego relacji z procesem profesjonalizacji firm rodzinnych. Tym bardziej, że liczne badania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły odkryć, że ważnym elementem tego typu przedsiębiorstw jest właśnie rodzinność, rozumiana jako stopień integracji między rodziną, przedsiębiorstwem i zarządzaniem [11]. Potwierdziły to również nasze wcześniejsze badania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych. W trakcie tych badań stwierdzono, że konstrukt rodzinności składa się z 5 wymiarów [por. 2]. Dwa z nich odnoszą się do szeroko pojmowanych relacji. Są nimi: tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego, odnosząca się do relacji zachodzących między przedsiębiorstwem rodzinnym a innymi podmiotami rynkowymi, oraz więzi między rodziną i pracownikami. Z naszych badań wynika, że te dwa wymiary odzwierciedlają problematykę szeroko pojmowanych relacji rodzinnych, a wiązanie ich z konkurencyjnością przedsiębiorstwa w świetle przeprowadzonych analiz jest zasadne. Niemniej jednak na podstawie krytycznych studiów literatury jest możliwe wykazanie również związku konstruktów rodzinności jako całości z problematyką profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Konstrukt ten nie był do tej pory poddawany systematycznym badaniom w literaturze krajowej, podczas gdy doczekał się on interesujących poznawczo opracowań poza granicami Polski.

W nawiązaniu do wyżej przedstawionych rozważań zdecydowano się na poddanie analizie związków między dwoma wymiarami rodzinności: tożsamością przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więziami między rodziną a pracownikami a profesjonalizacją przedsiębiorstwa rodzinnego. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest empiryczne sprawdzenie, w jakim stopniu tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więzi między rodziną i pracownikami (określone roboczą nazwą „relacyjność”) kształtują poziom profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Cel ten osiągnięto dzięki krytycznej analizie literatury przedmiotu, a oceny zależności dokonano w oparciu o dane empiryczne pochodzące z badań przeprowadzonych w 149 polskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

1. Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych

Istnieje wiele podejść teoretyczno-metodologicznych do profesjonalizacji firm rodzinnych, które wykorzystuje się, aby opisać istotę tego zjawiska, jej stopnie, proces i korzyści, ale także bariery. Należą do nich m.in.: teoria agencji, teorie zasobowe, teorie firmy czy teorie wzrostu [24, s. 272]. Ta mnogość podejść badawczych sprawia, iż

profesjonalizacja, jak podkreślają Hwang i Powell [8], nie doczekała się do tej pory jednoznacznego rozstrzygnięcia terminologicznego, niemniej jednak na obecnym etapie badań można stwierdzić, że odnosi się ona przede wszystkim do zatrudniania pracowników na pełnym etacie na stanowiskach menedżerskich, jasnego określania struktury organizacyjnej, formalnych szkoleń, wartości merytokratycznych czy wykorzystania niezależnych menedżerów spoza firmy. Zatem obok prostego kryterium profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną (zarządzający nie są członkami rodziny) badacze wykorzystują inne kryteria, zwłaszcza posiadanie przez profesjonalnych menedżerów odpowiedniej wiedzy eksperckiej, stosowanie pewnych ogólnych („racjonalnych”) zasad i rozwiązań, wykraczających poza konkretny przypadek [3, s. 69]. Do tych kompetencji menedżerskich Hall i Nordqvist dodają kompetencję kulturową, dotyczącą pewnej wrażliwości socjokulturowej zewnętrznego menedżera, argumentując, iż „kultura i ścisłe (*close*) relacje społeczne są centralnym wymiarem firm rodzinnych” [12, s. 55].

Jeżak, nawiązując do poglądów D.J. Jonovica, wyróżnia cztery elementy profesjonalizacji zarządzania: powołanie rady konsultacyjnej z udziałem specjalistów z zewnątrz, zarządzanie własnością, doskonalenie procesu zarządzania i rozwój wspólnej wizji [14, s. 94]. Profesjonalizacja firm rodzinnych jest rozważana również w odniesieniu do stopnia, w jakim występują następujące składniki: mechanizmy formalnego zarządzania – utworzenie zarządu, formalne planowanie strategiczne i system kontroli (budżetowanie, raportowanie, rachunkowość zarządcza), zaangażowanie osób spoza rodziny jako członków zarządu, których określa się jako profesjonalni menedżerowie [24, s. 272].

Z kolei Lien i Li [18] rozpatrują profesjonalizację firm rodzinnych w kontekście scedowania kontroli nad firmą zewnętrznym menedżerom i wykorzystania nadzoru korporacyjnego – w perspektywie cyklu życia organizacji. W nieco odmienny sposób do problemu profesjonalizacji podchodzą Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire i Mercken [6], którzy opracowali wielowymiarowy konstrukt profesjonalizacji firm rodzinnych, uwzględniający pięć jej wymiarów, takich jak: systemy kontroli finansowej, systemy zarządzania włączające członków spoza rodziny, systemy kontroli zasobów ludzkich, decentralizację władzy oraz poziom aktywności członków zarządu. Na tej podstawie stworzyli typologię przedsiębiorstw rodzinnych obejmującą cztery typy przedsiębiorstw rodzinnych: przedsiębiorstwa autokratyczne (o niskim stopniu profesjonalizacji), firmy posiadające wewnętrzne formalne standardy (*domestic configuration*), hybrydowe zacieśniające systemy kontroli (rośnie profesjonalizacja firmy, a zmniejsza się zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie; koegzystencja członków rodziny i profesjonalnych menedżerów) oraz hybrydowe administracyjne (o najwyższym stopniu profesjonalizacji w porównaniu z pozostałymi typami). Podobnie Stewart i Hitt [25] proponują wielowymiarowe ujęcie profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych, zwracając uwagę na konieczność uwzględnienia następujących kategorii zmiennych w identyfikowaniu profesjonalizacji: rodzaj otoczenia, charakterystyki rodziny, cechy

firmy (np. wielkość), podejście menedżerskie, osiągnięte wyniki (finansowe i pozafinansowe), wpływ różnych grup interesariuszy (np. mniejszościowych udziałowców). Podejście do profesjonalizacji Stewarta i Hitta [25] pozwoliło im na wyodrębnienie 6 typów profesjonalizacji działania przedsiębiorstw rodzinnych, a w szczególności: a) minimalnie profesjonalne firmy rodzinne, b) prywatne firmy rodzinne tworzące bogactwo, c) przedsiębiorczo zarządzane firmy rodzinne, d) grupy przedsiębiorczych firm rodzinnych, e) pseudoprofesjonalne, publiczne firmy rodzinne oraz f) hybrydowe profesjonalne firmy rodzinne. Powyższa koncepcja profesjonalizacji firm rodzinnych stanowiła podstawę do stworzenia narzędzia badawczego, wykorzystanego w zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach.

2. Rodzinność jako sieć relacji

W badaniach firm rodzinnych szczególne znaczenie przypisuje się ich rodzinności (*familiness*), uznając ją za ważny kierunek badań [28, 4], który dotyczy więzi rodziny z firmą obejmujących m.in. czynniki, takie jak: wizja rodziny, cele rodziny, korzyści emocjonalne oraz zasoby rodziny dostępne dla firmy. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa rodzinnego jest wzajemne zachodzenie na siebie granic między rolami rodzinnymi, rolami wynikającymi z własności biznesu i działalnością biznesową. Im bardziej rozmyte są granice, tym większa jest rodzinność przedsiębiorstwa [10].

W badaniach nad rodzinnością zdaje się dominować podejście zasobowe, w którym rodzinność odnosi się do kombinacji zasobów społecznych, ludzkich, finansowych i fizycznych [19]. Zmiany w poziomie rodzinności są konsekwencją przepływu między tymi czterema formami kapitału [23]. To właśnie zmiany specyficznych dla przedsiębiorstwa rodzinnego zasobów i zdolności kształtują to, co nazywamy rodzinnością [1].

W badaniach nad rodzinnością wykorzystuje się także inne perspektywy teoretyczno-metodologiczne, takie jak nowa teoria systemów czy teoria kapitału społecznego [21, 23]. W definiowaniu tego konstruktów podkreśla się, że są to zasoby i zdolności odnoszące się do zaangażowania rodziny i ogółu interakcji przez niekreowanych. Pojęcie *familiness* wykorzystuje się, aby wyjaśnić różnorodność relacji w firmach rodzinnych [21, s. 950]. Szczególnie inspirujące wydaje się spojrzenie na rodzinność z perspektywy kapitału społecznego, zwłaszcza wewnętrznego, obejmującego wewnętrzne więzi między jednostkami i grupami tej wspólnoty, jaką jest rodzina zaangażowana w działalność własnej firmy. Pearson, Carr i Shaw zaproponowali model rodzinności jako kapitału społecznego, który uwzględnia trzy jego wymiary reprezentujące zasoby społeczne i behawioralne rodziny oraz zdolności, które są efektem tych posiadanych zasobów [21, s. 956–957]. Opracowana przez nich konceptualizacja rodzinności obrazuje bogactwo relacji, ich różnorodność składających się na ten konstrukt.

Warto także odnotować konceptualizację rodzinności zaproponowaną przez Franka, Kessler, Ruscha, Suess-Reyes i Weismeier-Sammer [8], opierającą się na założeniach nowej teorii systemów (nST), która posłużyła temu zespołowi badaczy do opracowania narzędzia pomiaru rodzinności (*Family Influence Familiness Scale – FIFS*). Autorzy skupili się na dwóch podstawowych elementach nST, które – ich zadaniem – są kluczowe dla zrozumienia rodzinności, a mianowicie na komunikacji i komunikowaniu/przekazywaniu decyzji. Frank i in. przyjęły założenie, że firmy rodzinne są systemami społecznymi, które ściśle łączą dwa systemy – rodzinę i firmę, a oba te systemy wzajemnie wpływają na siebie – przez podejmowane decyzje. Przesłanki tych decyzji tworzą podstawowe struktury każdej organizacji. W ten sposób pokazują, że wpływ rodziny na biznes jest głęboko zakorzeniony w strukturach firmy, a przesłanki podejmowanych decyzji mogą stanowić silne narzędzie kontroli firmy przez rodzinę. One też stanowią istotę rodzinności, zapewniającej wpływ rodziny na prowadzoną przez nią firmę [8].

3. Metodyka badań empirycznych

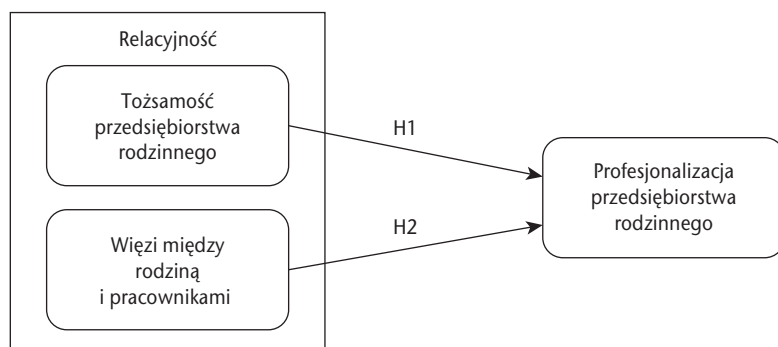
Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury przedmiotu sformułowano dwie hipotezy badawcze. Przedstawiają się one następująco:

H1: Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego jest pozytywnie powiązana z jego profesjonalizacją.

H2: Istnieje pozytywny związek między więziami między rodziną i pracownikami przedsiębiorstwa rodzinnego a jego profesjonalizacją.

Powyższe hipotezy przedstawiono graficznie na modelu badawczym (rysunek 1).

Rysunek 1. Model badawczy zależności między wymiarami relacyjności przedsiębiorstwa rodzinnego i jego profesjonalizacją



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony na rysunku model badawczy stał się przedmiotem analiz empirycznych przedstawionych w dalszej części artykułu. Badania zostały przeprowadzone w okresie od czerwca do września 2016 roku wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Za główne kryterium doboru próby przyjęto rodzinny charakter przedsiębiorstwa, a sam dobór miał charakter losowy. Dane gromadzone były przez ankieterów posługujących się kwestionariuszem ankiety. Zebrano 160 wypełnionych kwestionariuszy, a w drodze ich analizy 11 zostało usuniętych ze względu na braki danych. Ostatecznie do badań przyjęto 149 kwestionariuszy, które po zakodowaniu w pliku Excel zostały poddane analizie statystycznej w programie SPSS for Mac.

Badania objęły 83 mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników i 44 przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników. W 10 firmach zatrudnionych było od 50 do 100 i podobnie, a 9 przedsiębiorstw zatrudniało od 101 do 249 pracowników. Jedynie 3 przedsiębiorstwa zatrudniały więcej niż 250 pracowników. Respondentami w badaniu byli właściciele (101 przedsiębiorstw), współwłaściciele (40 przedsiębiorstw) lub inni członkowie rodziny zaangażowani w działanie przedsiębiorstwa (8 przedsiębiorstw), przy czym odpowiedzi udzielało 105 mężczyzn i 44 kobiety (szczegółowy opis próby przedstawiono w [2]).

Ze względu na zmienne poddawane analizie jest konieczne scharakteryzowanie dwóch podstawowych konstruktów tworzących model. Do pomiaru pierwszego z nich – relacyjności – wykorzystano fragment skali badającej rodzinność [8], a w szczególności kwestie odnoszące się do dwóch jej aspektów: tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więzi między rodziną a pracownikami. Każdy z dwóch wymiarów rodzinności był opisywany przez cztery zagadnienia, a wysoki poziom rzetelności badany z wykorzystaniem analizy alfa Cronbacha (0,830) świadczy o spójności podejmowanych kwestii. W następnym kroku przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera (miara KMO adekwatności doboru próby = 0,805; test sferyczności Bartletta: przybliżone chi kwadrat = 538,77, liczba stopni swobody = 28, $p = 0,000$), która wykazała, że osiem badanych kwestii tworzy dwa zakładane wymiary relacyjności. Wartości podane w tabeli 1 przedstawiają siłę ładowania danych stwierdzeń do poszczególnych wymiarów.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 uwypuklają, że poszczególne kwestie relatywnie silnie ładują się do dwóch założonych wymiarów relacyjności. Nie ma zatem podstaw do prowadzenia dalszych analiz z wykorzystaniem poszczególnych kwestii, istnieje za to silna przesłanka do wykorzystania metazmiennych obliczonych jako średnie odpowiedzi na poszczególne zagadnienia wchodzące w skład poszczególnych wymiarów. W związku z powyższym dokonano zabiegu obliczenia metazmiennych. Szerzej wyniki badań nad dwoma wymiarami rodzinności i ich związkami z konkurencyjnością przedstawiono we wspomnianym opracowaniu [1].

Tabela 1. Macierz składowych rotowanych dla zmiennej relacyjność

Zmienne składowe	Wymiary relacyjności	
	Więzi między rodziną i pracownikami	Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego
3. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zapewniać rozwój i doskonalenie pracowników.	0,887	
2. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zapewniać stałość zatrudnienia także w czasie kryzysu.	0,838	
1. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby mieć sprawdzone, stabilne zasoby ludzkie.	0,818	
4. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mieli dobre i częste kontakty z pracownikami spoza rodziny.	0,597	
6. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przedsiębiorstwo rodzinne było aktywne społecznie – w społeczności lokalnej i regionalnej.		0,881
7. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zawsze przedstawiać przedsiębiorstwo jako rodzinne.		0,868
8. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przekazywać historię przedsiębiorstwa jego pracownikom.		0,654
5. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny byli reprezentantami przedsiębiorstwa.		0,612

Źródło: opracowanie własne.

Badacze, tacy jak Debicki, Matherne, Kellermanns i Chrisman [5], wskazują, że konstrukt profesjonalizacji wymaga dobrych badań empirycznych, które jak dotychczas nie są wystarczające. Jak wskazano wyżej, w literaturze przedmiotu można napotkać charakterystyki profesjonalizacji uwzględniające różne jego cechy. Jedni badacze biorą pod uwagę zatrudnienie zewnętrznych menadżerów bądź też wprowadzenie efektywnych struktur nadzoru właścicielskiego [24, 26], inni koncentrują uwagę na wprowadzaniu do rad nadzorczych członków zewnętrznych niepowiązanych z rodziną [27]. W polu widzenia były też kontrola i decentralizacja uprawnień decyzyjnych [4] czy też wypracowanie formalnych mechanizmów kontroli finansowej [9]. W końcu zainteresowania badawcze koncentrowano też na formalnych mechanizmach kontroli zasobów ludzkich [16]. Przytoczone przykłady badań empirycznych potwierdzają stosowanie nierzadko podejścia statycznego do profesjonalizacji firm rodzinnych, traktowanej jako konstrukt jednowymiarowy. W celu przewyżczenia wskazanych słabych stron stosowanych operacjonalizacji profesjonalizacji wybrano koncepcję Stewarta i Hitta [25], którzy wyraźnie opowiadają się za traktowaniem profesjonalizacji firm rodzinnych jako konstrukt wielowymiarowego. Podstawą zbudowania narzędzia pomiaru profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego stała się krytyczna analiza cech charakterystycznych, wyodrębnionych przez Stewarta i Hitta

[25], i wymienionych wyżej typów profesjonalizacji firm rodzinnych, w wyniku której wypracowano operacjonalizację obejmującą odpowiednio sześć kwestii.

Przeprowadzona analiza statystyczna doprowadziła do zrezygnowania z dwóch wskaźników empirycznych „Członkowie rodziny nie są postrzegani jako bardziej zdolni niż inni pracownicy w naszej firmie; nie są więc naturalnymi przyszlými liderami” oraz „W naszym przedsiębiorstwie uważamy, że nie należy zachować niezależności od zewnętrznych ekspertów i profesjonalnych menedżerów i nie polegać przede wszystkim własnych zasobach”. Pozostałe cztery kwestie tworzą dwa wymiary, które są, podobnie jak większość konstruktów w naukach o zarządzaniu, formatywne [7]: 1) partnerski rozwój przedsiębiorstwa oraz 2) profesjonalne metody zarządzania (zob. tabela 2). Podstawą ich wyodrębnienia była przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax. Zarówno test Kaisera-Meyera-Olkina (0,532), jak i test sferyczności Bartletta (Approx. Chi-Square = 94,885 przy 6 stopniach swobody, $p = 0,000$) uprawniały do przeprowadzenia analizy czynnikowej. Zobrazowane dwa czynniki wyjaśniają 75,88% zmienności profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

Tabela 2. Macierz składowych rotowanych dla zmiennej profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego

Zmienne składowe	Wymiary profesjonalizacji	
	Partnerski rozwój przedsiębiorstwa	Profesjonalne metody zarządzania
1. Nieformalne kontakty i działania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim, wraz z formalizacją i standaryzacją jako krytyczny element rozwoju przedsiębiorstwa.	0,883	
2. Poszukiwanie szans tworzenia nowej wartości w sieciach współpracy z powiązаныmi przedsiębiorstwami.	0,852	
3. Poszukiwanie korzyści płynących z profesjonalnych metod zarządzania wykorzystywanych przez menedżerów.		0,871
4. Wykorzystanie profesjonalnych narzędzi kontroli zewnętrznych źródeł finansowania.		0,844

Źródło: opracowanie własne.

Partnerski rozwój przedsiębiorstwa obejmuje dwie kwestie: „Nieformalne kontakty i działania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim, wraz z ich formalizacją i standaryzacją są krytycznym elementem rozwoju przedsiębiorstwa” oraz „Szans tworzenia nowej wartości poszukujemy w sieciach współpracy z powiązаныmi z nami przedsiębiorstwami”. Alfa Cronbacha dla tej skali wynosi 0,676. Z kolei dla oszacowania profesjonalnych metod zarządzania użyto dwóch zagadnień: „Wykorzystujemy zewnętrzne źródła finansowania, przy czym do ich kontroli stosujemy profesjonalne narzędzia” oraz „Poszukujemy korzyści płynących z profesjonalnych

metod zarządzania wykorzystywanych przez menedżerów”. Alfa Cronbacha dla tej skali wynosi 0,652.

4. Wyniki badań empirycznych

Celem oceny zależności między dwoma wymiarami relacyjności przedsiębiorstwa rodzinnego i jego profesjonalizacji w pierwszej kolejności dokonano analizy korelacji Pearsona. Wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Korelacje między wymiarami relacyjności i profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego (N = 149)

		Partnerski rozwój przedsiębiorstwa	Profesjonalne metody zarządzania
Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego	Współczynnik korelacji	0,211**	0,358**
	p	0,010	0,000
Więzi między rodziną i pracownikami	Współczynnik korelacji	0,122	0,116
	p	0,138	0,161

** Korelacje istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy korelacji uwypuklają, że istnieje pozytywny związek między tożsamością przedsiębiorstwa rodzinnego a jego profesjonalizacją mierzoną przy wykorzystaniu dwóch wymiarów: partnerskiego rozwoju przedsiębiorstwa i profesjonalnych metod zarządzania. W pierwszym przypadku poziom współczynnika korelacji jest umiarkowany, a w drugim – wysoki. Aby głębiej rozpoznać naturę zależności między tożsamością przedsiębiorstwa rodzinnego i dwoma wymiarami profesjonalizacji, przeprowadzono analizy regresji liniowej.

W odniesieniu do zależności między tożsamością przedsiębiorstwa rodzinnego i partnerskiego rozwoju przedsiębiorstwa wyniki analizy regresji ujawniają, że poziom wyjaśniania zmiennej zależnej mierzony współczynnikiem determinacji jest bardzo niski i wynosi zaledwie 4,4%. Niemniej jednak tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego jest istotnym statystycznie predyktorem tego wymiaru profesjonalizacji. W takim przypadku równanie regresji ma następującą postać:

$$\begin{aligned} & \text{partnerski rozwój przedsiębiorstwa} = \\ & = 3,780 + 0,229 \times \text{tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego.} \end{aligned}$$

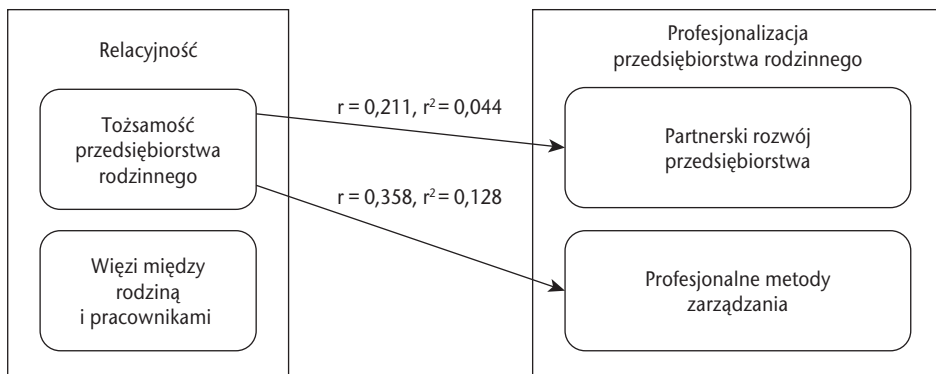
Druga przeprowadzona analiza regresji doprowadziła do stwierdzenia, że tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego jest istotnie powiązana z profesjonalnymi metodami zarządzania, przy czym stopień wyjaśniania zmienności zmiennej zależnej jest

umiarkowany i wynosi 12,8%. Postać równania regresji w tym przypadku wygląda następująco:

$$\begin{aligned} & \text{profesjonalne metody zarządzania} = \\ & = 2,035 + 0,478 \times \text{tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego}. \end{aligned}$$

W związku z powyższym założony model teoretyczny znalazł jedynie umiarkowane wsparcie, a jego ostateczna postać jest przedstawiona na rysunku 2.

Rysunek 2. Model badawczy po weryfikacji empirycznej



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Główny cel przedstawionego opracowania stanowiło sprawdzenie empiryczne hipotetycznych pozytywnych zależności między dwoma wymiarami relacyjności stanowiącymi element rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego, a mianowicie tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więzi między rodziną i pracownikami oraz poziomem profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Dokonano również operacjonalizacji konstruktów profesjonalizacji z uwzględnieniem jego wielowymiarowości. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego oznacza, że przedsiębiorstwa rodzinne powinny zachowywać się podobnie jak przedsiębiorstwa nierodzinne. Obejmuje on dwa wymiary – partnerski rozwój przedsiębiorstwa oraz profesjonalne metody zarządzania.

Model zaprezentowany na rysunku 2 przedstawia potwierdzone zależności między badanymi zmiennymi opisane strzałkami. Nad strzałkami podano parametry poszczególnych równań regresji. Przeprowadzone badania empiryczne ukazały, że spośród dwóch wymiarów relacyjności przedsiębiorstwa rodzinnego jedynie jego tożsamość

jest pozytywnie powiązana z profesjonalizacją. W związku z powyższym hipoteza 1 zyskuje wsparcie w wynikach badań. Nie znaleziono natomiast podstaw empirycznych do przyjęcia hipotezy 2, dotyczącej związków między więziami rodzina–pracownicy z wymiarami profesjonalizacji. Zależność ta jest, co prawda, istotna statystycznie, ale poziom wyjaśniania zmiennej zależnej mierzony współczynnikiem determinacji jest bardzo niski. Ten nieco zaskakujący wynik można by wyjaśnić tym, że poza wymiarami relacyjności przedsiębiorstwa rodzinnego na poziom profesjonalizacji wpływa bardzo wiele różnych zmiennych, m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, branża, w której działa, czy też indywidualne charakterystyki menedżerów, w tym ich wykształcenie, doświadczenie czy cechy psychologiczne.

Studia przeprowadzone przez autorów prowadzą do kilku konkluzji. Po pierwsze, tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego jest pozytywnie powiązana z poziomem profesjonalizacji w obu jego wymiarach. Po drugie, więzi między rodziną a pracownikami przedsiębiorstwa rodzinnego nie wpływają na poziom jego profesjonalizacji. Po trzecie, niskie poziomy współczynników determinacji sugerują, że choć wymiary relacyjności są istotnymi zmiennymi pozwalającymi wyjaśniać zmienność profesjonalizacji, to jednak w kształtowaniu tego poziomu uczestniczą również inne, niepoddane badaniu czynniki. Interesujące poznawczo na tym tle wydaje się przeprowadzenie pogłębionych studiów literatury w przedmiotowym obszarze oraz identyfikacja innych, potencjalnie istotnych zmiennych wyjaśniających poziom profesjonalizacji w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W przedstawionym modelu badawczym relacyjność przedsiębiorstwa rodzinnego została potraktowana jako zmienna niezależna. Jednakże poziom profesjonalizacji przedsiębiorstwa może być jej predyktorem. Konkretniej, przedsiębiorstwa rodzinne o wysokim poziomie profesjonalizacji mogą charakteryzować się równie wysokim stopniem relacyjności, bądź też wpływać pozytywnie tylko na któryś z jej wymiarów – tożsamość lub więzi. Badania empiryczne zaprojektowane przez autorów nie pozwoliły na przeprowadzenie analizy tego typu odwrotnej przyczynowości. Warto, aby w przyszłych badaniach rozpatrzyć tego typu związki.

Z empirycznego punktu widzenia uzasadnione wydaje się zwrócenie uwagi na predyktory poziomu profesjonalizacji firm rodzinnych niewykazane w artykule. Przedsiębiorstwa rodzinne, w miarę swojego rozwoju i stawania w obliczu nadchodzącej sukcesji, zderzają się z wyzwaniem związanym ze złożonością prowadzenia biznesu. W szczególności ciekawe wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie inne czynniki determinują poziom profesjonalizacji? Kontekst przeprowadzonych badań empirycznych sprawia, że pojawia się pytanie odnośnie możliwości generalizacji otrzymanych wyników badań. Na potrzeby niniejszego artykułu zbadano przedsiębiorstwa rodzinne działające w Polsce. Jednakże przedsiębiorstwa rodzinne prowadzące swoją działalność w krajach o większym rynku wewnętrznym, jak np. Stany Zjednoczone, czy też przedsiębiorstwa funkcjonujące w odmiennych

kulturach narodowych (np. przedsiębiorstwa chińskie) mogą charakteryzować się zupełnie innymi rodzajami związków między konstruktami niż wskazanymi w artykule. Warto wobec tego poszerzyć przyszłe badania o inne kultury narodowe.

Rezultaty badań empirycznych uzyskane przez autorów można więc przede wszystkim odnieść do kontekstów kulturowych wykazujący podobieństwa, a także do przedsiębiorstw o porównywalnych cechach. Analiza, na ile i czy w ogóle wyniki uzyskane przez autorów mogą zostać odniesione do innych kontekstów, stanowi obiecujący kierunek przyszłych badań.

Bibliografia

- [1] Basco R., Rodriguez M.J.P., *Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems*, "Family Business Review" 2009, Vol. 22(1), pp. 82–95.
- [2] Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T., *Rodzinnność i przewaga konkurencyjna. Kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 1(43), s. 135–153.
- [3] Chittoor R., Das R., *Professionalization of management and succession performance – A vital linkage*, "Family Business Review" 2007, No. 20, pp. 65–79.
- [4] Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B., *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2009, No. 33, pp. 355–372.
- [5] Debicki B., Matherne C., Kellermanns F., Chrisman J., *Family business research in the new millennium*, "Family Business Review" 2009, No. 22, pp. 151–166.
- [6] Dekker J.C., Lybaert N., Steijvers T., Deapire B., Mercken R., *Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research*, "Family Business Review" 2012, Vol. 26, pp. 81–99.
- [7] Diamantopoulos A., Riefler P., Roth K.P., *Advancing formative measurement models*, "Journal of Business Research" 2008, No. 61, pp. 1203–1218.
- [8] Frank H., Kessler A., Rusch T., Suess-Reyes J., Weismeier-Sammer D., *Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS)*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2016.
- [9] Giovannoni E., Maraghini M., Riccaboni A., *Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices*, "Family Business Review" 2011, No. 24, pp. 126–150.
- [10] Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I., *Familiness: a unified systems theory of family business performance*, "Journal of Business Venturing" 2003, No. 18, pp. 451–465.
- [11] Habbershon T.G., Williams M., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, "Family Business Review" 1999, Vol. 12(1), pp. 1–25.
- [12] Hall A., Nordqvist M., *Professional management in family businesses: Toward an extended understanding*, "Family Business Review" 2008, Vol. 21(1), pp. 51–69.

- [13] Hwang H., Powell W., *The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector*, "Administrative Science Quarterly" 2009, Vol. 54(2), pp. 268–298.
- [14] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- [15] Jeżak J., *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, „Przeгляд Organizacji” 2016, nr 4, s. 52–59.
- [16] Kopriva I. i Bernik M., *Comparison of human resource management in Slovenian family and non-family businesses*, "Organizacija" 2009, No. 42, pp. 246–254. s.
- [17] Kraśnicka T., Ingram T., i Bratnicka K., *Stan i kierunki dalszych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 93(1957), s. 285–297.
- [18] Lien Y.-Ch., Li S., *Professionalization of Family Business and Performance Effect*, "Family Business Review" 2014, Vol. 27(4), pp. 346–364.
- [19] Matser I.A., *Strategic resources and family firm performance*, Centre for Entrepreneurship/Nijenrode Business University, Breukelen 2013.
- [20] May P., Lewandowska A., *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- [21] Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2008, No. 32, pp. 949–969.
- [22] Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E., *25 years of "Family Business Review": Reflection on the past and perspectives for the future*, "Family Business Review" 2012, No. 25, pp. 5–15.
- [23] Sharma P., *Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2008, No. 32, pp. 971–977.
- [24] Songini L., *The professionalization of family firms: Theory and practice*, [in:] Poutziouris P., Smyrnios K., Klein S. (eds.), *Handbook of research on family businesses*, Edward Elgar, Cheltenham, UK–Brookfield, USA 2006, pp. 269–297.
- [25] Stewart A., Hitt M.A., *Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms*, "Family Business Review" 2012, Vol. 25(1), pp. 58–86.
- [26] Suárez K.C., Santana-Martín D.J., *Governance in Spanish family business*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2004, Vol. 10 (1–2), pp. 141–163.
- [27] Yildirim-Öktem Ö., Üsdiken B., *Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries*, "British Journal of Management" 2010, No. 21, pp. 115–130.
- [28] Yu A., Lumpkin G., Sorenson R.L., Brigham K.H., *The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables*, "Family Business Review" 2012, No. 25, pp. 33–57.

RELACYJNOŚĆ I PROFESJONALIZM PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Streszczenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest empiryczne sprawdzenie, w jakim stopniu relacyjność przedsiębiorstwa rodzinnego, składająca się z dwóch wymiarów – tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więzi między rodziną i pracownikami – kształtuje poziom profesjonalizmu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Wykorzystując dane empiryczne pozyskane ze 149 polskich przedsiębiorstw rodzinnych, potwierdzono pozytywny związek między tożsamością przedsiębiorstwa rodzinnego a jego profesjonalizmem. Nie znaleziono natomiast potwierdzenia dla hipotetycznej zależności między więziami rodzina–pracownicy z wymiarami profesjonalizmu. W zakończeniu artykułu przedstawiono teoretyczne i praktyczne implikacje oraz wskazano ograniczenia i kierunki przyszłych badań.

SŁOWA KLUCZOWE: RODZINNOŚĆ, RELACYJNOŚĆ, PROFESJONALIZM, PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE

RELATEDNESS AND PROFESSIONALIZATION OF FAMILY FIRMS

Abstract

The main objective of this article is to provide empirical verification of the extent to which the relational character of the family business, consisting of two dimensions – the identity of the family business and the relationship between the family and employees – shapes the level of professionalization of the management of a family business. Using data obtained from 149 Polish family firms authors confirmed a hypothesized relationship between the identity of the family business and its professionalization. The hypothesized relationship between the bonds of family–workers with dimensions of professionalization was not confirmed. Finally, theoretical and practical implications as well as limitations and directions for future research are outlined.

KEY WORDS: FAMILINESS RELATEDNESS, PROFESSIONALIZATION, FAMILY FIRMS

RELACYJNY WYMIAR ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO ABSORPCJI WIEDZY ZEWNĘTRZNEJ¹

Wprowadzenie

Zdolność organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (*absorptive capacity*) jest konstruktem obecnym w literaturze nauk o zarządzaniu od początku lat 90. ubiegłego wieku. Pojęcie zdolności absorpcyjnej zostało wprowadzone przez Cohena i Levinthala, którzy zdefiniowali je jako „zdolność firmy do identyfikowania, asymilowania i wykorzystywania wiedzy z otoczenia zewnętrznego” [2, s. 569] lub „zdolność (umiejętność) firmy do rozpoznania nowych informacji zewnętrznych, asymilowania ich i wykorzystania w celach biznesowych” [3, s. 128]. Jak zauważają Lane, Koka i Pathak [12, s. 845], jednokierunkowy sposób postrzegania zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej zaproponowany w klasycznych pracach Cohena i Levinthala [2, 3] został przyjęty przez znaczącą większość badaczy zajmujących się przedmiotową problematyką. Jednak analizując literaturę przedmiotu, można zidentyfikować również publikacje akcentujące relacyjny charakter procesu absorpcji wiedzy zewnętrznej przez organizację.

Celem artykułu jest dokonanie analizy istoty relacyjnego wymiaru zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (*relative absorptive capacity*), z uwzględnieniem stanu oraz perspektyw rozwoju badań naukowych w tym obszarze. Mając na uwadze operacjonalizację celu głównego, określono następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie są zasadnicze założenia koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji oraz relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji?

* Dr Andrzej Lis – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

¹ Publikacja finansowana w ramach zadania statutowego Katedry Doskonałości Biznesowej WNEiZ UMK na 2017 r. pt. *Współczesne koncepcje zarządzania organizacjami*.

- 2) Jakie są główne kierunki badań w obszarze relacyjnej zdolności absorpcyjnej?
- 3) Jakie są perspektywy rozwoju badań w obszarze relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji?

Do realizacji celu artykułu zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury [4], którym objęto publikacje poruszające tematykę zdolności absorpcyjnej organizacji i relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Systematyczny przegląd literatury przeprowadzono w dwóch etapach. W etapie pierwszym, na podstawie badania pełnych tekstów publikacji, dokonano analizy tematycznej konstruktu zdolności absorpcyjnej organizacji. Dobór przedmiotu badania, tj. zestawu publikacji poddanych analizie, przeprowadzono dwutorowo. Po pierwsze, jako punkt wyjścia do dalszych analiz przyjęto uznawany za klasyczny w badanym obszarze artykuł autorstwa Cohena i Levinthala [3]. Po drugie, w bazie Web of Science Core Collection wyszukano publikacje wydane w latach 1990–2016, które w swoich tytułach (*Title*) zawierały frazy *'absorptive capacity'* oraz *'reconceptualization'* (lub opcjonalnie *'revision'*, *'extension'*). Jako początek okresu wyszukania przyjęto 1990 rok, kiedy to wydany został artykuł autorstwa Cohena i Levinthala wprowadzający do obiegu naukowego pojęcie zdolności absorpcyjnej. Wyszukiwanie ograniczono do kategorii (*Web of Sciences Categories*): *Management, Business, Economics, Operations Research Management Science i Engineering Industrial*.

W etapie drugim przeprowadzono analizę bibliograficzną i tematyczną publikacji z baz Web of Science Core Collection oraz Business Source Complete. Wyszukiwanie frazy *'relative absorptive capacity'* przeprowadzono według kryterium tematu (*Topic*) w odniesieniu do publikacji z lat 1998–2016. Jako początek okresu wyszukania przyjęto 1998 rok, w którym Lane i Lubatkin opublikowali artykuł wprowadzający pojęcie relacyjnej zdolności absorpcyjnej [13]. Po analizie abstraktów okazało się, że jeden z artykułów [7] *de facto* dotyczy jednostkowej zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa, a nie zdolności relacyjnej. W związku z powyższym, jako nieodpowiadający przyjętym założeniom, został on usunięty z próby badawczej.

Mając na uwadze przyjętą metodykę badań, należy mieć świadomość wynikających z niej ograniczeń. Po pierwsze, bazy Web of Science Core Collection oraz Business Source Complete, które wykorzystano do identyfikacji publikacji poddanych analizie, nie zawierają wszystkich publikacji z zakresu badanej problematyki. Po drugie, ograniczeniem jest wyszukiwanie publikacji według słów kluczowych w języku angielskim, co w naturalny sposób zawęży przedmiot badania, wykluczając z niego prace opublikowane w innych językach, np. spośród 3 636 publikacji opublikowanych w latach 1990–2016, a wyszukanych w bazie Web of Science Core Collection według kryterium tematu (*Topic*) i frazy *'absorptive capacity'*, aż 3 603 (98,9%) stanowiły wydawnictwa w języku angielskim. Po trzecie, analiza bibliograficzna najbardziej wpływowych publikacji w obszarze badań zidentyfikowanych według kryterium liczby cytowań w naturalny sposób premiowała wydawnictwa najstarsze.

Artykuł składa się z trzech części. W części pierwszej przedstawiono istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej oraz jej rekonceptualizację. W części drugiej scharakteryzowano kluczowe założenia koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej. W części trzeciej zidentyfikowano kluczowe kierunki badań dotyczących problematyki relacyjnej zdolności absorpcyjnej oraz podjęto próbę wskazania perspektyw rozwoju dalszych badań w tym obszarze.

1. Istota zdolności absorpcyjnej organizacji

Cohen i Levinthal definiują zdolność absorpcyjną jako „zdolność (umiejętność) firmy do rozpoznania nowych informacji zewnętrznych, asymilowania ich i wykorzystania w celach biznesowych” [3, s. 128]. Tak rozumiana zdolność organizacji składa się ze zdolności absorpcyjnych jej członków, których wiedza i doświadczenie ułatwiają identyfikowanie wartościowej wiedzy w otoczeniu, jej przyswajanie w organizacji oraz przetwarzanie. W koncepcji Cohena i Levinthala do kluczowych determinantów rozwoju zdolności absorpcyjnej zostały zaliczone uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne, takie jak: wiedza i doświadczenie posiadane przez przedsiębiorstwo, poziom inwestycji w działalność badawczo-rozwojową, indywidualna zdolność absorpcyjna poszczególnych członków organizacji oraz system komunikacji wewnętrznej [3].

Zahra i George proponują rekonceptualizację konstruktów zdolności organizacyjnej organizacji, definiując ją jako „zestaw organizacyjnych rutyn i procesów za pomocą których przedsiębiorstwa pozyskują, asymilują, przetwarzają i wykorzystują wiedzę w celu zbudowania dynamicznej zdolności” [25, s. 186]. Zahra i George grupują komponenty procesu absorpcji wiedzy zewnętrznej w kategorie: potencjalną zdolność absorpcyjną (*potential absorptive capacity*) obejmującą pozyskiwanie i asymilację wiedzy oraz zrealizowaną zdolność absorpcyjną (*realized absorptive capacity*), w skład której wchodzi przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy zewnętrznej do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Do uwarunkowań wpływających na zdolność absorpcyjną organizacji zaliczają oni: ekspozycję na zróżnicowane źródła wiedzy zewnętrznej, doświadczenie przedsiębiorstwa w zakresie międzyorganizacyjnego uczenia się, zdarzenia zachęcające bądź zmuszające organizację do poszukiwania wiedzy zewnętrznej (*activation triggers*), np. sytuacje kryzysowe w sektorze lub w przedsiębiorstwie, mechanizmy wewnętrzne (*social integration mechanisms*) wspierające asymilację i przetwarzanie wiedzy oraz instytucyjne i sektorowe regulacje zapewniające ochronę własności wiedzy organizacyjnej (*regimes of appropriability*) [25].

Todorowa i Durisin [21] poddają krytyce rekonceptualizację autorstwa Zahry i George'a [25], odrzucając rozróżnienie na potencjalną i zrealizowaną zdolność absorpcyjną i proponując jednocześnie powrót do oryginalnych założeń Cohena

i Levinthala dotyczących wyodrębnienia umiejętności przedsiębiorstwa do rozpoznania nowych informacji zewnętrznych jako samodzielnego komponentu zdolności absorpcyjnej. Ponadto, w przeciwieństwie do Zahry i George'a, Todorowa i Durisin postrzegają asymilację wiedzy i jej transformację jako procesy realizowane równolegle, a nie sekwencyjnie. W odniesieniu do uwarunkowań zdolności absorpcyjnej, podobnie do poglądów wcześniej analizowanych autorów, Todorowa i Durisin wskazują na takie czynniki jak: źródło wiedzy zewnętrznej, wiedzę i doświadczenie posiadane przez przedsiębiorstwo, zdarzenia zachęcające bądź zmuszające organizację do poszukiwania wiedzy wewnętrznej (*activation triggers*), mechanizmy wewnętrzne (*social integration mechanisms*) oraz sektorowe regulacje zapewniające ochronę własności wiedzy organizacyjnej (*regimes of appropriability*). Jednakże w ich opinii mechanizmy wewnętrzne wpływają na wszystkie komponenty zdolności absorpcyjnej, a regulacje sektorowe determinują zarówno tworzenie zdolności absorpcyjnej, jak i jej wykorzystanie do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dodatkowo Todorowa i Durisin wprowadzają pojęcie relacji władzy (*power relationships*), odnoszące się do wykorzystania władzy i innych zasobów do osiągnięcia oczekiwanych wyników i dotyczące zarówno relacji wewnątrzorganizacyjnych, jak i zewnętrznych (np. relacji z klientami) [21].

Odwołując się do wcześniejszych rekonceptualizacji zdolności absorpcyjnej, w tym w szczególności prac Volberdy, Fossa i Lyles [22], Marabelli i Newell [15] opisują ją jako konstrukt składający się z czterech komponentów, tj.: rozpoznania wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji, transformacji i wykorzystania do celów biznesowych. Jednak powyższe komponenty przedstawiają raczej jako fazy wchodzące we wzajemne interakcje niż kolejne etapy linearnego procesu. Nowością w tej rekonceptualizacji jest włączenie do modelu elementu uprawnień władczych, w tym: władzy posiadanej przez członków organizacji w odniesieniu do zasad obowiązujących w organizacji lub alokowania posiadanych przez nią zasobów (władza nad, *power-over*) oraz władzy tworzącej warunki do wprowadzania zmian w organizacji poprzez uprawnienie (*empowerment*) pracowników, co w konsekwencji wpływa na zdolność praktycznego absorbowania wiedzy przez organizację (władza do, *power-to*). W zakresie uwarunkowań zdolności absorpcyjnej Marabelli i Newell identyfikują pięć kategorii czynników: 1) uwarunkowania otoczenia zewnętrznego (np. konkurencyjność, sektorowe regulacje zapewniające ochronę własności wiedzy organizacyjnej, charakter wiedzy zewnętrznej); 2) uwarunkowania związane z kadrą kierowniczą (dominująca logika poznawcza menedżerów, rozwijanie indywidualnej wiedzy i dzielenie się nią); 3) uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne (struktury organizacyjne, systemy motywacyjne); 4) uwarunkowania międzyorganizacyjne (systemy zarządzania aliansem, podobieństwa pomiędzy organizacjami); 5) uwarunkowania związane z posiadaną wiedzą (jej szerokość, głębokość, wiedza krótko- i długoterminowa). Marabelli i Newell zwracają uwagę, że zdolność absorpcyjna organizacji powinna

być analizowana z uwzględnieniem podejścia wielopoziomowego koncentrującego uwagę badawczą zarówno na pojedynczych członkach organizacji, jak i na zespołach. Jednocześnie podkreślają oni potrzebę rozpatrywania zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej w układzie międzyorganizacyjnym, tj. pomiędzy partnerami uczestniczącymi w jej wymianie, asymilacji, przetwarzaniu i wykorzystaniu do celów biznesowych [15].

Przedstawione powyżej założenia koncepcji zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej definiują konstrukt z perspektywy zdolności, na którą składają się procesy, mechanizmy i rutyny organizacyjne. Jednakże we wszystkich przypadkach szczególna uwaga jest skoncentrowana na podejściu procesowym opisującym za pomocą sekwencji czynności proces rozpoznawania przez organizację wartościowej wiedzy zewnętrznej, jej pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystania do realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednocześnie – co charakterystyczne dla przedstawionych powyżej klasycznych podejść do problematyki zdolności absorpcyjnej organizacji – analiza prowadzona jest wyłącznie z perspektywy organizacji pozyskującej wiedzę zewnętrzną, pomimo faktu, że sama koncepcja służy do wyjaśnienia procesów międzyorganizacyjnego uczenia się.

2. Koncepcja relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji

Tradycyjne, jednowymiarowe postrzeganie zdolności absorpcyjnej organizacji zakłada, że organizacja posiada jednakowy poziom tej zdolności w odniesieniu do uczenia się od wszystkich partnerów w otoczeniu. Jednymi z pierwszych badaczy kwestionujących powyższe założenie byli Lane i Lubatkin, którzy ukuli pojęcie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji [13]. W podejściu tradycyjnym jednostką analizy jest organizacja i jej zdolność do pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej [25, s. 186]. Natomiast Lane i Lubatkin [13] koncentrują uwagę na diadzie tworzonej przez organizację, która absorbuje wiedzę zewnętrzną ('uczeń') i jej partnera, który dzieli się tą wiedzą ('nauczyciel'). Lane i Lubatkin twierdzą, że zdolność organizacji do oceny wartości, przyswojenia i wykorzystania wiedzy zewnętrznej jest uzależniona od: rodzaju absorbowanej wiedzy, podobieństw pomiędzy partnerskimi organizacjami tworzącymi diadę ('uczeń' i 'nauczyciel') w zakresie struktur organizacyjnych i praktyk kompensacyjnych oraz znajomości przez 'organizację-ucznia' uwarunkowań organizacyjnych partnera. Zgodnie z przyjętymi przez tych autorów założeniami, zbieżność w zakresie wiedzy podstawowej (bazowej) pomiędzy partnerami pozytywnie wpływa na zachodzące między nimi procesy międzyorganizacyjnego uczenia się, podczas gdy zbieżność w zakresie wiedzy specjalistycznej ma negatywny wpływ na te procesy. Podobieństwa

w zakresie struktur organizacyjnych oraz praktyk kompensacyjnych pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w procesie międzyorganizacyjnego uczenia pozytywnie wpływają na proces asymilacji wiedzy, w ramach którego 'organizacja-uczeń' internalizuje wiedzę pozyskaną od 'nauczyciela'. Wreszcie doświadczenie partnerskich organizacji w rozwiązywaniu zbliżonych problemów sprzyja zdolności 'organizacji-uczni'a do wykorzystania nabytej wiedzy do osiągnięcia swoich celów biznesowych. Lane i Lubatkin poddali powyższe założenia weryfikacji na próbie 69 aliansów strategicznych działających w sektorze farmaceutycznym. Przeprowadzone przez autorów badania empiryczne potwierdziły hipotezy w odniesieniu do wiedzy podstawowej, podobieństwa praktyk kompensacyjnych i doświadczenia w zakresie rozwiązywania podobnych problemów biznesowych oraz częściowo w odniesieniu do podobieństwa struktur organizacyjnych. Natomiast nie potwierdziła się hipoteza dotycząca wpływu wiedzy specjalistycznej [13].

Równoległe z publikacją Lane'a i Lubatkina, ukazał się artykuł Dyera i Singha [6], którzy podobnie stwierdzili, że zdolność organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej powinna być analizowana z uwzględnieniem specyfiki partnera, od którego jest pozyskiwana ta wiedza. Budując teoretyczny model międzyorganizacyjnych uwarunkowań przewagi konkurencyjnej, Dyer i Singh jako jeden z determinantów wskazali rutyny w zakresie dzielenia się wiedzą, wyróżniając wśród nich m.in. zdolność absorpcyjną odnoszącą się do partnera procesu międzyorganizacyjnego uczenia się (*partner-specific absorptive capacity*). Istota tego konstruktu sprowadzała się do założenia, że przedsiębiorstwo powinno rozwijać zdolność do rozpoznania i asymilacji wartościowej wiedzy zewnętrznej pochodzącej od konkretnego partnera biznesowego. Jednocześnie Dyer i Singh wskazywali, że tak rozumiana zdolność absorpcyjna jest determinowana przez zakres nakładania się wiedzy posiadanej przez partnerów oraz wypracowane przez nich mechanizmy i rutyny organizacyjne wzmacniające częstotliwość i intensywność interakcji pomiędzy organizacjami partnerskimi [6]. Porównując założenia koncepcji Dyera i Singha z koncepcją relacyjnej zdolności absorpcyjnej autorstwa Lane'a i Lubatkina, należy zauważyć, że ich istota charakteryzuje się bardzo dużym podobieństwem.

Należący już do kanonu literatury w zakresie międzyorganizacyjnego uczenia się artykuł Lane'a i Lubatkina jest jedną z najczęściej cytowanych pozycji dotyczących problematyki zdolności absorpcyjnej organizacji. Obserwację tę potwierdzają wyniki pogłębionej analizy bibliometrycznej przeprowadzonej przez Martinezę, Jaime i Camacho [16], którzy poddali badaniu zarejestrowane w bazie Web of Science i opublikowane w latach 2001–2010 prace zawierające cytowania artykułu Lane'a i Lubatkina. Martinez, Jaime i Camacho przyjęli założenie, że cytowanie tego artykułu oznacza, iż artykuł zawierający cytację dotyczy koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej [16]. W ocenie Autora, bazując na doświadczeniu badawczym w obszarze międzyorganizacyjnego uczenia, takie założenie wydaje się jednak być nadinterpretacją.

Mając na uwadze fakt, że artykuł Lane'a i Lubatkina należy już do klasyki literatury przedmiotu w badanym obszarze, jest bardzo często przywoływany w celu wskazania różnic w podejściu do analizowania problematyki zdolności absorpcyjnej. Zazwyczaj jednakże badacze przyjmują jednokierunkowy sposób postrzegania zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej zaproponowany w klasycznych pracach Cohena [2] i Levinthala [3; por. też 12, s. 845].

3. Relacyjna zdolność absorpcyjna organizacji – kierunki i perspektywy badawcze

Mając na uwadze powyższe, dokonano identyfikacji publikacji podnoszących problematykę relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji zarejestrowanych w bazach Web of Science Core Collection (WoS) oraz Business Source Complete (BSC). Wyszukiwanie frazy '*relative absorptive capacity*' przeprowadzono według kryterium tematu (*Topic*) w odniesieniu do publikacji z lat 1998–2016. Wyniki tej operacji zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wykaz publikacji na temat relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji wg kryterium tematu

Lp.	Autor/autorzy	Rok publikacji	Tytuł	Czasopismo/Monografia	WoS	BSC
1.	Lane i Lubatkin	1998	Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning	Strategic Management Journal	X	X
2.	Lane, Salk i Lyles	2001	Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures	Strategic Management Journal	X	X
3.	Wu, Xu i Pei	2006	Factors of Knowledge Transfer in Global Production Network: In a View of a Developing Country	IEEE International Engineering Management Conference	X	–
4.	Menzel i Fornahl	2009	Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Evolution	Industrial and Corporate Change	X	–
5.	Rebolledo, Halley i Nagati	2009	The Effects of Absorptive Capacity on Operational Performance within the Context of Customer-Supplier Relationship	Supply Chain Forum: International Journal	–	X
6.	Kim, Shin i Lee	2010	The Influence of Partner Knowledge Complementarities on the Effectiveness of IT Outsourcing	Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce	X	X
7.	Dutta	2012	Inter-organizational Relationships and Firm Performance: Impact of Complementary Knowledge and Relative Absorptive Capacity	Journal of Management Policy & Practice	–	X

Lp.	Autor/autorzy	Rok publikacji	Tytuł	Czasopismo/Monografia	WoS	BSC
8.	Martinez, Jaime i Camacho	2012	Relative Absorptive Capacity: A Research Profiling	Scientometrics	X	–
9.	Nagati i Rebolledo	2012	The Role of Relative Absorptive Capacity in Improving Suppliers' Operational Performance	International Journal of Operations & Production Management	X	X
10.	Schildt, Keil i Maula	2012	The Temporal Effects of Relative and Firm-level Absorptive Capacity on Interorganizational Learning	Strategic Management Journal	–	X
11.	Khamseh i Jolly	2014	Knowledge Transfer in Alliances: The Moderating Role of the Alliance Type	Knowledge Management Research & Practice	X	–
12.	Wang i Li-Ying	2014	When Does Inward Technology Licensing Facilitate Firms' NPD Performance? A Contingency Perspective	Technovation	X	X
13.	Capaldo i Messeni Petruzzelli	2015	Origins of Knowledge and Innovation in R&D Alliances: A Contingency Approach	Technology Analysis & Strategic Management	X	X
14.	Kim, Hur i Schoenherr	2015	When Buyer-Drive Knowledge Transfer Activities Really Work: A Motivation-Opportunity-Ability Perspective	Journal of Supply Chain Management	X	X
15.	Jo, Park i Kang	2016	Unravelling the Link Between Technological M&A and Innovation Performance Using the Concept of Relative Absorptive Capacity	Asian Journal of Technology Innovation	X	–

Źródło: opracowanie własne.

Ogółem zidentyfikowano 15 publikacji spełniających założone kryteria doboru. 7 prac było zarejestrowanych w obydwu bazach, 5 – tylko w Web of Science, a 3 kolejne – tylko w Business Source Complete. Interesujące jest to, że w pierwszej połowie analizowanego okresu (1998–2007) publikacje poruszające tematykę relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji pojawiały się sporadycznie – odnotowano jedynie 3 publikacje, w tym klasyczny już artykuł Lane'a i Lubatkina [13], który zapoczątkował dyskusję dotyczącą relacyjnego wymiaru zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania, przyswajania i wykorzystywania wiedzy od partnerów zewnętrznych. Zdecydowanie częściej problematyka ta była obecna w literaturze w drugiej połowie analizowanego okresu (2008–2016), choć należy zwrócić uwagę, że w dalszym ciągu liczba publikacji była stosunkowo ograniczona (12 pozycji).

W kolejnym etapie badań dokonano analizy tematycznej zidentyfikowanych publikacji z zakresu relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji. Wyniki tej analizy zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wkład w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji

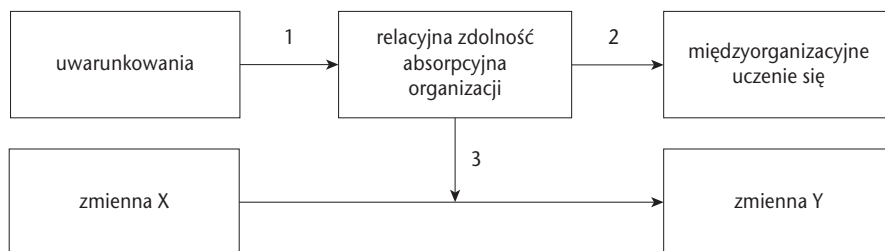
Lp.	Autor/ autorzy	Rok publikacji	Kluczowe założenia i wkład w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji
1.	Lane i Lubatkin	1998	Rekonceptualizacja konstruktów zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej. Wprowadzenie pojęcia relacyjna zdolność absorpcyjna (<i>relative absorptive capacity</i>). Przyjęcie jako jednostki analizy diady tworzonej przez organizację, która absorbuje wiedzę zewnętrzną ('uczeń') i jej partnera, który dzieli się tą wiedzą ('nauczyciel'). Identyfikacja uwarunkowań relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji.
2.	Lane, Salk i Lyles	2001	Analiza uwarunkowań komponentów tworzących zdolność przedsiębiorstwa do absorpcji wiedzy zewnętrznej na przykładzie międzynarodowych <i>joint ventures</i> (IJV). Model zakłada, że zdolność (umiejętność) firmy do rozpoznania nowej wiedzy zewnętrznej jest determinowana przez zaufanie pomiędzy partnerami tworzącymi IJV oraz relacyjną zdolność absorpcyjną pomiędzy IJV a firmami założycielskimi. Zdolność do asymilowania wiedzy zewnętrznej zależy od struktur i procesów IJV, a zdolność do wykorzystania wiedzy w celach biznesowych od strategii i kompetencji szkoleniowych IJV.
3.	Wu, Xu i Pei	2006	Propozycja dwuetapowego modelu opisującego uwarunkowania transferu wiedzy od przedsiębiorstw będących liderami w skali światowej do partnerów w krajach rozwijających się. W etapie pierwszym uwzględniane są dwa czynniki wpływające na zakres transferowanej wiedzy: sposób prowadzenia transferu i relacje pomiędzy partnerami. W etapie drugim jako uwarunkowania sprawności transferu wiedzy wskazano: wiedzę 'nauczyciela', relacyjną zdolność absorpcyjną i zdolność absorpcyjną 'uczniwa'.
4.	Menzel i Fornahl	2009	Model analizujący dynamikę klastra jako czynnik decydujący o przebiegu jego cyklu życia oraz różnicujący ten cykl życia od cyklu życia sektora. W modelu przyjęto dwa założenia: 1) cykl życia klastra zależy od różnorodności tworzących go przedsiębiorstw, 2) przedsiębiorstwa znajdujące się w tej lokalizacji mają wyższy poziom relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Jednocześnie lokalizacja partnerów biorących udział w procesie międzyorganizacyjnego uczenia się wpływa na zmianę różnorodności przedsiębiorstw: międzyorganizacyjne uczenie się w obrębie klastra przyczynia się do konwergencji wiedzy, uczenie się poza klastrem – do dywergencji wiedzy.
5.	Rebolledo, Halley i Nagati	2009	Analiza zależności pomiędzy zmiennymi: relacyjną zdolnością absorpcją, absolutną zdolnością absorpcyjną, relacjami zachodzącymi pomiędzy partnerami międzyorganizacyjnego uczenia się i poziomem absorpcji wiedzy zewnętrznej. Założenia modelu: 1) relacyjna zdolność absorpcyjna, przejawiająca się występowaniem mechanizmów międzyorganizacyjnego dzielenia się wiedzą oraz wspólną bazą wiedzy, pozytywnie wpływa na pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej; 2) wzrost poziomu absolutnej zdolności absorpcyjnej w zakresie posiadanej wiedzy oraz struktur komunikacji wewnątrzorganizacyjnej wzmacnia wpływ relacyjnej zdolności absorpcyjnej na pozyskiwanie wiedzy; 3) relacje pomiędzy partnerami przejawiające się wysokim poziomem zaufania i integracji pozytywnie wpływają na pozyskiwanie wiedzy oraz relacyjną zdolność absorpcyjną; (4) pozyskiwanie wiedzy, w tym szczególnie wiedzy ukrytej (<i>tacit knowledge</i>) w ramach międzyorganizacyjnego uczenia się ma pozytywny wpływ na uzyskiwaną przez 'przedsiębiorstwo-uczniwa' sprawność operacyjną (np. koszty, elastyczność, jakość, czas produkcji).
6.	Kim, Shin i Lee	2010	Analiza wpływu komplementarności wiedzy pomiędzy partnerami na efektywność outsourcingu w sektorze IT. W badaniu uwzględniono relacyjną zdolność absorpcyjną jako czynnik moderujący wpływ komplementarności wiedzy na efekty outsourcingu.

Lp.	Autor/ autorzy	Rok publikacji	Kluczowe założenia i wkład w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji
7.	Dutta	2012	Propozycja modelu koncepcyjnego, zgodnie z którym sprawność działania przedsiębiorstwa jest determinowana przez koncentrację przedsiębiorstwa na asymilowaniu wiedzy komplementarnej i relacyjną zdolność absorpcyjną.
8.	Martinez, Jaime i Camacho	2012	Analiza bibliometryczna publikacji cytujących artykuł Lane'a i Lubatkina (1998).
9.	Nagati i Rebolledo	2012	Analiza wpływu relacyjnej zdolności absorpcyjnej na transfer wiedzy pomiędzy klientem a dostawcą, a pośrednio na sprawność operacyjną dostawcy. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że mechanizmy dzielenia się wiedzą (<i>knowledge sharing routines</i>) stanowiące komponent relacyjnej zdolności absorpcyjnej pozytywnie wpływają na transfer wiedzy, który moderująco oddziałuje na sprawność operacyjną dostawcy. Natomiast, co zaskakujące, w odniesieniu do drugiego z komponentów relacyjnej zdolności absorpcyjnej tj. nakładającego się zakresu wiedzy partnerów (<i>overlapped knowledge bases</i>) założenia dotyczące pozytywnego oddziaływania nie potwierdziły się.
10.	Schildt, Keil i Maula	2012	Analiza wpływu relacyjnej zdolności absorpcyjnej (<i>relative absorptive capacity</i>) i jednostkowej zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa (<i>firm-level absorptive capacity</i>) na międzyorganizacyjne uczenie się. W odniesieniu do relacyjnej zdolności absorpcyjnej badanie empiryczne potwierdza, że podobieństwo w zakresie wiedzy technologicznej pomiędzy partnerami aliansu ma umiarkowany wpływ na efekty międzyorganizacyjnego uczenia się w początkowej fazie aliansu, ale ten wpływ znacząco wzrasta w miarę rozwoju współpracy.
11.	Khamseh i Jolly	2014	Analiza moderującego oddziaływania podobieństw pomiędzy zasobami partnerów na determinanty transferu wiedzy w aliansach strategicznych. Relacyjna zdolność absorpcyjna organizacji jest analizowana jako jeden z sześciu determinantów transferu wiedzy, obok zaufania pomiędzy partnerami, dystansu kulturowego pomiędzy nimi, niejednoznaczności wiedzy, ochrony wiedzy oraz intencji partnerów dotyczących międzyorganizacyjnego uczenia się. W odniesieniu do relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji stwierdzono, że jej wpływ na transfer wiedzy jest zwiększony w przypadku partnerów o zróżnicowanych zasobach, a ograniczony w przypadku partnerów dysponujących podobnymi zasobami.
12.	Wang i Li-Ying	2014	Analiza wpływu pozyskiwania licencji technologicznych na sprawność generowania nowych produktów. Empirycznie potwierdzono, że relacyjna zdolność absorpcyjna organizacji, podobnie jak absolutna zdolność relacyjna (<i>absolute absorptive capacity</i>) jest czynnikiem pozytywnie moderującym relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy badanymi zmiennymi.
13.	Capaldo i Messeni Petruzzelli	2015	Analiza wpływu zróżnicowania geograficznego i organizacyjnego wiedzy w aliansach strategicznych na sprawność zachodzących w nich procesów innowacyjnych. W odniesieniu do relacyjnej zdolności absorpcyjnej stwierdzono, że integracja w aliansach wiedzy zróżnicowanej pod względem geograficznym a jednocześnie zbliżonej pod względem organizacyjnym pozwala wykorzystać atuty wynikające z dywersyfikacji takiej wiedzy przy jednoczesnym zachowaniu wymaganego poziomu relacyjnej zdolności absorpcyjnej niezbędnego do rozpoznania wartości wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji i wykorzystania do celów biznesowych.

Lp.	Autor/ autorzy	Rok publikacji	Kluczowe założenia i wkład w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji
14.	Kim, Hur i Schoenherr	2015	Analiza empiryczna czynników moderujących wpływ transferu wiedzy od klienta do dostawcy na sprawność operacyjną dostawcy. W przyjętym modelu, relacyjna zdolność absorpcyjna jest jednym z trzech czynników moderujących, obok zaufania dostawcy do klienta oraz innowacyjności dostawcy. Relacyjna zdolność absorpcyjna jest zoperacjonalizowana za pomocą dwóch zmiennych: zbieżność wiedzy z wiedzą klienta postrzegana z perspektywy dostawcy (<i>supplier's perceived overlapping knowledge</i>) oraz zgodność poznawcza postrzegana z perspektywy dostawcy (<i>supplier's perceived cognitive congruence</i>). W obydwu przypadkach hipotezy dotyczące pozytywnego moderującego oddziaływania zmiennych zostały potwierdzone.
15.	Jo, Park i Kang	2016	Empiryczna analiza uwarunkowań tworzenia innowacji poprzez technologiczne przejścia i fuzje. Wykorzystując koncepcję zdolności absorpcyjnej organizacji badaniu poddano sposób, w jaki przedsiębiorstwo pozyskujące wiedzę zewnętrzną absorbuje i asymiluje tę wiedzę, a następnie wykorzystuje ją do generowania innowacji. W odniesieniu do zdolności absorpcyjnej w analizie uwzględniono wpływ podobieństwa wiedzy technologicznej partnerów (<i>technological similarity</i>) oraz jej przyswajalności (<i>technological digestibility</i>) przez przedsiębiorstwo pozyskujące wiedzę na procesy asymilacji, transformacji wiedzy i wykorzystania jej do celów biznesowych. Wyniki badań wskazują, że podobieństwo wiedzy technologicznej negatywnie wpływa na pozyskiwanie wiedzy, a pozytywnie na pozostałe komponenty zdolności absorpcyjnej, tj.: asymilację, transformację i wykorzystanie wiedzy. W zakresie przyswajalności wiedzy zewnętrznej analiza wskazuje na pozytywny wpływ przejmowania małych firm technologicznych przez duże przedsiębiorstwa na procesy generowania innowacji.

Analiza kluczowych założeń publikacji zestawionych w tabeli 2 oraz ich wkładu w rozwój badań w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej organizacji pozwala zidentyfikować różne podejścia (perspektywy) badawcze w zakresie problematyki dotyczącej relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Po pierwsze, analizowane są uwarunkowania relacyjnej zdolności absorpcyjnej [13, 1, 8]. Po wtóre, część prac analizuje relacyjną zdolność absorpcyjną jako czynnik determinujący sprawność międzyorganizacyjnego uczenia się/transferu wiedzy [14, 24, 19, 18, 20, 9] czy sprawność przedsiębiorstwa pozyskującego i wykorzystującego wiedzę zewnętrzną [5]. Wreszcie po trzecie, w badanej próbie znajdują się publikacje analizujące relacyjną zdolność absorpcyjną jako czynnik moderujący relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy innymi zmiennymi, np. wpływ komplementarności wiedzy pomiędzy partnerami biznesowymi na efektywność outsourcingu [11], wpływ pozyskiwania licencji technologicznych na sprawność generowania nowych produktów [23] czy wpływ transferu wiedzy od klienta do dostawcy na sprawność operacyjną dostawcy [10]. Zidentyfikowane podejścia badawcze przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Podejścia (perspektywy) badawcze w zakresie relacyjnej zdolności absorpcyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 2.

Interesujących informacji dostarcza również analiza wybranych aspektów dotyczących metodyki badań empirycznych analizowanych publikacji. Po pierwsze, można wskazać na różnorodność form organizacyjnych, w kontekście których analizowana jest problematyka relacyjnej zdolności absorpcyjnej, zaliczając do nich relacje przedsiębiorstw w obrębie: *joint ventures* [14], aliansów strategicznych [13, 20, 1] oraz łańcuchów dostaw (diada dostawca–klient) [19, 18, 10]. Po drugie, warto zauważyć, że badania empiryczne dotyczące relacyjnej zdolności absorpcyjnej prowadzone były zarówno w sektorach wysokich technologii: sektory farmaceutyczny i biotechnologiczny [13, 8], technologii informatycznych (IT) [11] czy informatyczno-komunikacyjnych (ICT) [20], ale również w przemyśle przetwórczym [24, 18, 23], czy wreszcie na próbie przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem sektora pochodzenia [10]. Podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu zróżnicowania geograficznego miejsca prowadzenia badań, które realizowano m.in. w: Chinach [24, 23], Kanadzie [18], Korei [11, 10], Stanach Zjednoczonych [20] czy na Węgrzech [14].

Analizując trendy w zakresie badań dotyczących ogólnej koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji, Marabelli i Newell stwierdzają, że kolejne rekonceptualizacje koncentrują uwagę na fazach procesu rozpoznawania wartościowej wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji, transformacji i wykorzystania do osiągnięcia celów organizacji, poszukując odpowiedzi na pytanie „co się dzieje?”. Natomiast pomijane są mechanizmy mogące służyć wyjaśnieniu „w jaki sposób się dzieje?”. Wydaje się, że z wysokim prawdopodobieństwem powyższe stwierdzenie można rozszerzyć na obszar relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Jak wynika z danych zestawionych w tabeli 2, w badaniach problematyki relacyjnej zdolności absorpcyjnej dominuje podejście ilościowe ukierunkowane na weryfikowanie hipotez dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi (np. uwarunkowania – relacyjna zdolność absorpcyjna – międzyorganizacyjne uczenie się). W przyjętej próbie badawczej nie stwierdzono natomiast badań o charakterze jakościowym, które umożliwiłyby pogłębioną analizę procesów, mechanizmów i rutyn organizacyjnych służących rozpoznawaniu

w otoczeniu wartościowej wiedzy, jej pozyskiwaniu, asymilowaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu do celów biznesowych. Wydaje się, że w prowadzonych badaniach celowe byłoby zastosowanie metody analizy przypadku (*case study*), która umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytania: „w jaki sposób?” czy „dlaczego?” przebiegają określone zjawiska i procesy. Metoda analizy przypadku posiada istotne walory i jest bardzo użyteczna w badaniu problematyki zdolności absorpcyjnej. Potwierdzeniem tej tezy jest zainteresowanie badawczy wykorzystaniem metody *case study* do analizowania zdolności absorpcyjnej w ujęciu klasycznym, tj.: traktującym organizację absorbującą wiedzę jako jednostkę analizy. Dlaczego zatem nie wykorzystają tej metody do badania relacyjnej zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa przyjmując za jednostkę analizy diadę tworzoną przez organizację absorbującą wiedzę zewnętrzną (‘uczeń’) i jej partnera, który dzieli się tą wiedzą (‘nauczyciel’)?

Podsumowanie

Analiza frekwencyjności publikacji naukowych z zakresu zdolności absorpcyjnej organizacji wydanych w latach 1990–2016 wskazuje na wzrost zainteresowania badaczy przedmiotową problematyką. Mając na uwadze badanie relacyjnego wymiaru zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej, w pierwszej kolejności pogłębionej analizie poddano istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji proponowaną przez Cohena i Levinthala oraz wybrane jej rekonceptualizacje. Stwierdzono, że choć badany konstrukt definiowany jest z perspektywy zdolności, na którą składają się procesy, mechanizmy i rutyny organizacyjne, to szczególna uwaga skoncentrowana jest na podejściu procesowym opisującym proces rozpoznawania przez organizację wartościowej wiedzy zewnętrznej, jej pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystania do realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednocześnie – w klasycznym podejściu do badania problematyki zdolności absorpcyjnej organizacji – analiza prowadzona jest wyłącznie z perspektywy organizacji pozyskującej wiedzę zewnętrzną, pomimo faktu, że sama koncepcja służy do wyjaśnienia procesów międzyorganizacyjnego uczenia się. Wskazane powyżej założenie jest kwestionowane w koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej, która koncentruje uwagę badawczą na diadzie tworzonej przez organizację absorbującą wiedzę zewnętrzną (‘uczeń’) i jej partnera, który dzieli się tą wiedzą (‘nauczyciel’). W zakresie studiów na problematyką relacyjnej zdolności absorpcyjnej można wskazać trzy zasadnicze kierunki badań: 1) analizę uwarunkowań relacyjnej zdolności absorpcyjnej, 2) ocenę jej wpływu na sprawność międzyorganizacyjnego uczenia się/transferu wiedzy i sprawność uczącego się przedsiębiorstwa oraz 3) badanie relacyjnej zdolności absorpcyjnej jako czynnika moderującego relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy innymi zmiennymi. Uwzględniając zidentyfikowane trendy badawcze, wskazano potrzebę szerszego wykorzystania

metod jakościowych do badania problematyki relacyjnej zdolności absorpcyjnej, mając na uwadze pogłębioną analizę procesów, mechanizmów i rutyn organizacyjnych służących rozpoznawaniu w otoczeniu wartościowej wiedzy, jej pozyskiwaniu, asymilowaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu do celów biznesowych.

Bibliografia

- [1] Capaldo A., Messeni Petruzzelli A., *Origins of Knowledge and Innovation in R&D Alliances: A Contingency Approach*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2015, Vol. 27, Issue 4, pp. 461–483.
- [2] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, "The Economic Journal" 1989, Vol. 99, Issue 397, pp. 569–596.
- [3] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152.
- [4] Czakon W., *Metoda systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–62.
- [5] Dutta D.K., *Inter-organizational Relationships and Firm Performance: Impact of Complementary Knowledge and Relative Absorptive Capacity*, "Journal of Management Policy & Practice" 2012, Vol. 13, Issue 2, pp. 46–55.
- [6] Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [7] Hurmelinna-Laukkanen P., Ritala P., Sainio L.-M., *Performance Effects of Absorptive Capacity Advantage – Generating Radical Innovation*, [in:] *Proceedings of ISPIM Conferences*, 2014, Issue 25, s. 1–15.
- [8] Jo G.S., Park G., Kang J., *Unravelling the Link Between Technological M&A and Innovation Performance Using the Concept of Relative Absorptive Capacity*, "Asian Journal of Technology Innovation" 2016, Vol. 24, Issue 1, pp. 55–76.
- [9] Khamseh H.M., Jolly D., *Knowledge Transfer in Alliances: The Moderating Role of the Alliance Type*, "Knowledge Management Research & Practice" 2014, Vol. 12, Issue 4, pp. 409–420.
- [10] Kim H., Hur D., Schoenherr T., *When Buyer-Drive Knowledge Transfer Activities Really Work: A Motivation-Opportunity-Ability Perspective*, "Journal of Supply Chain Management" 2015, Vol. 51, Issue 3, pp. 33–60.
- [11] Kim K.K., Shin H.K., Lee M.H., *The Influence of Partner Knowledge Complementarities on the Effectiveness of IT Outsourcing*, "Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce" 2010, Vol. 20, Issue 3, pp. 213–233.

- [12] Lane P.J., Koka B.R., Pathak S., *Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 4, pp. 833–863.
- [13] Lane P.J., Lubatkin M., *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, "Strategic Management Journal" 1998, Vol. 19, Issue 5, pp. 461–477.
- [14] Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A., *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, Issue 12, pp. 1139–1161.
- [15] Marabelli M., Newell S., *Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity*, "International Journal of Management Reviews" 2014, Vol. 16, Issue 4, pp. 479–499.
- [16] Martinez H., Jaime A., Camacho J., *Relative Absorptive Capacity: A Research Profiling*, "Scientometrics" 2012, Vol. 92, Issue 3, pp. 657–674.
- [17] Menzel M.P., Fornahl D., *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Evolution*, "Industrial and Corporate Change" 2009, Vol. 19, No. 1.
- [18] Nagati H., Rebolledo C., *The Role of Relative Absorptive Capacity in Improving Suppliers' Operational Performance*, "International Journal of Operations & Production Management" 2012, Vol. 32, Issue 5–6, pp. 611–630.
- [19] Rebolledo C., Halley A., Nagati H., *The Effects of Absorptive Capacity on Operational Performance within the Context of Customer-Supplier Relationship*, "Supply Chain Forum: International Journal" 2009, Vol. 10, Issue 2, pp. 52–62.
- [20] Schildt H., Keil T., Maula M., *The Temporal Effects of Relative and Firm-level Absorptive Capacity on Interorganizational Learning*, "Strategic Management Journal" 2012, Vol. 33, Issue 10, pp. 1154–1173.
- [21] Todorova G., Durisin B., *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 3, pp. 774–786.
- [22] Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A., *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field*, "Organization Science" 2010, Vol. 21, Issue 4, pp. 931–951.
- [23] Wang Y., Li-Ying J., *When Does Inward Technology Licensing Facilitate Firms' NPD Performance? A Contingency Perspective*, "Technovation" 2014, Vol. 34, Issue 1, pp. 44–53.
- [24] Wu X., Xu, G., Pei Z., *Factors of Knowledge Transfer in Global Production Network: In a View of a Developing Country* [in:] 2006 IEEE International Engineering Management Conference, pp. 199–203.
- [25] Zahra S.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review" 2002, Vol. 27, No. 2, pp. 185–203.

RELACYJNY WYMIAR ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO ABSORPCJI WIEDZY ZEWNĘTRZNEJ

Streszczenie

Celem artykułu jest dokonanie analizy istoty relacyjnego wymiaru zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (*relative absorptive capacity*), z uwzględnieniem stanu oraz perspektyw rozwoju badań naukowych w tym obszarze. Do realizacji celu artykułu zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury, którym objęto publikacje poruszające tematykę zdolności absorpcyjnej organizacji i relacyjnej zdolności absorpcyjnej. W artykule, po pierwsze, przedstawiono istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej oraz jej rekonceptualizację. Po drugie, scharakteryzowano kluczowe założenia koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Wreszcie, po trzecie zidentyfikowano kluczowe kierunki badań dotyczących problematyki relacyjnej zdolności absorpcyjnej oraz podjęto próbę wskazania perspektyw rozwoju dalszych badań w tym obszarze.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ABSORPCJI
WIEDZY ZEWNĘTRZNEJ, RELACYJNA ZDOLNOŚĆ ABSORPCYJNA,
MIĘDZYORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ**

RELATIVE DIMENSION OF ORGANISATION'S CAPACITY TO ABSORB EXTERNAL KNOWLEDGE

Abstract

The aim of the paper is to analyse the relative dimension of organisation's capacity to absorb external knowledge, including the status and perspectives of research in the field. The systematic literature review methodology is applied to achieve the aforementioned aim of the paper. The scope of the review encompasses scientific publications related to the issues of absorptive capacity and relative absorptive capacity. First of all, the paper discusses the concept of absorptive capacity and its reconceptualizations. Secondly, it presents the key assumptions of the concept of relative absorptive capacity. Thirdly, key research avenues in the field of relative absorptive capacity are identified and suggestions for further research are provided.

**KEY WORDS: ABSORPTIVE CAPACITY, RELATIVE ABSORPTIVE CAPACITY,
INTER-ORGANISATIONAL LEARNING**

ELEMENTY ARCHITEKTURY POWIĄZANIA WARUNKUJĄCE SKUTECZNY TRANSFER WIEDZY – UJĘCIE KONCEPCYJNE

Wprowadzenie

Skuteczna działalność na rynkach międzynarodowych wymaga od przedsiębiorstw adaptacji struktur i form współpracy w zależności od otoczenia, w którym one działają. Realizacja zaplanowanych celów strategicznych jest ułatwiona poprzez świadomy i aktywny proces budowania struktury powiązania oraz relacji przez przedsiębiorstwo – lidera strategicznej sieci biznesowej¹. Tworzenie oraz rozwój strategicznej sieci biznesowej jest efektem wdrażania strategii dominującego przedsiębiorstwa – lidera sieci, który dobiera do współpracy firmy umożliwiające skuteczną realizację zakładanych celów strategicznych. Strategiczne podejście ułatwia sprawne zarządzanie powiązaniem na rynku zagranicznym oraz przyczynia się, w efekcie współpracy kooperantów oraz rozwoju nieformalnych relacji, do tworzenia nowej wiedzy. Elementem warunkującym osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych jest odpowiednio zbudowana architektura powiązania determinująca transfer wiedzy w ramach sieci. Celem artykułu jest prezentacja wybranych elementów architektury powiązania, w tym w szczególności jej niematerialnych wymiarów, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w działalności na rynku zagranicznym.

* Dr Aleksandra Hauke-Lopes – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ W artykule zamiennie stosuje się pojęcia sieć biznesowa oraz powiązanie sieciowe.

1. Wpływ transferu wiedzy na sukces przedsiębiorstwa

Zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo można rozpatrywać szeroko, jako wszelkie aktywa, które firmy wykorzystują w swoich procesach i działaniach [8, s. 27], lub wąsko, jako zbiór dostępnych czynników posiadanych lub kontrolowanych przez firmę, które następnie są przetwarzane w dobra końcowe [1, s. 35]. Mogą one być wytworzone wewnątrz własnych struktur lub pochodzić z zewnętrznych źródeł. W drugim przypadku nabycie zasobów może być dokonane poprzez ich zakup, kupno licencji lub utworzenie powiązań sieciowych z innymi podmiotami. Źródłem ponadprzeciętnych zysków są strategiczne zasoby wytwarzane wewnątrz firmy, które nie mogą być przedmiotem transakcji [9, s. 38]. Wyodrębnione z zasobów dane, a następnie informacje są poddawane procesom analizy, selekcji oraz modyfikacji. Rezultatem jest nowa wiedza stanowiąca jeden z kluczowych komponentów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W artykule wiedza jest definiowana jako ogół informacji, które, w efekcie zachodzącej w określonym kontekście transformacji oraz przy wykorzystaniu posiadanych przez pracowników zasobów i kompetencji, zostały przekształcone w specyficzny, strategiczny dla danego przedsiębiorstwa zasób wiedzy decydujący o pozycji konkurencyjnej. Przez rozwój, transfer i odpowiednie zastosowanie wiedzy przedsiębiorstwo może umacniać pozycję konkurencyjną na rynku zagranicznym.

W odróżnieniu od innych zasobów niematerialnych wiedza zyskuje wartość, gdy jest rozpowszechniana wśród pracowników, dlatego w artykule przyjęto, że kluczową determinantą budowania przewagi konkurencyjnej jest przekazywanie wiedzy w ramach powiązania, czyli jej transfer. Transfer wiedzy obejmuje procesy tworzenia lub pozyskiwania wiedzy, jej oceny, modyfikacji, adaptacji, przekazywania, zastosowania oraz przechowywania. Nie ogranicza się on zatem tylko do samego procesu wymiany – ważna jest asymilacja wiedzy przez osoby, do których była ona kierowana. Powstające w efekcie ciągłych interakcji oraz poprawy zdolności absorpcyjnych nowe zasoby wiedzy stanowią podstawę umacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Lider sieci biznesowej w celu realizacji zamierzonej strategii powinien aktywnie działać w obszarach warunkujących osiągnięcie sukcesu przez własne przedsiębiorstwo oraz stworzoną sieć. Do głównych determinant sukcesu lidera oraz sieci biznesowej, działającej na rynku zagranicznym, można zaliczyć: relację, zaufanie, atmosferę, procesy adaptacyjne, interakcję oraz pozycję w powiązaniu sieciowym [13]. W artykule przyjęto, iż sukces lidera strategicznej sieci biznesowej jest definiowany jako osiągnięcie relatywnie lepszych wyników od najbliższych konkurentów. Do pomiaru sukcesu można wykorzystać, oprócz finansowych wyników przedsiębiorstwa, np. wielkości sprzedaży czy udziału w rynku, także efekty skutecznego transferu wiedzy, takie jak liczbę wdrożonych innowacji czy zgłoszonych pomysłów.

Skuteczny transfer wiedzy ma miejsce, jeśli spełnione są cztery podstawowe warunki: odbiorca zrozumiał wiedzę, następnie ją przetworzył, przekazał innym lub zostawił dla siebie oraz kiedy nowa wiedza, będąca efektem powyższych działań, została zastosowana w celu realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa. Jako determinanty skutecznego transferu wiedzy uważa się kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz nastawienie pracowników do tego procesu [12, s. 15–16]. Przedsiębiorstwo w celu zapewnienia skutecznego transferu powinno stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną, na którą składają się: kapitał społeczny, zaufanie, komunikacja i atmosfera, oraz czynnie wspierać pracowników w dzieleniu się wiedzą. W efekcie transferu i rozwoju zasób ten staje się specyficzny dla przedsiębiorstwa, natomiast jego strategiczny charakter umożliwia umacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym.

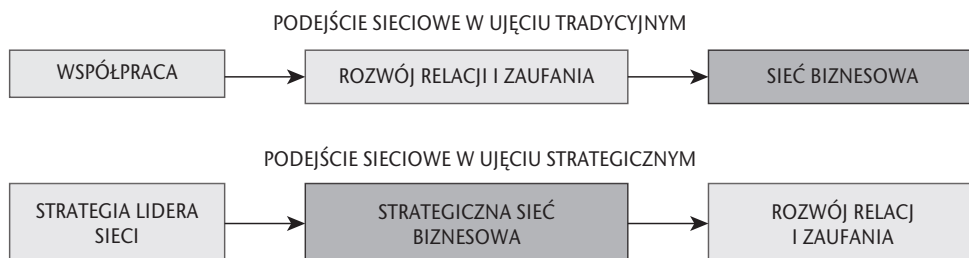
2. Strategiczna sieć biznesowa jako podejście do współpracy między przedsiębiorstwami

Przedsiębiorstwa nie działają samodzielnie – aby zrealizować zaplanowane cele, współpracują z innymi podmiotami na rynku. Współpraca umożliwia stworzenie podstaw pod rozwój relacji oraz zaufania wspierających skuteczny transfer wiedzy. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, biorąc pod uwagę między innymi pozycję przedsiębiorstw w sieci, motywy powstania oraz czas trwania powiązań, wyróżnia się dwa podejścia do analizy powiązania sieciowego funkcjonującego na rynku *business-to-business*: podejście tradycyjne oraz podejście strategiczne. Niezależnie od podejścia do współpracy niewątpliwą korzyścią w świetle zasobowej teorii firmy, wynikającą z funkcjonowania w sieci biznesowej, jest dostęp do materialnych i niematerialnych zasobów kooperantów, zwiększenie innowacyjności pracowników i poprawa, dzięki współpracy, efektywności zastosowanych zasobów. Ponadto działalność w powiązaniu sieciowym umożliwia firmom uzyskanie wpływu na strukturę branży, obniża poziom niepewności, zmniejsza obawy przed działaniami konkurentów oraz daje możliwość dostępu do nowych informacji lub umiejętności [20, s. 166–167].

Porównanie dwóch podejść do analizy sieci biznesowej jest przedstawione na rysunku 1. W tradycyjnym podejściu do analizy powiązań sieciowych kluczowe znaczenie w tworzeniu oraz rozwoju sieci mają: współpraca, nawiązane relacje oraz budowane zaufanie, które w efekcie zachodzących procesów dostosowawczych wspierają budowanie stabilnego powiązania sieciowego. Współpraca oraz powtarzające się transakcje powodują zacieśnianie relacji biznesowych między partnerami [por. m.in. 6, 11] i umacniają sieć biznesową. W przypadku analizy sieci biznesowych w podejściu strategicznym należy przede wszystkim uwzględnić zamiar stworzenia powiązania, który jest przyczynkiem do tworzenia oraz rozwoju relacji w ramach

powiązania sieciowego [4, 14]. Tworzona sieć jest w tym przypadku efektem strategii lidera sieci (*focal enterprise*), który chce zrealizować zaplanowane cele na rynku zagranicznym.

Rysunek 1. Porównanie dwóch podejść do analizy sieci biznesowych



Źródło: opracowanie własne.

Strategiczna sieć biznesowa powstaje w wyniku planowanych działań głównego przedsiębiorstwa (lidera). Lider odpowiednio do przyjętego modelu biznesowego dobiera współpracujące podmioty w sposób umożliwiający osiągnięcie efektów synergii. Dzięki połączeniu zasobów pochodzących z różnych przedsiębiorstw, specjalizujących się w zdefiniowanym obszarze działalności, lider oraz stworzone przez niego powiązanie może szybciej i sprawniej reagować na presję konkurencyjną pojawiającą się w otoczeniu zewnętrznym. Współpraca w ramach strategicznej sieci biznesowej ma charakter bardziej sformalizowany niż w podejściu tradycyjnym. Ponadto w literaturze przedmiotu podkreśla się długoterminowy i etapowy charakter rozwoju powiązań w ramach strategicznej sieci biznesowej. Tworzenie strategicznej sieci biznesowej powinno być, jak proponują J. Partanin i K. Möller [16], procesem, w trakcie którego lider równolegle, choć nie zawsze równocześnie nawiązuje współpracę z innymi podmiotami. Elementem umożliwiającym nawiązanie oraz rozwój współpracy są tzw. „korzyści wspólne” [2, s. 803], możliwe do osiągnięcia przez wszystkie podmioty uczestniczące w powiązaniu. Podstawowym celem i zarazem korzyścią dla przedsiębiorstw współpracujących w podejściu strategicznym jest uzyskiwanie lub utrwalanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw spoza sieci [14, s. 32]. Charakter relacji między podmiotami strategicznej sieci biznesowej jest determinowany liczbą, siłą (intensywnością) oraz bliskością powiązań między uczestnikami [19, s. 444]. Lider strategicznej sieci biznesowej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku rozwija własne kluczowe umiejętności, wyodrębniając mniej ważne elementy łańcucha wartości poza przedsiębiorstwo do współpracujących z nim w ramach sieci niezależnych podmiotów. W efekcie specjalizuje się w obszarach, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu. Relacje występujące w strategicznej sieci

biznesowej są połączeniem współpracy oraz rywalizacji – przedsiębiorstwa realizują cele własne oraz wspólne dla wszystkich podmiotów powiązania [4, s. 212].

Strategiczne podejście do tworzenia sieci biznesowych jest odpowiednie dla firm działających na konkurencyjnym oraz zmiennym rynku *business-to-business*. Współpraca w tym podejściu umożliwia aktywne i szybkie działania w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację na rynku. Podejście to umożliwia także odpowiednie do strategii tworzenie i zarządzanie architekturą powiązania sieciowego warunkującą transfer wiedzy na rynku zagranicznym.

3. Transfer wiedzy w ujęciu strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym

Transfer wiedzy powinien sprawnie przebiegać wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w ramach stworzonej sieci strategicznej. Jednym z czynników warunkujących oraz ułatwiających skuteczny transfer wiedzy w strategicznej sieci biznesowej są kompetencje sieciowe (*network competence*) [por. m.in. 17, 15]. Kompetencje sieciowe można określić jako całokształt rutyn oraz działań podejmowanych przez lidera strategicznej sieci biznesowej w trakcie nawiązywania, rozwoju oraz zakończenia danej relacji [15, s. 741]. Istotnie warunkują one tworzenie, rozwój i zarządzanie relacjami ze strategicznymi kooperantami w ramach powiązania sieciowego oraz wpływają na pozycję konkurencyjną lidera na rynku zagranicznym. Umożliwiają również korzystanie i zarządzanie relacjami zewnętrznymi, jakie posiada przedsiębiorstwo w danym powiązaniu sieciowym, w tym z dostawcami [7].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje kompetencji sieciowych – związane z zasobami oraz z działalnością przedsiębiorstw mającą na celu wykorzystanie tych zasobów [18]. Odpowiednia architektura strategicznych kompetencji obejmuje warstwy zasobów, kompetencji i zdolność organizacyjną, które są powiązane z działaniami koordynującymi oraz umacniającymi dane powiązanie [18, s. 939]. Kompetencje sieciowe determinują powstanie oraz rozwój innych zdolności posiadanych przez przedsiębiorstwa działające w sieci, w tym zdolności związanych z transferem wiedzy w strategicznej sieci biznesowej. Transfer wiedzy w powiązaniu sieciowym występuje między wszystkimi współpracującymi podmiotami, dlatego ważna jest świadomość lidera dotycząca obszarów tworzenia wiedzy. Lider sieci biznesowej może czerpać swoją wiedzę z trzech podstawowych źródeł: zewnętrznych, wewnętrznych oraz własnych. Źródła zewnętrzne dostarczają wiedzę od podmiotów, które nie mają bezpośrednich relacji z przedsiębiorstwami należącymi do strategicznej sieci biznesowej. Można do nich zaliczyć agencje informacyjne czy firmy prowadzące szkolenia. Wiedza pochodząca z wewnętrznych źródeł jest efektem interakcji zachodzących w ramach strategicznej sieci biznesowej, czyli przede wszystkim między liderem i współpracującymi

z nim kooperantami. W efekcie powstaje unikatowa, strategiczna dla powiązania sieciowego wiedza. Ostatni, trzeci poziom tworzenia i rozwoju wiedzy ma miejsce wewnątrz struktur przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej. Poziom ten, jak wspomniano wcześniej, można uznać za kluczowe źródło wiedzy mogącej przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż od kompetencji, zaangażowania oraz możliwości swobodnego tworzenia oraz dzielenia się wiedzą przez pracowników zależy sukces przedsiębiorstwa oraz powiązania sieciowego na rynku. Stopień zaangażowania pracowników determinuje intensywność transferu zachodzącego na pozostałych poziomach powiązania.

Lider strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym musi być świadomy obiektywnych i subiektywnych różnic, jakie występują między rynkami zagranicznymi a rynkiem krajowym. Różnice obiektywne, występujące niezależnie od oceny pracowników, mają źródło przede wszystkim w dystansie kulturowym, różnicach ekonomicznych, prawnych czy geograficznych. Różnice subiektywne wynikające między innym z odczuwanego przez pracowników dystansu psychicznego, mają swe źródło w indywidualnych doświadczeniach we współpracy z partnerami z wybranego rynku zagranicznego czy typie osobowości pracownika. Tworząc podstawy pod optymalną architekturę powiązania sieciowego na rynku zagranicznym, wspierającą transfer wiedzy, należy analizować oba wymiary różnic i barier. Mogą one mieć istotny, pozytywny lub negatywny, wpływ na rozwój relacji, budowanie zaufania, atmosferę oraz komunikację – elementy determinujące transfer wiedzy w przedsiębiorstwie oraz stworzonej strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

4. Architektura powiązania sieciowego – podstawowe założenia

Przez współpracę w strategicznej sieci biznesowej lider może kształtować architekturę powiązania odpowiednio do posiadanych zasobów i przyjętej strategii działania. Powstała w wyniku zamysłu strategicznego unikatowa dla danego powiązania architektura może być traktowana jako strategiczny zasób lidera. Istotnie wpływa ona na transfer wiedzy w przedsiębiorstwie i tworzonej strategicznej sieci biznesowej oraz ułatwia działalność przedsiębiorstwa na nowym rynku. Z uwagi na to, iż w literaturze przedmiotu problem architektury powiązania sieciowego nie jest szeroko analizowany [por. 9; 18], artykuł ma na celu próbę częściowego uzupełnienia istniejącej w tym zakresie luki.

Badacze analizują architekturę w trzech wymiarach: wewnętrzną (opartą na relacjach między pracownikami przedsiębiorstwa), zewnętrzną (obejmującą relacje z kooperantami) oraz architekturę sieci (kontakty między firmami prowadzącymi podobną działalność) [9, s. 191] lub rozpatrują architekturę z perspektywy zdolności

sieciowych [18]. Wydaje się, iż w kontekście nielicznych opracowań na temat architektury powiązania sieciowego, dyskusję należy uzupełnić o materialny lub niematerialny wymiar wewnętrznych oraz zewnętrznych elementów powiązania. W tabeli 1 zaproponowano podstawowe elementy charakteryzujące materialne i niematerialne wymiary architektury wewnętrznej oraz zewnętrznej powiązania sieciowego na rynku zagranicznym w ujęciu strategicznej sieci biznesowej.

Tabela 1. Elementy architektury powiązania sieciowego na rynku zagranicznym

Składniki architektury wewnętrznej		Składniki architektury zewnętrzne	
Składniki materialne	Składniki niematerialne	Składniki materialne	Składniki niematerialne
Zasoby materialne (budynki, wyposażenie, urządzenia techniczne)	Zasoby niematerialne lidera (know-how, poziom zaufania, kanały transferu wiedzy)	Istniejące kontakty, umowy w ramach strategicznej sieci biznesowej	Nieformalny transfer wiedzy w strategicznej sieci biznesowej
Wynikające ze schematów organizacyjnych rozmieszczenie pracowników w przedsiębiorstwie	Formalne i nieformalne relacje między pracownikami lidera sieci; sieci społeczne	Wynikające ze strategii struktura sieci	Formalne i nieformalne relacje w ramach strategicznej sieci biznesowej; sieci społeczne
Struktura formalna przedsiębiorstwa	Nieformalna struktura przedsiębiorstwa	Formalne schematy współpracy z kooperantami	Nieformalna struktura sieci
Formalne kanały komunikacji w przedsiębiorstwie	Stopień formalizacji komunikacji w przedsiębiorstwie	Formalne kanały komunikacji w strategicznej sieci biznesowej	Stopień formalizacji komunikacji między kooperantami

Źródło: opracowanie własne.

Do materialnych elementów architektury powiązania w ujęciu wewnętrznym oraz zewnętrznym można zaliczyć formalną strukturę przedsiębiorstwa (położenie budynków, działów, rozmieszczenie pracowników w przedsiębiorstwie) oraz materialne aktywa przedsiębiorstwa wchodzące w skład strategicznej sieci biznesowej (aparatura, sprzęt techniczny). Na ten wymiar architektury składają się także formalne, wynikające z hierarchii czy dokumentów powiązania między pracownikami i kooperantami oraz oficjalne formy i sposoby komunikacji w ramach przedsiębiorstwa i całej sieci. Pojawiające się wewnątrz tych struktur problemy są, ze względu na swoją specyfikę, łatwe do zauważenia i rozwiązania mimo, iż kooperantów mogą dzielić różnice kulturowe czy duży dystans psychiczny.

W przypadku niematerialnych elementów architektury powiązania zarówno obserwacja, jak i diagnoza zaistniałych problemów są utrudnione. Elementy składające się na ten wymiar architektury w większości nie są łatwe i szybkie w obserwacji, jednak w istotny sposób wpływają na pozycję konkurencyjną lidera sieci. Jedynie dłuższa,

wnikliwa i stała analiza może umożliwić rozpoznanie istniejących w ramach tych struktur problemów. Na niematerialny wymiar architektury powiązania składają się między innymi nieformalne relacje istniejące w przedsiębiorstwie i całej strategicznej sieci biznesowej, stopień formalizacji komunikacji, swoboda komunikacji oraz zaufanie między pracownikami sieci. Problemy, jakie się pojawiają w tym wymiarze architektury, mogą być mocno uzależnione od dystansu psychicznego i kulturowego występującego między rynkami zagranicznymi. Różnice kulturowe oraz duży dystans psychiczny z uwagi na swój niematerialny charakter utrudniają współpracę oraz transfer wiedzy, przyczyniając się do powstawania problemów w powiązaniu i negatywnie wpływając na pozycję konkurencyjną lidera na rynku.

5. Kluczowe elementy architektury powiązania sieciowego warunkujące skuteczny transfer wiedzy na rynku zagranicznym

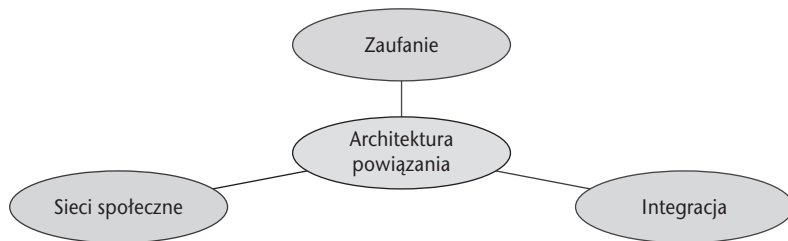
Projektowanie architektury powiązania ułatwiającej transfer wiedzy jest czasochłonnym, trudnym oraz wielokierunkowym procesem. Wymaga od lidera konsekwencji oraz zaangażowania, a także świadomości, że stworzona architektura musi służyć wszystkim podmiotom uczestniczącym w powiązaniu na rynku zagranicznym. Tworząc optymalną architekturę powiązania wspierającą transfer wiedzy w ramach strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym, lider powinien przede wszystkim likwidować powstające w przedsiębiorstwie problemy w komunikowaniu się pracowników (na poziomie przedsiębiorstwa oraz całej sieci) oraz tworzyć podstawy do długoterminowej, opartej na zaufaniu współpracy w ramach powiązania.

Analizując znaczenie obu wymiarów architektury w kontekście zasobowej teorii firmy, można jednoznacznie stwierdzić, iż dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym kluczowy jest niematerialny wymiar architektury strategicznej sieci biznesowej. Elementy składające się na niematerialny wymiar architektury mają w przeważającej części charakter strategicznych zasobów przedsiębiorstwa i w istotny sposób decydują o jego pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym. Specyficzny dla danego powiązania oraz przedsiębiorstwa charakter elementów niematerialnej architektury powiązania stanowi podstawę do osiągnięcia sukcesu. Lider strategicznej sieci biznesowej w trakcie planowania architektury powiązania sieciowego powinien zadbać o rozwój niematerialnych wymiarów przez koncentrację działań w ramach trzech głównych obszarów: tworzenia i rozwoju zaufania między pracownikami, pogłębiania integracji pracowników oraz wspierania sieci społecznych oraz rozwoju marketingu partnerskiego w ramach powiązania (por. rysunek 2).

Pierwszy aspekt niematerialnej architektury powiązania – zaufanie – jest wynikiem współpracy, natomiast poziom zaufania zależy od historii współpracy. Im

dłużej i bezproblemowo przebiegała kooperacja, tym poziom obustronnego zaufania jest wyższy. Wysoki poziom zaufania umożliwia transfer bardziej zaawansowanej i strategicznej wiedzy. Nieodłącznym komponentem rozwoju zaufania jest formalna i nieformalna komunikacja w przedsiębiorstwie oraz w sieci. Formalna komunikacja może zostać ułatwiona np. przez rozwój infrastruktury informatycznej czy konsultacje w ramach zespołów eksperckich. Z kolei ułatwienie rozwoju nieformalnej komunikacji ma na celu rozwój i pogłębianie istniejących sieci społecznych, które redukują asymetrię informacji, w efekcie zmniejszając koszty transakcyjne [10, s. 209]. Pracownicy nawiązują nowe znajomości i rozwijają sieci społeczne, co ułatwia współpracę na płaszczyźnie zawodowej, w szczególności na nowym kulturowo rynku. Sieci społeczne przyczyniają się też do efektów synergii poprzez połączenie wiedzy i innych zasobów lidera z wiedzą i zasobami pracowników współpracujących w ramach sieci.

Rysunek 2. Główne obszary działań lidera w trakcie budowania architektury powiązania na rynku zagranicznym.



Źródło: opracowanie własne.

Drugi kluczowy wymiar niematerialnej architektury powiązania w kontekście transferu wiedzy obejmuje działania wspierające integrację pracowników przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci biznesowej oraz relacje między pracownikami danego powiązania. Pogłębianiu integracji pracowników mogą służyć regularne spotkania pracowników, rotacje pracowników w ramach przedsiębiorstwa, nagradzanie innowacyjnych rozwiązań, pomoc w działalności wspólnot praktyków lub wyjazdy integracyjne pracowników. Budują one poczucie wspólnoty i ułatwiają dzielenie się wiedzą podczas współpracy.

Ostatni, trzeci kluczowy wymiar niematerialnej architektury powiązania w kontekście wspierania transferu wiedzy w ramach sieci dotyczy partnerskiego podejścia do współpracy. Lider strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym powinien w swojej strategii uwzględniać elementy marketingu partnerskiego oraz wewnętrznego, w tym przede wszystkim budowę, rozwój oraz umacnianie długotrwałych relacji ze wszystkimi podmiotami tworzącymi strategiczną sieć biznesową

na rynku zagranicznym. Bazując na elementach marketingu wewnętrznego, pracownicy powinni mieć poczucie, iż są ważni dla przełożonych, oraz być świadomi strategii przedsiębiorstwa, jego misji i celów do osiągnięcia. Przełożeni powinni otwarcie i rozmawiać z podwładnymi, informując ich na bieżąco o sytuacji w przedsiębiorstwie, oraz dzielić z nimi nawet niekorzystnymi wiadomościami [3].

Tworzenie odpowiedniej architektury jest ułatwione przez dobre relacje w firmie i ze współpracującymi podmiotami, spłaszczenie organizacji i zewnętrznych powiązań, a także zrozumienie dla różnic kulturowych oraz osobowościowych. Architektura powiązania umożliwiającą niesformalizowane dzielenie się wiedzą, zapoznanie się z problemami osób z innych działów, sprzyjająca rozwojowi zaufania i sieci społecznych, tworzy podstawy do kreatywności oraz znajdowania nowych rozwiązań problemów. Innowacyjne rozwiązania są ważne w trakcie działalności na nowym kulturowo, konkurencyjnym rynku zagranicznym. Dlatego odpowiednio skonstruowana architektura powiązania przyczynia się do osiągnięcia przez lidera sukcesu.

Zewnętrzny wymiar architektury powiązania powinien umożliwiać współpracę wszystkim uczestnikom powiązania w oparciu o zasady marketingu partnerskiego [por. 5]. Dzięki temu lider oraz współpracujące podmioty będą miały poczucie względnego bezpieczeństwa, co może przyczynić się do podniesienia jakości współpracy. Zewnętrzna architektura powiązania powinna umożliwiać rozwój i pogłębianie relacji w strategicznej sieci biznesowej, szybki i bezproblemowy obieg zasobów i zapewniać swobodny transfer potrzebnej lub istotnej wiedzy między podmiotami powiązania. Tworząc architekturę powiązania, lider równolegle powinien wspierać wewnętrzne oraz zewnętrzne elementy architektury. Jedynie połączenie obu tych wymiarów umożliwi skuteczny transfer wiedzy w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

Podsumowanie

Optymalna architektura powiązania powinna łączyć materialne i niematerialne aspekty, ze szczególnym uwzględnieniem tych ostatnich, jako elementów ułatwiających osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa na nowym rynku. Powinna także likwidować bariery w komunikacji i zachęcać pracowników do wymiany zasobów.

Zasobem decydującym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz powiązania sieciowego jest wiedza. Dlatego też, z uwagi na jej strategiczny charakter, konstruując architekturę powiązania, lider strategicznej sieci biznesowej powinien skoncentrować się na trzech podstawowych działaniach w obrębie przedsiębiorstwa oraz powiązania wspierających transfer wiedzy: tworzeniu i rozwoju zaufania, pogłębianiu integracji pracowników oraz rozwoju sieci społecznych i marketingu partnerskiego. Elementy te nabierają szczególnego znaczenia w przypadku działalności

przedsiębiorstwa na nowym rynku zagranicznym, gdyż umożliwiają tworzenie oraz rozwój wiedzy oraz pomagają w umacnianiu zaufania warunkującego skuteczny transfer tego zasobu. Odpowiednio skonstruowana architektura powiązania wraz z koncentracją działań na własnych kluczowych zdolnościach może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez lidera strategicznej sieci biznesowej w trakcie działalności na rynku zagranicznym.

Tworzenie optymalnej architektury powiązania ułatwiają dobre relacje w firmie i z podmiotami współpracującymi z przedsiębiorstwem, spłaszczenie organizacji i zewnętrznych powiązań czy zrozumienie dla różnic kulturowych i osobowościowych. Różnice kulturowe mogą doprowadzić do sztucznych podziałów w przedsiębiorstwie, co w efekcie zahamuje transfer wiedzy. Przez rozwój i umacnianie relacji i zaufania, warunkujących skuteczny transfer wiedzy, lider strategicznej sieci biznesowej może wzmocnić pozycję konkurencyjną i osiągać sukces na rynku zagranicznym.

Architektura powiązania ma duży wpływ na transfer wiedzy w działalności przedsiębiorstwa na rynku o wysokim dystansie psychicznym, który utrudnia współpracę i wymianę zasobów między partnerami. Dystans psychiczny oraz dystans kulturowy stanowią wyzwanie dla lidera strategicznej sieci biznesowej, dlatego warto byłoby w dalszych rozważaniach zastanowić się, na ile architektura powiązania powinna być modyfikowana w zależności od rynku, na którym przedsiębiorstwo działa. Wnioski z przyszłych rozważań mogą odpowiedzieć na pytanie, które elementy materialnej oraz niematerialnej architektury powiązania są niezmiennie, a które należy dostosować do rynku zagranicznego, na którym działa lider strategicznej sieci biznesowej.

Bibliografia

- [1] Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, Vol. 14, Iss. 1.
- [2] Czakon W., *Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5.
- [3] Deszczyński B., *Upodmiotowienie pracowników jako element przewagi konkurencyjnej w organizacjach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne” 2016 nr 255.
- [4] Ebers M., Jarillo C., *The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks, Interactions*, "Studies of Management and Organization" Winter 1997/1998, Vol. 27(4).
- [5] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [6] Ford D., Håkansson H., Johanson J., *How do companies interact*, [in:] *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, Ford D. (ed.), Academic Press Harcourt Brace and Company, 1993.

- [7] Forkmann S.,mailto:s.forkmann@qmul.ac.uk Henneberg S.C.mailto:s.henneberg@qmul.ac.uk, Naudé P., mailto:peter.naude@mbs.ac.uk Mitrega M., *Supplier relationship management capability: a qualification and extension*, „Industrial Marketing Management”, August 2016, Vol. 57.
- [8] Głuszek E., *Architektura przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Dworzecki Z. (red.), EuroExpert Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
- [9] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [10] Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21(3).
- [11] Håkansson H., Snehota I., *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, [in:] *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Ford D. (ed.), Thomson Learning, 2002.
- [12] Hauke-Lopes A., *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 1(262).
- [13] Hauke-Lopes A., *Współpraca przedsiębiorstw w strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym. Determinanty sukcesu*, [w:] *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, Stępień, B. (red.), Zeszyty Naukowe nr 198, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011 s. 29–38.
- [14] Jarillo J., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9.
- [15] Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., *Networking capability in business relationships – Concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41.
- [16] Partanen J., Möller K., *How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector*<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011100054X?np=y&npKey=cafb8d19c0aa4e57cf31f925cfc5a6d9c79e5444e8a082f7eedf874bbcbc4608-cr0005mailto:jukka.partanen@aalto.fi>, „Industrial Marketing Management” 2012. Vol. 41(3).
- [17] Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., *Measuring network competence: some international evidence*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2002, Vol. 17 Iss. 2/3.
- [18] Vesalainen J., Hakala H., *Strategic capability architecture: The role of network capability*, „Industrial Marketing Management”, 2014, Vol. 43(6).
- [19] Thorelli H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, [in:] *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, Ford D. (ed.), Academic Press Harcourt Brace and Company, 1993.
- [20] Zydlewska A., *Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym*, [w:] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Gołębiowski T. (red.), PWE, Warszawa 2003.

ELEMENTY ARCHITEKTURY POWIĄZANIA WARUNKUJĄCE SKUTECZNY TRANSFER WIEDZY NA RYNKU ZAGRANICZNYM – UJĘCIE KONCEPCYJNE

Streszczenie

Strategicznym zasobem przedsiębiorstwa decydującym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest wiedza. Od skuteczności transferu tego zasobu zależy sukces firmy na rynku zagranicznym. W celu zapewnienia skutecznego transferu wiedzy przedsiębiorstwo musi zadbać o stworzenie architektury powiązania sieciowego, która ułatwiałaby ten proces oraz umożliwiałaby sprawne dzielenie się wiedzą. Architektura powiązania jest rozpatrywana w prezentowanym artykule na przykładzie strategicznej sieci biznesowej. Podejście to umożliwia konstruowanie architektury tak, aby firma mogła dopasować strukturę wewnętrzną i zewnętrzną do przyjętej strategii działania na odmiennym kulturowo rynku zagranicznym. W artykule przedstawiono elementy architektury powiązania sieciowego, które warunkują skuteczny transfer wiedzy i tym samym są szczególnie ważne w kontekście umacniania przewagi konkurencyjnej lidera na rynku zagranicznym.

**SŁOWA KLUCZOWE: ARCHITEKTURA POWIĄZANIA, STRATEGICZNA
SIEĆ BIZNESOWA, TRANSFER WIEDZY, PRZEWAGA KONKURENCYJNA,
INTERNACJONALIZACJA**

ELEMENTS OF NETWORK ARCHITECTURE IMPACTING THE EFFECTIVE KNOWLEDGE TRANSFER IN FOREIGN MARKET – CONCEPTUAL APPROACH

Abstract

Knowledge is considered as being a strategic resource that determines the company's competitive position on the foreign market. The effectiveness of knowledge transfer impacts the success of the company. In order to ensure effective knowledge transfer the company needs to construct the network architecture that would facilitate this process and enable the efficient sharing of knowledge. Network architecture is investigated in the paper in the strategic business network approach. Within this approach the company can adapt its internal and external structure to the accepted strategy on the culturally different foreign market. The

article presents the elements of the network architecture that determine the effective transfer of knowledge, and thus are particularly important in the context of strengthening the competitive advantage in a foreign market.

KEY WORDS: NETWORK ARCHITECTURE, STRATEGIC BUSINESS NETWORK, KNOWLEDGE TRANSFER, COMPETITIVE ADVANTAGE, INTERNATIONALISATION

STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Od współczesnych przedsiębiorstw oczekuje się szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w ich dynamicznym i niepewnym otoczeniu. Oznacza to konieczność zarządzania wiedzą [22, s. 381], w tym dzielenia się nią zarówno na poziomie jednostki, zespołu, jak i organizacji. Proces dzielenia się wiedzą determinowany jest czynnikami organizacyjnymi, indywidualnymi oraz technicznymi [2, s. 56]. Wśród czynników organizacyjnych szczególne miejsce zajmuje struktura organizacyjna, bowiem stanowiąc narzędzie zarządzania [17], określa ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych), a także zapewnia efektywne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa, w tym celów zarządzania wiedzą. W związku z tym struktura organizacyjna reguluje nie tylko działania poszczególnych pracowników i zespołów, lecz także usprawnia, bądź utrudnia przepływ i transfer wiedzy pomiędzy nimi [5, s. 54].

Strukturę organizacyjną najczęściej opisuje się przez pryzmat jej atrybutów¹, tj.: specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji i będącej ich wynikiem elastyczności, a w obliczu coraz szerszego współdziałania przedsiębiorstw i paradygmatu relacyjnego również przez pryzmat sieciowości, czyli uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i zajmowanej w nich pozycji. Jak wskazują badania A. Kowlaczyka i B. Nogalskiego, jednoznaczne określenie i zaprojektowanie struktury organizacyjnej, wspomagającej spójny proces zarządzania wiedzą dla wszystkich przedsiębiorstw, jest niemożliwe ze względu na ich różną wielkość, liczbę

* Dr inż. Sylwia Flaszewska – Politechnika Łódzka.

** Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ – Politechnika Łódzka.

¹ Analiza literatury wskazuje na brak jednomyślności autorów co do zestawu cech przypisywanych strukturze organizacyjnej. Identyfikuje się różną ich liczbę w różnych układach. Szerzej: [5, s. 57].

oferowanych produktów czy złożoność funkcji [12, s. 117]. Liczne badania dotyczące organizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy i zarządzających wiedzą wskazują, że ich struktury organizacyjne powinny być: płaskie, zdecentralizowane, zorientowane na zespołowe formy pracy, sprawne komunikacyjnie, nastawione na silną integrację, elastyczne, dynamiczne i różnorodne [18, s. 71–88; 4, s. 76]. W większości badania te mają charakter fragmentaryczny, koncentrując się na wybranych atrybutach struktury organizacyjnej, przyjmując przy tym formę ogólnych zaleceń w obszarze projektowania organizacyjnego. Istnieje więc potrzeba badań bardziej kompleksowych i holistycznych. Ponadto znaczna część dotychczasowych badań odnosi się do całego procesu zarządzania wiedzą, w którym dzielenie się nią stanowi element składowy. Biorąc pod uwagę fakt, że dzielenie się wiedzą jest tym procesem, dzięki któremu staje się ona bardziej dostępna na różnych szczeblach organizacji wskutek przekształcenia pojedynczych, wyizolowanych informacji lub umiejętności w zasoby wiedzy grupowej i organizacyjnej, przyczynia się on do rozwoju organizacji. Umożliwia bowiem nie tylko sprawniejsze i skuteczniejsze realizowanie zadań, lecz także tworzenie nowej wiedzy stanowiącej często źródło innowacji.

Uwzględniając znaczenie procesu dzielenia się wiedzą w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz brak jednoznacznych i kompleksowych wytycznych projektowania organizacyjnego w tym względzie, powstaje pytanie, jakie atrybuty struktury organizacyjnej sprzyjają, a jakie hamują proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Próbując znaleźć na nie odpowiedź, jako cel artykułu wyznaczono określenie relacji między strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, przez ocenę wpływu specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji, elastyczności i sieciowości na ten proces.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części wyjaśniono istotę, znaczenie i bariery dzielenia się wiedzą z perspektywy projektowania organizacyjnego, a w następnej przedstawiono wybrane wyniki badań własnych, przeprowadzonych na próbie 100 przedsiębiorstw wysokich technologii, obrazujące wzajemne powiązania pomiędzy analizowanymi zagadnieniami.

1. Istota, znaczenie i bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Dzielenie się wiedzą stanowi, obok lokalizowania, pozyskiwania, tworzenia, wykorzystywania, zachowywania oraz przekazywania wiedzy na zewnątrz, jeden z elementów (subprocesów/procesów) zarządzania wiedzą [5]. Niektórzy autorzy twierdzą nawet, że to „główny obszar zarządzania wiedzą” [23, s. 88], jeszcze inni uważają, że dzielenie się wiedzą to kamień węgielny (podstawa, fundament) strategii zarządzania wiedzą wielu organizacji [20, s. 18]. Niewątpliwie jest to zjawisko trudne do

zdefiniowania, bowiem zależy od postaw i zachowań pracowników dzielących się wiedzą. To przykład typowej współzależności, w której na osiągnięcie pożądaných celów wpływają działania nadawcy wiedzy oraz jej odbiorców [21, s. 93].

Szerokiego przeglądu definicji dzielenia się wiedzą, sformułowanych przez różnych autorów, dostarcza A. Rudawska [21, s. 92–93]. Za szczególnie cenne należy uznać spostrzeżenie autorki dotyczące zmiany w rozumieniu pojęcia dzielenia się wiedzą – podejście „informacyjne” (zgodnie z którym dzielenie się wiedzą jest utożsamiane wyłącznie z przekazywaniem informacji) ustępuje miejsca podejściu „społecznemu” (w myśl którego przekazywanie informacji stanowi tylko jeden z elementów procesu dzielenia się wiedzą). Innymi słowy, współcześnie większy nacisk kładzie się na społeczne postawy i organizacyjne uwarunkowania inicjowania oraz przebiegu tego procesu niż na tworzenie narzędzi i rozwijanie technologii wspierających komunikację.

Istotę dzielenia się wiedzą można zatem wyrazić w następujący sposób, jest to działanie [21, s. 94]:

- indywidualne i zespołowe, świadome, wymagające zaangażowania jednostki, która ma dzielić się wiedzą;
- interaktywne, którego celem jest przekazanie innym wiedzy lub pokazanie konkretnego zachowania;
- bez silnego nastawienia na efekt związany z modyfikacją zachowania i poziomu wiedzy odbiorcy;
- którego rozpoczęcie inicjują same zainteresowane strony;
- w wyniku którego podmiot odbierający wiedzę może tworzyć swoją wiedzę oraz nowe rozwiązania.

Ponadto należy podkreślić, że jest to proces dobrowolny i często spontaniczny, co oznacza, że działania z zakresu dzielenia się wiedzą z uwagi na ich niematerialny oraz niemierzalny charakter trudno wpisać w zakres obowiązków i trudno nagradzać [19, s. 162]. W związku z tym realizacja tego procesu może okazać się poważnym wyzwaniem dla zarządzania wiedzą w organizacji [7, s. 50]. O złożoności problematyki dzielenia się wiedzą świadczy także konieczność pokonania licznych barier, którymi proces ten może być obciążony. W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację A. Reige obejmującą trzy kategorie barier i wskazano wiele przykładów w ramach każdej z nich. Do typologii tej nawiązują w swoich pracach także inni autorzy, proponując na jej podstawie własne zestawienia barier dzielenia się wiedzą [por. 13, s. 18–29; 21, s. 97].

Wyeliminowanie lub ograniczenie do minimum napotkanych trudności może spowodować szereg korzyści zarówno dla nadawcy wiedzy, jej odbiorcy, jak i organizacji, której są członkami. Ich zmaksymalizowanie wymaga jednak stworzenia odpowiednich warunków i wdrożenia takich rozwiązań, dzięki którym dzielenie się wiedzą będzie zachodziło w sposób ciągły, naturalny i dotyczyło wiedzy, która rzeczywiście jest organizacji potrzebna. Mając to na względzie, organizacje powinny wdrażać mechanizmy nadzoru dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing governance*

mechanisms) [6, s. 455–483]. Jednym z nich może być odpowiednio ukształtowana, a następnie ciągle doskonalona struktura organizacyjna.

Tabela 1. Bariery dzielenia się wiedzą

Bariery dzielenia się wiedzą	
Indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak czasu na dzielenie się wiedzą oraz na zidentyfikowanie osób potrzebujących konkretnej wiedzy; ■ obawa/strach, że dzielenie się wiedzą może zagrozić bezpieczeństwu pracy; ■ niska świadomość tego, że jeśli posiadziemy wiedzę, która ma wartość, to da nam to korzyść w postaci przewagi nad innymi; ■ dominacja w dzieleniu się wiedzą formalną (jawną) nad ukrytą (cichą), jak: know-how i doświadczenie wymagające praktyki, obserwacji, rozmów i interaktywnego rozwiązywania problemów; ■ wykorzystanie silnej hierarchii, statusu opartego na pozycji i formalnej władzy; ■ niewystarczające wychwylenie, ocena, informacja zwrotna, komunikacja i tolerancja dla błędów z przeszłości, które zwiększyłyby indywidualne i organizacyjne efekty uczenia się; ■ różnice w poziomach doświadczenia; ■ brak czasu na kontakt i interakcję pomiędzy nadawcą wiedzy a jej odbiorcą; ■ uboga komunikacja werbalna/pisemna i umiejętności interpersonalne; ■ różnice wieku; ■ różnice płci; ■ brak sieci kontaktów społecznych; ■ różnice w poziomach edukacji; ■ ochrona własności intelektualnej w obawie przed brakiem należnego uznania i docenienia ze strony menedżerów i kolegów; ■ brak zaufania do ludzi, którzy mogą nadużywać wiedzy/niewłaściwie jej używać lub otrzymywać niezasadne pochwały; ■ brak zaufania co do dokładności i wiarygodności dotyczącej źródła wiedzy; ■ różnice wynikające z kultury narodowej lub etnicznej (wartości i przekonania z tym związane, w tym różnice językowe);
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak lub niejasna integracja pomiędzy strategią zarządzania wiedzą oraz inicjatywami z zakresu dzielenia się wiedzą w kontekście realizacji celów i strategii organizacji; ■ brak przywództwa i ukierunkowania menedżerów na jasne komunikowanie korzyści i wartości praktyk dzielenia się wiedzą; ■ niewystarczająca ilość formalnych i nieformalnych przestrzeni do udostępniania, wypowiedziania swojej opinii i generowania nowej wiedzy; ■ brak przejrzystego systemu uznaniowego i nagradzania, który motywowałby/zachęcałby ludzi do częstszego dzielenia się wiedzą; ■ istniejąca kultura organizacyjna niezapewniająca wystarczającego wsparcia dla praktyk dzielenia się wiedzą; ■ zatrzymywanie wiedzy wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników nie jest wysokim priorytetem; ■ brak odpowiedniej infrastruktury wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą; ■ niedobór/ograniczone zasoby firmy, które zapewniałyby odpowiednie potrzeby udostępniania; ■ wysoka konkurencyjność zewnętrzna w obrębie jednostek biznesowych lub obszarów funkcjonalnych pomiędzy oddziałami zależnymi; ■ ograniczenie przepływów wiedzy i komunikacji do określonych kierunków; ■ fizyczne środowisko pracy i układ stanowisk ograniczający skuteczne praktyki dzielenia się wiedzą; ■ wysoka konkurencyjność wewnętrzna w obrębie jednostek biznesowych lub obszarów funkcjonalnych pomiędzy oddziałami zależnymi; ■ hierarchiczna struktura organizacyjna hamująca praktyki dzielenia się wiedzą; ■ wielkość jednostek biznesowych ograniczająca kontakty i proces dzielenia się wiedzą;

Bariery dzielenia się wiedzą	
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak integracji systemów informatycznych z realizowanymi procesami, co spowalnia sposób wykonywania zadań; ■ brak technicznego wsparcia (wewnętrznego lub zewnętrznego) i bezpośredniego utrzymania zintegrowanych systemów informatycznych, co przeszkadza w codziennym wykonywaniu zadań i komunikacji; ■ nierealistyczne oczekiwania zatrudnionych wobec technologii; ■ brak kompatybilności pomiędzy różnymi procesami i systemami IT; ■ niedopasowanie pomiędzy indywidualnymi wymaganiami i zintegrowanymi systemami informatycznymi, co ogranicza praktyki dzielenia się wiedzą; ■ niechęć do wykorzystania systemów informatycznych ze względu na brak znajomości i doświadczenia w pracy z nimi; ■ brak szkoleń dotyczących zapoznania pracowników z nowymi systemami i procesami; ■ brak komunikacji i prezentacji zalet nowych systemów nad już istniejącymi.

Źródło: opracowanie na podstawie [20, s. 22–29].

Dotychczasowe badania dotyczące wpływu struktury organizacyjnej na proces dzielenia się wiedzą nie przynoszą jednoznacznych wyników. Z jednej strony wskazuje się, że efektywny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie zależy od atrybutów jego struktury organizacyjnej, przy czym ważną rolę odgrywają tu czynniki, takie jak: centralizacja, formalizacja, układy władzy, ścieżki sprawozdań i poleceń, rodzaj komunikacji. Struktura organizacyjna, charakteryzująca się nadmierną złożonością, centralizacją, zbyt wysoką formalizacją lub silnie rozbudowaną hierarchią, może stanowić znaczące ograniczenie procesu dzielenia się wiedzą [1; 15]. Z drugiej strony inne badania nie potwierdzają ujemnego wpływu centralizacji i pozytywnego niskiej formalizacji na proces dzielenia się wiedzą. Badacze zauważają jednak, że decentralizacja w postaci poziomej koordynacji była korzystna dla wymiany wiedzy [24, s. 151–160]. Stąd można wnioskować, że relacje pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą są bardziej złożone i skomplikowane.

Ponadto wielu badaczy, analizując charakterystyki strukturalne procesu dzielenia się wiedzą, koncentruje się tylko na wybranych wymiarach struktury organizacyjnej, jak np.: usieciowieniu i relacjach międzyorganizacyjnych [8, s. 232–248; 16], podziale i strukturze zadań [14, s. 487–513], poziomie centralizacji i formalizacji [11, s. 370–385] czy koordynacji formalnej i nieformalnej [3, s. 104–118]. Istnieje zatem potrzeba bardziej holistycznego spojrzenia na strukturę organizacyjną i jej poszczególne atrybuty w kontekście ich wpływu na proces dzielenia się wiedzą. W tym celu podjęto badania empiryczne w przedsiębiorstwach high-tech. Wybór sektora wysokich technologii nie jest przypadkowy, bowiem tego typu przedsiębiorstwa, będąc źródłem nowych, zaawansowanych technologii, powinny być innowacyjne i oparte na wiedzy, a w związku z tym powinny tak projektować swoje rozwiązania organizacyjne, by nie tylko pozyskiwać i tworzyć nową wiedzę, lecz także się nią dzielić i skutecznie wykorzystywać.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby

Badania ankietowe, przy współpracy z wyspecjalizowaną jednostką badawczą INSE Research, odbyły się w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji Nr DEC-2013/09/N/HS4/03868. Badania te przeprowadzono od stycznia do marca 2015 roku na próbie 100 reprezentantów z przedsiębiorstw działających w Polsce, zaliczanych do high-tech (według kodów PKD) oraz zatrudniających powyżej 50 osób. Jednostki spełniające przyjęte założenia losowano z zakupionej bazy Bisnode. W większości przypadków (84) zastosowano technikę PAPI, w pozostałych (16) na wyraźną prośbę respondentów autorski kwestionariusz ankiety, stanowiący narzędzie badawcze, był wypełniany bez udziału ankietera i odsyłany drogą elektroniczną. Docelowymi respondentami byli kierownicy działów B+R lub ich pracownicy, dopuszczono jednak możliwość wskazania innych upoważnionych osób posiadających wiedzę z zakresu badanych zagadnień.

W badaniu wzięło udział 56 mężczyzn i 44 kobiety, w zdecydowanej większości były to osoby z wykształceniem wyższym. Wiek badanych zawierał się w przedziale od 23 do 70 lat, średnio 45 lat z odchyleniem standardowym 11.

W próbie dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, były one reprezentowane przez 50 osób. Kolejne 24 osoby zadeklarowały przynależność do spółki akcyjnej, pozostałe 26 osób łącznie reprezentowało inne formy organizacyjno-prawne. Większość badanych (73%) stwierdziła, że reprezentuje przedsiębiorstwo z własnością prywatną, 22% zadeklarowało przynależność do jednostki z własnością państwową, z kolei pozostałe 5% wskazało na własność mieszaną. Biorąc pod uwagę wielkość (mierzoną poziomem zatrudnienia), większość respondentów (ponad połowa) to przedstawiciele średnich firm. Uwzględniając przedmiot działalności firmy, 39 jednostek zaliczono do firm produkcyjnych (dominowały podmioty z branży farmaceutycznej), a 61 – do usługowych (w większości były to firmy z branży informatycznej oraz prowadzące badania naukowe i prace rozwojowe).

Zaprezentowane w artykule wyniki są jedynie małym wycinkiem szerszych analiz dotyczących wzajemnych powiązań pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii [zob. 5, s. 88–176].

3. Wyniki badań

W badanej grupie 87 respondentów potwierdziło, że w przedsiębiorstwach, które reprezentują, zachodzi proces dzielenia się wiedzą. Poproszeni o jego ocenę w skali od 1 (bardzo źle realizowany proces) do 5 (bardzo dobrze) uznali, że proces ten jest realizowany na stosunkowo wysokim poziomie, o czym świadczy wartość mediany

($M = 4$). Testy U-Manna-Whitneya wykonane dla oceny realizacji dzielenia się wiedzą w zależności od rodzaju działalności ($p = 0,894$), własności ($p = 0,818$) i wielkości ($p = 0,669$) nie wykazały różnic istotnych statystycznie ($p < 0,05$).

Uzyskane wyniki, dotyczące występowania licznych barier utrudniających realizację procesów zarządzania wiedzą w praktyce, w 33 przypadkach potwierdziły opory zatrudnionych wobec dzielenia się wiedzą z innymi. Co ciekawe:

- 17 osób z tej samej grupy wskazało też na brak elastycznych rozwiązań organizacyjnych;
- 9 osób dostrzegło utrudnienie w postaci tradycyjnego modelu przedsiębiorstwa z centralnym ośrodkiem władzy;
- 8 zwróciło uwagę na brak rotacji na stanowiskach pracy;
- 7 – na zatrzymywanie najlepszych praktyk w komórkach organizacyjnych;
- 11 – na zbyt duże rozdrobnienie organizacyjne.

Oczywiście, nie upoważnia to do wnioskowania o współzależności tych zjawisk, ale pozwala przypuszczać, że niewłaściwa struktura organizacyjna może stanowić ograniczenie dla efektywnego przebiegu procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Podobne spostrzeżenia sformułowali również inni autorzy [por. np. 1, s. 57; 4]. Ponadto studia literaturowe dowodzą, że duża liczba szczebli między nadawcą i odbiorcą informacji przyczynia się do powstania większych strat w jej przekazie oraz że zbyt rozbudowana struktura zniechęca pracowników do dzielenia się wiedzą [11, s. 173].

Wydaje się zatem, że brak świadomości osób mających realny wpływ na kształt rozwiązania strukturalnego i decydujących o jego cechach charakterystycznych może spowodować, że struktura organizacyjna, zamiast wspierać proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, stanie się barierą w jego realizacji lub wręcz go uniemożliwi. W konsekwencji może to doprowadzić do tego, że dzielenie się wiedzą stanie się przeszkodą nie do pokonania w realizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Próbując sformułować wytyczne dla firm opartych na wiedzy, które jednocześnie dążą do wysokiej innowacyjności i zaawansowania technologicznego, dotyczące tego, w jakim kierunku należy zmieniać/doskonalić obecne rozwiązania strukturalne, by stanowiły lepsze wsparcie dla dzielenia się wiedzą, respondentów poproszono o określenie postrzeganego wpływu siedmiu, wskazanych w kwestionariuszu badawczym, atrybutów struktury organizacyjnej² na proces dzielenia się wiedzą w pięciostopniowej skali od -2 (silnie hamujący) do 2 (silnie sprzyjający). Zestawienie opinii badanych z przedsiębiorstw, w których zadeklarowano realizację procesu dzielenia się wiedzą (87 jednostek), zawiera tabela 2.

² Poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej zostały respondentom szczegółowo wyjaśnione.

Tabela 2. Ocena postrzeganego wpływu cech struktury organizacyjnej na dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie high-tech

Atrybuty struktury organizacyjnej	Silnie	Słabo	Brak	Słabo	Silnie
	hamujący wpływ		wpływu	sprzyjający wpływ	
	na dzielenie się wiedzą				
Specjalizacja – określa stopień ograniczenia dowolności uczestników w wyborze zadań i obowiązków organizacyjnych.	5	14	19	20	29
Standaryzacja – wyznacza stopień ograniczenia dowolności działań przez niepisane zwyczaje i ujednoczone sposoby postępowania.	4	10	23	22	28
Konfiguracja – określa istotę i kształt powiązań między różnymi funkcjami i czynnościami przedsiębiorstwa, określa relacje hierarchiczne oraz poziome, obrazując zakres integracji i sposoby koordynacji działań w firmie.	0	9	24	31	23
Centralizacja – wyznacza stopień skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach hierarchii lub stopień autonomii poszczególnych szczebli w prowadzeniu działań.	1	10	26	24	26
Formalizacja – określa stopień ograniczenia dowolności podejmowanych działań przez przepisy.	6	8	24	29	20
Elastyczność – określa możliwość szybkich zmian struktury w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia.	0	9	19	31	28
Sieciowość – określa trwałość układu sieciowego i jego złożoność (liczbę partnerów sieci i ich pozycji).	2	5	23	26	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zaskakujący jest fakt, iż od 20% do 30% respondentów jest zdania, że poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej nie mają wpływu na proces dzielenia się wiedzą. Może to świadczyć o tym, że nie traktują oni rozwiązania organizacyjnego jako ważnej determinanty tego procesu, bądź bagatelizują jego wpływ w porównaniu do innych czynników, np. kultury organizacyjnej i związanych z nią postaw i zachowań pracowników, ich świadomości i gotowości do dzielenia się wiedzą czy też innych czynników o charakterze indywidualnym bądź technicznym. Zjawisko to można tłumaczyć faktem, że w przedsiębiorstwach tych, w większości przypadków, wskazywano, że bariery strukturalne nie mają, bądź mają małe znaczenie w procesie zarządzania wiedzą, co z kolei może wynikać z przyjęcia przez te firmy adekwatnego do potrzeb rozwiązania organizacyjnego.

Zdecydowana większość badanych stoi na stanowisku, że struktura organizacyjna sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie, przy czym najsilniejszy wpływ odnotowano w stosunku do jej atrybutów, takich jak: sieciowość, specjalizacja,

standaryzacja i elastyczność. Co ciekawe, specjalizację i standaryzację, obok formalizacji i centralizacji, najczęściej wskazano również jako atrybut hamujący proces dzielenia się wiedzą. Wskazuje to na duże znaczenie tych cech strukturalnych dla niniejszego procesu.

W dalszej kolejności dokonano identyfikacji poszczególnych atrybutów struktury organizacyjnej z perspektywy ich wpływu na proces dzielenia się wiedzą. Należy przy tym zaznaczyć, że ze względu na specyfikę firm high-tech poszczególne atrybuty identyfikowano osobno dla obszaru działań badawczo-rozwojowych (B+R) i pozostałych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że w obszarze B+R struktura organizacyjna powinna umożliwiać realizację zadań twórczych, nastawionych na tworzenie nowej wiedzy, eksperymentowanie, zaś w pozostałych obszarach powinna zapewniać bieżącą efektywność i wysoką sprawność realizacji zadań o bardziej rutynowym charakterze. Takie podejście wpisuje się we współczesny nurt badań nad „oburęcznością” (*ambidexterity*) organizacji, uwzględniającą jednoczesność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, przyjmując kontekst „oburęczności strukturalnej” (*structural ambidexterity*) [10, 25]. Co więcej, perspektywa *ambidexterity* coraz częściej jest przedmiotem badań nie tylko w obszarze projektowania organizacyjnego, lecz także zarządzania wiedzą [szerzej: 25], co uzasadnia przyjęcie takiego podejścia badawczego.

Wyniki szczegółowych analiz wskazują, że w badanych firmach działalność B+R nie jest odseparowana od pozostałych obszarów zgodnie z podejściem *ambidexterity*, o czym świadczą podobne charakterystyki poszczególnych atrybutów organizacyjnych w obu przypadkach [szerzej: 5, s. 152–155]. W tych przedsiębiorstwach, w których wskazano, że struktura organizacyjna jest elastyczna, a więc cechują ją: stosunkowo niska standaryzacja, niska centralizacja i formalizacja, wysoka sieciowość i dominacja koordynacji poziomej, wpływ poszczególnych atrybutów na proces dzielenia się wiedzą oceniono jako sprzyjający i silniejszy. Podczas gdy funkcjonowanie w strukturach o umiarkowanej bądź wysokiej standaryzacji, scentralizowanych i sformalizowanych z dominacją hierarchii spowodowało, że zdaniem respondentów atrybuty te częściej hamują dynamiczny przepływ wiedzy i jej wymiany między uczestnikami organizacji. Najbardziej zróżnicowane opinie badane osoby wyraziły w stosunku do specjalizacji. Zarówno szeroka, jak i wąska specjalizacja sprzyja ich zdaniem dzieleniu się wiedzą, przy czym wąska częściej hamuje ten proces. Trudno w związku z tym określić, w świetle uzyskanych wyników, jaki poziom specjalizacji jest tu najbardziej pożądanym. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że poziom specjalizacji zarówno w obszarze B+R, jak i w pozostałych obszarach w zdecydowanej większości przypadków określano jako taki sam (tzn. jako wąski lub szeroki), podczas gdy, zgodnie z podejściem *ambidexterity*, dla działań eksploracyjnych rekomendowana jest węższa specjalizacja, a dla eksploatacyjnych – szersza. I dopiero takie połączenie daje najlepsze rezultaty w dzieleniu się wiedzą i uczeniu się.

Rozpatrując łącznie atrybuty struktury organizacyjnej w badanych firmach, można stwierdzić, że cechami strukturalnymi o największym znaczeniu dla procesu dzielenia się wiedzą są: specjalizacja, standaryzacja, elastyczność oraz sieciowość, co pozwala wzbogacić i rozszerzyć dotychczasowe ustalenia innych badaczy koncentrujących się przede wszystkim na centralizacji, formalizacji i związanej z nimi koordynacji [1, 15, 11]. Przy czym im bardziej elastyczna struktura, o większym stopniu swobody działań, bądź o ujednoczonych sposobach i zwyczajach dzielenia się wiedzą, oraz im wyższy stopień uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych, lepsza pozycja w sieci i większe możliwości jej rekonfiguracji, tym w większym stopniu struktura organizacyjna staje się narzędziem wspierającym proces dzielenia się wiedzą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie wniosku o modelowaniu struktury organizacyjnej w taki sposób, aby w jak największym stopniu odpowiadała ona głównym procesom zarządzania wiedzą. Jeśli działania związane z dzieleniem się wiedzą są kluczowe dla przedsiębiorstwa, to, najogólniej mówiąc, jego struktura powinna być wysoce elastyczna i zarazem usieciowiona. Zasadne wydaje się zatem, sygnalizowane w literaturze, upraszczanie struktur zgodnie ze stwierdzeniem, że struktura organizacyjna nie zawsze powinna być prosta, ale powinna być tak prosta jak to możliwe [9, s. 272].

Uzyskane wyniki inspirują do dalszych pogłębionych studiów w obszarze projektowania organizacyjnego z perspektywy nie tylko dzielenia się wiedzą, lecz także innych subprocesów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji.

Po pierwsze, ze względu na brak reprezentatywności próby, wszystkie sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań wnioski dotyczą wyłącznie badanej grupy przedsiębiorstw high-tech. W związku z tym ciekawym wyzwaniem badawczym byłoby zidentyfikowanie i ocena analizowanych zależności na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów.

Po drugie, poszczególne atrybuty strukturalne i ich wpływ na realizację procesu dzielenia się wiedzą określono na podstawie subiektywnych opinii respondentów. Dlatego też stworzenie bardziej obiektywnych narzędzi pomiaru staje się wyzwaniem metodologicznym.

Po trzecie, z uwagi na jednorazowy charakter badań i brak uwzględnienia zmian zachodzących w czasie, interesującym kierunkiem przyszłych badań empirycznych może być ich kontynuacja w formie badań longitudinalnych, które umożliwiłyby monitorowanie dynamiki zmian w doskonaleniu struktury organizacyjnej w kierunku usprawnienia procesu dzielenia się, jak również innych subprocesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- [1] Ardichvili A., Yoon S.W., *Designing integrative knowledge management systems: theoretical considerations and practical applications*, „Advances in Developing Human Resources” 2009, Vol. 11, No. 3.
- [2] Brzeziński M., Mietlicka D., *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, [w:] *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, M. Stefański (red.), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2011, nr 3.
- [3] Chen C.J., Huang J.W., *How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective*, „International Journal of Information Management” 2007, Vol. 27(2).
- [4] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] Flaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [6] Foss N.J., Husted K., Michailova S., *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*, „Journal of Management Studies”, May 2010, Vol. 47(3).
- [7] Gunu U., Ajayi O., *Knowledge Sharing and Firm Innovativeness in Food Industry in South-Western Nigeria*, „Sona Global Management Review” 2015, Vol. 9, No. 4.
- [8] Hansen M.T., *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3.
- [9] Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., Martan J., *Simplicity as a feature of an organizational structure*, „Argumenta Oeconomica” 2015, No 1(34).
- [10] Jansen J.J., Tempelaar M.P., Van den Bosch F.A., Volberda H.W., *Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms*, „Organization Science” 2009, Vol. 20(4).
- [11] Kim S., Lee H., *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, No. 3.
- [12] Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [13] Kukko M., *Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company*, „Journal of High Technology Management Research” 2013, Vol. 24, No. 1.
- [14] Lam A., *Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework*, „Organization Studies” 2000, Vol. 21, No. 3.
- [15] Lin W.B., *The exploration factors of affecting knowledge sharing – the case of Taiwan’s high-tech industry*, „Expert Systems with Applications” 2008, Vol. 35, No. 3.

- [16] Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P., *Managing inter-organizational knowledge sharing*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2016, Vol. 25(1).
- [17] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [18] O’Sullivan K.J., Giraldo J.P., Roman J.A., *The Function of Knowledge Management System in Large – Scale Organizational Design*, [in:] *In Serach Knowledge Management*, Green A., Stankosky M., Vandergriff L. (eds.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2010.
- [19] Pietruszka-Ortyl A., *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46.
- [20] Riege A., *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, „Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 3.
- [21] Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157).
- [22] Skrzypek E., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 32.
- [23] Sołek C., *Dzielenie się wiedzą i ochrona wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 3.
- [24] Willem A., Buelens M., *Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions*, „International Journal of Information Management” 2009, Vol. 29(2).
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 1.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule podjęto problem identyfikacji relacji pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Ustalono, że świadome i odpowiednie modelowanie struktury organizacyjnej ma istotne znaczenie dla usprawnienia przepływów wiedzy w organizacji, a tym samym może stanowić wsparcie dla uczestników procesu dzielenia się wiedzą. Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 100 reprezentantów z przedsiębiorstw wysokich technologii wykazano, że na zamianę wiedzy indywidualnej w zespołową

i organizacyjną sprzyjająco wpływa przede wszystkim wysoka elastyczność i sieciowość struktury organizacyjnej, zaś hamująco – wysoka centralizacja i formalizacja. Z kolei specjalizacja jest najbardziej niedookreślonym atrybutem strukturalnym, a jej wąski lub szeroki stopień zarówno sprzyja, jak i hamuje proces dzielenia się wiedzą w organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ, STRUKTURA ORGANIZACYJNA, ATRYBUTY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ, PRZEDSIĘBIORSTWA HIGH-TECH

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A SUPPORT FOR PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING IN ENTERPRISE

Abstract

The article discusses the problem of identification relations between the organizational structure and the process of sharing knowledge in enterprise. It was found that conscious and appropriate modeling of organizational structure is essential to improve flow of knowledge in the organization, by the same token can support participants of the process of sharing knowledge. Based on research conducted on a sample of 100 representatives from high-tech companies, it was demonstrated that the conversion of individual knowledge into team and organizational knowledge is favorably affected mostly by high flexibility and networking, and inhibited by high centralization and formalization. Specialization is the most difficult structural attribute to determine, and its narrow or wide degree both supports and inhibits the process of sharing knowledge in the organization.

KEY WORDS: KNOWLEDGE SHARING, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ATTRIBUTES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, HIGH-TECH COMPANIES

MODELE WSPÓŁPRACY W ZAKRESIE PRAC BADAWCZO-ROZWOJOWYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH¹

Wprowadzenie

Zmieniający się charakter otoczenia, jego większy dynamizm oraz wielość związków łączących przedsiębiorstwa sprawia, że w ostatnich latach zagadnienie współpracy międzyorganizacyjnej jest szczególnie intensywnie badane. Związane jest to także z korzyściami, jakie mogą być odnotowane przez przedsiębiorstwa ze sobą współpracujące. Główną zaletą współpracy jest fakt, że pewne działania nie mogłyby być zrealizowane, a cele osiągnięte w pojedynkę, lub też należałoby przeznaczyć więcej sił i środków na ich realizację.

We współczesnym otoczeniu szczególnego znaczenia nabiera współpraca przedsiębiorstw w obszarze tworzenia innowacji oraz prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Prace badawczo-rozwojowe prowadzące do zdobycia nowej wiedzy lub łączenia i wykorzystywania istniejącej wiedzy mogą być realizowane zarówno wewnątrz organizacji, w oparciu o jej potencjał, jak i we współpracy z innymi podmiotami. Nawet w przypadku realizacji prac badawczo-rozwojowych wewnątrz danej organizacji istotną kwestią jest zagadnienie współpracy pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji.

Dotychczasowa perspektywa badawcza odnośnie współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych wyraźnie była skupiona na współpracy w ujęciu między-

* Dr Wioletta Mierzejewska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Badania empiryczne zaprezentowane w artykule zostały sfinansowane ze środków na badania statutowe Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Raport z badań statutowych KZiF/S/2/16 pt. *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych*, kierownik badania: dr Wioletta Mierzejewska, KZiF, SGH, Warszawa 2016.

organizacyjnym, między przedsiębiorstwami, organizacjami czy instytucjami niezależnymi kapitałowo i funkcjonującymi w sieci. Świadczą o tym liczne opracowania odnoszące się do koncepcji aliansów strategicznych, joint-venture, konsorcjów, koalicji i innych form współpracy przedsiębiorstw. Brakuje natomiast badań poświęconych zagadnieniu współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w ramach grupy kapitałowej.

Celem poniższego artykułu jest wypracowanie teoretycznych modeli współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w ramach danej grupy kapitałowej oraz ich ilustracja rzeczywistymi przykładami grup kapitałowych działających w Polsce.

Rozważania dotyczące teoretycznych modeli współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych poprzedza prezentacja roli prac B+R w działalności innowacyjnej organizacji.

1. Rola prac B+R w działalności innowacyjnej organizacji

Działalność innowacyjna organizacji polega na generowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań, koncepcji, pomysłów i wynalazków. Może ona być realizowana przez prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, czyli prac twórczych, podjętych do zwiększenia zasobu wiedzy. Generowane i wdrażane innowacje mogą różnić się m.in. stopniem nowości. Ze względu na „stopień nowości” wyróżnia się innowacje przyrostowe (stopniowe), które mają charakter zmian usprawniających dotychczasowe rozwiązania już istniejące w organizacji, oraz innowacje radykalne, które wiążą się z wprowadzeniem zupełnie nowych, niestosowanych dotychczas rozwiązań [10, s. 23–24].

Działalność innowacyjna jest integralnie powiązana z zarządzaniem zasobami wiedzy [17, s. 256]. Działalność innowacyjna bazuje na dwóch procesach zarządzania wiedzą: eksploracji wiedzy, czyli pozyskiwaniu nowej wiedzy, i eksploatacji wiedzy, czyli wykorzystywaniu wiedzy już istniejącej. Oba procesy zarządzania wiedzą (eksploracja i eksploatacja wiedzy) są na równi istotne w działalności innowacyjnej. Organizacje, chcąc konkurować, nie tylko efektywnie wykorzystują posiadane zasoby wiedzy, ale także tworzą nową wiedzę. Co ciekawe, procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy mogą być organizowane wewnątrz (w granicach organizacyjnych podmiotu) [14, s. 14–37] lub zewnątrz (we współpracy z partnerami zewnętrznymi) [3; 11, s. 131–150]. Stąd można wyróżnić: wewnętrzną i zewnętrzną eksplorację wiedzy oraz wewnętrzną i zewnętrzną eksploatację wiedzy. Wewnętrzna eksploracja wiedzy odnosi się do prowadzenia przez organizację wewnętrznych prac badawczo-rozwojowych w kierunku tworzenia nowej wiedzy technicznej i budowania w tych obszarach wyspecjalizowanych kompetencji [16]. Zewnętrzna eksploracja wiedzy polega na zewnętrznym nabywaniu wiedzy, która staje się głównym źródłem nowych rozwiązań technologicznych przez uzupełnienie istniejącej w organizacji

technologicznej bazy wiedzy [9]. Ponieważ posiadana wiedza może być przełożona na innowacje zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne jej wykorzystanie, stąd wewnętrzna eksploatacja wiedzy odnosi się do wewnętrznych zastosowań tej wiedzy we własnych produktach/usługach/procesach [12]. Z kolei zewnętrzna eksploatacja wiedzy obejmuje proces przekazywania niektórych aktywów poza granice organizacyjne danej firmy (np. w ramach aliansów w zakresie działalności badawczo-rozwojowej) w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści z wykorzystania udostępnionej wiedzy przez partnerów współpracy [2]. Zewnętrzne procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy są typowe dla tworzenia innowacji w modelu otwartym [19], uznawanym za nowy paradygmat tworzenia innowacji [20].

W ramach działalności innowacyjnej poszczególne procesy eksploracji i eksploatacji wiedzą, w zależności czy są realizowane wewnętrznie, czy na zewnątrz, wymagają rozwijania innych zdolności w organizacji (por. rysunek 1).

Proces wewnętrznej eksploracji wiedzy wymaga rozwijania w organizacji zdolności inwencyjnych, natomiast proces zewnętrznej eksploracji wiedzy – rozwijania zdolności absorpcyjnych, z kolei proces wewnętrznej eksploatacji wiedzy wymaga rozwoju zdolności innowacyjnych, a proces zewnętrznej eksploatacji wiedzy – rozwijania zdolności desorpcyjnych.

Rysunek 1. Wymagane zdolności organizacyjne w poszczególnych procesach wiedzy składających się na działalność innowacyjną

Eksploracja wiedzy	Eksploatacja	Zdolności innowacyjne	Zdolności desorpcyjne
	Eksploracja wiedzy	Zdolności inwencyjne	Zdolności absorpcyjne
		Proces wewnętrzny	Proces zewnętrzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [12; 15, s. 286].

Ze względu na cel artykułu w centrum zainteresowań znajdują się procesy wewnętrznej eksploracji wiedzy bazujące na zdolnościach inwencyjnych organizacji. Organizacja może rozwijać swoje zdolności inwencyjne przez prowadzenie prac

badawczo-rozwojowych (B+R). W przypadku przedsiębiorstw prace badawczo-rozwojowe obejmują głównie badania przemysłowe, które mają na celu zdobycie nowej wiedzy dotyczącej opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzenia znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów lub usług, a także prace rozwojowe obejmujące nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy do tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług [8].

Podsumowując, bycie innowacyjnym przedsiębiorstwem wymaga albo samodzielnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, albo pozyskiwania gotowych wyników tych prac od zewnętrznych podmiotów, albo (co jest trzecią opcją) realizacji kosztownych działań B+R we współpracy z innymi podmiotami.

2. Współpraca B+R w grupach kapitałowych w literaturze

W literaturze przedmiotu stosowane są różne terminy określające wspólne podejmowanie działań przez dwa lub więcej podmiotów. Można spotkać pojęcia, takie jak: współpraca, kooperacja czy też współdziałanie. Najczęściej termin ten odnosi się do niezależnych podmiotów, które podejmują wspólne działania. Jednak jest on również adekwatny w stosunku do grup kapitałowych. Wielu autorów [13, s. 250; 6 s. 39–45] wskazuje, że podstawowym celem zarządzania grupą kapitałową jest współdziałanie, które oznacza, że spółki wchodzące w skład zgrupowania muszą być nakierowane na osiągnięcie nie tylko indywidualnych celów, ale przede wszystkim celów całej grupy kapitałowej.

Teoretyczne założenia, co do obszarów współdziałania spółek w grupie kapitałowej przedstawia w swojej książce M. Trocki [21, s. 228–285], wskazując na współdziałanie operacyjne, marketingowe, finansowe oraz kadrowe. Szeroko omawia tryb współdziałania w każdym z obszarów, a także podaje liczne przykłady obrazujące to zagadnienie w polskich grupach kapitałowych. Natomiast J. Cygler [4, s. 32] w pracy poświęconej kooperencji przedsiębiorstw wskazuje cztery podstawowe obszary współpracy w korporacjach transnarodowych między spółkami wchodzącymi w ich skład. Są to obszary: technologii, organizacji, operacji, finansów.

Zagadnieniem współpracy (i jednocześnie konkurencji) w grupach kapitałowych zajmowała się na gruncie empirycznym M. Aluchna [1, s. 159–193]. Badała ona wymienione zjawiska w obszarach funkcjonowania grup kapitałowych, takich jak: dywersyfikacja, rynek wewnętrzny, polityka inwestycyjna, tworzenie struktur piramidowych. Z jej badań wynika, że między spółkami w grupie przeważają działania o charakterze współpracy. Przejawiają się one w świadczeniu usług w ramach grupy, korzystaniu z logo i reputacji, unii personalnej, czy też w istnieniu wewnętrznego

rynku kapitałowego. Współpraca między spółkami nie jest ograniczona geograficznie i obejmuje także współpracę ze spółkami zagranicznymi w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych.

Z kolei W. Mierzejewska i M. Romanowska [18, s. 333–345] w swoich badaniach empirycznych poświęconych współpracy w grupach kapitałowych skupiły się tylko na analizie rynku wewnętrznego, wykazując, że polskie grupy kapitałowe z niego korzystają, choć na małą skalę.

Mimo że zagadnienie współpracy w grupach kapitałowych jest przedmiotem zainteresowań wielu naukowców, to jednak stosunkowo mało badań i rozważań teoretycznych poświęconych jest współpracy w grupach kapitałowych w obszarze badań i rozwoju. M. Trocki [21, s. 231] wskazuje na szczegółowy zakres tej współpracy oraz korzyści, jakie mogą zostać wygenerowane z jej realizacji. Współpraca spółek w grupie kapitałowej w zakresie działalności badawczo-rozwojowej umożliwia bowiem konsolidację majątku, kadry oraz wiedzy. Jest ona często niezbędna ze względu na kosztochłonność tych działań. Konsekwencją tego jest podział działalności badawczo-rozwojowej między uczestników grupy. Chociaż znaczna część prac jest wykonywana centralnie albo przez spółkę dominującą, albo spółkę dedykowaną do tego rodzaju działalności, co właśnie przyczynia się do kumulacji środków i wiedzy.

Na znaczenie koordynowania działań w zakresie wymiany wiedzy przez centralę korporacji transnarodowej zwraca uwagę także J. Cygler [4, s. 32]. Wskazuje ona, że kooperacja w korporacjach transnarodowych w obszarze technologii jest głównie związana z wymianą wiedzy dotyczącej m.in.: innowacji produktowych, procesów zarządzania i produkcji. Wymiana umiejętności i doświadczeń pozwala na osiąganie lepszych efektów, a cały proces jest najczęściej koordynowany przez centralę korporacji.

Interesującą koncepcję pozwalającą na identyfikację różnych modeli współpracy B+R w korporacjach transnarodowych zaproponowali O. Gassmann i M. von Zedtwitz [7, s. 231–250]. Wyróżnili oni pięć opcji organizacji działalności B+R w międzynarodowych korporacjach ze względu na rozproszenie i kompetencje ośrodków B+R oraz stopień kooperacji między ośrodkami B+R. Autorzy zidentyfikowali następujące modele działalności badawczo-rozwojowej: etnocentrycznie scentralizowane, geocentrycznie scentralizowane, policentrycznie zdecentralizowane, rozproszony model piasty oraz zintegrowaną sieć.

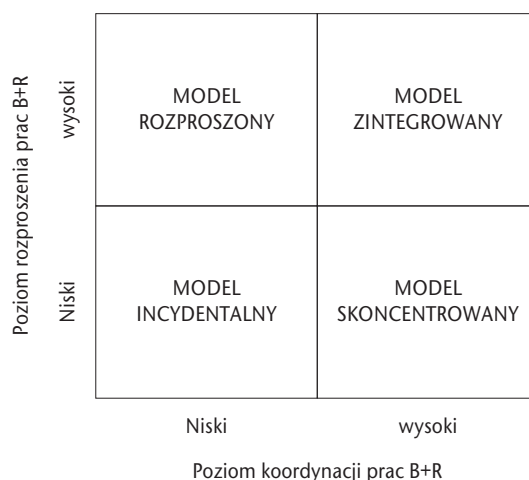
Przegląd literatury przedmiotu wskazuje wyraźnie na istnieniu luki poznawczej w zakresie triady pojęć: współpraca, grupy kapitałowe, prace badawczo-rozwojowe. Co prawda, każde z pojęć z osobna jest dobrze rozpoznane zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki, to jednak istnieje wyraźny niedosyt opracowań łączących te zagadnienia w jeden obszar badawczy. Fakt istnienia powyższej luki poznawczej zainspirował autorki artykułu do zaproponowania własnej klasyfikacji modeli współpracy między spółkami w grupie kapitałowej w obszarze B+R.

3. Modele współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych

Podstawę do opracowania teoretycznych modeli współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych stanowiły dwa wymiary:

- rozproszenie prac badawczo-rozwojowych (niskie lub wysokie); niski poziom rozproszenia prac B+R oznacza umiejscowienie ich w jednej spółce, natomiast wysoki poziom rozproszenia prac B+R to umiejscowienie ich w wielu spółkach w grupie kapitałowej;
- koordynacja prac badawczo-rozwojowych (niska lub wysoka); niski poziom koordynacji prac B+R oznacza brak ich integracji i synchronizacji w skali całej grupy kapitałowej, natomiast wysoki poziom koordynacji prac B+R oznacza znaczną ich integrację i synchronizację w grupie kapitałowej.

Rysunek 2. Modele współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych



Źródło: opracowanie własne.

Zderzenie ze sobą dwóch scharakteryzowanych wymiarów prowadzenia prac B+R pozwoliło na wygenerowanie czterech modelowych rozwiązań organizacji tych prac w ramach grupy kapitałowej:

1. **Model rozproszony** – oznacza lokalizację prac B+R w wielu spółkach grupy kapitałowej, zarówno w spółce dominującej, jak i w spółkach zależnych. Prowadzone prace nie są koordynowane w skali całej grupy. Każda ze spółek prowadzi prace B+R na własne potrzeby, co może skutkować powielaniem kosztów oraz brakiem

- przepływu wiedzy, ale z drugiej strony pozwala na lepsze dopasowanie prac B+R do potrzeb każdej ze spółek i rynków na których działają.
2. **Model skoncentrowany** – oznacza lokalizację prac B+R w jednej spółce, może to być spółka dominująca lub spółka utworzona do tego celu. Skoncentrowanie prac B+R pozwala na ich lepszą koordynację i lepsze wykorzystanie zasobów. Wyniki tych prac dzielone są między spółki (następuje przepływ wiedzy do spółek zależnych), choć może pojawić się problem niedopasowania zakresu prac do faktycznych potrzeb spółek i rynków ich działania.
 3. **Model incydentalny** – oznacza sytuację, w której prace B+R nie są prowadzone zbyt intensywnie, a jedynie incydentalnie. Lokalizacja prac B+R jest w jednej spółce, najczęściej jest to spółka dominująca. Jednoczesny niski poziom koordynacji tych prac świadczy o nieprzykładaniu zbyt dużej uwagi do prac B+R. Nie ma transferu wiedzy do spółek zależnych.
 4. **Model zintegrowany** – prace B+R są umiejscowione w wielu spółkach (zarówno spółkach zależnych, jak i spółce dominującej), ale jednocześnie następuje silna ich koordynacja przez spółkę dominującą lub spółkę do tego dedykowaną. Model ten oznacza intensywny przepływ wiedzy między spółkami wyspecjalizowanymi w prowadzeniu prac B+R w określonych obszarach.

4. Weryfikacja empiryczna modelowych rozwiązań współpracy B+R na przykładzie polskich grup kapitałowych

Rozwiązania modelowe powinny podlegać weryfikacji empirycznej. W tym celu autorki postanowiły przyjrzeć się rozwiązaniom odnośnie współpracy B+R stosowanym w grupach kapitałowych działających w Polsce.

Badania obejmowały cztery grupy kapitałowe, w których szczegółowej diagnozie poddano charakter stosowanego modelu współpracy w ramach działalności badawczo-rozwojowej². Dobór próby był celowy. Doboru grup kapitałowych do badania dokonano spośród spółek notowanych na liście pierwszych 100 grup indeksu WIG Poland według wartości rynkowej z 25 października 2016 r. Wykluczono grupy z sektora finansowego i z pozostałych dobrano cztery operacyjne grupy kapitałowe (tzn. grupy, w których spółka dominująca prowadzi działalność operacyjną i dodatkowo zarządza działalnością całego holdingu). Badania zrealizowano w grudniu 2016 roku metodą IDI, a wywiady przeprowadził „Indicator. Centrum Badań Marketingowych”. Wśród badanych grup kapitałowych znalazły się: Agora, Ulma, Assecco oraz Ciech.

² Liczba grup wynikała z faktu, że były to badania pilotażowe o ograniczonych możliwościach finansowych i organizacyjnych.

Dwie grupy kapitałowe, czyli Asseco i Ciech, to bardzo duże podmioty, składające się z kilkudziesięciu spółek. Natomiast Agora i Ulma to zdecydowanie mniejsze podmioty. Charakterystykę badanych grup kapitałowych zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych grup kapitałowych

	Zakres branżowy działalności	Zakres geograficzny działalności	Liczba spółek
GK Agora	Działalność wydawnicza, internetowa, kinowa, telewizyjna, radiowa i reklamowa.	Głównie rynek krajowy. 90% przychodów generowanych w Polsce.	Spółka dominująca oraz 19 spółek zależnych.
GK Ulma	Obsługa budów i sprzedaż materiałów budowlanych.	Polska, Ukraina, Kazachstan, kraje bałtyckie (Litwa i Łotwa). Ponad 77% przychodów generowanych jest w Polsce.	Spółka dominująca oraz 3 spółki zależne.
GK Asseco	Świadczenie usług w zakresie produkcji i utrzymania systemów informatycznych dla różnych branż.	Obok rynku polskiego rynki zagraniczne: izraelski, środkowoeuropejski, Europy Południowo-Wschodniej, zachodnioeuropejski oraz wschodnioeuropejski. Ponad 75% przychodów z rynków zagranicznych.	Spółka dominująca i ponad 200 spółek zależnych.
GK Ciech	Produkcja i sprzedaż produktów z branży chemicznej.	Lokalizacja spółek to: Polski, Niemiec, Rumunii i Szwecji. Przychody ze sprzedaży generowane na całym świecie. 61% ze sprzedaży zagranicznej.	Spółka dominująca i 31 spółek zależnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych grup kapitałowych.

Intencją badaczy było zdiagnozowanie stosowanych rozwiązań, co do współpracy w obszarze B+R w grupach kapitałowych różniących się między sobą branżą działania i skalą działania. Na podstawie zrealizowanych wywiadów IDI oraz analizy dokumentacji badanych grup kapitałowych każdą grupę zaklasyfikowano do jednego z modeli współpracy w grupach kapitałowych w zakresie prac B+R (por. rysunek 2).

Badane grupy kapitałowe zaklasyfikowano do trzech z czterech modeli współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych: modelu skoncentrowanego, modelu rozproszonego oraz modelu incydentalnego.

Grupa kapitałowa Ulma oraz grupa kapitałowa Ciech realizują w zakresie prac badawczo-rozwojowych model skoncentrowany, choć o różnym sposobie jego organizacji.

W grupie kapitałowej Ulma działalność badawczo-rozwojowa prowadzona jest przez spółkę dominującą, w której powołany jest specjalny zespół, do którego w razie potrzeby dopraszani są przedstawiciele/specjaliści ze spółek zależnych. Respondenci wskazali, że jest to uwarunkowane niewystarczającymi zasobami do prowadzenia takiej działalności, jakie są w dyspozycji spółek zależnych. Dodatkowo odnotowuje się intensywną współpracę ośrodka B+R w Polsce z ośrodkiem w Hiszpanii, co wynika z faktu, że ULMA Construction Polska wchodzi skład większej grupy kapitałowej w Hiszpanii.

Rysunek 3. Lokalizacja przebadanych grup kapitałowych pod względem stosowanego modelu współpracy w zakresie prac B+R

Poziom rozproszenia prac B+R	wysoki	<p>MODEL ROZPROSZONY</p> <p>ASSECO</p>	<p>MODEL ZINTEGROWANY</p>
	Niski	<p>MODEL INCYDENTALNY</p> <p>AGORA</p>	<p>MODEL SKONCENTROWANY</p> <p>CIECH</p> <p>ULMA</p>
		Niski	wysoki
		Poziom koordynacji prac B+R	

Źródło: opracowanie własne.

W grupie kapitałowej Ciech działalność badawczo-rozwojowa jest również skoncentrowana. W strukturze grupy działa spółka celowa (Ciech R&D), która prowadzi działalność badawczo-rozwojową na zlecenie spółek zależnych. Według respondentów centralizacja działalności B+R pozwala grupie na efektywniejsze zarządzanie nią. Przy czym w przypadku każdego projektu działalność B+R prowadzi spółka Ciech R&D, ale współpracują z nią spółki zależne.

Model współpracy w zakresie prac B+R w grupie kapitałowej Asseco można uznać za model rozproszony. Jest to konsekwencja przyjętej organizacji grupy, która działa w unikalnym modelu federacji spółek zakładającym ich wysoką niezależność biznesową. W GK Asseco działalność badawczo-rozwojowa polega na opracowywaniu nowych produktów i rozwiązań oraz rozwijaniu tych istniejących. Spółka dominująca i spółki zależne prowadzą niezależnie działalność badawczo-rozwojową (choć nie wszystkie). Duża decentralizacja i dekoncentracja działalności badawczo-rozwojowej jest związana z realizacją indywidualnych projektów dla konkretnych klientów i z tej perspektywy według respondentów z poziomu spółki dominującej byłoby niemożliwe określenie kierunków rozwoju dla danych lokalnych produktów. W związku z tym w grupie nie ma centralnego ośrodka badawczo-rozwojowego.

W ostatniej z badanych grup kapitałowych, GK Agora zidentyfikowano model incydentalny prac B+R. Respondenci wskazali wręcz, że spółka dominująca ani spółki zależne nie prowadzą działalności badawczo-rozwojowej.

Powyższa krótka charakterystyka działalności badawczo-rozwojowej w grupach kapitałowych wskazuje na fakt prowadzenia takiej działalności (wyjątkiem jest GK

Agora), choć w różnej skali i przy różnym sposobie organizacji. Wynika to zarówno ze specyfiki branży działania badanych grup kapitałowych, jak i ze specyfiki samej grupy, jej potencjału i możliwości. Co ciekawe, żadna z badanych grup kapitałowych nie została zaklasyfikowana do modelu zintegrowanego współpracy w zakresie prac B+R. Może to być związane z tym, że jest to model najbardziej zaawansowany, wymagający intensywnej koordynacji działań, ich planowania i kontroli.

Podsumowanie

Ze względu na dynamikę zmian otoczenia szczególnie ciekawą kwestią jest współpraca wewnątrz grup kapitałowych w ramach prowadzonej działalności B+R. Działalność badawczo-rozwojowa może być jednym z głównych źródeł innowacyjności w przedsiębiorstwach, a prowadzone prace B+R sprzyjają osiągnięciu większej konkurencyjności przez przedsiębiorstwa.

O znaczeniu działalności B+R i dostrzeganiu konieczności inwestowania w ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstw mogą chociażby świadczyć nakłady największych korporacji. W roku 2015/2016 2500 TOP World Scoreboard Companies zainwestowało 696 bln euro w B+R. Warto zaznaczyć, że największe nakłady na B+R dotyczą najczęściej następujących sektorów: informatycznego (*hardware* i *software*), farmaceutycznego i biotechnologicznego, samochodowego oraz elektronicznego [5].

Podejmując temat współpracy w grupach kapitałowych w zakresie prac badawczo-rozwojowych, autorki dążyły do rozpoznania tego tematu i skonstruowania autorskiego modelu prezentującego różne opcje sposobu organizacji współpracy w ramach działalności badawczo-rozwojowej w grupach kapitałowych. Weryfikacja empiryczna potwierdziła stosowanie różnych, choć nie wszystkich (żadna z badanych grup nie stosowała modelu zintegrowanego) modeli współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych. Współpraca w ramach prac B+R w analizowanych grupach kapitałowych była realizowana według modelu: skoncentrowanego (Ciech, Ulma), rozproszonego (Asseco) oraz incydentalnego (Agora). Brak realizacji modelu zintegrowanego współpracy w obszarze B+R w badanych grupach kapitałowych może wynikać z faktu, że jest to najbardziej zaawansowany model współpracy, wymagający dobrego systemu komunikacji i koordynacji działań w całej grupie kapitałowej.

Zaproponowane modele teoretyczne wymagają dalszej weryfikacji empirycznej. Warto byłoby zrealizować badania na większej próbie grup kapitałowych, które jednoznacznie wykazałyby, które z modeli współpracy w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych są najchętniej stosowane przez grupy kapitałowe działające w Polsce i czy istnieją jakieś prawidłowości, co do wyboru określonego modelu współpracy dla poszczególnych branż.

Bibliografia

- [1] Aluchna M., *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [2] Chesbrough H.W., Garman A.R., *How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times*, "Harvard Business Review" 2009, Vol. 87(12).
- [3] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2003.
- [4] Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [5] EU R&D Scoreboard, <http://iri.jrc.ec.europa.eu> (25.01.2017).
- [6] Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- [7] Gassmann O., Von Zedtwitz M., *New concepts and trends in international R&D organization*, „Research Policy” 1999, Vol. 28(2).
- [8] *Działalność badawcza i rozwojowa*, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_Dzialalnosc_badawcza_i_rozwojowa.pdf (27.01.2017).
- [9] Katila R., Ahuja G., *Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Development*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45(8).
- [10] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014.
- [11] Laursen K., Salter A.J., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms*, "Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27.
- [12] Lichtenthaler U., *Open Innovation in Practice: An Analysis of Strategic Approach to Technology Transactions*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2008, Vol. 55(1).
- [13] Nogalski B., Kreft Z., *Współdziałanie przedsiębiorstw w grupie kapitałowej*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [14] Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science” 1994, Vol. 5(3).
- [15] Pichlak M., *Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2012, z. 60.
- [16] Pichlak M., *Więzi międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacji – próba integracji*, [w:] *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Adamik A. (red.), Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [17] Pichlak M., *Zarządzanie zasobami wiedzy w działalności innowacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 88.

- [18] Romanowska M., Mierzejewska W., *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe WSZiP” 2015, t. 32.
- [19] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [20] Sopińska A., *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, [w:] *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, Bartkowiak R., Matuszewicz M. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [21] Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.

MODELE WSPÓŁPRACY W ZAKRESIE PRAC BADAWCZO-ROZWOJOWYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Streszczenie

Artykuł dotyczy istotnego, a niedostatecznie opisanego w literaturze i zbadanego na gruncie empirycznym zagadnienia współpracy w zakresie prowadzenia prac B+R w ramach grupy kapitałowej. Rozpoznanie teoretyczne roli prac B+R w działalności innowacyjnej oraz istoty zjawiska współpracy w ramach grup kapitałowych w obszarze B+R pozwoliło autorkom opracować cztery teoretyczne modele współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych. Są to: model skoncentrowany, model rozproszony, model incydentalny oraz model zintegrowany. Powyższe modele teoretyczne zostały następnie zweryfikowane empirycznie w oparciu o dobrane celowo cztery grupy kapitałowe działające w Polsce. Badania potwierdziły możliwość stosowania różnych modeli współpracy w zakresie prac B+R w grupach kapitałowych oraz relatywną trudność realizacji modelu zintegrowanego.

SŁOWA KLUCZOWE: WSPÓŁPRACA, GRUPA KAPITAŁOWA, DZIAŁALNOŚĆ B+R, MODELE WSPÓŁPRACY

MODELS OF R&D COOPERATION IN HOLDINGS

Abstract

The article concerns significant, but insufficiently described in the literature issue of cooperation in R&D within the groups of enterprises. Recognition of the literature about the role of R&D in innovation development and R&D cooperation enabled to develop the four theoretical models of cooperation in R&D among a subsidiaries of the holding: the concentrated model, the distributed model, the incidental model and the integrated model. These models were verified empirically. The empirical research was based on four deliberately chosen groups of enterprises operating in Poland. Research have confirmed the possibility of using different models of cooperation in the field of R&D among subsidiaries of the holding and the relative difficulty of implementation of the integrated model.

KEY WORDS: COOPERATION, HOLDING, R&D ACTIVITY, COOPERATION MODELS

MODEL PROCESU INNOWACYJNEGO POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Innowacyjność i innowacja są pojęciami bardzo „pojemnymi”. Dotyczą wielu sfer naszego życia i dawno już utraciły swój jedynie techniczny charakter. Współcześnie zajmują się nimi nie tylko ekonomiści, lecz także psycholodzy i socjolodzy. Ci pierwsi patrzą na nie z perspektywy organizacji, regionu i gospodarki, ci drudzy zaś – człowieka i społeczeństwa. Jednym z kluczowych aspektów współczesnych badań nad innowacyjnością jest innowacyjność przedsiębiorstw. Z uwagi na znaczną rolę w gospodarkach małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) to właśnie im poświęca się dużo uwagi. Dlatego też postanowiono zbadać, jak w tych podmiotach kreowane są innowacje. Opierając się na podejściu procesowym, założono, iż innowacja obejmuje pewien ciąg zdarzeń, biorący swój początek w momencie pojawienia się pomysłu, idei czy olśnienia, a kończący się wprowadzeniem gotowego rozwiązania na rynek [1, s. 24–25]. Określa się go mianem procesu innowacyjnego [2, s. 105] lub modelu działalności innowacyjnej [3, s. 103; 4, s. 20–26]. Na tak zarysowanym tle sformułowano główny cel niniejszego tekstu, którym jest próba identyfikacji działań składających się na proces innowacyjny polskich MŚP. Postawiono również hipotezę mówiącą, że większość polskich MŚP wykorzystuje popytowe modele procesu innowacji.

* Dr hab. Maciej Zastempowski – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

1. Proces innowacyjny i jego modele – tło teoretyczne

W literaturze pojawiło się wiele modeli opisujących proces innowacyjny. Posiadając wiele podobnych cech, różnią się one od siebie liczbą etapów, złożonością i zakresem. R. Rothwell [5; 6] zidentyfikował pięć generacji modeli procesu innowacyjnego (tabela 1).

Tabela 1. Modele procesu innowacyjnego według R. Rothwella

Generacja modelu	Okres
1. Model innowacji pchanej przez technologię	Od lat 50. do połowy 60. XX w.
2. Model innowacji ciągniętej przez rynek	Od połowy lat 60. do wczesnych 70. XX w.
3. Model sprzężeniowy	Od wczesnych lat 70. do połowy 80. XX w.
4. Model zintegrowany/równoległy	Od wczesnych lat 80. do wczesnych 90. XX w.
5. Model sieciowy	Od połowy lat 90. do teraz

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [5, s. 221–240; 6, s. 7–31].

Pierwszy z modeli – innowacji pchanej przez technologię (model podażowy) – należy do tradycyjnych koncepcji przedstawiających proces kreowania innowacji. Dominował on w połowie ubiegłego wieku, czyli w okresie, gdy rynek był bardzo chłonny, a przedsiębiorstwa nie musiały zabiegać o klientów. Ma on charakter liniowy. Opierając się na koncepcji J.A. Schumpetera, zakłada on, że podaż innowacji jest określana przez stan wiedzy i skłonność niezależnych odkrywców do ciągłych poszukiwań nowych rozwiązań [7]. Głównym warunkiem powodzenia działalności innowacyjnej jest śledzenie aktualnego rozwoju badań podstawowych oraz utrzymywanie odpowiedniego potencjału B+R [2, s. 144; 4, s. 21–23; 6, s. 7–8; 8, s. 66]. Przyjmował on postać następującego ciągu zdarzeń: badania naukowe – projektowanie i inżynieria – produkcja – sprzedaż.

Stopniowo, w miarę nasycania się rynku, przedsiębiorstwom coraz trudniej było sprzedać produkty. Rynek zaczął decydować o tym, co zostanie zaakceptowane, a co spotka się z odrzuceniem. Stworzyło to drugą generację modeli procesu innowacyjnego, opartą na koncepcji dominującego wpływu rynku (model popytowy). Również on ma charakter liniowy. Rynek postrzegany jest tu jako główne źródło pomysłów i inspiracji dla działalności B+R. W konsekwencji sukces przedsiębiorstwa opiera się na umiejętności przewidywania krótkookresowych zmian i potrzeb na rynku oraz wychwytywania wśród nich potencjalnych szans dla nowych produktów [2, s. 114–115; 4, s. 21–23; 6, s. 8–9; 8, s. 66–68; 9, s. 97]. Przybrał on następującą postać: potrzeba rynkowa – rozwój produktu – produkcja – sprzedaż.

We wczesnych latach 70. modele linowe okazały się nieadekwatne do warunków gospodarczych. Począwszy od tego czasu do połowy lat 80. zostały one zastąpione przez model nieliniowy – sprzężeniowy, będący syntezą modelu podażowego i popytowego. Jego idea sprowadzała się do powiązania, we wzajemnych interakcjach, poszczególnych elementów modelu, w taki sposób, aby uzyskany efekt synergiczny przyniósł klientom innowacji jak najwięcej korzyści. Innowacja traktowana jest tu jako logicznie sekwencyjny, choć niekoniecznie ciągły, proces, który składa się z funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz. Narodziny nowego pomysłu mogą nastąpić zarówno w efekcie zidentyfikowania nowej potrzeby na rynku, jak i działalności B+R. Nie jest istotne to, który z tych obszarów ma większe znaczenie, natomiast ważne jest to, aby następowało ich wzajemne przenikanie się i współdziałanie [2, s. 116; 4, s. 24–25; 6, s. 9–11; 8, s. 68–69; 9, s. 105].

Kolejne ważne zmiany w życiu społeczno-gospodarczym przyniosły lata 80. Gwałtowny rozwój technologii doprowadził do opracowania całkiem nowych systemów produkcji, co z kolei przyczyniło się do skrócenia cyklu życia produktów. Pojawiły się nowe metody zarządzania. Jedną z ciekawszych, w obszarze tworzenia nowych produktów, była koncepcja równoległego/paralelnego rozwoju. Zdaniem D. Smitha oznaczała ona koniec ery modeli linearnych i sekwencyjnych [2, s. 116]. Japońskie firmy oparły tworzenie nowych produktów o zespoły projektowe łączące w sobie różnorodne funkcje. W ramach tej koncepcji funkcje są wprowadzane do procesu rozwoju nowego produktu od samego początku. Wspólne spotkania menadżerów i inżynierów powodują z kolei, że takie sprawy, jak np. możliwości produkcji, są rozważane już we wczesnym etapie projektowania, zamiast na jego końcu. Rozwój nowego produktu w oparciu o zespoły – model czwartej generacji – reprezentuje zdecydowanie bardziej zintegrowany proces innowacyjny. Klasycznym przykładem jest tu proces rozwoju nowego produktu opracowany w koncernie samochodowym Nissan [2, s. 116–117; 6, s. 11–12; 8, s. 68–70].

Lata 90. przyniosły kolejne zmiany w modelach procesu innowacyjnego. Zgodnie z nomenklaturą Rothwella są to modele sieci, czyli piątej generacji. Ukazują one sposób, w jaki niektóre firmy w coraz większym stopniu, w procesie innowacyjnym, opierają się na zewnętrznych zasobach innowacji (zamiast tylko na wewnętrznych). Wykorzystują te źródła zarówno dla rozwoju głównych podzespołów lub komponentów danego produktu, jak i realizowania specyficznych faz jego procesu innowacyjnego. Zazwyczaj firmy te osiągnęły to przez aliance, umowy czy kontrakty z zewnętrznymi organizacjami. Rosnące wykorzystanie sieci jest również efektem ciągłego i silnego rozwoju technologii ICT, który z kolei bardzo przyspiesza transfer informacji i ich outsourcing. Będąca tego następstwem pionowa dezintegracja doprowadziła do tego, że część firm wolała zaprzestać pewnych form własnej działalności, np. wybranych aspektów B+R, preferując zamiast tego kupowanie ich wyników w razie potrzeby. Przedsiębiorstwa, które wykorzystują „sieciowy model innowacji”,

coraz częściej przyjmują w nim rolę integratora, zarządzając procesem innowacyjnym i działaniami rozwojowymi prowadzonymi przez partnerów. Modele te są bardzo popularne w przemyśle farmaceutycznym, kosmicznym i informatycznym [2, s. 118; 6, s. 12–23; 8, s. 70–71].

Przedstawione powyżej modele procesu innowacyjnego od pierwszej do czwartej generacji są zamknięte, w tym sensie, że poszczególne przedsiębiorstwa wykorzystują wyłącznie własne, wewnętrzne zasoby i zdolności, by tworzyć innowacje. Są to zazwyczaj przedsiębiorstwa silnie zintegrowane pionowo. W 2003 r. H. Chesbrough zwrócił uwagę na nową tendencję w zakresie innowacyjności, a mianowicie, że coraz więcej firm wykorzystuje zewnętrzne źródła w celu prowadzenia działalności innowacyjnej. Określił to mianem otwartych innowacji (*open innovation*) [10]. W tym kontekście można zauważyć, iż model piątej generacji Rothwella jest formą otwartych innowacji. Idea lub odkrycie pochodzi z wnętrza przedsiębiorstwa, lecz gdy następuje jej rozwój w innowację, wykorzystywane są zewnętrzne podmioty do konkretnych działań. U podstaw koncepcji otwartych innowacji leży przekonanie, że w gospodarce opartej na wiedzy przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnych badaniach (własne B+R). Z jednej strony powinny kupować patenty, wynalazki lub inne nowatorskie rozwiązania od innych firm. Z drugiej strony same powinny także udostępniać innym podmiotom swoje wynalazki, których nie wykorzystują (np.: na zasadzie sprzedaży licencji, budowania konsorcjów czy firm typu spin-off) [11, s. 36–37; 12, s. 6].

Konkludując, na potrzeby części empirycznej przyjmuje się, iż model procesu innowacji to sposób kreowania innowacji, obejmujący szereg działań pozostających względem siebie w różnorodnych wzajemnych relacjach. Do działań tych można zaliczyć: badania klientów (ich potrzeb), badania podstawowe (nowa wiedza i teorie naukowe), badania stosowane (rozwiązanie konkretnych problemów praktycznych), prace rozwojowe (stworzenie modeli, prototypów nowego produktu, procesu), wdrożenie w przedsiębiorstwie nowego produktu, procesu, produkcja na pełną skalę i marketing – sprzedaż na rynku.

2. Metodyka badań

Badania empiryczne, których fragment wyników jest tutaj omawiany, zostały przeprowadzone w 2015 r. w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki pt. *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania trendy i modele*¹ [8; 15]¹. Główną część badań wykonano,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

z wykorzystaniem metody CAPI, przy współudziale PBS Sp. z o.o. w Sopocie na reprezentatywnej próbie polskich MŚP. Losowy dobór próby został przeprowadzony we wrześniu 2014 r. przez Centrum Informatyki Statystycznej GUS w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON wg stanu na 31.08.2014 r. Reprezentatywność oparto o następujące kryteria: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności wg sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz minimalny – 5 letni – okres funkcjonowania na rynku. Wielkość próby badawczej ustalono przyjmując, że:

- w 2012 r. małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489 podmiotów a średnie – 29 787. Wielkość populacji łącznie wynosiła 176 276 podmiotów [13, s. 10–11, 170];
- poziom ufności $p = 0,95$;
- wielkość frakcji – procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosi 20% [14, s. 10–11];
- błąd maksymalny wynosi 0,05.

Przy takich kryteriach minimalna liczebność próby powinna wynosić 246 podmiotów. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 250 MŚP, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanych MŚP

Kryterium	Liczebność N = 250	Udział %
Wielkość przedsiębiorstwa:		
małe (10–49 osób)	204	81,6
średnie (50–249 osób)	46	18,4
Sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności:		
C – przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
E – dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
F – budownictwo	43	17,2
G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, wyłączając motocykle	68	27,2
H – transport i gospodarka magazynowa	7	2,8
I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
J – informacja i komunikacja	6	2,4
K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
L – działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	6,8

Kryterium	Liczebność N = 250	Udział %
N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
S – pozostała działalność usługowa	5	2,0
Lokalizacja przedsiębiorstwa:		
Dolnośląskie	17	6,8
Kujawsko-pomorskie	11	4,4
Lubelskie	11	4,4
Lubuskie	7	2,8
Łódzkie	12	4,8
Małopolskie	23	9,2
Mazowieckie	43	17,2
Opolskie	6	2,4
Podkarpackie	10	4,0
Podlaskie	9	3,6
Pomorskie	14	5,6
Śląskie	28	11,2
Świętokrzyskie	6	2,4
Warmińsko-mazurskie	11	4,4
Wielkopolskie	30	12,0
Zachodniopomorskie	12	4,8
Prowadzenie działalności innowacyjnej:		
Tak	208	83,2
Nie	42	16,8

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki

Przyjmuje się, że model procesu innowacji to sposób kreowania innowacji obejmujący szereg działań, pozostających względem siebie w różnorodnych wzajemnych relacjach, Poproszono badane MŚP, prowadzące działalność innowacyjną, o wskazanie kolejności ich występowania (od 1 do 7). Jeśli jakieś działanie nie występowało, przypisywano mu 0. Ocenie poddano siedem potencjalnych działań, którym przypisano następujące symbole:

- A. badania klientów (ich potrzeb),
- B. badania podstawowe (nowa wiedza i teorie naukowe),
- C. badania stosowane (rozwiązanie konkretnych problemów praktycznych),

- D. prace rozwojowe (stworzenie modeli, prototypów nowego produktu, procesu),
 E. wdrożenie w przedsiębiorstwie nowego produktu lub procesu,
 F. produkcja na pełną skalę,
 G. marketing – sprzedaż na rynku.

Aby ustalić ostateczną kolejność poszczególnych etapów, posłużono się dominantą oraz udziałem procentowym. Dominantę obliczono, nie biorąc pod uwagę obserwacji, które otrzymały 0. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Kolejność etapów działalności innowacyjnej MŚP

Kolejność – miejsce	Udział %								D
	Brak	A	B	C	D	E	F	G	
	N = 208								
1.	0,0	47,6	14,4	10,1	4,3	7,7	2,9	13,0	A
2.	21,6	6,3	16,8	14,4	14,9	12,5	4,8	8,7	B
3.	40,4	5,3	4,3	13,0	9,6	12,5	4,3	10,6	C
4.	55,3	5,3	4,8	4,8	11,1	6,7	4,3	7,7	D
5.	66,8	2,4	3,4	3,4	2,4	10,6	7,7	3,4	E
6.	70,7	1,9	2,9	1,9	1,9	4,3	8,7	7,7	F
7.	76,0	1,4	1,4	1,9	0,0	1,9	4,3	13,0	G

Źródło: opracowanie własne.

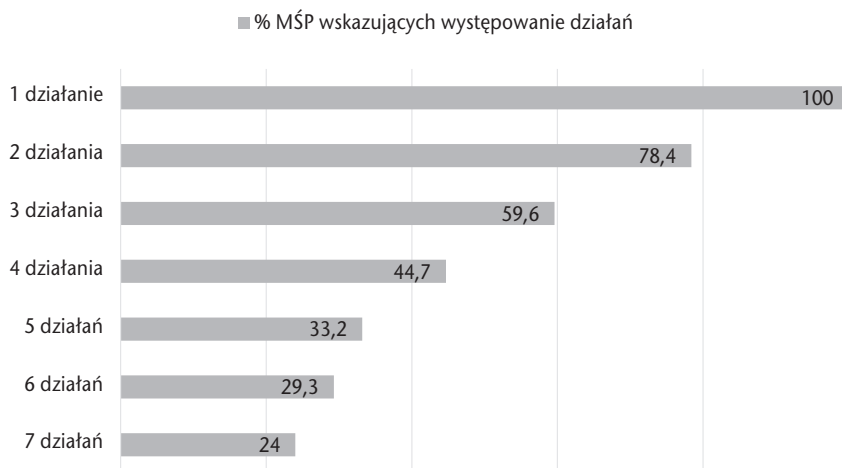
Oceniając otrzymane wyniki, warto wskazać kilka kwestii. Po pierwsze, występuje duża różnorodność stosowanych modeli procesu innowacyjnego, pod względem liczby działań. O ile bowiem wystąpienie jednego działania wskazuje 100% aktywnych innowacyjnych MŚP, o tyle dwóch już tylko – 78,4%, a trzech – 59,6%. Na cztery działania wskazało 44,7%, na pięć – 33,2%, na sześć – 29,3%, a na siedem – 24%. Widać wyraźnie, że im mniej działań ma model procesu innowacyjnego (im jest on prostszy), tym częściej jest stosowany (wykres 1).

Po drugie, blisko połowa badanych MŚP (47,6%) wskazała, że ich proces innowacyjny rozpoczyna się od badania klientów i ich potrzeb (A). Wskazuje to na wyraźny charakter popytowy wykorzystywanych modeli. Warto również wskazać, że marketing – sprzedaż na rynku (G), czyli działanie silnie związane z klientem, znajdowało się wśród najczęściej wskazywanych działań na kolejnych miejscach. Było tak na miejscu pierwszym, trzecim, czwartym, szóstym i siódmym.

Po trzecie, warto przeanalizować najczęściej występujące działania na kolejnych miejscach. Na pierwszym, badane MŚP najczęściej wskazywały: badanie potrzeb klientów (47,6%), badania podstawowe (14,4%) oraz marketing – sprzedaż na rynku (13%). Na drugim miejscu najczęściej są: badania podstawowe (16,8%), prace rozwojowe (14,9%) oraz badania stosowane (14,4%). Na kolejnym – trzecim – badania

stosowane (13%), wdrożenie w firmie nowego produktu lub procesu (12,5%) oraz marketing – sprzedaż na rynku (10,6%). Na czwartym miejscu MŚP najczęściej wskazywały: prace rozwojowe (11,1%), sprzedaż na rynku (7,7%) oraz wdrożenie w firmie nowego produktu lub procesu (6,7%). Piąte miejsce w modelu procesu innowacyjnego MŚP najczęściej stanowią: wdrożenie w firmie produktu lub procesu (10,6%) oraz produkcja na pełną skalę (7,7%). Na szóstym znajdują się: produkcja na pełną skalę (8,7%), marketing – sprzedaż na rynku (7,7%) oraz wdrożenie w firmie nowego produktu lub procesu (4,3%). Natomiast na ostatnim zaś miejscu (siódmym) – marketing – sprzedaż na rynku (13%).

Wykres 1. Liczba działań w procesie innowacyjnym MŚP



Źródło: opracowanie własne.

Po czwarte, opierając się na dominancie (pod względem najczęściej wskazywanego działania na poszczególnych miejscach), przebieg procesu innowacyjnego u aktywnych innowacyjne MŚP jest następujący:

- 1) badania klientów,
- 2) badania podstawowe,
- 3) badania stosowane,
- 4) prace rozwojowe,
- 5) wdrożenie w przedsiębiorstwie nowego produktu lub procesu,
- 6) produkcja na pełną skalę,
- 7) marketing – sprzedaż na rynku.

Należy jednak pamiętać o wskazanej wcześniej zależności mówiącej o tym, że im więcej działań ma proces innowacyjny, tym mniej MŚP go stosuje.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły słuszność hipotezy mówiącej, że większość polskich MŚP wykorzystuje popytowe modele innowacji. Bazując na najczęściej wskazywanych działaniach, przebieg procesu innowacyjnego w MŚP jest następujący: badania klientów (ich potrzeb), badania podstawowe (nowa wiedza i teorie naukowe), badania stosowane (rozwiązanie konkretnych problemów praktycznych), prace rozwojowe (stworzenie modeli, prototypów nowego produktu, procesu), wdrożenie w przedsiębiorstwie nowego produktu lub procesu, produkcja na pełną skalę oraz marketing – sprzedaż na rynku.

Należy równocześnie pamiętać o wskazanej zależności mówiącej o tym, że im więcej działań ma proces innowacyjny, tym mniej MŚP go stosuje.

Blisko połowa badanych MŚP wskazała, iż ich działalność innowacyjna rozpoczyna się od badania klientów i ich potrzeb. Oznacza to wyraźny charakter popytowy wykorzystywanych modeli.

Warto również podkreślić, że marketing – sprzedaż na rynku – działanie silnie związane z klientem – znajdowało się wśród najczęściej wskazywanych na poszczególnych miejscach.

Bibliografia

- [1] Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [2] Smith D., *Exploring Innovation (2nd Revised ed. Edition)*, McGraw-Hill Education, London 2009.
- [3] Janasz W., *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Rozprawy i studia, t. (DXX) 446, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- [4] Trott P., *Innovation Management & New Product Development*, 5th Edition, Trans-Atlantic Publications, New York 2011.
- [5] Rothwell R., *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990 s.*, „R&D Management”, 1992, No. 22(3).
- [6] Rothwell R., *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, „International Marketing Review” 1994, No. 11(1).
- [7] Schumpeter J.A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig 1912.
- [8] Zastempowski M., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.

- [9] Glabiszewski W., *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
- [10] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2003.
- [11] Chesbrough H.W., *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, No. 44(3).
- [12] Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, No. 4(1).
- [13] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- [14] Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- [15] Zastempowski M. (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.

MODEL PROCESU INNOWACYJNEGO POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Zagadnienie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) znajduje się w jednym z głównych obszarów dociekań nauk ekonomicznych. Wśród najważniejszych przyczyn tego stanu wymienia się silne powiązanie innowacyjności z konkurencyjnością gospodarki oraz dominującą rolę MŚP. Wciąż aktualne jest również pytanie, jak skutecznie stymulować i kreować innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw. Głównym celem artykułu jest próba identyfikacji działań składających się na proces innowacyjny polskich MŚP. Przeprowadzone w 2015 r. badania pokazały, że większość z nich wykorzystuje (krótkie) popytowe modele procesu innowacyjnego.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACYJNOŚĆ, PROCES INNOWACYJNY MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO

POLISH SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES MODEL OF INNOVATION PROCES

Abstract

The problem of small and medium-sized enterprises (SMEs) innovativeness still is one of the most important areas of the economic scientific inquiry. Among the most important reasons of this we can mentioned strong relations in economy between innovativeness and competitiveness and SMEs dominant role. The question – how effectively stimulate and create an innovativeness of the modern enterprises is still current. The main aim of this article in an attempt to identify the activities which creates innovation process of Polish SMEs.

KEY WORDS: INNOVATIVENES, INNOVATION PROCES, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE

DYFUZJA INNOWACJI – NASTĘPSTWO KOMERCJALIZACJI NOWYCH TECHNOLOGII

Wprowadzenie

W ostatnich latach na całym świecie dużo mówi się o innowacjach. Przedsiębiorstwa i naukowcy są zachęceni do ich tworzenia i komercjalizacji. Strategie Unii Europejskiej, te poprzednie i obecna, podtrzymują ten kierunek rozwoju, co więcej, wskazują i naciskają na działania, które powinny poprawić sytuację Europy w stosunku do dynamiki zmian zachodzącej w Azji Wschodniej i Stanach Zjednoczonych.

Kluczowe technologie wspomagające (KET) są tymi, które zostały wytypowane, po wielu analizach, do pełnienia funkcji „przyspieszacza innowacyjności” w Europie. Mają ogromny potencjał rozwoju, sprawiają, że innowacje powstają także w innych sektorach i stymulują rozwój tych sektorów. Co więcej, ich komercjalizacja przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a także stymuluje rozwój nowych miejsc pracy i wzrost obrotów handlowych.

Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę komercjalizacji i dyfuzji kluczowych technologii wspomagających, o której, co prawda, pisze się w polskiej literaturze przedmiotu, ale ciągle jest to problem zbyt mało zbadany. Autorka, przez analizę literatury przedmiotu i praktyk Unii Europejskiej, postanowiła uzyskać odpowiedź na pytania, takie jak: czy dyfuzja innowacji w praktyce ma ścisły związek z tworzeniem i komercjalizacją nowych technologii? Czy rozpowszechnianie kluczowych technologii wspomagających jest rzeczywiście w stanie tworzyć łańcuch wartości dodanej i wspierać kraje oraz przedsiębiorstwa w podnoszeniu ich innowacyjności i konkurencyjności.

* Dr hab. Edyta Gwarda-Gruszczyńska – Uniwersytet Łódzki.

1. Komercjalizacji nowych technologii

Komercjalizację najprościej można określić jako doprowadzenie do sprzedaży. W przypadku nowych technologii chodzi o doprowadzenie do sprzedaży: wyników badań naukowych (technologii) stworzonych na uczelniach lub w instytutach naukowo-badawczych, technologii stworzonych w działach badawczo-rozwojowych (B+R) przedsiębiorstw lub innowacji technologicznych, zarówno tych produktowych, jak i usługowych, przygotowanych przez przedsiębiorstwa.

Wąskie ujęcie tego słowa polega na ograniczaniu pojęcia „komercjalizacja” wyłącznie do ostatniego etapu tradycyjnego procesu rozwoju produktu lub ostatniego etapu transformacji wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej, czyli doprowadzenia do sprzedaży. Tak rozumianą komercjalizację można nazwać komercjalizacją sensu stricto.

Tego typu spojrzenie reprezentują przykładowo: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin i W. Rudelius, którzy twierdzą, że po etapach rozwoju produktu, takich jak projektowanie, rozwój produktu, wytworzenie, marketing, następuje komercjalizacja. Podkreślają, że *w końcowej fazie procesu rozwoju produkt wchodzi w etap komercjalizacji, koncentrującej się na pozycjonowaniu produktu oraz rozpoczęciu produkcji i sprzedaży na pełną skalę* [1, s. 267–271].

Podobnie podchodzą do zagadnienia D. Wilemon i M. Millson, wskazując, że *komercjalizacja to ostatni etap tradycyjnego procesu rozwoju produktu. Możliwość komercjalizacji pojawia się w wyniku integracji możliwości i aktywności produktu i rynku. Na tym etapie produkt może być wprowadzony na rynek międzynarodowy lub regionalny* [2, s. 814].

Nawiązując do procesu rozwoju produktu, również J.R. Meredith i S.M. Shafer twierdzą, że *komercjalizacja to proces przenoszenia pomysłów na nowy produkt lub usługę od momentu powstania koncepcji produktu do wprowadzenia go na rynek* [3, s. 126]. Z takim podejściem do definiowania komercjalizacji często można spotkać się w literaturze z zakresu marketingu i zarządzania produkcją. Komercjalizacja w dużej mierze jest tu utożsamiana z etapem wprowadzania na rynek produktu lub usługi.

Podobnie pojęcie komercjalizacji sensu stricto traktują autorzy zajmujący się zarządzaniem technologiami, transferem technologii i zarządzaniem wynikami badań naukowych. Na przykład A.H. Jasiński pisze, że *proces transformacji wyników badań naukowych do praktyki zaczyna się z chwilą zakończenia prac badawczo-rozwojowych, np. w postaci prototypu nowego produktu czy projektu nowej pilotażowej instalacji produkcyjnej; może to być również opis operacyjny nowej usługi (procedury usługowej). Transformacja ta kończy się natomiast uruchomieniem – w skali przemysłowej – produkcji nowego wyrobu i rozpoczęciem komercjalizacji lub uruchomieniem instalacji produkcyjnej opartej na nowej technologii wytwarzania* [4, s. 7].

Najbardziej popularną definicją komercjalizacji jest określanie jej sformułowaniem „od pomysłu do rynku”. I tak wielu autorów, jak np. S.A. Thore, wpada w pułapkę stawiania znaku równości między komercjalizacją i transferem technologii, pisząc, że *komercjalizacja to przenoszenie pomysłów z laboratoriów badawczych na rynek* [5, s. xii]. Należy jednak podkreślić, że transfer technologii w nowoczesnym rozumieniu jest pojęciem szerszym niż komercjalizacja [4, s. 13].

Analiza literatury światowej i polskiej pozwala na stwierdzenie, że komercjalizacja jest silnie związana z szeroko opisywaną koncepcją procesu innowacyjnego. W. Janasz traktuje proces innowacyjny jako proces dokonywania zmian innowacyjnych i twierdzi, że *można przyjąć, że proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym zamyka się w przedziale od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji* [6, s. 71]. Takie stwierdzenie może sprawiać wrażenie, że proces ten kończy się jedynie na wdrożeniu innowacji do produkcji. L. Białoń rozwiewa jednak takie podejrzenie, pisząc, że *proces innowacyjny to kolejność następujących po sobie faz od powstania idei innowacyjnej do jej wdrożenia i komercjalizacji, a więc jest to zespół działań doprowadzających do wdrożenia nowych rozwiązań w sferze technicznej, technologicznej, organizacyjnej i społecznej* [7, s. 27]. Takie podejście do komercjalizacji reprezentuje obecnie również wielu cytowanych już wcześniej autorów podręczników do zarządzania innowacjami, jak np.: A. Pomykalski, M. Brzeziński, W. Janasz, A. Sosnowska i inni.

Warto w tym miejscu przytoczyć definicję W. Mitchella i K. Singha, która definiuje komercjalizację na tle procesu innowacyjnego. Autorzy ci twierdzą, że *Komercjalizacja technologii to proces przejmowania pomysłów, powiększanie ich o komplementarną wiedzę, rozwijanie i wytwarzanie produktów na sprzedaż i sprzedawanie tych produktów na rynku. Proces zaczyna się od fazy koncepcyjnej. Obejmuje definiowanie, projektowanie produktu, przygotowanie prototypu i fazę testowania, oraz jest konsumowany przez efektywną produkcję i marketing. Skuteczna komercjalizacja technologii pozwala firmie usatysfakcjonować swoich klientów w kategoriach kosztów, szybkości, jakości oraz najnowszych atrybutów ich technologii* [8]. W definicji tej autorzy zwracają uwagę na jeszcze jeden ważny aspekt komercjalizacji, czyli to, że jej sukces zależy od tego, w jaki sposób chcemy zaspokajać potrzeby klienta. Idąc nieco dalej, D.R. Prebble, G.A. de Waal i C. de Groot twierdzą, że *komercjalizacja to coś pośredniego między innowacją a przedsiębiorczością. Zawiera procesy i działania uzupełniające lukę między tworzeniem ekonomicznej wartości dodanej a realizacją ekonomicznej wartości dodanej* [9, s. 311]. Tym samym autorzy zwracają uwagę na istotę komercjalizacji i na możliwość traktowania tego pojęcia w szerszym aspekcie, w kategoriach tworzenia wartości dodanej.

Istotę komercjalizacji najlepiej oddaje definicja Webster's Third New International Dictionary, która mówi, że *komercjalizacja ma sprawić, aby produkt lub technologia posiadające potencjał do tego, aby w wyniku, wyprodukowania, przedstawienia, sprzedaży, użytkowania przynosiły wartość dodaną, zyski i zwiększały kapitał przedsiębiorstwa*

[10, s. 457]. Efekty takie nie będą możliwe, jak słusznie podkreślają J. Tidd i J. Besant, jeżeli zrozumiemy tylko część procesu innowacyjnego, czyli skoncentrujemy się na komercjalizacji sensu stricto. Twierdzą oni, że *wtedy nasze podejście do zarządzania procesem innowacyjnym będzie tylko częściowe, nawet jeśli wszystko zostanie dobrze obmyślane i wykonane* [11, s. 41].

W tym miejscu zaczyna się myślenie w kategoriach komercjalizacji sensu largo. Warto bowiem podkreślić, że osiągnięcie wspomnianych powyżej rezultatów w postaci wartości dodanej, zysków i zwiększenia kapitału przedsiębiorstwa nie zawsze jest możliwe w pojedynkę.

Proces innowacyjny może obejmować swym zasięgiem szeroką gamę działań począwszy od powstania pomysłu na technologię lub innowacyjne rozwiązanie (produkt, usługę, proces, biznes), przez prace badawczo rozwojowe nad stworzeniem prototypu, testowanie, a skończywszy na skutecznym wdrożeniu i utrzymaniu go na rynku. W praktyce niewiele przedsiębiorstw jest w stanie zrealizować taki proces w całości samodzielnie, wykorzystując do tego celu wyłącznie własne zasoby. W większości przypadków dzieje się tak, że wynalazcy, instytuty naukowe, szkoły wyższe nie posiadają odpowiednich zasobów, aby wprowadzać na rynek stworzone przez siebie technologie. Z drugiej strony przedsiębiorstwa mające takie możliwości nie posiadają dostępu do technologii, które pozwolą im tworzyć i sprzedawać innowacyjne produkty i usługi. Toteż, aby skutecznie i z sukcesem przeprowadzić proces innowacyjny, często włącza się do niego różnego rodzaju partnerów, którzy łączą swoje zasoby, aby osiągnąć ostateczny cel, jakim jest efekt synergiczny. Efekt ten stanowi wartość dodaną dla wszystkich kluczowych uczestników procesu. Uzyskanie wartości dodanej, wynikającej z efektu synergicznego, jest możliwe do osiągnięcia tylko wtedy, gdy w przyjętym modelu biznesowym przedsięwzięcia komercjalizacyjnego odpowiednio dobrani zostaną partnerzy zapewniający komplementarne zasoby.

Podsumowując przeanalizowane definicje komercjalizacji, należy podkreślić, że obydwa spojrzenia na komercjalizację – sensu stricto (ostatni etap procesu innowacyjnego) i sensu largo (komercjalizacja jako element myślenia strategicznego o przyszłości przedsiębiorstwa, budowania przewagi konkurencyjnej i kreowania wartości dodanej) – są zasadne. Mogą wystąpić zarówno w przypadku komercjalizacji produktów, jak i wyników badań naukowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że o komercjalizacji sensu largo można mówić jedynie wtedy, gdy produkt lub wyniki badań naukowych są na tyle ważne dla przedsiębiorstwa lub zespołu naukowego, że chcą na jego (ich) podstawie budować przewagę konkurencyjną, a w przypadku zespołu naukowego, wcześniej np. założyć nowe przedsiębiorstwo.

Dyfuzja innowacji wiąże się ściśle z procesem innowacyjnym i komercjalizacją innowacji. Można powiedzieć, że stanowi kontynuację i jest przedłużeniem procesu innowacyjnego. To, w jaki sposób będzie przebiegać dyfuzja innowacji i jakie grupy

adaptatorów będą mieć swój udział w tym procesie, może zależeć w dużej mierze od wyboru strategii komercjalizacji.

Proces komercjalizacji składa się z kilku etapów: etapu koncepcji, etapu rozwoju, etapu urynkowienia. Jeśli proces ten ma zakończyć się sukcesem przynieść przedsiębiorstwu korzyści, warunkiem koniecznym jest dyfuzja innowacji. Kluczowym etapem procesu komercjalizacji jest wprowadzenie nowej technologii na rynek.

Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza wskazują na funkcjonowanie kilku podstawowych strategii komercjalizacji [12, s. 160–186]. Zaliczyć można do nich:

- sprzedaż wyników badań w fazie B+R lub ich licencjonowanie,
- samodzielne wprowadzanie nowej technologii na rynek,
- współdziałanie przy wprowadzaniu na rynek z partnerami biznesowymi,
- model mieszany uwzględniający wcześniej wymienione strategie.

Wybór określonej strategii komercjalizacji może wpływać na to, kto będzie potencjalnym odbiorcą nowej technologii, jak duży będzie zasięg jej odbiorców. Ze względu na charakterystykę potencjalnych odbiorców, może również wpływać na proces decyzyjny o wykorzystaniu innowacji.

2. Dyfuzja innowacji

Dyfuzja innowacji opisuje proces, który dotyczy wprowadzania innowacji na rynek. Zawiera w sobie wiedzę z psychologii, tworzenia strategii, analiz rynku, marketingu oraz dokonań technicznych. Zdaniem Everetta Rogersa, twórcy tej koncepcji, dyfuzja jest procesem, dzięki któremu dochodzi do zakomunikowania innowacji, przez określone w czasie kanały, pośród członków systemu społecznego. Jest to specjalny rodzaj komunikacji, w którym wiadomość dotyczy nowych idei. Komunikacja jest procesem, w którym uczestnicy kreują i dzielą się informacją ze sobą w celu osiągnięcia obopólnego zrozumienia [13, s. 5].

Dyfuzja to rodzaj pewnej przemiany społecznej, w której dzieją się przyspieszone zmiany struktury i funkcji w obrębie systemu społecznego, jako skutek przyjęcia lub odrzucenia danej innowacji. Cztery główne elementy tego procesu to: innowacja, kanał komunikacji, czas i system społeczny.

Podstawowym elementem dyfuzji jest innowacja. Innowacja może być dobrem, usługą, a także pomysłem, które są postrzegane jako nowe. Proces dyfuzji może być postrzegany jako rozprzestrzenianie się pomysłu od jego źródła do użytkownika końcowego [14, s. 378].

To, czy innowacje zostaną przyjęte przez użytkowników od razu, czy dopiero po jakimś czasie lub też zostaną odrzucone zdaniem twórcy teorii dyfuzji innowacji,

zależy od kombinacji cech danej innowacji, zwanych przez niego atrybutami. Do atrybutów innowacji zalicza on [15, s.137]:

- **Względna przewagę** – stopień, w jakim innowacja jest postrzegana jako lepsza od poprzedniego rozwiązania. Ten atrybut można wyrazić za pomocą metod ekonomicznych, choć też zalicza się tutaj cechy, takie jak: prestiż, satysfakcja, wygoda. Ważne jest tu, aby osoba chcąca zastosować innowację ją zauważyła, innowacja nie musi posiadać wielu przewag. Im większa jest relatywna przewaga danej innowacji, tym szybciej zostanie ona zaakceptowana.
- **Kompatybilność** – jest to stopień, w jakim innowacja jest postrzegana jako zgodna z dotychczasowymi wartościami, doświadczeniami oraz potrzebami potencjalnych adaptatorów. Jeśli innowacja nie odznacza się tą cechą, nie będzie przyjmowana tak szybko jak ta, która jest zgodna z istniejącymi rozwiązaniami.
- **Złożoność** – jest to stopień, w jakim innowacja jest postrzegana jako trudna do zrozumienia lub zastosowania. Im jest ona prostsza w odbiorze, tym szybciej nastąpi jej rozprzestrzenienie się wśród użytkowników.
- **Możliwość przetestowania** – to stopień, w jakim można wypróbować i/lub/ przetestować innowację. Jeżeli udostępni się klientom produkt lub usługę, tak aby mogli odczuć na sobie jej działanie, to chęć adopcji może się znacznie podnieść.
- **Obserwowalność** – jest to stopień, w jakim rezultaty innowacji są dostrzegalne dla innych. Obserwując, jak funkcjonuje innowacja u innych, ludzie zaznajamiają się z nią i chętniej się decydują na jej wykorzystanie. Gdy innowacja jest łatwo obserwowalna i występuje możliwość jej przetestowania oraz gdy cechuje się wysoką kompatybilnością, można oczekiwać, że zostanie szybko przyjęta przez odbiorców.

Dla tych wszystkich przedsiębiorstw, które tworzą innowacje oraz na ich bazie budują swoją przewagę konkurencyjną lub ją utrzymują, niezwykle istotnym czynnikiem sukcesu jest tempo przyjęcia innowacji. W teorii dyfuzji innowacji odzwierciedlone jest ono przez krzywą dyfuzji w ramach procesu podejmowania decyzji, w którym jednostka przechodzi od początkowej wiedzy o innowacji, do kształtowania postawy wobec innowacji, podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu, a następnie do realizacji postanowienia i wykorzystania nowych idei, a wreszcie potwierdzenia podjęcia decyzji w trakcie użytkowania.

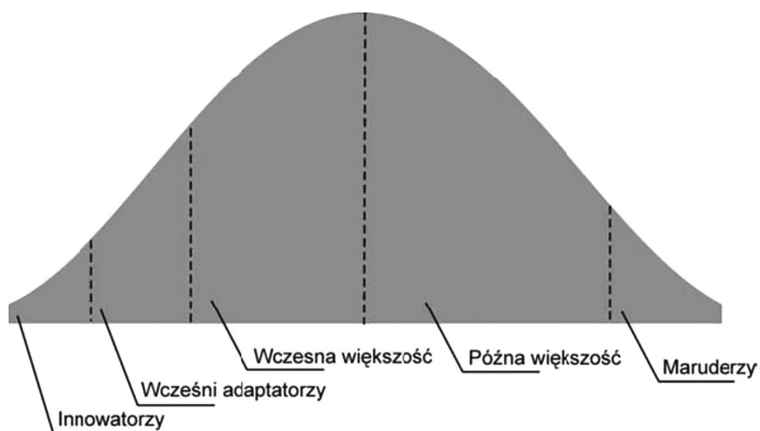
W ramach tego procesu, jak widać na rysunku 1, ze względu na cechy i charakterystykę odbiorców innowacji, wyróżnić można pięć grup adaptatorów [13, s. 273 i 281]:

- innowatorzy,
- wczesni użytkownicy,
- wczesna większość, późna większość,
- maruderzy.

Innowatorzy to ludzie znający się na technologii. Dostrzegają nowe zastosowania dla innowacji, często pytają o nie nawet przed wprowadzeniem ich na rynek.

Innowatorzy będą doradcami, wizjonerami. Informacji o innowacjach szukają często w publikacjach naukowych.

Rysunek 1. Adaptatorzy innowacji



Źródło: [13, s. 273].

Wcześni adaptatorzy, których często określa się mianem wizjonerów, nie zajmują się profesjonalnie technologią, ale dostrzegają nowe zastosowania i możliwości innowacji. Liczy się dla nich czas, działają w pośpiechu i szybko pragną widzieć efekty. Często sami znajdują interesującą ich innowację.

Wczesna większość to kolejna grupa adaptatorów, inaczej nazywana pragmatykami. Znacząco różnią się od poprzednich grup. Mają praktyczne i krytyczne podejście, poszukują referencji od innych użytkowników, nie są ryzykantami, a liczy się dla nich jakość i standaryzacja. Unikają problemów z innowacją, stanowią znaczną część rynku, ale ciężko jest ich dostrzec i zidentyfikować. Czasami bywają na konferencjach, przeglądają wydawnictwa naukowe oraz obserwują działania firm w branży.

Późna większość, czyli kolejna grupa, ma wiele cech wczesnej większości. Są to sceptycy akceptujący nowe rozwiązania dopiero, gdy jest sprawdzone przez innych użytkowników. Użytkownicy tacy kupują produkty marek o ustabilizowanej pozycji na rynku, doceniają produkty dopiero, kiedy te osiągną swoją dojrzałość. Czerpią referencje od innych i wymagają dostępu do usług serwisowych.

Ostatnią grupę adaptatorów stanowią maruderzy, czyli ludzie nieprzychylni, a wręcz stroniący od nowych technologii. Są niechętni przyjmowaniu innowacji, robią to dopiero wtedy, jak już nie ma innej możliwości. Nie dają się przekonać do innowacji.

K. Klincewicz podkreśla, że *kluczem do zrozumienia mechanizmów dyfuzji jest konkretna postawa potencjalnych użytkowników – innowacyjność, czyli skłonność do przyjmowania różnych innowacji wcześniej niż pozostali ich użytkownicy, gotowość do korzystania z nowych produktów, pomysłów, rozwiązań i sposobów działania. To właśnie indywidualna innowacyjność pozwala zróżnicować uczestników rynku i podzielić na tych, którzy z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem staną się użytkownikami analizowanej innowacji* [16, s. 85].

Warto podkreślić, że zjawisko akceptacji i adaptacji produktu czy usługi jest procesem psychologicznym. Znajomość jego przebiegu jest użyteczna przy wprowadzaniu nowych rozwiązań na rynek i wsparcia działań komunikacją rynkową. Rogers rozróżnił pięć etapów procesu podejmowania decyzji o adaptacji innowacji [13, s. 169–190]. Należy podkreślić, że etapy te są pewnym uproszczonym schematem pozwalającym na badanie i analizę procesów decyzyjnych, gdyż umysł ludzki i procesy w nim zachodzące są skomplikowane i badacze mogą opierać się tylko na przyjętych przez siebie założeniach.

Pierwszy etap to **zdobywanie wiedzy**. Następuje tu pierwszy kontakt z innowacją jednak użytkownikowi brakuje dokładnych danych o możliwych zastosowaniach i parametrach oraz przydatności w użyciu. Na tym etapie sama wiedza, że innowacja istnieje, nie oznacza automatycznego przyjęcia, jednostka może uważać, że takie nowe rozwiązanie jest dla niej nieprzydatne lub zbyt drogie. Na tym etapie decydującą rolę mają cechy osobowościowe, wpływające na podział adaptatorów na kategorie.

Drugi etap to **perswazja**. Oznacza on, że rozpoczęło się poszukiwanie informacji i aktywne działanie dla pozyskania wiedzy o rozwiązaniu. Tu u danej jednostki formułuje się pozytywne lub negatywne nastawienie do innowacji. Jest to moment oceny przez adaptatora atrybutów innowacji. Użytkownik zaczyna poszukiwać i analizować dane specjalistyczne, techniczne lub opinie innych użytkowników.

Trzeci etap to **etap decyzji**. Podejmowana jest tu decyzja uwzględniająca wady i zalety innowacji. Pozytywna decyzja może, choć nie musi prowadzić do zakupu produktu lub usługi. Na tym etapie najważniejszą rolę pełni komunikacja międzyosobowa i oparcie się na poradach innych osób. Jeśli decyzja jest negatywna, następuje odrzucenie, co nie oznacza, że użytkownik nie powróci do procesu decyzyjnego ponownie za jakiś czas.

Jeśli decyzja jest pozytywna, następuje jej akceptacja i kolejny etap – **implementacja**, czyli zastosowanie i dalsza ocena użyteczności, a także funkcjonalności rozwiązania. Na tym etapie jednostka rozpoczyna użytkowanie innowacji, choć nadal ma pewne wątpliwości co do stopnia jej skomplikowania i przydatności. Ważne jest tu wsparcie adaptatora w problemach użytkowania innowacji. Adaptator zadowolony ze stosowanego rozwiązania włącza je do codziennego życia i promuje w otaczającym go środowisku. Niektórzy użytkownicy dostosowują na tym etapie nowe

rozwiązania do swoich potrzeb, tworząc innowację zwrotną, która może stać się także atrakcyjna dla innych osób.

Po pewnym czasie użytkowania odbywa się **potwierdzenie** słuszności podjętej decyzji i pełna adaptacja lub odrzucenie czy zaniechanie. Najczęściej zaniechania stosowania innowacji dokonują grupy: późna większość i maruderzy.

3. Adaptatorzy i proces dyfuzji na przykładzie KET

Kluczowe Technologie Wspomagające (z ang. *Key Enabling Technologies* – KET) to grupa technologii o szerokim spectrum zastosowań produkcyjnych i bardzo wysokim potencjale generowania nowych miejsc pracy i wzrostu gospodarczego. Według Komisji Europejskiej to ważny obszar, który umożliwi wzrost unijnej gospodarki [17].

Grupa ta obejmuje: nanotechnologie, mikro- i nanoelektronikę, zaawansowane materiały, fotonikę, biotechnologie i zaawansowane systemy przetwórstwa przemysłowego.

Technologie te m.in. tworzą możliwości rozwoju inteligentnych nano- i mikro-urządzeń i systemów oraz tworzą podwaliny dla przełomu w dziedzinach, takich jak: opieka zdrowotna, energia, ochrona środowiska i produkcja. Mają one niezwykle szerokie spektrum zastosowań we wszystkich towarach i usługach wymagających systemów inteligentnego sterowania, zwłaszcza w przemyśle samochodowym, transporcie, lotnictwie i astronautyce oraz energetyce (zarządzaniu wytwarzaniem energii, magazynowaniem, transportem i konsumpcją poprzez inteligentne sieci i instalacje elektryczne). Torują postęp w wielu różnych dziedzinach, na przykład w astronautyce, transporcie, budownictwie i opiece zdrowotnej. Zaawansowane materiały ułatwiają recykling, obniżając emisję dwutlenku węgla i zapotrzebowanie na energię i na surowce, których brakuje. KET tworzą podwaliny dla wydajnej konwersji światła słonecznego w elektryczność oraz dla wielu różnych części i urządzeń elektronicznych, takich jak: fotodiody, diody świecące oraz laser. Tworzą warunki do stosowania alternatywnych, zrównoważonych i mniej szkodliwych dla środowiska technologii przemysłowych i rolno-spożywczych, co pozwala np. na stopniowe zastępowanie materiałów nieodnawialnych używanych obecnie przez różne gałęzie przemysłu materiałami odnawialnymi itd. To wszystko powoduje, że technologie te mają niezwykle wysoki potencjał stymulowania zmian strukturalnych i posiadają ogromny potencjał do dyfuzji innowacji.

Kluczowe technologie wspomagające są dobrym przykładem na zilustrowanie procesu dyfuzji innowacji jako pożądanego następstwa komercjalizacji. Od kilku lat widać intensywne zainteresowanie tymi technologiami przez kraje azjatyckie oraz Stany Zjednoczone. W 2011 roku udział patentów zarejestrowanych w ramach sześciu technologii wspomagających w przypadku Azji Wschodniej wynosił 44%,

28 krajów Unii Europejskiej – 27,1%, a Stanów Zjednoczonych – 25,6%. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku eksportu produktów opartych na KET. W 2013 roku udział tych produktów w całym eksporcie w przypadku Azji Wschodniej wynosił 57,1%, w przypadku EU-28–23%, a w przypadku Stanów Zjednoczonych – 19,9% [18, s. 10]. Badania prowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej wyraźnie pokazują potrzebę analizy dyfuzji innowacji i jej skutków [18, s. 9]. Informacjami na ten temat zainteresowane są nie tylko przedsiębiorstwa europejskie lecz także rządy poszczególnych krajów. W tym celu stworzono tzw. *KETs Observatory* – mające za zdanie analizę zagadnień związanych z dyfuzją innowacji KET oraz informowanie szerokiej rzeszy interesariuszy o wynikach badań. Powstanie *KET Observatory* jest efektem badań prowadzonych od 2011 roku przez ekspertów Komisji Europejskiej – *The High-Level Expert Group on Key Enabling Technologies*. Głównym celem „*KETs Observatory*” jest dostarczanie krajowym i regionalnym władzom informacji związanych z dyfuzją KET, zarówno w krajach Unii Europejskiej, jak i Azji Wschodniej i Stanów Zjednoczonych.

Jak wcześniej wspomniano, KET stanowią bardzo często początek innowacji w innych sektorach. Ich odbiorcami są najczęściej innowatorzy i wcześnie adaptatorzy, którzy szukają możliwości rozwoju i komercjalizacji produktów lub technologii w sektorach, w których działają. Przykładem dyfuzji KET może być biotechnologia. Proces dyfuzji rozwiązań biotechnologicznych odbywa się w wielu sektorach, m.in. w: medycynie, energetyce, oczyszczaniu wody i innych. Przedsiębiorstwa działające w tych sektorach zwykle aktywnie poszukują nowych rozwiązań biotechnologicznych, które mogą ulepszyć dotychczas oferowane na rynku produkty lub technologie, zbierają informacje o możliwych zastosowaniach, parametrach oraz przydatności w użyciu, aktywnie pozyskują wiedzę o interesującej je KET, w większości przypadków mają pozytywne nastawienie do innowacji. Pozytywna ocena rozwiązania biotechnologicznego skutkuje często jego wykorzystaniem w procesie tworzenia nowego produktu lub procesu, który następnie jest komercjalizowany i sam podlega procesowi dyfuzji.

Powyższy przykład pokazuje, że KET mogą przynosić wartość dodaną nie tylko tym, którzy je tworzą, lecz także uczestniczyć w procesach tworzenia wartości nowych rozwiązań komercjalizowanych przez inne przedsiębiorstwa. Wartość dodana może powstawać na różnych etapach procesu komercjalizacji – na etapie koncepcji nowego produktu, którego podstawą jest KET (zakup patentu); na etapie rozwoju innowacji (zakup komponentów wytworzonych w oparciu o KET), czy na etapie komercjalizacji sensu stricto.

Zainteresowanie samymi KET i ich znaczeniem w procesach komercjalizacji i dyfuzji innowacji w wielu innych sektorach spowodowało, że „*KET Observatory*” zaproponowało metodologię badań procesów komercjalizacji i dyfuzji innowacji

Obecnie przy analizie poszczególnych etapów łańcucha tworzenia wartości dodanej dzięki KET wykorzystuje się następujące wskaźniki (por. tabela 1):

- wskaźniki technologiczne (patenty) mierzą zdolność do tworzenia nowej wiedzy technologicznej ważnej ze względu na jej zastosowanie w przemyśle;
- wskaźniki produkcyjne mierzą znaczenie i dynamikę produkcji a także absorpcję komponentów powstałych na bazie KET;
- wskaźniki handlowe (eksport – import) mierzą zdolność do produkowania i komercjalizacji produktów konkurencyjnych w skali międzynarodowej opartych na nowej wiedzy technologicznej;
- wskaźniki obrotu handlowego na poziomie centrali firm mierzą zdolność sektorów/biznesów do konkurowania na rynku komponentów opartych na KET i do transferu nowych technologii i innowacji do rozwiązań przemysłowych.

Tabela 1. Łańcuch tworzenia wartości dodanej dzięki KET

Rozmieszczenie w łańcuchu tworzenia wartości dodanej					
Nowa technologia	Tworzenie i rozwój technologii			Dyfuzja technologii	
	Konkurencyjne innowacje		Komercjalizacja	Aplikacja	
Patenty	Produkcja	Handel	Obrót handlowy	Produkcja i popyt	Zatrudnienie
IPC	PRODCOM	HS	NACE/IPC	PRODCOM	PRODCOM/NACE
Powiązane z KET innowacje	Komponenty i systemy pośredniczące oparte na KET		Oparte o KET działania firm	Tworzenie w oparciu o KET wartości dodanej	

IPC – Międzynarodowa Klasyfikacja Patentowa

PRODCOM – statystyki Eurostat dotyczące produkcji przemysłowej

HS – Zharmonizowany System oznaczania i kodowania towarów

NACE – Klasyfikacja działalności we Wspólnocie Europejskiej

Źródło: [18, s. 78].

KETs Observatory zamierza rozszerzyć listę wskaźników o dodatkowe dotyczące procesu dyfuzji innowacji. Do tej pory koncentrowało się na analizie porównawczej sytuacji krajów Unii Europejskiej, Azji Wschodniej i Stanów Zjednoczonych pod względem sześciu KET przy wykorzystaniu wymienionych powyżej wskaźników.

Podsumowanie

Komercjalizacja kluczowych technologii wspomagających oraz proces dyfuzji innowacji powstających na ich bazie stanowi niezwykle interesujący obszar badawczy. Jest to problematyka aktualna, wpisująca się w strategię Unii Europejskiej i program Horyzont 2020. Dyfuzja innowacji powstających na bazie KET może przyczynić się do podniesienia przewagi konkurencyjnej regionów i poszczególnych krajów, a także przedsiębiorstw w nich działających. Może stymulować powstawanie nowych miejsc

pracy, podniesienie obrotów handlowych i generalnie wpłynąć pozytywnie na rozwój gospodarczy. Nowe badania w tym zakresie mogą dotyczyć modeli komercjalizacji KET i dyfuzji ich innowacji, uwarunkowań wyboru odpowiedniego modelu w danym kraju oraz innych zagadnień, które mogą poszerzyć wiedzę w tym zakresie. Analizy zapoczątkowane przez *KETs Observatory* przy Komisji Europejskiej mogą stanowić początek rozważań nad nowymi kierunkami badań lub stanowić podstawę do pogłębiania badań w tym obszarze w poszczególnych krajach. Niewątpliwie, problematyka ta jest ciekawa i zasługuje na pogłębianie wiedzy w zakresie dyfuzji innowacji, które mogą przynieść Europie dużo lepsze jutro.

Bibliografia

- [1] Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [2] Wilemon D., Millson M., *The Emerging Paradigm of New Technology Development*, [w:] *The Strategy of Managing Innovation and Technology*, Wilemon D, Millson M. (red.), Prentice Hall, New York 2008.
- [3] Meredith J.R., Shafer S.M., *Operations Management for MBAs*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- [4] Jasiński A.H., *Zarządzanie wynikami badań naukowych. Poradnik dla innowatorów*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa–Radom 2011.
- [5] Thore S.A. (red.), *Technology Commercialization: DEA and Related Analytical Methods for evaluating the Use and Implementation of Technological Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2002.
- [6] Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju firm*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- [7] Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010.
- [8] Mitchell W., Singh K., *Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods*, "Strategic Management Journal" 17(3)/1996, s. 169–195.
- [9] Prebble D.R., de Waal G.A., de Groot C., *Applying Multiple Perspectives to the Design of a Commercialization Process*, "R&D Management", 2008, Vol. 38, No. 3.
- [10] *Webster's Third New International Dictionary*, Encyclopedia Britannica, Chicago 1986.
- [11] Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [12] Gwarda-Gruszczyńska E., *Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania wyboru – kluczowe obszary decyzyjne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.

- [13] Rogers E. M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003.
- [14] Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- [15] Maurus M., Zabłocki W., *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A380*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej”, 2013, z.89.
- [16] Klincewicz K., *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011.
- [17] *High-Level Expert Group on Key Enabling Technologies. Final Report*, European Commission, June 2011
- [18] *Key Enabling Technologies (KETs) Observatory. First annual report*, European Commission, May 2015.

DYFUZJA INNOWACJI – NASTĘPSTWO KOMERCJALIZACJI NOWYCH TECHNOLOGII

Streszczenie

Kluczowe technologie wspomagające to te wskazane przez Komisję Europejską jako technologie przyszłości. Mają one wpływ nie tylko na dziedziny, w których powstały, lecz także na rozwój wielu innych sektorów. Ich komercjalizacja może przynieść wartość dodaną dla uczestników łańcucha wartości rozpoczynającego się w punkcie badań naukowych, a kończącego się na dyfuzji innowacji. Są to technologie, które mają stymulować wzrost gospodarczy, postęp technologiczny oraz tworzyć nowe miejsca pracy. Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę komercjalizacji i dyfuzji kluczowych technologii wspomagających, o której, co prawda, pisze się w polskiej literaturze przedmiotu, ale ciągle jest to problem zbyt mało zbadany. W wyniku przeprowadzonych analiz potwierdzono, że jest to obszar zasługujący na kontynuację badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych w tym zakresie.

SŁOWA KLUCZOWE: KLUCZOWE TECHNOLOGIE WSPOMAGAJĄCE, KOMERCJALIZACJA, DYFUZJA INNOWACJI

INNOVATION DIFUSION – NEXT STEP OUT OF COMMERCIALIZATION OF NEW TECHNOLOGIES

Abstract

Key Enabling Technologies are those mentioned by the European Commission to be the technologies for the future growth in Europe. They have influence not only for the research areas where they were created but also influence the development of other industries. Their commercialization can bring additional value for the value added chain that starts in research and ends in diffusion of innovation. KETs are technologies that are expected to stimulate economic growth, technical progress and create new jobs. The aim of this article is to pay attention for commercialization processes of KET's, their importance and diffusion of innovations created by these technologies. This research area still leaves a lot of possibilities to do both literature and empirical research and may be very useful for companies and governments.

**KEY WORDS: KEY ENABLING TECHNOLOGIES, COMMERCIALIZATION,
INNOVATION DIFUSION**

POTENCJAŁ DESORPCYJNY DAWCÓW TECHNOLOGII W PROCESIE ICH TRANSFERU DO PRZEDSIĘBIORSTW FINANSOWYCH

Wprowadzenie

Silna konkurencja na rynkach finansowych w coraz większym stopniu wymusza na funkcjonujących na nich przedsiębiorstwach rozwój swojego portfela technologicznego. Im większą wywiera presję na stosowanie nowoczesnych technologii i świadczenie innowacyjnych usług, tym częściej nawet wysoko konkurencyjne przedsiębiorstwa sięgają po dostępne w otoczeniu rozwiązania, korzystając ze sprawdzonego w tym zakresie narzędzia, jakim jest transfer technologii. Niemniej jednak ostateczny dobór źródeł i podyktowane nimi sposoby zdobywania oraz wdrażania nowych technologii są pochodną posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, stanowiących o jego prorozwojowych możliwościach [15, s. 123].

Przeprowadzenie transferu innowacyjnej technologii jest zadaniem bardzo złożonym i wymagającym. Przewiduje trzy zasadnicze, aczkolwiek wewnętrznie zróżnicowane i ustrukturyzowane etapy, a mianowicie pozyskanie nowej technologii, zasymilowanie jej i docelowe zastosowanie [2, s. 128]. Ich realizacja wymaga zaangażowania wielu odmiennych i wyspecjalizowanych zdolności, które składają się na potencjał absorpcyjny przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw usługowych, jakimi z całą pewnością są instytucje finansowe, wykorzystywane w transferze technologii zdolności techniczne nie zawsze stanowią ich silną stronę. Nie są bowiem podstawowym składnikiem kompetencji wykorzystywanych przez nie w swojej bieżącej działalności. Wymagają zatem wsparcia, i to często nie małego ze strony dawcy

* Dr hab. Waldemar Glabiszewski – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

technologii, który dysponuje określonym potencjałem desorpcyjnym, przy czym poziom jego rozwoju musi być dostosowany do potrzeb biorcy technologii. Potwierdza to praktyka gospodarcza, dostarczając przykładów, kiedy to dawca technologii, nie wspierając wystarczająco realizowanego procesu transferu, sprawia, że odbiorca technologii ma poważne problemy ze skutecznym jej przejęciem, nawet gdy jego zdolności absorpcyjne są względnie wysokie [10, s. 165]. Dlatego też wydaje się, że biorca winien ze szczególną troską i rozważą dokonywać wyboru dostawcy, przyjmując jako jedno z kluczowych kryteriów koherentność ich potencjałów.

Wobec powyższego głównym celem niniejszego artykułu uczyniono ocenę wpływu potencjału desorpcyjnego dawców technologii na skuteczność procesu ich absorpcji przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe. Jego realizacja, oparta na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych w polskim sektorze przedsiębiorstw finansowych, ma pozwolić odpowiedzieć na pytanie, czy poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawcy technologii ma realny wpływ na przebieg jej transferu i uzyskiwane przez jej biorcę efekty? A zatem czy poziom rozwoju potencjału desorpcyjnego dawcy i stopień jego adekwatności do potencjału absorpcyjnego biorcy faktycznie należy uznać za ważne kryterium wyboru dostawcy technologii?

1. Istota i znaczenie potencjału desorpcyjnego dawców technologii w procesie ich transferu

Koncepcja potencjału desorpcyjnego została zaproponowana w literaturze jako dopełnienie zagadnienia potencjału absorpcyjnego wykorzystywanego w ramach transferu technologii. Przez potencjał desorpcyjny należy rozumieć „zdolność organizacji do identyfikowania możliwości transferu technologii opartych na strategii zewnętrznego transferu technologii oraz ułatwienia zastosowania technologii przez jej odbiorcę” [10, s. 58]. Pierwsza część tych zdolności jest podporządkowana interesom samego dawcy. Ma być wykorzystywana – najogólniej rzecz ujmując – w celu aktywnego poszukiwania klientów chętnych na technologie znajdujące się w jego technologicznym portfolio. Musi on być bowiem zdolny do identyfikowania różnorodnych dochodowych zastosowań dla swoich technologii, a przez to potencjalnych ich odbiorców funkcjonujących na różnych, nawet niezbadanych jeszcze przez niego rynkach.

Z kolei druga część zdolności desorpcyjnych ma służyć bezpośrednio biorcy technologii, jako że stanowi dla niego źródło wyspecjalizowanego wsparcia. Może też obniżać ponoszone przez niego koszty, zwłaszcza na etapie asymilowania i eksploatacji transferowanej technologii. Bez wątpienia pośrednio przynosi też wymierne korzyści samemu dawcy, gdyż decydując o zakresie i jakości świadczonych przez niego usług, kształtuje jego ofertę będącą skutecznym instrumentem oddziaływania

na rynek. Wpływa zatem na wielkość popytu, a w konsekwencji na poziom obrotów i wreszcie na jego sytuację finansową. Przede wszystkim jednak ich wykorzystywanie ma na celu ułatwienie biorcy pomyślnego wprowadzenia i zastosowania przekazywanej mu technologii.

O sile potencjału desorpcyjnego decyduje przede wszystkim będąca jego kluczowym składnikiem wiedza, zwłaszcza o charakterze technologicznym i rynkowym [10, s. 161–162]. Wiedza technologiczna ma w głównej mierze wspierać biorcę technologii, który z uwagi na odmienną domenę działania zwykle nie posiada wyspecjalizowanych w tym zakresie zasobów. Z kolei zadaniem wiedzy rynkowej jest jak najlepsze przygotowanie przez dawcę oferowanych przez siebie technologii i dostosowanie posiadanych kompetencji do rzeczywistych potrzeb klientów, tj. potencjalnych biorców swoich technologii.

Potencjał desorpcyjny dawcy technologii w części dedykowanej wsparciu swoich odbiorców ma zbliżoną strukturę do ich potencjału absorpcyjnego. Jego składnikami są zasoby, a raczej konkretna konfiguracja ściśle określonych zasobów, które są niezbędne dawcy technologii, aby mógł skutecznie wspierać biorcę w pozyskiwaniu od niego, asymilowaniu i wreszcie wykorzystywaniu w swej działalności technologii, zapewniając mu oczekiwane przez niego efekty [6, s. 180]. Te rodzajowo i funkcjonalnie dobierane ze względu na potrzeby procesu desorpcyjnego zasoby [14, s. 332] można usystematyzować, wyodrębniając w ramach potencjału desorpcyjnego kapitał ludzki, techniczny, finansowy, relacyjny i organizacyjny [por. np.: 1, s. 143–144; 8, s. 1016–1017; 16, s. 148–149; 7, s. 51–53].

Odpowiednio łącząc w procesie transferu innowacyjnych technologii potencjał desorpcyjny dawcy technologii z potencjałem absorpcyjnym jej biorcy, należy spodziewać się efektu synergii, który zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu tego bardzo trudnego przedsięwzięcia. Innymi słowy, im lepsze nastąpi wzajemne dopasowanie owych potencjałów i zaistnieje w konsekwencji bardziej otwarta współpraca w procesie transferu technologii – pełna obustronnego zaangażowania i zaufania, tym większa zostanie osiągnięta skuteczność współdziałania [10, s. 165–166]. Z organizacyjnego punktu widzenia korzyści płynące ze zrównoważenia i integracji rozwoju potencjału absorpcyjnego i desorpcyjnego pomagają dysponującym nimi przedsiębiorstwom osiągać koewolucję zdolności i kosztów transakcji opartych na efektach uczenia się na rynkach technologii [9, s. 395–413].

2. Metodyka i hipotezy badawcze

Część empiryczna artykułu została opracowana na podstawie wyników badania przeprowadzonego w latach 2014–2015 metodą ankiety internetowej z zastosowaniem techniki CSAQ (*Computerized Self-Administered Questionnaire*) [13, s. 59–60],

w ramach której respondent samodzielnie wypełniał elektroniczną wersję kwestionariusza ankietowego dostępnego online. Kwestionariusz ten został skierowany do naczelnego kierownictwa 155 zarejestrowanych w Polsce komercyjnych przedsiębiorstw sektora finansowego, tj. wszystkich banków, zakładów ubezpieczeń majątkowych i na życie, towarzystw funduszy inwestycyjnych (TFI) oraz powszechnych towarzystw emerytalnych (PTE). Do badania ostatecznie przystąpiło 108 przedsiębiorstw, poprawnie wypełniając kwestionariusz ankiety. Stanowiły one 70% badanej populacji. Ostatecznie pomiarowi i analizie poddano: 37 TFI, 26 banków, 19 zakładów ubezpieczeń majątkowych, 17 zakładów ubezpieczeń na życie i 9 PTE.

Przeprowadzone badanie stanowiło podstawowe źródło danych, niezbędnych do realizacji głównego celu empirycznego artykułu, którym uczyniono ocenę wpływu potencjału desorpcyjnego dawców technologii na skuteczność procesu ich absorpcji przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe. Dla osiągnięcia tak sformułowanego celu głównego autor wyznaczył trzy cele szczegółowe, a mianowicie:

1. ocenę wpływu zdolności desorpcyjnych dawców technologii na poziom trudności realizacji przez przedsiębiorstwa finansowe poszczególnych etapów procesu absorpcji tych technologii;
2. ocenę wpływu poziomu rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców technologii na stopień realizacji celów stawianych przedsiębiorstwom finansowym, będącym biorcami tych technologii;
3. ocenę wpływu poziomu rozwoju wyodrębnionych segmentów zdolności desorpcyjnych dawców technologii na stopień realizacji celów stawianych przedsiębiorstwom finansowym, będącym biorcami tych technologii.

Chcąc zrealizować cele szczegółowe, a tym samym cel główny artykułu, autor sformułował i poddał empirycznej weryfikacji trzy następujące hipotezy badawcze:

- H1. Potencjał desorpcyjny dawców technologii w największym stopniu – w ramach ustrukturyzowanego procesu ich transferu – wpływa na poziom trudności asymilowania przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce nowo pozyskiwanych technologii;
- H2. Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców technologii istotnie wpływa na stopień realizacji celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce wraz z decyzją o uruchamianiu transferu technologii;
- H3. Poziom rozwoju poszczególnych segmentów zdolności desorpcyjnych dawców technologii w zróżnicowanym stopniu wpływa na stopień realizacji celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce wraz z decyzją o uruchamianiu transferu technologii.

Sformułowane powyżej hipotezy wynikają z założeń koncepcji organizacji uczącej się odnoszących się do współistnienia w procesie transferu technologii potencjału absorpcyjnego i desorpcyjnego. Chęć zrewidowania poglądu o wpływie zdolności desorpcyjnych dawców technologii na skuteczność jej biorców w procesie doko-

nywanych w rzeczywistości polskiego sektora finansowego transferów skłoniły autora do podjęcia problemu badawczego wyrażonego w przyjętych powyżej hipotezach. W celu ich weryfikacji przeprowadzono statystyczne i opisowe analizy uzyskanych wyników badania, dochodząc do zaprezentowanych w kolejnym punkcie spostrzeżeń i wniosków.

3. Wpływ zdolności desorpcyjnych dawców technologii na skuteczność przedsiębiorstw finansowych

Przeprowadzenie transferu technologii, zwłaszcza innowacyjnej, jest bez wątpienia dla jej biorcy trudnym i ryzykownym, a tym samym bardzo wymagającym przedsięwzięciem. Wywołuje konieczność zaangażowania różnorodnych zasobów, w tym przede wszystkim wysoko rozwiniętych kompetencji o specyficznym charakterze, które nie są powszechnie kształtowane i wykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstwa finansowego. Przedsiębiorstwo usługowe zwykle bowiem nie posiada regularnych komórek B+R, ani też bogatego doświadczenia w ramach projektowania i eksploataowania nowoczesnych i kapitałochłonnych technologii produkcyjnych [4, s. 147].

Nie można jednak przedsiębiorstwom finansowym zarzucić inercji w zakresie doskonalenia swojego potencjału technologicznego. Wyniki badań empirycznych, jak również obserwacja rzeczywistości jednoznacznie potwierdzają, że działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe wykazują się wysoką aktywnością inwestycyjną w zakresie wdrażania nowych technologii, a podstawową formą ich pozyskiwania jest właśnie transfer [5, s. 110–111]. Mimo wszystko w przypadku tak trudnego przedsięwzięcia, jakim jest absorpcja innowacyjnej technologii, naturalnym i racjonalnym jednocześnie zachowaniem wydaje się sięganie po wyspecjalizowane wsparcie zewnętrzne.

O zdolnościach przedsiębiorstwa do skutecznego przeprowadzenia transferu technologii decyduje przede wszystkim jego potencjał absorpcyjny odpowiedzialny za jakość wszelkich działań realizowanych w ramach pozyskiwania, asymilowania i eksploataowania nowych technologii. Potencjał ten może być jednak znacząco wzmocniony zdolnościami dawcy owej technologii i to na każdym z przywołanych etapów jej absorpcji. Przekazywanie bądź po prostu sprzedaż technologii jest dla niego zwykle działalnością bieżącą, co daje mu sposobność do systematycznego nabywania w ramach swojego doświadczenia wiedzy i umiejętności, które może wykorzystywać w przyszłości, istotnie wspomagając kolejnych biorców oferowanych przez siebie technologii. Stąd wybór odpowiedniego dawcy wydaje się bardzo ważną decyzją z punktu widzenia skuteczności transferu technologii, gdyż nie tylko warunkuje dobór konkretnej technologii i koszty jej pozyskania, ale również zakres i profesjonalizm

oferowanego przez dawcę wsparcia, co powinno mieć bezpośrednie odzwierciedlenie w efektach osiągniętych w wyniku absorpcji nowej technologii.

Chcąc odpowiedzieć na pytanie, czy rzeczywiście określony potencjał desorpcyjny dawców technologii pozwala przedsiębiorstwom finansowym łatwiej i skuteczniej przeprowadzić ich transfer i czy w sposób wyraźny wpływa na uzyskiwane przez nie efekty, przeprowadzono celowe badanie ankietowe.

W pierwszej kolejności podjęto próbę ustalenia postrzeganej przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce skali problemów, z jakimi borykają się w procesie absorpcji innowacyjnych technologii. W tym celu poproszono indagowanych menedżerów o dokonanie oceny stopnia trudności działań realizowanych w ramach trzech kolejnych etapów, tj. pozyskiwania, asymilowania i eksploataowania nowej technologii, używając skali od 0 do 100%, gdzie 0% oznaczało brak jakichkolwiek trudności w danym obszarze działań, a 100% – ich maksymalny poziom oznaczający trudności nie do przezwyciężenia. W kolejnym kroku realizowanego badania podjęto próbę określenia stopnia rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii z perspektywy ich biorców, tj. przedsiębiorstw finansowych. Przedmiotem pomiaru był potencjał desorpcyjny postrzegany holistycznie, jak również jego pięć wyodrębnionych przedmiotowo obszarów. Oceny dokonano ponownie w oparciu o skalę procentową, gdzie 0% oznaczało, że dane zdolności nie zostały w ogóle rozwinięte, a 100% – zostały rozwinięte w pełni, tj. zgodnie z oczekiwaniami biorcy technologii.

Okazuje się, że przedsiębiorstwa finansowe w Polsce, mimo znaczącego doświadczenia, wciąż jeszcze napotykać na wyraźne trudności w realizacji transferu technologii. Żaden etap tego procesu nie wydaje się im łatwy. Jednak największe wyzwanie stanowią działania podejmowane w ramach asymilowania pozyskiwanych technologii (średnia ocen na poziomie 71,5 punktów procentowych). Z kolei najmniejsze – działania związane z pozyskiwaniem nowej technologii (średnia ocen na poziomie 44,7 punktów procentowych). Ponadto badane przedsiębiorstwa finansowe – średnio rzecz ujmując – oceniły poziom rozwoju potencjału desorpcyjnego dawców ich innowacyjnych technologii na wysokim poziomie 88,3 punktów procentowych.

Wyniki uzyskane w ramach dwóch przywołanych powyżej etapów badania zostały wykorzystane do oszacowania współczynników korelacji Pearsona dla zdiagnozowanego stopnia trudności działań realizowanych przez przedsiębiorstwa finansowe na trzech kolejnych etapach procesu absorpcji technologii oraz poziomu rozwoju całościowo postrzeganych zdolności desorpcyjnych dawców tych technologii. Użyte wartości współczynników zostały przedstawione w tabeli 1.

Zaprezentowane w tabeli 1 istotne statystycznie ($p \leq 0,001$) wartości współczynników korelacji wskazują, że poziom rozwoju możliwości dawców technologii wynikających z ich potencjału desorpcyjnego ma istotny wpływ na odczuwany przez przedsiębiorstwa finansowe stopień trudności działań realizowanych w ramach absorpcji innowacyjnych technologii. Zależność ta ma oczywiście charakter korelacji

negatywnej, co oznacza, że im wyższy jest poziom zdolności desorpcyjnych dawców technologii, tym łatwiej jest przedsiębiorstwu finansowemu realizować poszczególne działania przewidziane w ramach ich transferu. Przy czym najsilniej analizowany związek liniowy występuje na etapie asymilowania nabytych technologii, co potwierdza słuszność przyjętej przez autora hipotezy H1, zgodnie z którą potencjał desorpcyjny dawców technologii w największym stopniu – w ramach ustrukturyzowanego procesu ich transferu – wpływa na poziom trudności asymilowania przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce nowo pozyskiwanych technologii. Otóż biorąc pod uwagę fakt, że asymilacja jest bardzo wymagającym działaniem z uwagi na konieczność ingerowania w ostateczną postać technologii oraz potrzebę angażowania wyspecjalizowanych i wysoko rozwiniętych kompetencji technologicznych, przedsiębiorstwa finansowe są wręcz zmuszone korzystać z zewnętrznego wsparcia w postaci profesjonalnych usług, które stają się tym samym dla nich szczególnie pożądane. Jeśli poziom ich jakości okaże się wysoki, a zatem satysfakcjonujący, to wynikająca z tych usług pomoc będzie bardziej odczuwana i jednocześnie doceniana. A zatem im bardziej przedsiębiorstwo finansowe będzie obawiało się trudności w procesie transferu innowacyjnych technologii wynikających ze swoich kompetencyjnych słabości, występujących zwłaszcza na etapie asymilowania, tj. przyswajania, dostosowywania i doskonalenia pozyskiwanych technologii, tym w większym stopniu powinno korzystać z usług ich wysoko wykwalifikowanych dostawców.

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona dla stopnia trudności działań realizowanych przez przedsiębiorstwa finansowe w ramach transferu technologii i poziomu rozwoju zdolności desorpcyjnych ich dawców

Zmienna	Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii
	<i>r</i>
Stopień trudności działań realizowanych na etapie pozyskiwania nowych technologii	-0,502
Stopień trudności działań realizowanych na etapie asymilowania pozyskanych technologii	-0,716
Stopień trudności działań realizowanych na etapie wykorzystywania nowo wdrożonych technologii	-0,644

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania ankietowego.

Rozwinięte zdolności desorpcyjne dawców technologii – jak się okazuje – ułatwiają przedsiębiorstwu finansowemu zadanie związane z przeprowadzeniem transferu innowacyjnych technologii. Dzięki nim mogą liczyć na silniejsze i bardziej profesjonalne wsparcie, czują się przez to pewniejsi i mają większy komfort w działaniu. Czy jednak implikuje to równocześnie wymierne korzyści w postaci większej

skali efektów uzyskiwanych w następstwie przeprowadzonego transferu technologii? Chcąc odpowiedzieć na to nurtujące pytanie, autor podjął się w kolejnym kroku naukowych dociekań oszacowania współczynnika korelacji Pearsona dla zdiagnozowanego wcześniej poziomu rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców technologii oraz stopnia osiągnięcia celów założonych przez ich biorców w ramach dokonywanego transferu (por. tabela 2). Przy czym stopień realizacji celów został określony na podstawie opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw finansowych odnoszących się do wszystkich efektów, których potencjalne uzyskanie skłoniło ich do podjęcia decyzji o uruchomieniu transferu innowacyjnej technologii. Również w tej części badania posłużono się skalą procentową, w ramach której 0% oznaczało, że spodziewane efekty nie zostały osiągnięte w ogóle, a 100% – zostały osiągnięte całkowicie, tj. na poziomie zgodnym z wyznaczonymi przez biorcę technologii celami. Otrzymany w tym zakresie wynik, będący średnią arytmetyczną wszystkich odpowiedzi respondentów, a świadczący o całkowitej skuteczności działających w Polsce przedsiębiorstw finansowych w zakresie transferu innowacyjnych technologii, wyniósł 72 punkty procentowe.

Tabela 2. Współczynnik korelacji Pearsona dla poziomu rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców technologii i stopnia osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwa finansowe celów

Zmienna	Stopień osiągnięcia celów założonych w ramach absorpcji technologii
	<i>r</i>
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii	0,638

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania ankietowego.

Zaprezentowana w tabeli 2 istotna statystycznie ($p \leq 0,001$) wartość współczynnika Pearsona świadczy o istnieniu silnej korelacji zachodzącej między badanymi zmiennymi, co pozwala potwierdzić prawdziwość przyjętej przez autora hipotezy H2, zgodnie z którą poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców technologii istotnie wpływa na stopień realizacji celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce wraz z decyzją o uruchamianiu transferu technologii. Oznacza to, że wybór dawcy technologii o bardziej rozwiniętym potencjale desorpcyjnym powinien zapewnić przedsiębiorstwom finansowym wyższy poziom wyników, jakie zamierzają uzyskać w następstwie przeprowadzonego transferu innowacyjnej technologii. A ponadto można oczekiwać, że przyrost ten będzie istotny. Sugeruje to, iż warto podjąć wysiłek w celu wyselekcjonowania i dotarcia do jak najlepszych dostawców ze względu na jakość oferowanego przez nich serwisu, gdyż wprost przekłada

się on na skalę uzyskiwanych efektów. Rodzi się tylko pytanie, czy tak kompetentni dostawcy są dostępni i czy proponowana przez nich cena może zostać zaakceptowana przez nabywcę? Oczywiście wybór dostawcy technologii musi być poprzedzony szerszą analizą, między innymi rentowności przedsięwzięcia, jego rynkowej zasadności, towarzyszącego mu ryzyka itp. Niemniej jednak należy w niej wziąć pod uwagę również zdiagnozowaną prawidłowość, zgodnie z którą wzrost zdolności dawcy technologii wywołuje wzrost uzyskiwanych efektów u jej biorcy. Przy czym pojawia się w tym miejscu poważne zagrożenie, a mianowicie, czy biorca technologii jest w stanie obiektywnie ocenić zdolności desorpcyjne potencjalnego dawcy, nie mając z nim wcześniejszych doświadczeń? Trudno jest bowiem rzetelnie ocenić usługę i to bardzo złożoną przed skorzystaniem z niej, przede wszystkim z uwagi na jej niematerialny charakter.

Aby dokładniej, a przez to i bardziej obiektywnie zdiagnozować poziom rozwoju potencjału desorpcyjnego dawców technologii, poproszono menedżerów przedsiębiorstw finansowych o dokonanie oceny (jak już na to powyżej wskazywano) jego pięciu wyodrębnionych segmentów, tj.: kapitału ludzkiego, technologicznego, finansowego, organizacyjnego i relacyjnego. Uzyskane w tym zakresie wyniki posłużyły do określenia zależności zachodzących między ustalonym poziomem rozwoju segmentów potencjału desorpcyjnego dawców technologii a osiąganą skutecznością całkowitą, wyznaczoną stopniem realizacji wszystkich celów założonych przez biorców technologii. Również w tej części analiz wyznaczono współczynniki korelacji Pearsona, których wartości zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Współczynnik korelacji Pearsona dla poziomu rozwoju segmentów zdolności desorpcyjnych dawców technologii i stopnia osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwa finansowe celów

Zmienna	Stopień realizacji celów założonych w ramach absorpcji innowacyjnych technologii
	<i>r</i>
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii w zakresie kapitału ludzkiego	0,814
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii w zakresie kapitału relacyjnego	0,767
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii w zakresie kapitału technicznego	0,672
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii w zakresie kapitału organizacyjnego	0,549
Poziom rozwoju zdolności desorpcyjnych dawców innowacyjnych technologii w zakresie kapitału finansowego	0,418

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badania ankietowego.

Uzyskane istotnie statystycznie ($p \leq 0,001$) wartości współczynników korelacji potwierdzają istnienie związku liniowego zachodzącego między analizowanymi zmiennymi, aczkolwiek jego natężenie okazuje się być zróżnicowane. Tym samym należy uznać słuszność hipotezy H3, zgodnie z którą poziom rozwoju poszczególnych segmentów zdolności desorpcyjnych dawców technologii w zróżnicowanym stopniu wpływa na stopień realizacji celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa finansowe w Polsce wraz z decyzją o uruchamianiu transferu technologii. Ta różnorodna siła oddziaływania poszczególnych części potencjału desorpcyjnego powinna stać się podstawą do przyjmowania i wartościowania kryteriów wyboru dawców technologii.

Bardzo silną zależność zdiagnozowano między poziomem rozwoju kapitału ludzkiego dawcy technologii a uzyskiwanymi przez jej biorcę efektami, co nie powinno budzić zdziwienia. Transfer technologii to przecież proces wymagający intensywnej i zacieśnionej współpracy między dawcą i biorcą, a powszechnie wiadomo, że zapewnienie owocnej współpracy między autonomicznymi przedsiębiorstwami jest obciążone bardzo wysokim ryzykiem niepowodzenia [12, s. 16–17 i 174–175]. Współpraca w swej istocie odbywa się między ludźmi. A zatem głównym czynnikiem sprawnej i efektywnej współpracy są pracownicy, którzy za sprawą swoich kompetencji i zaangażowania bardzo istotnie wpływają na poziom wspólnie osiągniętych efektów.

Pracownicy stanowiący o wartości kapitału ludzkiego, zwłaszcza dzięki swoim umiejętnościom interpersonalnym decydują także o jakości relacji zachodzących z partnerami w biznesie. Stąd też – jak wskazuje na to współczynnik korelacji – kapitał relacyjny dawcy również ma bardzo duży wpływ na skuteczność współdziałania w procesie transferu technologii. Im lepsze są relacje między partnerami, tym sprawniejsza jest między nimi współpraca, a w konsekwencji większe jej efekty. Ponadto ważnymi składowymi kapitału relacyjnego są wizerunek firmy oraz marka produktu, które mają za zadanie dostarczać klientom wyrazistych i pełnych emocji bodźców, wywołujące sympatię i zaufanie do firmy, a przez to skłonność do korzystania z jej wyróżniającej się oferty i budowania więzi w trakcie współdziałania [11, s. 25–26]. Zwłaszcza że niełatwo jest trwale utrzymywać proinnowacyjne relacje, które to w swej istocie nie wynikają z logiki łańcucha dostaw w ramach bieżącej działalności [3, s. 13].

Silny wpływ na analizowaną skuteczność ma również kapitał techniczny dawców technologii. Należy się zatem spodziewać, że im bardziej wybrany dostawca będzie przygotowany do wyspecjalizowanego wsparcia technicznego, tym większym sukcesem zakończy się dla biorcy przedsięwzięcie absorpcji technologii. To przecież przede wszystkim brak tych kompetencji skłania czy nawet zmusza przedsiębiorstwa finansowe do pozyskiwania z zewnątrz nowych technologii, dlatego też te słabości muszą być zrekompensowane kompetencjami partnerów w transferze technologii.

Z kolei w przypadku kapitału organizacyjnego i finansowego występuje umiarkowany związek liniowy. Trudno jednak bezrefleksyjnie zaakceptować fakt, jakoby kapitał organizacyjny dawcy technologii, stanowiący o sile całego przedsiębiorstwa,

a przejawiający się w jego kompetencjach i systemach [1, s. 144], nie wpływał istotnie na efekty protechnologicznej działalności z partnerami w procesie transferu. Zdaniem autora warto tę zależność poddać dalszej weryfikacji, chociażby w trakcie pogłębionych wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw finansowych, aby zyskać pełne przekonanie. Znacznie łatwiej zgodzić się z ustaloną siłą drugiej zależności, z której wynika, że kapitał finansowy dawcy technologii nie jest najważniejszym czynnikiem sukcesu jej biorcy.

Zatem przystępując do oceny potencjału desorpcyjnego dawcy technologii w procesie jego wyboru, głównym kryterium selekcji powinien być poziom rozwoju jego kapitału ludzkiego, a następnie kapitału relacyjnego i technicznego, ponieważ to te segmenty jego potencjału w największym stopniu wpływają na efekty uzyskiwane przez biorcę technologii w następstwie przeprowadzonego transferu. Natomiast mniejszą wagę w procesie tego wyboru można przypisać zdolnościom ogólnoorganizacyjnym dawcy technologii i jego możliwościom finansowym, choć należy pamiętać, że zgodnie z uzyskanymi wartościami współczynników Persona nie są one bez znaczenia.

Podsumowanie

Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstwa finansowego decyduje o jego zdolnościach do pozyskiwania z otoczenia innowacyjnych technologii. Nie odnosi się jednak wprost do jego podstawowej działalności, a zatem nie jest na bieżąco doskonalony wraz z nabywanym w codziennej pracy doświadczeniem. Tym samym może być pozbawiony pewnych wyspecjalizowanych składników, a zwłaszcza wysoko rozwiniętych zdolności technicznych, niezbędnych z punktu widzenia skutecznego przeprowadzenia transferu innowacyjnych technologii. Ewentualne słabości w tym zakresie powinny być rekompensowane kompetencjami dawcy technologii, dla którego z kolei sprzedaż i wdrażanie technologii u swoich klientów wpisuje się zwykle w domenę prowadzonej przez niego działalności. Stąd też wybór dostawcy nie może być podyktowany wyłącznie parametrami technologii, ale także, a może przede wszystkim siłą całego jego potencjału desorpcyjnego, który z założenia warunkuje efekty transferu technologii.

Zaprezentowane w artykule wyniki badania ankietowego potwierdzają powyższą tezę. Realizacja głównego celu empirycznego, którym uczyniono ocenę wpływu potencjału desorpcyjnego dawców technologii na skuteczność procesu ich absorpcji przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe daje podstawę, aby stwierdzić, że wybór dawcy technologii stanowi bardzo ważną decyzję dla jej biorcy. Wyselekcjonowanie dawcy o odpowiednio rozwiniętym potencjale desorpcyjnym pozwala przedsiębiorstwom finansowym łatwiej przebrnąć przez skomplikowany proces absorpcji technologii, a przede wszystkim umożliwia im osiągnięcie bardziej ambitnych celów,

stanowiących o wysokiej skuteczności współdziałania z partnerami w transferze technologii. Trzeba dodać, że z perspektywy biorcy do najważniejszych składowych potencjału desorpcyjnego dawcy należy zaliczyć jego kapitał ludzki, relacyjny i techniczny, jako że w największym stopniu wpływają one na ostateczny sukces całego przedsięwzięcia. Poziom ich rozwoju powinien zatem stanowić dla przedsiębiorstw finansowych jedno z kluczowych kryteriów wyboru dawcy technologii.

Bibliografia

- [1] Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997.
- [2] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35, No. 1
- [3] Croxton K.L., Garcia-Dastugue S.J., Lambert D.M., Rogers D.S., *The supply chain management processes*, „The International Journal of Logistics Management” 2002, Vol. 12, No. 2.
- [4] Gallouj F., *Innovation in services and the attendant old and new myths*, „Journal of Socio-Economics” 2002, Vol. 31, No. 2.
- [5] Glabiszewski W., *Conditions for using technology transfer as a form of developing competitive potential in companies of the polish financial sector*, [w:] *Enterprise in modern economy. Innovations*, E. Lechman (red.), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010.
- [6] Glabiszewski W., *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2016.
- [7] Grego-Planer D., *Potencjał konkurencyjny ukrytych liderów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2016.
- [8] Iyer S., Kitson M., Toh B., *Social capital, economic growth and regional development*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 8.
- [9] Jacobides M.G., Winter S.G., *The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production*, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26, No. 5.
- [10] Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., *Technology transfer across organizational boundaries: Absorptive capacity and desorptive capacity*, „California Management Review” 2010, Vol. 53, No. 1.
- [11] Liczmańska K., *Budowanie silnych marek produktowych w warunkach zakazu reklamy publicznej*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2015.
- [12] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- [13] Tourangeau R., Conrad F.G., Couper M.P., *The science of web surveys*, Oxford University Press, Oxford 2013.

- [14] Trott P., *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow 2008.
- [15] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [16] Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.

POTENCJAŁ DESORPCYJNY DAWCÓW TECHNOLOGII W PROCESIE ICH TRANSFERU DO PRZEDSIĘBIORSTW FINANSOWYCH

Streszczenie

Transfer technologii stał się współcześnie powszechnym źródłem innowacji, a przez to tak pożądanego w warunkach silnej konkurencji rozwoju przedsiębiorstw. Skuteczność tego pro-technologicznego przedsięwzięcia jest podyktowana przede wszystkim potencjałem absorpcyjnym biorcy technologii. Jednak znaczącą rolę w transferze innowacyjnej technologii może odgrywać również jej dawca, dysponujący określonym potencjałem desorpcyjnym. A zatem biorca technologii powinien bardzo rozważnie dokonywać wyboru jej dostawcy, jako że ten może stać się głównym czynnikiem jego sukcesu.

W niniejszym opracowaniu autor, opierając się na wynikach badania ankietowego, podejmuje próbę oceny wpływu potencjału desorpcyjnego dawców technologii na skuteczność procesu ich absorpcji przez działające w Polsce przedsiębiorstwa finansowe. Uzyskane wyniki dowodzą, że wyselekcjonowanie dawcy o odpowiednio rozwiniętym potencjale desorpcyjnym pozwala przedsiębiorstwom finansowym łatwiej przebrnąć przez skomplikowany proces absorpcji innowacyjnej technologii, ale przede wszystkim umożliwia im osiągnąć lepsze efekty.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DESORPCYJNE, ZDOLNOŚCI ABSORPCYJNE,
TRANSFER TECHNOLOGII, INNOWACJE**

THE DESORPTIVE CAPACITY OF TECHNOLOGY GIVERS IN THE PROCESS OF THEIR TRANSFER TO FINANCIAL COMPANIES

Abstract

Nowadays, technology transfer has become a common source of innovations and thus, a source of development for companies as well as it is so desirable in a highly competitive environment. The effectiveness of this pro-technological undertaking is driven mostly by the absorptive capacity of the taker of the innovational technology. However, the technology giver, who possesses a certain desorptive capacity, may play a vital role in technology transfer. Therefore, the technology taker should choose their supplier carefully, bearing in mind that this supplier may become a major success factor behind their success.

On the basis of the survey results conducted, the author of the article tries to assess how the desorptive capacity of technology givers influences the effectiveness of the process of their absorption by financial companies operating in Poland. The research results prove that selecting an appropriate giver who possesses a suitably developed desorptive capacity, allows companies to go through a complicated process of innovational technology absorption. Above all, it enables them to achieve better results.

KEY WORDS: DESORPTIVE CAPACITY, ABSORPTIVE CAPACITY, TECHNOLOGY TRANSFER, INNOVATION

PRÓBA OCENY RELACJI UELASTYCZNIAJĄCYCH PROCESY IMPLEMENTACYJNE¹

*Współpraca (...) daje nie tylko radość z prowadzenia
biznesu, lecz realnie przekłada się na sukcesy.*

Bill Gates

Wprowadzenie

Implementowanie zróżnicowanych – będących odpowiedzią na bieżące potrzeby rynkowe – produktów wymaga od wytwórców dysponowania potencjałem relacyjnym zapewniającym im szerszą perspektywę wzrostu. W domyśle oznacza to wdrożenie koncepcji i metod zarządzania urzeczywistniających partnerskie relacje. W celu tworzenia takich wartości wymaga się od przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy współdziałania oraz stałej, wzajemnej adaptacji do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków wymiany [9, s. 796]. Minimalizowanie niepewności² przez dostarczanie niezbędnych informacji i wiedzy do organizacji przy wdrażaniu nowych produktów zgodnie z najnowszymi trendami rynkowymi i konsumenckimi staje się jednym z głównych celów współczesnych organizacji [21, s. 7].

* Prof. dr hab., dr h.c. Bogdan Nogalski – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

** Dr hab. inż. Przemysław Niewiadomski – Politechnika Poznańska.

¹ Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, które są obiektami – dotychczas prowadzonych przez autorów – badań; ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach oraz raportach z badań własnych. Wybór takiego obiektu badań wynika również z faktu, że zawodowo jeden z autorów związany jest z przedsiębiorstwem będącym reprezentantem tego sektora.

² Jednym z warunków brzegowych inicjujących tworzenie potencjału relacyjnego, jego rozwój i trwałość, jest zaufanie, które oznacza wzajemne zobowiązanie partnerów do utrzymywania ciągłości relacji, przez angażowanie własnych zasobów, w przekonaniu, że realizowanie wspólnych działań przyniesie korzyści obu partnerom, chociaż nie jest to w żaden sposób zagwarantowane [12, s. 107].

Nasylenie rynku prowadzi do sytuacji, w której odbiorcy coraz częściej mają aktywny wpływ na oferowane im produkty i to nie tylko w sposób pośredni. Obecnie spora ich część pomaga tworzyć nowe rozwiązania dotyczące nierzadko spersonalizowanego produktu. W ten sposób powstaje pewna relacja między dostawcą o odbiorcą, w której ten drugi świadomie przekazuje część swojej wiedzy, pracy, a nawet pieniędzy organizacji, co w ostateczności również przynosi mu korzyści. Wychodząc z takiego założenia, należy podkreślić, iż wartość przedsiębiorstwa jest funkcją liczby aktualnych i przyszłych relacji, łączącego ich charakteru, co w perspektywie odzwierciedlone jest wielkością generowanych wpływów [17, s. 8].

Z poglądem tym w pełni utożsamiają się autorzy niniejszej pracy, dodając, że dobre relacje między partnerami przekładają się na obopólne zaangażowanie każdej ze stron, co z kolei wpływa na satysfakcję ze współpracy, a w perspektywie na wyniki finansowe każdej ze stron.

K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert [11, s. 32] zakładają, że każda organizacja niezależnie od potencjału, którym dysponuje i zajmowanej pozycji rynkowej, powinna zachowywać się w sposób elastyczny i twórczy, czyli musi posiadać umiejętności charakterystyczne dla niewielkich, agresywnych, innowacyjnych firm. Konieczny jest zatem rozwój nowych produktów, który wymaga znajomości czynników warunkujących kształtowanie relacji ze stałymi odbiorcami³. Przystępując do badań założono, że im większy jest potencjał wytwórcy do budowania sieci relacji, tym wyższy jest poziom jego elastyczności implementacyjnej. W związku z powyższym podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy liczba implementowanych przez wytwórcę produktów jest pochodną przyjaznych więzi między nim a jego odbiorcami? W kontekście tak postawionego pytania zasadniczym celem pracy jest próba zobrazowania – wykreowanych przez wytwórcę – relacji jako atrybutu sprzyjającego jego elastyczności implementacyjnej. Osiągnięcie tak postawionego celu jest możliwe przez szczegółową analizę przypadku procesu implementacji wybranego komponentu, który potwierdza, że dobre relacje między partnerami – skutek zwiększania się serii produkcji – mogą implikować spadek jej kosztów jednostkowych.

Wybór strategicznych atrybutów organizacji wynika z określenia jej celów. Według M. Romanowskiej [16, s. 89] takimi celami może być przetrwanie organizacji, jej rozwój lub osiągnięcie wysokiej pozycji. W tym opracowaniu przyjęto, że strategicznym celem przedsiębiorstwa wytwórczego jest efektywny rozwój, a realizacja jego będzie możliwa do osiągnięcia przez implementowanie nowych produktów jako przejawu strategii wyróżniania się. Właśnie dlatego – bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia – menedżerowie mają obowiązek budować strategię relacyjne dla swojego przedsiębiorstwa i stale je doskonalić.

³ Wymaga dostosowania do specyfiki konkretnego sektora. W związku z powyższym badania prowadzono w odniesieniu do polskiego producenta działającego na rynku maszyn rolniczych.

W tym miejscu zasadne jest przywołanie słów Grupy Strategor [19, s. 256], a mianowicie: „Charakter preferencyjny nadają relacjom partnerzy, którzy je nawiązują, oraz strategie, jakie przyjmują oni w swoich działaniach”. W nawiązaniu do powyższego D. Nowak [14, s. 9] zauważa, że „dochód z relacji” może przybierać charakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwość uczenia się i akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy oraz uzyskanie korzyści skali i zakresu działania. Powyższe przesądza o celowości podjętych przez autorów badań, czyniąc je zasadnym.

1. Relacje w teorii i praktyce zarządzania⁴

Rynek stawia coraz większe wymagania, które producenci muszą spełniać, aby przetrwać w konkurencyjnym, zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Pobieżna obserwacja życia gospodarczego wystarcza, aby zauważyć, że zachowania przedsiębiorstw uwzględniają nie tylko informację cenową, a zawierane kontrakty mają często charakter powtarzalnych, wielokrotnych transakcji opartych na długoterminowych relacjach [7, s. 14]. Rozwój relacji, znajdujący odbicie w procesach implementacyjnych, przyczynia się nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego portfela produktów, lecz także do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych jej procesów kształtowania. W związku z powyższym istotnym czynnikiem dla przedsiębiorstw jest dążenie do utrzymania dobrych relacji z partnerami przez zwiększenie ich lojalności i przywiązania do organizacji. Należy podkreślić, że rozwijają się ci, którzy współtworzą rzeczywistość, kreują i wykorzystują okazje, zaspokajając oczekiwania klientów; myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości.

Przystępując do badań, autorzy zweryfikowali wybrane sposoby definiowania relacji⁵. Prowadzone przez nich rozważania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że termin „relacje” jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego jednoznacznym interpretowaniu, zarówno przez autorów reprezentujących nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne⁶. Ze zdefiniowaniem relacji jest podobnie jak z określaniem wielu innych kluczowych kategorii czy pojęć z zakresu ekonomii

⁴ W artykule rozmyślnie nie zostały przedstawione szczegółowe rozważania nad istotą i pojęciem relacji; takowe rozważania funkcjonują w literaturze naukowej z tego zakresu. Na podstawie analizy wybranych sposobów definiowania przedstawiono wyłącznie wnioski.

⁵ Autorzy bazują na dorobku teorii organizacji i zarządzania dotyczącej współpracy, sieci i relacji. Na tle relatywnie dużego dorobku w tym zakresie warto wymienić prace polskich badaczy, w tym: A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [22, 23, 24, 25], E. Rudawskiej [17], J. Światowicz-Szczepańskiej [20] oraz W. Czakona [3, 4, 5, 6].

⁶ W związku z powyższym ważnym zadaniem jest skupianie środowiska naukowego wokół praktyki zarządzania, w tym wspólne badania i konferencje tematyczne dotyczące sieci relacji. W Polsce takie inicjatywy podejmuje m.in. Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod kierownictwem A. Zakrzewskiej-Bielawskiej.

i zarządzania. Występuje mnogość definicji, brak jest jednorodności, a niekiedy za pomocą tego samego pojęcia określane są różne zjawiska. W konsekwencji prowadzi to do wielu nieporozumień w zakresie interpretacji pojęcia. Resumując, należy podkreślić, że:

- relacje są pojęciem wieloznacznym, wieloaspektowym i złożonym, co powoduje trudności w ich jednoznacznym zdefiniowaniu i interpretowaniu;
- występuje mnogość definicji, brak jest jednorodności w zakresie pojęcia;
- przedstawiane są niekiedy za pośrednictwem różnych metafor (pluralizm epistemologiczny);
- obserwuje się przenoszenie osiągnięć naukowych z innych krajów czy nauk bez wyraźnego zaznaczenia pochodzenia i znaczenia omawianych pojęć;
- sytuację utrudnia występowanie terminów bliskoznacznych, np. współpraca, kooperacja, partnerstwo⁷;
- teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że daleko do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji relacji⁸;

Niewątpliwie powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie są relacje, a co za tym idzie – jakimi metodami je badać⁹. Ponieważ termin „relacje” często występuje zarówno w myśli potocznej, jak i w opracowaniach naukowych, konieczne było przeanalizowanie i przyjęcie własnej definicji.

W kontekście dokonanego przeglądu literatury oraz w oparciu o praktyczne doświadczenia autorów – na potrzeby badań – za wiodące przyjęto następujące założenia:

- relacje mają dodatni wymiar ekonomiczny¹⁰, są zasobem wynikającym z potrzeb lub systematycznej obserwacji rynku;
- relacje odnoszą się do produktu, jego implementacji, który jest postrzegany przez wytwórcę jako nowy;

⁷ W opracowaniu przyjęto, że termin „relacja” odnosi się do sposobu, w jakim dwa podmioty zachowują się wobec siebie. W takim ujęciu słowo „relacja” ma szersze znaczenie od więzi i partnerstwa. Partnerstwo jest docelowym i modelowym układem powiązań między przedsiębiorstwem a klientem, natomiast więź między klientem a firmą powinna być postrzegana jako wyznacznik tego, w jaki sposób klient ocenia całokształt wszystkich dotychczasowych interakcji [2, s. 4].

⁸ Poszukiwanie jednej, wspólnej lub uniwersalnej definicji nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki zarządzania, a jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego; autorzy rekomendują takie definicje, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i mogą być wykorzystywane konsekwentnie w prowadzonych badaniach.

⁹ Rodzi się zatem potrzeba podjęcia badań w tym zakresie. Na tle niedostatków metodycznych w zakresie pomiaru relacji międzyorganizacyjnych należy odnotować próbę W. Czakona [4], który porusza w swojej pracy zagadnienie jakościowych kryteriów oceny więzi międzyorganizacyjnych. Nowy kierunek pomiaru relacji uelastyczniających procesy implementacyjne przedsiębiorstwa produkcyjnego aktualnie jest przedmiotem badań zespołu naukowców pod kierunkiem B. Nogalskiego.

¹⁰ Dodatni wymiar ekonomiczny oznacza, że relacje muszą przynosić wymierną korzyść, którą – w przypadku omawianym w pracy – jest możliwość implementacji nowego produktu.

- budowanie przewagi konkurencyjnej musi się opierać na odpowiednio dobranych zasobach relacyjnych oraz zdolnościach przedsiębiorstwa do ich efektywnego wykorzystania;
- gwarancją sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i zmiennym rynku jest umiejętność nawiązywania trwałych relacji z otoczeniem.

Zasoby przedsiębiorstwa są podstawowym źródłem umiejętności, które decydują o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo wyznaczonego celu. W kontekście powyższego w myśl teorii zasobowej posiadanie unikatowych zasobów relacyjnych i umiejętność ich wykorzystania jest determinantą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Idea relacji – według autorów niniejszej pracy – doskonale wpisuje się w teorię zasobów, według której do cennych, poza zasobami finansowymi, wiedzy i technologicznymi, należą także relacje organizacji z otoczeniem [8, s. 120]. Pogląd ten zdaje się potwierdzać K. Obłój [15, s. 268], według którego stanowią je zarówno kontakty osobiste pracowników (w tym także relacje o charakterze nieformalnym), jak i oficjalne relacje organizacji, przybierające postać kontaktów czy baz danych¹¹. Obydwie te grupy są traktowane jako aktywa niematerialne.

Eliminując myślenie pojedynczych transakcji na rzecz budowy trwałych relacji rynkowych, należy przyjąć, iż związki z dostawcami, klientami i pozostałymi uczestnikami otoczenia rynkowego należą do zasobów trwałych, istotnie implikujących możliwość kreowania i wykorzystywania pojawiających się okazji. Powyższą zależność w sposób dalece uproszczony przedstawiono na rysunku 1.

Brak związku między relacjami a elastycznością implementacyjną organizacji (zaistniała sytuację obrazuje kwadrat nr 1 macierzy) można tłumaczyć sprzyjającą okolicznością, chwilową (jednorazową) okazją. Według autorów opracowania przedstawiona zależność jest w praktyce możliwa, ale stosunkowo rzadko występuje. Może stanowić chwilową przewagę nad konkurentami; w żadnym razie nie może być podstawą planowania długoterminowej działalności przedsiębiorstwa, chyba, że – myśląc prorozwojowo – uzyskiwane „przypadkowo” środki przedsiębiorstwo racjonalnie wykorzysta. Niemniej jednak wszystko sprowadza się i tak do tego, że kluczowe w kontekście dalszych działań i rozwoju przedsiębiorstwa są w ostateczności długoterminowe relacje z uczestnikami rynku.

Odnosząc się do kwadratu nr 4 – obrazującego sytuację, w której relacje wprost nie przekładają się na wzrost elastyczności – należy podkreślić, że taka sytuacja może być wynikiem braku zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa, aby taką zależność wypracować. Brak wizji i strategii, niewłaściwe przewodzenie to okoliczności, które temu sprzyjają. Sytuacja taka występuje bardzo rzadko. Częściej zachodzą sytuacje,

¹¹ Relacje z otoczeniem jako istotnie oddziałujące na warunki funkcjonowania całego przedsiębiorstwa i realizację wyznaczonych – przez przedsiębiorstwo – celów długoterminowych podkreśla J. Skalik [18, s. 15], zwracając uwagę na kluczowe ich znaczenie.

w których istnieje związek między relacjami a elastycznością implementacyjną. Układ takiej zależności obrazuje kwadrat nr 2 macierzy. Powyższe treści prowadzą do sformułowania następującego wniosku: im wyższy poziom relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tym wyższe prawdopodobieństwo implementowania produktu adekwatnego do rzeczywistych potrzeb rynku. Należy jednak pamiętać, że relacje i umiejętność ich wykreowania to tylko jeden z warunków osiągnięcia określonego poziomu efektywności.

Rysunek 1. Relacje a elastyczność – kwadrat zależności

ELASTYCZNOŚĆ	Wysoka	1. Sytuacja wyłącznie chwilowa Przypadek Okazja jednorazowa Przewaga konkurencyjna wyłącznie krótkoterminowa	2. Sukces Stabilność Trwała przewaga konkurencyjna Preferowana sytuacja
	Niska	3. Spodziewana porażka Zejsście z rynku Sytuacja kryzysowa Niewiedza; brak informacji Niewłaściwe myślenie	4. Brak wizji i strategii Niewłaściwe zarządzanie Brak motywacji Zniechęcenie Produkcja masowa
		Słabe	Bardzo dobre
		RELACJE	

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu – zdaniem autorów – należy zwrócić uwagę na istniejący brak zdecydowania w sprawie zależności między relacjami a elastycznością implementacyjną. Interesujący jest także stosunek zaufania do elastyczności. Warto zadać pytanie, czy zaufanie jest szczególnym przypadkiem implikującym relacje, czy raczej nie? W myśl powyższego warto odnotować, że cechą wspólną dla relacji i elastyczności jest to, że obie te oceny są zorientowane na wyniki działania. Różnica polega zaś na tym, że mówiąc o elastyczności, chodzi, krótko mówiąc, o realizację celu implementacyjnego, co jest możliwe przez wzajemne relacje, natomiast w przypadku relacji będzie chodziło o osiągnięcie możliwie pozytywnych wyników, wobec których wysuwa się warunek, by były one przyczynkiem do realizacji wyznaczonego celu.

2. Relacje aktywizujące elastyczność – analiza przypadku (ujęcie sektorowe)

Badania, o których mowa w tej części opracowania, realizowano z perspektywy polskiego producenta części przeznaczonych do maszyn rolniczych; dotyczą konkretnego – zaistniałego w przedsiębiorstwie – przypadku¹². Celem badań było przedstawienie – wykreowanych przez przedsiębiorstwo – relacji jako atrybutu sprzyjającego prowokowaniu okazji i docelowo wzrostowi jego elastyczności implementacyjnej. Przedmiot badań stanowił przypadek wdrożenia koła przenośnika przyczepy rolniczej o numerze 7552–150111.

Na podstawie zapytania ofertowego, które przedsiębiorstwo otrzymało od swojego dotychczasowego odbiorcy, autorzy zamierzali, po pierwsze, wykazać, jaki jest wpływ relacji na zdolność pozyskania przez wytwórcę kluczowych – od partnera – informacji, które z kolei istotnie implikują elastyczność implementacyjną; po drugie, zobrazować istotę relacji w kontekście – determinującego procesy implementacyjne – zaufania między stronami transakcji¹³.

Na sukces firmy wpływ ma wiele różnorodnych czynników, a jednym z nich niewątpliwie są trwałe i udane relacje z partnerami biznesowymi, o których można powiedzieć w kontekście badanych przedsiębiorstw. Dobre relacje i atmosfera przekładają się na obopólne zaangażowanie partnerów i satysfakcję ze współpracy, a to w efekcie ma wpływ na wyniki finansowe każdej ze stron.

W dalszej części opracowania wskazano przypadek wzajemnych relacji, które pozwoliły wypracować rozwiązanie satysfakcjonujące obydwie strony, tj. dostawcę (wytwórcę) i odbiorcę¹⁴. Proponowane rozwiązanie – w opinii autorów – prowadzi do umacniania współpracy i jest zachętą do dalszych wspólnych działań między partnerami. Kiedy zaufanie między partnerami jest duże, co osiąga się w wyniku doświadczenia, długoterminowego pogłębiania relacji, spada poczucie ryzyka transakcji. Kiedy obaj partnerzy wierzą sobie, dołożą wszelkiej staranności, aby wzajemnie realizować nowe projekty wdrożeniowe. Tak też było w prezentowanym przypadku.

W ramach długookresowej współpracy z firmą Parts Polska¹⁵ wytwórca, o którym mowa w niniejszej pracy, otrzymał zapytanie ofertowe dotyczące możliwości

¹² Dobór przypadku poddanego ocenie był celowy.

¹³ Relacje są oparte na wzajemnym porozumieniu ich uczestników oraz zaufaniu.

¹⁴ W niniejszym opracowaniu autorzy skupiają się na relacjach opartych na współpracy i podkreślają ich zalety w długofalowej perspektywie. Nie oznacza to jednak, że w zakupach nie ma miejsca na relacje transakcyjne. Są one jak najbardziej wskazane w sytuacjach, kiedy skala biznesu z dostawcą jest na tyle mała, że nieekonomiczne jest inwestowanie czasu w budowanie zbyt zażyłej relacji z dostawcą.

¹⁵ Firma prowadząca hurtową sprzedaż oryginalnych i zamiennych części do większości występujących na światowym rynku marek maszyn rolniczych. Centrum działania firmy Parts Polska znajduje się w magazynie centralnym w Heeslingen, przedsiębiorstwa siostrzane natomiast w: Austrii, Holandii, Belgii, Francji,

zaimplementowania koła łańcuchowego przenośnika (por. rysunek 2). Zapytanie zostało przesłane drogą mailową do wytwórcy 9 grudnia 2016 r. i opiewało na 200 sztuk.

Pomimo dobrych relacji między stronami – ze względu zarówno na sezonowość¹⁶, jak i stosunkowo niski poziom sprzedaży wymienionego koła¹⁷ – zamówienie docelowe, które mógłby złożyć kupujący, zwiększono maksymalnie do 250 sztuk wyrobu¹⁸. W tym miejscu należy podkreślić, że relacje biznesowe to związek między dwiema stronami, mający na celu obopólną korzyść handlową (zysk)¹⁹. Stwierdzenie, że relacje z dostawcą mają przynosić zysk obu stronom jest stosunkowo łatwe do udowodnienia – nie ma wszak oczekiwania ze strony partnerów, żeby w ramach relacji jakakolwiek ze stron działała wbrew ekonomii, generując straty dla swojego przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Koło przenośnika 7552–150111 – przedmiot implikujący analizę



Źródło: materiały wewnętrzne firmy Parts Polska.

W kontekście powyższego przystąpiono do badań dotyczących technologii produkcji koła oraz determinujących proces zasobów, w tym środków i przedmiotów pracy. Podstawą do opracowania technologii produkcji danej części jest jej kształt, czyli wymiary i stopień skomplikowania, oraz materiał, z którego ma być wykonana. Jako że w analizowanym przypadku materiał stanowi żeliwo sferoidalne – przy współudziale technologa-odlewnika – ustalono, że istnieje konieczność wytworzenia specjalnego

Włoszech, Anglii, Polsce, Czechach, Danii, Szwajcarii i Węgrzech. Ze względu na ochronę danych nazwa firmy celowo została zmieniona.

¹⁶ Mimo że przyczepy rozrzucające należą do maszyn niezbędnych w gospodarstwie, nie są wykorzystywane na co dzień. Ich zadanie jest bardzo proste do określenia: rozwiezienie, rozdrobnienie i równomierne rozrzućenie obornika po polu. Analizując specyfikę pracy sezonowej rozrzućnika obornika, trzeba brać pod uwagę możliwości sprzedaży przeznaczonych do niego części.

¹⁷ Prognozy sprzedaży firmy wykazały, iż w 2017 roku zapotrzebowanie na wymienione koła kształtować się będzie na poziomie 220 sztuk.

¹⁸ Proponowana cena netto 27,80 zł za szt.

¹⁹ Relacja między kupującym a dostawcą, nawiązywana z obopólnej chęci zysku, musi na ogół wiązać się z pewnym stopniem dojrzałości biznesowej. Silna relacja, opierająca się na zasadzie *win to win*, jest gwarancją sukcesu zapewniającą zdobycie znaczącej przewagi nad konkurencją [1].

modelu²⁰ do produkcji odlewu żeliwnego, który – na dalszym etapie – poddany zostanie obróbce ubytkowej²¹. Prowadzona symulacja pozwoliła na oszacowanie kosztu wytworzenia modelu odlewniczego; wykorzystano metody szybkiego prototypowania²², a do wykonania odlewu wybrano technologię formy piaskowej. W ramach realizowanych działań ustalono, iż koszt produkcji modelu odlewniczego – dla analizowanego rodzaju koła – kształtuje się na poziomie 6 000,00 zł²³. Biorąc pod uwagę dostawę 250 sztuk wyrobu po cenie sprzedaży 27,80 zł²⁴ i związane z jego implementacją koszty produkcji²⁵, ustalono, że wytwórca ponosi stratę w wysokości 3 925 zł²⁶.

W kontekście przedstawionej sytuacji należało podjąć decyzję czy i ewentualnie w jaki sposób sprostać oczekiwaniom odbiorcy i rynku. Podjąć się produkcji koła czy może – w wyniku nieopłacalności zaimplementowania 250 sztuk koła – odrzucić kontrakt. W istocie będzie to miało swoje negatywne przełożenia na wiążące partnerów wyniki sprzedażowe²⁷, zwłaszcza że najlepiej prosperujące biznesy działają dziś w oparciu o lojalnych i powracających partnerów. Pozyskanie bowiem nowego partnera (zarówno odbiorcy, jak i dostawcy) kosztuje niekiedy kilkakrotnie więcej niż zatrzymanie obecnego; wymaga czasu i wiąże się z dużym ryzykiem²⁸. To sprawia, że funkcjonowanie firm musi ulec zmianie, a odnoszenie sukcesów na rynku wymaga zupełnie nowych reguł. Umiejętność budowania relacji okazuje się obecnie ważniejsza niż nastawienie wyłącznie na sprzedaż. Tworzenie przyjaznych więzi między dostawcami a odbiorcami staje się nieodzowną wartością firmy, a jakość tych kontaktów jest pochodną sukcesu, co potwierdza prezentowany przypadek, w którym zaczęto poszukiwać rozwiązania, które, przy takim zapotrzebowaniu i z góry narzuconej cenie sprzedaży, mogłoby zapewnić zakładaną przez wytwórcę efektywność

²⁰ Jest to przyrząd, który służy do odwzorowania zewnętrznych kształtów odlewu w formie.

²¹ Zadaniem obróbki ubytkowej jest usunięcie określonej objętości materiału.

²² Metoda służąca do szybkiej, precyzyjnej i powtarzalnej produkcji elementów w technologii addytywnej (np. z wykorzystaniem technik druku przestrzennego), zwykle przy sterowaniu komputerowym.

²³ Całkowity koszt produkcji obejmuje: 1) opracowanie trójwymiarowej technologii odlewniczej przy zastosowaniu wspomagania komputerowego (edytory graficzne, symulacje komputerowe), 2) opracowanie modeli wirtualnych i dokumentacji oprzyrządowania odlewniczego, 3) wykonanie modeli odlewniczych (płyta modelowa), 4) wykonanie form na podstawie modeli odlewniczych, 5) wytop dobrego stopu odlewniczego, 6) zalewanie form, studzenie i wybicie form odlewniczych, oczyszczanie odlewów, odcięcie układów wlewowych i zasilających, 7) malowanie.

²⁴ 27,80 zł x 250 szt. = 6 950,00 zł.

²⁵ Uwzględniając koszty zakupu surowca (odlewu wykonanego z żeliwa sferoidalnego), koszty pracy (toczenie – 2,00, przeciąganie – 0,50) oraz dodatkowe koszty implementacji w wysokości 6 000,00.

²⁶ Suma poniesionych kosztów wynosi 10 875,00, w tym: jednorazowe koszty oprzyrządowania i modelu – 6 000,00 zł; koszty surowca – 17,00; koszty pracy – 2,50 zł.

²⁷ Według autorów opracowania nie podjęcie implementacji wskazanego wyrobu, mogłoby świadczyć o niskiej elastyczności wytwórcy.

²⁸ Im wyższe koszty zmiany dostawcy, odczuwane ryzyko czy większe znaczenie nabywanego dobra lub usługi z punktu widzenia działalności nabywcy, tym rodzi się większy poziom uzależnienia odbiorcy od źródła zakupu. Istotnym wyznacznikiem skłonności nabywców do rozwijania relacji długookresowych jest rodzaj nabywanego produktu, co wynika ze struktury branżowej rynków przemysłowych.

implementacji²⁹. Tu warto dodać, że w przypadku analizowanego koła kolejne zamówienie na ten wyrób było przewidywane nie szybciej niż w okresie dwunastu miesięcy; okres zwrotu zainwestowanego – na potrzeby implementacji – kapitału jest zbyt długi.

Zamówienie takiej liczby wdrażanego produktu w relacji do jego ceny rynkowej, tak aby zysk ze sprzedaży, pomimo znacznych kosztów związanych z uruchomieniem produkcji wpisywał się – w przyjętą przez wytwórcę strategię – był zatem niemożliwy. Przyjmując, jako podstawę prognozowania, koszt wykonania modelu, a także koszty związane z produkcją jednej sztuki koła, ustalono, że minimalna liczba wyrobu, którą należy wraz z pierwszą implementacją wykonać i dostarczyć na rynek wynosi 723 sztuki³⁰. Wskazana liczba – gwarantująca zysk ze sprzedaży, który w całości pokrywa koszty wykonania modelu i dodatkowego oprzyrządowania – jest nieracjonalna z punktu widzenia odbiorcy.

W dalszej części opracowania wskazano przypadek wzajemnych relacji, które pozwoliły wypracować rozwiązanie satysfakcjonujące obydwie strony. W oparciu o swoją wiedzę dotyczącą określonych zachowań – przez wszystkie lata współpracy – wytwórca potrafił zbudować takie relacje, które sprawiły, że między nim a odbiorcą nawiązała się silna nić porozumienia³¹. Potwierdza się, że ścisłe relacje z partnerami mogą zapewnić dostęp do ważnych informacji, takich jak trendy rynkowe czy innowacyjne technologie³².

Proponowane rozwiązanie – w opinii autorów – prowadzi do umacniania współpracy i jest zachętą do dalszych wspólnych działań między partnerami. Kiedy zaufanie między partnerami jest duże, co osiąga się w wyniku doświadczenia, długoterminowego pogłębiania relacji, spada poczucie ryzyka transakcji. Kiedy obaj partnerzy wierzą sobie, dołożą wszelkiej staranności, aby wzajemnie wywiązać się z umowy. Postępują tak, ponieważ wiedzą, że tak budują swoją dobrą reputację nie tylko w odniesieniu do tego konkretnego partnera, lecz także do całego przedsiębiorstwa.

Jako że niemożliwe było zamówienie większej liczby kół, odbiorca z własnej inicjatywy postanowił poszukać innych możliwości. Szczegółowa analiza portfela produktowego odbiorcy wykazała istnienie zapotrzebowania na koła o podobnych parametrach³³. Ustalono, że projektowany odlew koła charakteryzuje się bardzo dużym stopniem elastyczności implementacyjnej, stąd możliwe jest jego zastosowanie jako

²⁹ Dokonując oceny okazji implementacyjnej w badanym przedsiębiorstwie (wyniki badań przedstawiono w odrębnym opracowaniu) w ramach kryterium „okres zwrotu zainwestowanych środków” ustalono, że powinien on być natychmiastowy, tzn. wraz z pierwszą dostawą. Biorąc pod uwagę prognozowaną sprzedaż, cenę i koszty związane z implementacją koła powyższy warunek jest niemożliwy do spełnienia. Szerzej: [13].

³⁰ 723 szt. x 8,30 zł (zysk/szt.) = 6 000,90 zł, co pokrywa wyłącznie koszty produkcji modelu odlewniczego.

³¹ Jakie elementy są ważne, aby to zaufanie się pojawiło? Odpowiedź na tak postawione pytanie została przedstawiona w odrębnym opracowaniu autorów.

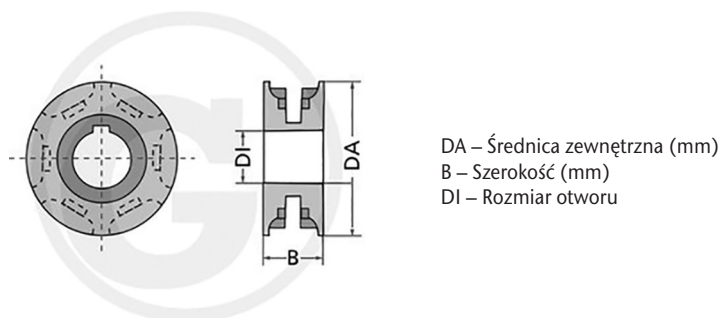
³² Pomaga to obniżyć poziom niepewności, co jest istotnym elementem teorii zasobowej [10].

³³ Relacje stanowią istotny czynnik determinujący elastyczność implementacyjną producenta. To właśnie dzięki partnerowi wytwórca otrzymuje informację o potrzebach w zakresie implementowanych produktów.

półfabrykatu w procesie produkcyjnym właściwym dla innych typów kół. W porozumieniu z wytwórcą stwierdzono możliwość zastosowania półfabrykatu (odlewu koła) w procesie produkcyjnym właściwym dla dwóch innych kół o podobnych parametrach, tj. 7552–150109 oraz 7552–150110.

Jedynym parametrem różnicującym półfabrykat jest jego wymiar wewnętrzny (por. rysunek 3)³⁴ [DI₁–32 mm, DI₂–35 mm, DI₃–40 mm]; pozostałe charakterystyki koła, tj. typ [A], liczba zębów [6], podziałka łańcucha [8x24 mm], rowek wpustowy [12 mm], średnica zewnętrzna [DA-110 mm] oraz szerokość [B-45 mm] są identyczne (rysunek 3).

Rysunek 3. Charakterystyka koła – symbole



Źródło: materiały wewnętrzne firmy Parts Polska.

Na podstawie – dokonanej przez odbiorcę – analizy rynku ustalono roczne zapotrzebowanie dla każdego z pozostałych dwóch rodzajów kół. Odpowiednio dla koła 7552–150109 oraz koła 7552150110 wygenerowano zapytanie opiewające na 150 i 170 sztuk, przy czym dla pierwszego koła ustalono cenę na poziomie 27,80 zł, natomiast dla drugiego – 38,62 zł (por. tabela 1)³⁵.

Biorąc powyższe pod rozwagę w ramach implementacji trzech rodzajów kół producent osiąga przychód netto w wysokości 6 485,40 zł³⁶, który pomniejszony o kwotę 6 000,00 zł (koszty produkcji modelu odlewniczego), przy danej strukturze produkcji w końcowym rozrachunku daje niewielki – ale jednak – zysk w wysokości 485,40 zł.

³⁴ Istotny z punktu widzenia funkcji użytkowej odlewu jest rozmiar otworu [DI], który jest implikowany rozmiarem rdzenia użytego w trakcie procesu odlewniczego.

³⁵ Relacje to związek między dwiema stronami, mający na celu obopólną korzyść handlową, co odzwierciedla powyższa sytuacja. Chcąc pokryć część kosztów związanych z implementacją – oczywiście biorąc pod uwagę możliwości sprzedażowe i wyniki finansowe (zapewnienie odpowiedniej marży) – odbiorca jest skłonny podzielić się nadwyżką; zapłacić wyższą cenę za wyrób o podobnych parametrach i zbliżonych kosztach produkcji (różnica 0,50 zł).

³⁶ Koszty produkcji, nie uwzględniając kosztów wytworzenia modelu.

Tabela 1. Specyfikacja kosztów wyrobów poddanych analizie

Charakterystyka		Wyrób		
		Koło (A) 7552–150109	Koło (B) 7552–150110	Koło (C) 7552–150111
KM	Koszty modelu [zł]		9 000,00	
KS	Koszty surowca [zł]	17,00	17,00	17,00
KP	Koszty pracy [zł]	2,50	3,00	2,50
KC	Koszty całkowite [zł]	19,50	20,00	19,50
CS	Cena sprzedaży [zł]	27,80	38,62	27,80
Z	Zysk [zł/szt.]	8,30	18,62	8,30
I	Liczba [szt.]	150	170	250
P	Przychód [zł] ³⁷	1 245,00	3 165,40	2 075,00
PC – Przychód całkowity [zł]³⁸		$PC = P_a + P_b + P_c - KM = 6 485,40$		

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań.

Rozpatrując przypadek wyłącznie w kategorii bieżącego zysku, proponowane rozwiązanie jest mało atrakcyjne. Jako że jest rozwiązaniem nastawionym na długoterminową współpracę w perspektywie będzie przynosić duże zyski. Ponadto jest swego rodzaju buforem zabezpieczającym wytwórcę przed konkurencją; wysokie bariery wejścia na rynek zniechęcają innych jego uczestników do implementacji tego wyrobu, zwłaszcza że nieposiadający tak dobrych relacji wytwórcy nie będą mieli możliwości takiego działania. Podejmując decyzje o implementacji, wytwórca – przez udoskonalanie wartości oferty rynkowej i wzrostu dostępności produktów – zdobywa jeszcze większą lojalność klientów [20, s. 18].

Bazując na podejściu relacyjnym, mając na uwadze zaufanie między partnerami, wszelkie realizowane inwestycje należy rozpatrywać w perspektywie długoterminowej. To podejście czyni zasadnym implementacje, które w perspektywie danej chwili wydają się być całkowicie nieuzasadnione. Biorąc pod uwagę kolejne zapotrzebowanie w perspektywie – chociażby – jednego roku, wytwórca będzie generował znacznie wyższy zysk. Nie ponosi bowiem ponownych kosztów związanych z wykonaniem kompletu modelowego. Wykorzystuje powstały w ramach poprzedniej implementacji. Biorąc pod uwagę sprzedaż na podobnym poziomie, przyszła transakcja wygeneruje zysk w wysokości 6 485,40 zł.

Dobre relacje w biznesie rodzą zaufanie, a nic nie przynosi tylu zysków, co ekonomia oparta na zaufaniu. Organizacje, które potrafią je zdobywać, osiągają wyniki wielokrotnie wyższe niż te, którym mało kto ufa.

³⁷ Nie uwzględnia kosztów modelu odlewniczego.

³⁸ Pomniejszony o koszty produkcji modelu odlewniczego.

Podsumowanie

Na sukces firmy wpływ ma wiele różnorodnych czynników, a niewątpliwie jednym z nich są trwałe i udane relacje z partnerami biznesowymi. Można o nich mówić w kontekście przedstawionego w pracy przedsiębiorstwa. Rekomendacje, będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych, oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia ich do stwierdzenia, w myśl którego liczba implementowanych przez wytwórcę produktów jest pochodną przyjaznych więzi między nim a jego odbiorcami. W kontekście weryfikacji – przyjętej w pracy tezy – zobrazowano wykreowane przez wytwórcę relacje jako atrybut sprzyjający jego elastyczności implementacyjnej. Przedstawiono szczegółową analizę przypadku procesu implementacji wybranego komponentu, który potwierdza, że to właśnie relacje między partnerami – wskutek zwiększania się serii produkcji – mogą implikować spadek jej kosztów jednostkowych.

Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji badania – dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii rozwojowych. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „użytecznych” w praktyce zarządzania. Niemniej jednak autorzy dostrzegają potrzebę dalszych – jeszcze bardziej pogłębionych – badań w omawianym zakresie. Będzie to sprzyjać uelastycznianiu procesów implementacyjnych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Cathcart J., *Relationship Selling: The Key to Getting and Keeping Customers*, A Book Perigee, New York 1990.
- [2] Cathcart J., *The Eight Competencies of Relationship Selling: How to Reach the Top 1% in Just 15 Extra Minutes a Day*, Leading Authorities, Washington 2002.
- [3] Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu nr 20, 2008, s. 58–65.
- [4] Czakon W., *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 1, Kraków 2008, s. 208–216.
- [5] Czakon W., Klimas P., *Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 160–168.

- [6] Czakon W., *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 186–220.
- [7] Gorynia M., Kasprzyk M., *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2, s. 13–20.
- [8] Grant R.M., *The resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, Vol. 33, No. 3, s. 114–135.
- [9] Gulati R., Singh H., *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 4, pp. 781–814.
- [10] Heide J.B., *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- [11] Krzakiewicz K., Sz. Cyfert, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka (red.), „Prace Naukowe”, nr 300, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [12] Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A., *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 105–127.
- [13] Nogalski B., Niewiadomski P., *Kryterium różnicowania okazji implementacyjnej w praktyce przedsiębiorstwa wytwórczego*, 2017 (w druku).
- [14] Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [15] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [16] Romanowska M., *Granice organizacji*, [w:] *Granice zarządzania*, M. Romanowska, J. Cygler (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- [17] Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- [18] Skalik J. (red.), *Metody i techniki organizatorskie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- [19] Startegor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [20] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- [21] Szpitter A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

- [22] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, Wałbrzych 2015, s. 439–457.
- [23] Zakrzewska-Bielawska A., Adamik A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [24] Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, No. 1, s. 3–10.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 444, A. Kaleta, K. Moszkowicz, A. Witek-Crabb (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 609–622.

PRÓBA OCENY RELACJI UELASTYCZNIAJĄCYCH PROCESY IMPLEMENTACYJNE

Streszczenie

Im większy jest potencjał wytwórcy do budowania sieci relacji, tym wyższy jest poziom jego elastyczności implementacyjnej. W nawiązaniu do powyższego w artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy liczba implementowanych przez wytwórcę produktów jest pochodną przyjaznych więzi między nim a jego odbiorcami? W kontekście tak postawionego pytania zasadniczym celem pracy jest próba zobrazowania – wykreowanych przez wytwórcę – relacji jako atrybutu sprzyjającego jego elastyczności implementacyjnej. Osiągnięcie tak postawionego celu jest możliwe przez szczegółową analizę przypadku procesu implementacji wybranego komponentu, który potwierdza, że dobre relacje między partnerami – wskutek zwiększania się serii produkcji – mogą implikować spadek jej kosztów jednostkowych.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE, TEORIA OKAZJI, ELASTYCZNOŚĆ IMPLEMENTACYJNA, OCENA RELACJI

ATTEMPT TO ASSESS RELATIONSHIPS THAT MAKE THE IMPLEMENTATION OF PROCESSES FLEXIBLE

Abstract

The greater the manufacturer's potential to build a network of international relations, the higher level of its implementation flexibility. In relation to the above, an attempt to answer the following question was undertaken in the paper: Is the quantity of products implemented by the manufacturer a derivative of friendly relationships between the recipients? In the context of such a question, the main objective of the paper is an attempt to illustrate relationships – created by the manufacturer – as an attribute promoting his/her implementation flexibility. The achievement of such an objective is possible thanks to a detailed case analysis of the implementation process of a selected component, which confirms that good relationships between partners – as a result of the increase in production series – may imply a decrease in its unit costs.

KEY WORDS: RELATIONSHIPS, IMPLEMENTATION FLEXIBILITY, OPPORTUNITY THEORY, RELATIONSHIP ASSESSMENT

PRACOWNICY NAUKOWI W RADACH NADZORCZYCH POLSKICH SPÓŁEK PUBLICZNYCH

Wprowadzenie

W ostatnich latach teoretycy i praktycy biznesu zrozumieli, że źródeł sukcesu spółek nie da się wytłumaczyć tylko w kontekście ich indywidualnych działań. Aby te źródła zrozumieć, niezbędne jest wyjaśnienie wielu powiązań zachodzących pomiędzy nimi a ich różnymi interesariuszami. Stąd w literaturze wskazywano na przykład, że osiągnięcie długoterminowego wzrostu wartości spółek wymaga zintegrowanego zarządzania relacjami z interesariuszami [1], zwrócenia uwagi na społeczną odpowiedzialność biznesu [2], czy budowania aliansów strategicznych [3]. Lista możliwości, jakie spółki mają do dyspozycji budując sieci zależności, jest dość długa, a ich wyjaśnieniem zajmuje się nie tylko zarządzanie strategiczne, lecz także ład korporacyjny.

Ład korporacyjny zajmuje się szerokim wachlarzem problemów, które obejmują złożone relacje między właścicielami spółek, menedżerami oraz innymi interesariuszami. Problemy te stara się rozwiązywać przez zastosowanie różnych mechanizmów. Wśród nich ważną rolę odgrywają rady nadzorcze. Te organy spółek są głównie nastawione na nadzorowanie zarządów, lecz w wielu opracowaniach podkreślono, że mogą one stać się także ważnym elementem budowania relacji z różnymi interesariuszami i zmniejszania niepewności płynącej z otoczenia [4, 5]. Do interesariuszy, którzy mogą odegrać w tym istotną rolę, należą także ich członkowie powiązani z uczelniami, co przedstawia niniejszy artykuł. Jego celem jest wskazanie korzyści i wad oraz determinant powoływania do rad nadzorczych polskich spółek publicznych pracowników szkół wyższych i osób mających stopień naukowy.

* Dr hab. Leszek Bohdanowicz – Uniwersytet Łódzki.

1. Perspektywa teorii zależności od zasobów a powoływanie pracowników naukowych do rad nadzorczych

Ład korporacyjny korzysta z wielu różnych teorii, np. teorii agencji, teorii służebności, teorii zależności od zasobów, teorii hegemonii menedżerskiej czy teorii instytucjonalnej [4]. Przedmiotami ich zainteresowań są głównie konflikty interesów w spółkach lub problemy instytucjonalizacji ich rad. Tylko jedna z nich, a mianowicie teoria zależności od zasobów (*resource dependence theory*) wskazuje na znaczenie relacji między spółkami i ich otoczeniem oraz odnosi się do kompetencji wnoszonych przez różnych członków rad, a także wykorzystania kapitału społecznego oraz kapitału relacyjnego w organach statutowych spółek [6]. Stąd również najlepiej wyjaśnia, jaką rolę mogą odgrywać w tych organach pracownicy uczelni.

Teoria zależności od zasobów opiera się na założeniu, że efekty funkcjonowania spółek zależą od umiejętności tworzenia różnych powiązań przez te organizacje w otoczeniu, i daje wskazówki, w jaki sposób mogą one ograniczać niepewność z tego otoczenia płynącą [5]. Jak podkreśliła I. Kołodkiewicz [6], spółka próbuje kontrolować otoczenie przez zapewnienie sobie zasobów niezbędnych do przeżycia. Teoria zależności od zasobów wskazuje, że jednym z najważniejszych sposobów budowania relacji przez spółki jest członkostwo w ich radach. Członkowie tych organów budują kapitał rady zarówno przez wnoszenie różnych krytycznych zasobów i umiejętności (kapitał ludzki), jak również przez uczestniczenie w organach innych spółek lub prace w innych organizacjach (kapitał relacyjny). W ten sposób tworzą sieci powiązań. Te zasoby, umiejętności i kontakty przyczyniają się do legitymizacji celów i działań spółek oraz poprawy ich wyników [4].

J. Pfeffer i G. Salancik [5] sugerowali, że członkowie rad przynoszą cztery rodzaje korzyści spółkom: ważne informacje w formie różnych porad, dostęp do kanałów komunikacji między spółkami a ich otoczeniem, preferencyjny dostęp do zasobów oraz legitymizację. Natomiast A. Hillman, A. Cannella i R. Paetzold [7] podzielili wszystkich członków rad w zależności od tego, czym zajmują się na co dzień, i dokładnie opisali, jaki jest ich wkład w zmniejszanie niepewności w funkcjonowaniu spółek. Wyodrębnili przy tym cztery grupy członków rad: insiderów (*insiders*), ekspertów biznesowych (*business experts*), wspierających specjalistów (*support specialist*) i przedstawicieli wpływowych grup społecznych (*community influentials*). Pracownicy szkół wyższych zostali przez nich zakwalifikowani do przedstawicieli wpływowych grup społecznych. A. Hillman, A. Cannella i R. Paetzold [7] wskazali, że wnoszą oni pozabiznesową perspektywę przy rozwiązywaniu różnych problemów, ekspertyzy na temat różnych grup z otoczenia i ich wpływu na spółki, reprezentowanie interesariuszy, a także legitymizowanie działalności spółek. Jednak lista zasobów wnoszonych przez

pracowników naukowych jest szersza i wykracza poza zasoby wnoszone przez przedstawicieli wpływowych grup. Otóż do wspierających specjalistów autorzy zaliczyli prawników, a powszechną choćby w Polsce praktyką wśród pracowników naukowych jest łączenie praktyki prawniczej z pracą na uczelni. W związku z tym dostarczają oni też zasobów charakterystycznych dla tej grupy, takich np. jak specjalistyczne ekspertyzy. Sytuacja może być podobna w przypadku wielu specjalistów w zakresie zarządzania i finansów oraz rachunkowości pracujących na uczelniach, którzy dodatkowo mogą wносить zasoby przypisane przez A. Hillman, A. Cannellę i R. Paetzold [7] ekspertom biznesowym, takie jak dostarczanie alternatywnych punktów widzenia na temat wewnętrznych i zewnętrznych problemów spółek czy ekspertyzy na temat sposobów konkurowania.

Inaczej na korzyści związane z powoływaniem pracowników naukowych do rad spółek spojrzeli D. Bavly i H. Bavly Millner [8], którzy stwierdzili, że są oni uczciwi w stosunku do tych, którzy ich powołali, ugodowi w stosunku do menedżerów najwyższego szczebla i rzadko wtrącają się w zarządzanie. Także B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [9] przytoczyli szereg korzyści związanych z powoływaniem pracowników naukowych do rad. Jak stwierdzili, mają oni wysoką reputację, są ekspertami w obszarach swojego naukowego zainteresowania, czy też w inny sposób myślą o rozpatrywanych problemach niż członkowie rad niezwiązani z uczelniami, a tym samym wnoszą szerszą perspektywę.

W literaturze pojawiły się również argumenty wskazujące na wady powoływania pracowników naukowych do rad spółek. Cytowani już B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [9] wskazali pięć takich argumentów. Po pierwsze, pracownicy naukowi kładą większy nacisk na rygor naukowy niż na nastawienie na wyniki finansowe spółek. Po drugie, ich specjalistyczna wiedza nie musi być ściśle związana z tym, w jakim biznesie spółka funkcjonuje. Po trzecie, uczelniany rygor i podejście mogą ograniczać ich kompetencje, gdy decyzje są podejmowane w rzeczywistym świecie biznesu. Tu ważną rolę odgrywa przecież niepewność. Po czwarte, pracownicy naukowi mogą być mniej bezstronni i niezależni niż inni zewnętrzni członkowie rad nadzorczych, gdyż udział wynagrodzeń związanych z pełnieniem funkcji w radzie w ich dochodach osobistych jest często wysoki. Po piąte, wielu pracowników szkół wyższych pełni wiele różnych funkcji, w tym funkcji administracyjnych, co może prowadzić do wielu wymiarów relacji ze spółkami, w tym związanych z przekazywaniem przez nie uczelniom różnych darowizn. To także może sprawiać, że pracownicy naukowi będący jednocześnie członkami rad nie są w pełni niezależni. Jak podsumowali B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [9], każdy z tych pięciu powodów może sprawić, iż pracownicy szkół wyższych nie będą ani efektywni w monitorowaniu menedżerów najwyższego szczebla, ani w doradzaniu im. Muszą o tym pamiętać pracownicy naukowi pełniący funkcje nadzorcze.

2. Czynniki wpływające na skłonność do powoływania pracowników naukowych do rad nadzorczych

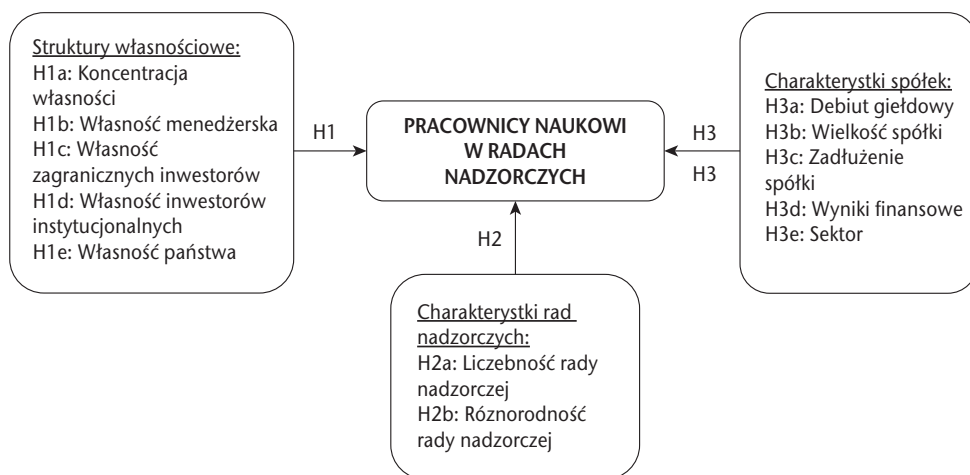
Podstawowym czynnikiem determinującym skład rad nadzorczych, w tym również powoływanie pracowników naukowych do tych organów, są struktury własnościowe spółek. To walne zgromadzenia akcjonariuszy powołują przecież członków rad nadzorczych. Sam wpływ struktur na kompozycję rad był badany w wielu opracowaniach w zakresie ładu korporacyjnego [10]. W niektórych badaniach odnoszono się również do relacji między własnością spółek a udziałem w ich radach pracowników naukowych. Na przykład B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [9] stwierdzili, że częściej pracowników naukowych do rad powołują spółki, w których ich prezesi mają większe udziały we własności. Na tej podstawie można postawić hipotezy, że stopień koncentracji własności oraz typ właściciela (własność menedżerska, własność zagranicznych inwestorów, własność państwa oraz własność inwestorów instytucjonalnych) będą determinowały skłonność do powoływania pracowników naukowych do rad nadzorczych polskich spółek publicznych.

Kolejnymi czynnikami, które mogą determinować skłonność do powoływania pracowników naukowych do rad nadzorczych, są różne charakterystyki tych organów, takie chociażby jak ich liczebność czy różnorodność. Już J. Pfeffer [11] wskazywał, że liczebność i kompozycja rad spółek nie są losowe, ale raczej są racjonalną odpowiedzią tych organizacji na warunki otoczenia zewnętrznego. Natomiast S. Certo, C. Daily i D. Dalton [12] zauważyli, że liczebność rady w sposób znaczący wpływa na sukces pierwszej oferty publicznej akcji i wyciągnęli na tej podstawie wniosek, że potencjalni inwestorzy mogą postrzegać większą liczebność tego organu jako sygnał, że spółka ma dostęp do większej ilości zasobów i umiejętności. Przeprowadzono również wiele badań na temat relacji między kompozycją rad spółek, w tym ich różnorodnością, a zapotrzebowaniem spółek na szczególne kompetencje [13]. Badając te związki, A. Hillman, Ch. Shropshire i A. Cannella Jr. [14] stwierdzili, że spółki, które podlegają specyficznym zależnościom w otoczeniu, chętniej powołują kobiety do rad. Na tej podstawie można też oczekiwać, że akcjonariusze spółek będą także chętniej powoływać do rad kobiety będące choćby pracownikami szkół wyższych i skłonność do zwiększania różnorodności tych organów będzie szła w parze ze skłonnością do powoływania pracowników naukowych do tych organów. Generalnie, na podstawie wcześniejszych badań, można postawić hipotezy na temat wpływu charakterystyk rad nadzorczych na skłonność do powoływania do nich pracowników naukowych.

Inne czynniki wpływające na skład rad nadzorczych można określić jako charakterystyki spółek. Do nich można chociażby zaliczyć: liczbę lat, jaka upłynęła od pierwszej publicznej oferty (debiutu giełdowego), wielkość spółki i jej zadłużenie, osiągnięte wyniki finansowe czy rodzaj sektora. Na niektóre z tych charakterystyk

zwrócili już uwagę J. Pfeffer i G. Salancik [5], którzy zauważyli, że spółki z sektorów podlegających większej liczbie regulacji potrzebują również większej liczby członków zewnętrznych rad, w szczególności o adekwatnym doświadczeniu. Także P. Luoma i J. Goodstain [15] potwierdzili, iż spółki z tych sektorów mają większą liczbę członków rad wywodzących się z organizacji będących ich interesariuszami. Natomiast B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [9] stwierdzili, że większe spółki oraz spółki z sektorów wysokich technologii i sektorów finansowych chętniej powołują pracowników naukowych do rad. Podobny wpływ mogą mieć inne, przytoczone charakterystyki spółek. Wszystkie hipotezy postawione w niniejszym opracowaniu zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

3. Metoda badawcza

3.1. Próba badawcza oraz definicje zmiennych

W skład próby badawczej, która służyła do testowania hipotez, wchodziły polskie spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2015 roku. Łącznie analizie poddano 414 spółek. Przeprowadzenie badania wymagało przeanalizowania 2363 życiorysów członków rad nadzorczych. Dane na ich temat, a także dotyczące innych zmiennych pochodziły ze skonsolidowanych oraz jednostkowych raportów rocznych, a także raportów bieżących i stron internetowych.

Do przeprowadzania analizy zależności między zmiennymi zastosowano regresję logistyczną. W badaniu estymowano następujący model:

$$\text{Pracownicy naukowi w radach nadzorczych polskich spółek publicznych} = f(\text{zmiennne opisujące struktury własnościowe, zmiennne opisujące rady nadzorcze, zmiennne charakteryzujące spółki}).$$

Łącznie do analizy danych wykorzystano szesnaście zmiennych, których definicje znajdują się w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje zmiennych

Nazwa zmiennej	Opis
Pracownicy uczelni	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy członkiem rady nadzorczej jest co najmniej jedna osoba na co dzień pracująca na uczelni.
Członkowie rad ze stopniem naukowym	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy członkiem rady nadzorczej jest co najmniej jedna osoba posiadająca stopień doktora albo doktora habilitowanego (w tym profesorowie).
Koncentracja własności	Bezpośredni i pośredni udział (wyrażony w ułamku dziesiętnym) we własności największego akcjonariusza.
Własność menedżerska	Bezpośredni i pośredni udział (wyrażony w ułamku dziesiętnym) we własności spółki wszystkich członków zarządu.
Własność zagranicznych inwestorów	Procentowy (bezpośredni i pośredni) udział zagranicznych inwestorów w strukturach własnościowych (wyrażony w ułamku dziesiętnym). W obliczaniu tej zmiennej nie brano pod uwagę inwestorów instytucjonalnych (finansowych), a tylko zagraniczną własność korporacyjną i własność zagranicznych osób fizycznych. Ze względu na obowiązki publikacyjne do kalkulacji tej zmiennej wykorzystano jedynie bloki akcji, które były większe niż 5%.
Własność inwestorów instytucjonalnych	Procentowy udział finansowych inwestorów instytucjonalnych (tj. banków firm ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych, funduszy emerytalnych, funduszy <i>venture capital</i> itd.) w strukturach własnościowych (wyrażony ułamkiem dziesiętnym). Ze względu na obowiązki publikacyjne do kalkulacji tej zmiennej wykorzystano jedynie bloki akcji, które były większe niż 5%.
Własność państwa	Procentowy (bezpośredni i pośredni) udział Skarbu Państwa w strukturach własnościowych (z wyłączeniem własności przez inwestorów finansowych) wyrażony w ułamku dziesiętnym. Ze względu na obowiązki publikacyjne do kalkulacji tej zmiennej wykorzystano jedynie bloki akcji, które były większe niż 5%.
Liczebność rady nadzorczej	Całkowita liczba członków rady nadzorczej.
Różnorodność rady nadzorczej	Procentowy udział kobiet w radzie nadzorczej (wyrażony ułamkiem dziesiętnym).
Debiut giełdowy	Liczba lat jaka upłynęła od debiutu giełdowego.
Wielkość spółki	Logarytm naturalny wartości aktywów razem na koniec roku bilansowego.
Zadłużenie spółki	Wskaźnik zadłużenia ogółem mierzony jako zobowiązania razem do sumy bilansowej.
Wyniki finansowe	Wskaźnik rentownością aktywów razem (ROA) obliczany jako relacja zysku netto do aktywów razem.

Nazwa zmiennej	Opis
Przemysł	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy spółka jest spółką produkcyjną, a 0, gdy nią nie jest.
Handel i usługi	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy spółka jest spółką usługową a 0, gdy nią nie jest.
Bankowość	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1 dla banków, a 0 dla innych spółek.

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badania

4.1. Statystyki opisowe

W tabeli 2 znajdują się zestawienia na temat członków rad nadzorczych spółek z badanej próby będących pracownikami szkół wyższych oraz członków rad nadzorczych mających stopień naukowy (doktora albo doktora habilitowanego). Łącznie pracownicy uczelni zajmowali 164 miejsca w radach (15 kobiet i 146 mężczyzn). Stanowiło to 6,94% populacji członków rad nadzorczych w badanych polskich spółkach publicznych. 85 z nich reprezentowało nauki ekonomiczne (3,60%), 34 było prawnikami (1,44%), 24 reprezentowało nauki techniczne (1,02%), natomiast 21 inne dziedziny naukowe (0,89%). 287 miejsc zajmowali członkowie rad mający stopień naukowy (12,15%).

Tabela 2. Pracownicy naukowi w radach nadzorczych

Kategoria	Pracownicy naukowi w radach nadzorczych		Rady nadzorcze, w których zasiadali pracownicy naukowi	
	Liczba	% populacji członków rad	Liczba rad nadzorczych	% rad
Pracownicy uczelni	164	6,94	119	29,74
Pracownicy uczelni – nauki ekonomiczne (w tym zarządzanie)	85	3,60	68	16,43
Pracownicy uczelni – nauki prawnicze	34	1,44	32	7,73
Pracownicy uczelni – nauki techniczne	24	1,02	21	5,07
Pracownicy uczelni – inne dziedziny naukowe	21	0,89	20	4,83
Członkowie rad nadzorczych mający stopień naukowy	287	12,15	181	43,72

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto pracownicy szkół wyższych byli na koniec 2015 roku członkami 119 rad nadzorczych, co stanowiło 29,74% zbadanych tych organów statutowych. Dla porównania, w innych badaniach, jakie przeprowadzili B. Francis, I. Hasan i Q. Wu [10], na próbie spółek z indeksu S&P w latach 1998–2011, członkowie zewnętrzni rad będący na co dzień pracownikami różnych uczelni stanowili 40%.

W niniejszych badaniach w 68 radach członkami tych organów byli pracownicy szkół wyższych specjalizujący się w naukach ekonomicznych (w tym w zarządzaniu), co stanowiło 16,43% próby, w 32 radach zasiadali prawnicy (7,73%), w 21 – pracownicy uczelni reprezentujący nauki techniczne (5,07), natomiast w 20 – pozostałe nauki (5,83%). W 181 radach nadzorczych z badanej próby zasiadali członkowie mający stopień naukowy, co stanowiło 43,72% badanej próby.

Statystyki opisowe (średnia arytmetyczna i mediana) pozostałych zmiennych znajdują się w tabeli 3. Średnia arytmetyczna stopnia koncentracji własności wynosi 0,4612 (odchylenie standardowe 0,2286), co potwierdza wysoki stopień koncentracji własności polskich spółek, charakterystyczny dla zamkniętych systemów *corporate governance* (systemów kontroli od wewnątrz), do który należy polski system. Pośród zmiennych opisujących szczegółowo struktury własnościowe najwyższą średnią arytmetyczną miała zmienna własność menedżerska (wynosiła 0,2175), najwyższe było tu również odchylenie standardowe (wynosiło 0,2778). Członkowie zarządów posiadali udziały w 311 spółkach (75,12% spółek z próby badawczej), a w 201 spółkach był to udział większy niż 5%. (48,55%).

Drugą pod względem wartości średnią arytmetyczną ze zmiennych opisujących struktury własności miała zmienna własność inwestorów instytucjonalnych. Wynosiła ona 0,1113 (odchylenie standardowe 0,1576). Warto jednak podkreślić, że ze względu na zastosowaną metodę zbierania danych, ta zmienna może być niedoszacowana i odnosi się jedynie do znaczących bloków akcji, gdyż ujawnianiu w raportach podlegają jedynie bloki powyżej 5% (wyjątek stanowią tu udziały we własności członków zarządów). Inwestorzy instytucjonalni, w przeciwieństwie do innych typów właścicieli, często posiadają mniejsze bloki akcji, a dodatkowo ich zaangażowanie w akcje spółek jest dość powszechne. Warto również dodać, że w badanej próbie zmienna własność inwestorów instytucjonalnych była większa od zera w przypadku 229 obserwacji (55,31% spółek z próby).

Średnia arytmetyczna zmiennej własność zagranicznych inwestorów wyniosła 0,0813, a udział zagranicznych inwestorów był mniej powszechny w spółkach z próby niż udział inwestorów instytucjonalnych. Tylko w 71 obserwacjach w strukturach własnościowych pojawił się ten typ właściciela, co stanowiło 17,15% spółek z próby. Jeszcze mniej powszechny był udział państwa we własności. Tylko w 25 spółkach z próby właścicielem było państwo, stąd też niska średnia arytmetyczna, która wyniosła tylko 0,0280 (mimo że, jak wskazano wcześniej w badaniu, uwzględniono tylko bloki akcji większe niż 5%). Choć własność państwowa nie była

powszechna, to trzeba pamiętać, że ten rodzaj właściciela jest zazwyczaj obecny w spółkach dużych i o ważnym znaczeniu dla gospodarki. Do tych spółek należą przede wszystkim spółki z sektorów: bankowego, paliwowego, wydobywczego, energetycznego i chemicznego.

Średnia liczebność rad nadzorczych wyniosła 5,7391, a odchylenie standardowe tej liczebności – 1,3420. Należy dodać, że aż 266 spółek (64,25%) w badanej próbie miało rady liczące tylko 5 członków, czyli tyle, ile jako minimalną liczebność zakłada kodeks spółek handlowych. Różnorodność rady nadzorczej, liczona jako udział kobiet w tych organach statutowych, wyniosła 0,1432, czyli kobiety w radach nadzorczych stanowiły mniej niż 15% wszystkich członków tych organów statutowych. Warto też podkreślić, że w 197 radach nie zasiadała żadna kobieta (47,58%).

Średnia liczba lat, jaka upłynęła od debiutu na giełdzie spółek z próby, wyniosła 10,1062 (odchylenie standardowe 6,0235). Natomiast średnia arytmetyczna logarytmu naturalnego aktywów razem była równa 19,5838 (odchylenie standardowe 2,0288), wskaźnika zadłużenia wynosiła 0,5126 (odchylenie standardowe 0,3562), a wskaźnika rentowności aktywów wynosiła $-0,0047$ (odchylenie standardowe 0,2979).

Tabela 3. Statystyki opisowe

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
Koncentracja własności	0,4612	0,2286
Własność menedżerska	0,2175	0,2778
Własność zagranicznych inwestorów	0,0813	0,2087
Własność inwestorów instytucjonalnych	0,1113	0,1576
Własność państwa	0,0280	0,1239
Liczebność rady nadzorczej	5,7391	1,3420
Różnorodność rady nadzorczej	0,1432	0,1717
Debiut giełdowy	10,1062	6,0235
Wielkość spółki (ln aktywów razem)	19,5838	2,0288
Zadłużenie spółki	0,5126	0,3562
Wyniki finansowe (ROA)	$-0,0047$	0,2979

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto 139 spółek zakwalifikowano jako spółki przemysłowe (produkcyjne). W 40 radach tych spółek zasiadali pracownicy uczelni, natomiast w 62 radach osoby mające stopień naukowy. 215 spółek zakwalifikowano jako spółki należące do sektora handlu i usług. W 61 radach tych spółek zasiadali pracownicy uczelni, natomiast w 89 radach – osoby mające stopień naukowy. W próbie badawczej znalazło się również 15 banków. W 9 ich radach zasiadali pracownicy szkół wyższych, natomiast w 14 – osoby mające stopień naukowy. Na koniec 45 spółek zajmowało się pozostałą

działalnością finansową. W 9 ich radach zasiadali pracownicy uczelni, a w 16 – osoby mające stopień naukowy.

4.2. Analiza regresji

W tabeli 4 znajdują się wyniki analizy regresji logistycznej. Przeprowadzono je osobno dla dwóch zmiennych zależnych – pracownicy szkół wyższych w radach nadzorczych oraz członkowie rad ze stopniem naukowym. Dodatkowo w osobnych analizach oceniano wpływ na te zmienne koncentracji struktur własnościowych, a w osobnych – czterech pozostałych zmiennych opisujących struktury własnościowe. W ten sposób wyeliminowano potencjalny wpływ na wyniki analiz efektu współliniowości pomiędzy nimi.

W obu modelach istotny statystycznie oraz pozytywny wpływ na udział zarówno pracowników wyższych uczelni ($\beta = 1,7839$, $p < 0,001$), jak i członków rad mających stopień naukowy ($\beta = 0,9496$, $p < 0,05$) miała własność menedżerska. Wpływ ten był jednak silniejszy w przypadku zmiennej pracownicy szkół wyższych. Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że wraz ze wzrostem udziału członków zarządów we własności spółek w badanej próbie wzrastała również skłonność do powoływania do rad nadzorczych pracowników uczelni oraz osób ze stopniem naukowym, a zależności te potwierdzały hipotezę H1b. Także własność państwa wpływała pozytywnie oraz w sposób istotny statystycznie na udział w radach nadzorczych zarówno pracowników szkół wyższych ($\beta = 2,2579$, $p < 0,05$), jak i członków rad ze stopniem naukowym ($\beta = 2,3618$, $p < 0,05$). Tym samym, podobnie jak w przypadku wcześniejszej zmiennej własność menedżerska, wzrost udziału we własności państwa zwiększał skłonność do powoływania do rad pracowników uczelni oraz osób ze stopniem naukowym, co potwierdzało hipotezę H1e.

Liczebność rad nadzorczych miała istotny statystycznie i pozytywny wpływ na obecność w radach pracowników szkół wyższych ($\beta = 0,2014$, $p < 0,05$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = 0,2787$, $p < 0,01$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe) oraz członków rad ze stopniem naukowym ($\beta = 0,2424$, $p < 0,05$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = 0,2420$, $p < 0,05$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe). W liczniejszych radach częściej zatem zasiadali zarówno pracownicy szkół wyższych, jak i osoby ze stopniem doktora albo doktora habilitowanego. Te zależności potwierdzały hipotezę H2a.

Różnorodność rad nadzorczych wpływała w sposób istotny statystycznie i negatywnie na udział w radach pracowników uczelni ($\beta = -1,3273$, $p < 0,1$), jak i członków rad ze stopniem naukowym ($\beta = -2,1988$, $p < 0,01$) w modelach z czterema zmiennymi opisującymi szczegółowo struktury własnościowe, czyli w radach bardziej różnorodnych pod względem płci, rzadziej zasiadali pracownicy szkół wyższych oraz

osoby ze stopniem doktora albo doktora habilitowanego. Zależności te były zgodne z hipotezą H2b.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji logistycznej

Zmienne niezależne i kontrolne	Zmienne zależne			
	Pracownicy uczelni		Członkowie rad ze stopniem naukowym	
Koncentracja własności	0,2428 (0,4972)		0,2034 (0,4648)	
Własność menedżerska		1,7839*** (0,4558)		0,9496* (0,4216)
Własność zagranicznych inwestorów		-0,5072 (0,6594)		0,9665 (0,5809)
Własność inwestorów instytucjonalnych		-0,6276 (0,8691)		-0,0133 (0,7005)
Własność państwa		2,2579* (0,9581)		2,3618* (1,0543)
Liczebność rady nadzorczej	0,2014* (0,0988)	0,2787** (0,1076)	0,2424* (0,1045)	0,2420* (0,1098)
Różnorodność rady nadzorczej	-0,6303 (0,6849)	-1,3273† (0,7407)	-1,8152 (0,6480)	-2,1988** (0,6862)
Debiut giełdowy	0,0262 (0,0177)	0,0504** (0,0193)	-0,0017 (0,0168)	0,0100 (0,0177)
Wielkość spółki (ln aktywów razem)	-0,1236** (0,0411)	-0,1729** (0,0428)	-0,0719† (0,0409)	-0,0873* (0,0405)
Zadłużenie spółki	-0,2300 (0,4182)	0,1311 (0,4177)	-0,2627 (0,3707)	-0,1913 (0,3679)
Wyniki finansowe (ROA)	0,6523 (0,5492)	0,6126 (0,5882)	0,4221 (0,4669)	0,3419 (0,4755)
Przemysł	0,1582 (0,3966)	0,2378 (0,4084)	0,1219 (0,3596)	0,1449 (0,3643)
Handel i usługi	0,1411 (0,3766)	0,1312 (0,0383)	-0,0095 (0,3413)	-0,0107 (0,3461)
Bankowość	1,5993* (0,7136)	1,9621* (0,7675)	2,8716* (1,1207)	2,9486** (1,1390)
Kryterium Akaike	1,2215	1,1774	1,3385	1,3302

Uwagi: † $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. W nawiasach został przedstawiony błąd standardowy.
Źródło: opracowanie własne.

W modelu opisującym wpływ na udział pracowników uczelni w radach nadzorczych, w którym zastosowano cztery zmienne opisujące struktury własnościowe, istotny statystycznie i pozytywny wpływ na zmienną zależną miała również zmienna debiut giełdowy ($\beta = 0,0504$, $p < 0,01$). Zależność ta była zgodna z postawioną hipotezą H3a.

Wielkość spółki, mierzona logarytmem naturalnym aktywów razem, wpływała w sposób istotny statystycznie i negatywnie na udział w radach pracowników szkół wyższych ($\beta = -0,1236$, $p < 0,01$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = -0,1729$, $p < 0,01$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe), jak i członków rad ze stopniem naukowym ($\beta = -0,0719$, $p < 0,1$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = -0,0873$, $p < 0,05$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe). Tym samym można stwierdzić, że potwierdzona została hipoteza H3b, a wraz ze wzrostem wielkości spółki malała skłonność do powoływania do rad nadzorczych pracowników uczelni oraz osób ze stopniem doktora albo doktora habilitowanego.

Wreszcie zmienna zerojedynkowa bankowość wpływała w sposób istotny statystycznie i pozytywnie na zmienne zależne we wszystkich modelach, tj. na zmienną pracownicy szkół wyższych ($\beta = 1,5993$, $p < 0,05$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = 1,9621$, $p < 0,05$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe) oraz członkowie rad ze stopniem naukowym ($\beta = 2,8716$, $p < 0,05$ w modelu ze zmienną koncentracja własności oraz $\beta = 2,9486$, $p < 0,01$ w modelu z pozostałymi zmiennymi opisującymi struktury własnościowe). W bankach skłonność do powoływania pracowników uczelni oraz osób ze stopniem naukowym była większa, co pokazywały również statystyki opisowe. Taka zależność była zgodna z wcześniej postawioną hipotezą H3e.

Podsumowanie

Badania przedstawione w niniejszym artykule są komplementarne wobec innych, jeszcze nielicznych badań światowych na temat udziału pracowników uczelni w radach spółek [9]. Wskazują przy tym determinanty ich powoływania do rad nadzorczych w polskim systemie ładu korporacyjnego, który w przeciwieństwie do amerykańskiego systemu *corporate governance*, w którym prowadzono tamte badania, charakteryzuje się skoncentrowaną strukturą własnościową spółek i dwupoziomym modelem ich organów statutowych.

Wyniki badania pokazały, że własność menedżerska wpływa pozytywnie na obecność pracowników naukowych w radach nadzorczych. Ta zależność potwierdza, że menedżerowie-właściciele cenią wiele zasobów wnoszonych przez nich do spółek za pośrednictwem rad nadzorczych. Chodzi tu o specjalistyczną wiedzę, reputację i legitymizację działania. Wskazane w literaturze wady pracowników naukowych, jak np. ograniczenie niezależności, mogą nie odgrywać w takich spółkach większej roli, gdyż w spółkach ze znaczącym udziałem członków zarządów funkcja kontrolna rady nadzorczej w rzeczywistości może nie odgrywać tak dużej roli, jak funkcja doradcza. Wspomniane trzy główne zasoby wnoszone przez pracowników

naukowych mogą mieć również znaczenie dla państwa jako właściciela, stąd także pozytywna zależność między jego własnością a skłonnością do powoływania pracowników naukowych do organów nadzorczych spółek. Jak pokazały również przeprowadzone analizy, wiedza pracowników naukowych może być szczególnie istotnym zasobem w radach nadzorczych banków, gdzie skłonność ich powoływania jest wyższa niż w innych sektorach.

Dodatkowo liczebność rad nadzorczych była pozytywnie powiązana ze skłonnością do powoływania pracowników naukowych do rad nadzorczych. Taka zależność także może potwierdzać, iż pracownicy naukowi są powoływani ze względu na wnoszone zasoby oraz umiejętności, a analizy wskazują, że są one w szczególności pożądane w mniejszych spółkach, stąd negatywna zależność między wielkością spółki a skłonnością do powoływania pracowników naukowych do rad nadzorczych.

Wyniki przeprowadzonych badań mają również znaczenie dla praktyki biznesu. Wskazują one na relatywnie niski udział pracowników uczelni w radach nadzorczych polskich spółek publicznych w stosunku do ich udziału w innych krajach [9]. Przytoczone w artykule argumenty sygnalizują, że zwiększenie tego udziału mogłoby dzięki ich fachowej wiedzy przyczynić się do poprawy realizacji przez rady nadzorcze funkcji doradczej. Równocześnie ich obecność w radach prowadzi do poprawy reputacji spółek.

Trzeba też pamiętać, że wnioski z przeprowadzonych badań podlegają ograniczeniom związanym z zastosowaną metodą i próbą badawczą. Analizowane dane pochodziły tylko z jednego roku. Pełniejsze wnioski można byłoby wyciągnąć na podstawie danych pochodzących z dłuższego okresu czasu. Dodatkowo dane na temat własności, poza własnością menedżerską, dotyczyły tylko bloków akcji większych od 5%, gdyż takie są ujawniane w raportach rocznych. To ograniczenie może być szczególnie istotne w przypadku własności inwestorów instytucjonalnych, którzy często posiadają niższe udziały we własności, ale takich bloków w strukturze własnościowej pojedynczej spółki może być wiele.

Przeprowadzone badania i ich ograniczenia pozwalają również na wskazanie kierunków dalszych badań. Jak podkreślono, kolejne badania należałoby przeprowadzić na danych obejmujących dłuższy okres czasu. Pozwoliłoby to na zbadanie wpływu zmian różnych czynników zachodzących w czasie, np. zmian w otoczeniu ekonomicznym, politycznym lub prawnym, na powoływania pracowników szkół wyższych do rad nadzorczych polskich spółek. Ważnych wniosków na opisywany temat mogłyby również dostarczyć badania przeprowadzone w oparciu o metody jakościowe, które pogłębiłyby wiedzę na temat roli członków rad nadzorczych wywodzących się z uczelni.

Bibliografia

- [1] Post J., Preston L., Sachs S., *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, "California Management Review" 2002, No. 1(45).
- [2] Servaes H., Tamayo A., *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness*, "Management Science", 2013, No. 5(59).
- [3] Park N., Mezas J., Song J., *A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace*, "Journal of Management" 2004, No. 1(30).
- [4] Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing board*, "Corporate Governance: An International Review" 1998, No. 2.
- [5] Pfeffer J., Salancik G., *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, Harper and Row, New York 1978.
- [6] Kołodkiewicz I., *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
- [7] Hillman A., Cannella A., Paetzold R., *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change*, "Journal of Management Studies" 2009, No. 2(37).
- [8] Bavly D., Bavly Millner H., *What is the Board of Directors Good For?*, "Long Range Planning" 1986, No. 3(19).
- [9] Francis B., Hasan I., Wu Q., *Professors in the boardroom and their impact on corporate governance and firm performance*, "Bank of Finland Discussion Paper" 2014, No. 15.
- [10] Linck J., Netter J., Yang T., *The determinants of board structure*, "Journal of Financial Economics" 2007, No. 2(87).
- [11] Pfeffer J., *Size and composition of corporate boards of directors*, "Administrative Science Quarterly" 1972, No. 2(17).
- [12] Certo S., Dalton C., Daily D., *Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2001, No. 2(26).
- [13] Terjesen S., Sealy R., Singh V., *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*, "Corporate Governance: An International Review" 2009, No. 3(17).
- [14] Hillman A., Shropshire Ch., Cannella A. Jr., *Organizational predictors of women on corporate boards*, "Academy of Management Journal" 2007, No. 4(50).
- [15] Luoma P., Goodstein J., *Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure*, "Academy of Management Journal" 1999, No. 5(42).
- [16] Jiang B., Murphy P., *Do Business School Professors Make Good Executive Managers?*, "Academy of Management Perspectives" 2007, No. 3(21).

PRACOWNICY NAUKOWI W RADACH NADZORCZYCH POLSKICH SPÓŁEK PUBLICZNYCH

Streszczenie

Celem artykułu było wskazanie determinant powoływania do rad nadzorczych polskich spółek publicznych pracowników uczelni oraz osób posiadających stopień naukowy. W skład próby badawczej weszło 414 polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie na koniec 2015 r. Analiza regresji logistycznej pokazała, że pozytywny wpływ na obecność pracowników naukowych w radach nadzorczych mają własność menedżerska, własność państwa oraz liczebność rad nadzorczych. Negatywny natomiast wielkość spółki. Na obecność pracowników naukowych w radach nadzorczych wpływa również sektor i skłonność do ich powoływania do tych organów jest większa w bankach.

SŁOWA KLUCZOWE: ŁAD KORPORACYJNY, RADY NADZORCZE, TEORIA ZALEŻNOŚCI OD ZASOBÓW, PRACOWNICY NAUKOWI

ACADEMICS ON SUPERVISORY BOARDS OF POLISH LISTED COMPANIES

Abstract

Main aim of the paper is the investigation of the determinants of academics' appointment to supervisory boards of Polish listed companies. The research sample consisted of all Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange at the end of 2015 and employed 414 observations. Logit regression analysis showed that the presence of academics on supervisory boards is affected by managerial ownership, state ownership and supervisory board size, but negatively by firm size. Moreover, the academics are more frequently appointed to the supervisory boards of the Polish banks than other companies.

KEY WORDS: CORPORATE GOVERNANCE, SUPERVISORY BOARDS, RESOURCE DEPENDENCE THEORY, ACADEMICS ON CORPORATE BOARDS

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobrać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 150 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137 5466