

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 115



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Słaby
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redaktor językowy

Krystyna Kawerska

Redaktor statystyczny

Tomasz Michalski

Redaktorzy tematyczni

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Znaczenie employer brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka	7
Instytucjonalne i strukturalne uwarunkowania procesu transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym Rafał Drewniak, Robert Karaszewski	18
Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu Jakub Drzewiecki	29
Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym Tadeusz Falencikowski	38
Aplikacyjność dyskursu organizacyjnego w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji Bartłomiej J. Gabrys	55
Współpraca w ramach co-brandingu Magdalena Grębosz	64
Decyzyjność menedżerów w praktyce i teorii zarządzania Marzena Jankowska-Mihułowicz	74
Ekonomizacja w sektorze usług zdrowotnych. Pacjent a wartość relacji Szymon Jopkiewicz	84
Zastosowanie wykładnika Hursta na Giełdzie Papierów Wartościowych Anna Maria Kiłyk, Zofia Wilimowska	94
Rozwój uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych. Konceptualizacja i wyniki badań empirycznych Anna Kwiotkowska	103
Krytyczne refleksje nad problemem zastosowania modelu CAPM w wycenie kosztu kapitału własnego Aneta Michalak	113
Otwarte innowacje – konieczność czy moda? Aspekty teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych Magdalena Pichlak	126
Procesowa reorientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi Natalia Potoczek	135
Znaczenie internetowych badań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem Halina Szulce, Katarzyna Walkowiak-Markiewicz	146
Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników? Dariusz Turek	158
Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą Anna Ujwary-Gil	169

Kierunki zmian w strategiach marketingowych przedsiębiorstw w okresie recesji gospodarczej Joanna Wiechoczek	180
Biuro projektów jako centrum kompetencji zarządzania projektami w organizacji Paweł Wyrozębski	190
Metodologiczne problemy oceny efektywności organizacyjnej Bernard Ziębicki	201
Summary	213

OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak

Anna Dewalska-Opitek
Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętka
w Katowicach
Joanna Strzelczyk-Łucka
Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętka
w Katowicach

Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych

1. Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest nasilająca się konkurencja, która dotyczy coraz to nowych obszarów działania przedsiębiorstwa. Menedżerowie podejmują wzmożone starania, aby pozyskać i utrzymać zasoby o znaczeniu strategicznym, czyli pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym. Oznacza to kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (zwane także employer brandingiem). Silny, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa – pracodawcy wydaje się być nie do przecenienia w grze rynkowej, pomaga bowiem budować i wzmacniać lojalność pracowników oraz ich zaangażowanie w wypełnianiu powierzonych zadań, ułatwia identyfikowanie się z celami firmy, a także sprzyja odczuwaniu zadowolenia z pracy. Dzięki odpowiednim asocjacji przedsiębiorstwo zdobywa oręż subliminalnego podboju – pracownicy i inni interesariusze, przekonani o korzyściach płynących ze współpracy z daną firmą, chętnie ją polecają znajomym, przekazują dobrą opinię o pracodawcy.

W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że sukcesy w rywalizacji o talenty można odnieść budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (employer brand). Rozważania teoretyczne, przeprowadzone na podstawie dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii marketingu, zostały poddane empirycznej weryfikacji w badaniach bezpośrednich. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na wyciągnięcie konkluzji odnośnie do istotności roli employer branding w procesie zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. Dokonano także identyfikacji możliwych dalszych kierunków badań nad integrowaniem funkcji marketingu i zarządzania talentami.

2. Rola wizerunku pracodawcy w zarządzaniu talentami przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym i empirycznym

Zarządzanie talentami jako przedmiot refleksji coraz częściej pojawia się we współczesnych organizacjach. Istnieje bowiem przekonanie, że skuteczne zastosowanie koncepcji zarządzania talentami, w całości lub nawet fragmentarycznie, staje się bardzo cennym źródłem kształtowania wartości organizacji oraz przewagi konkurencyjnej w permanentnie zmieniającym się globalnym otoczeniu. Przedsiębiorstwa budują swoją teraźniejszość i przyszłość opierając się na kompetencjach swojej kadry. Im bardziej doskonałe i unikatowe profile kompetencyjne pracowników, tym większa szansa na sukces organizacji. Utalentowany pracownik staje się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym zasobem. W związku z tym, ustawicznym zadaniem organizacji jest pozyskiwanie, motywowanie, doskonalenie i zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników. Powoduje to nieustanne poszukiwanie nowych koncepcji, metod, technik i narzędzi, które mogą pomóc organizacji w realizacji tych zadań. Stąd też ciągle rosnąca popularność zarządzania talentami. Przesłankami stosowania tej koncepcji są m.in. przekonania, że:

- zdolność do konkutowania w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanego kapitału intelektualnego,
- kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone przede wszystkim przez wybitnych pracowników,
- rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników łączących profesjonalizm z kreatywnością,
- rosnąca mobilność pracowników, a szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach, zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników,
- koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe,
- wzrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników¹.

Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest problematyczne, gdyż w literaturze przedmiotu występuje wiele interpretacji tego pojęcia (por. tabela 1).

Organizacje na całym świecie mają coraz większy problem ze znalezieniem i zatrzymaniem najlepszych, utalentowanych pracowników. Na globalnym rynku pracy talenty mają pełny dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, co stanowi coraz większe zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i zadowolenie swoich pracowników. W walce o talenty wygrażą te organizacje, które zrozumieją tę sytuację i podejmą odpowiednie działania, opracują systemy zwiększające przywiązanie (lojalność)

¹ M. Morawski, Zarządzanie profesjonalistami, PWE, Warszawa 2009, s. 107.

pracowników do pracodawcy². Sposobem, którego znaczenie wydaje się być nie do przecenienia w konkrowaniu o talenty, jest wykreowanie przez przedsiębiorstwo silnego pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Tabela 1. Interpretacja pojęcia „talent”

Autor	Definicja
M. Morawski	Talent to zbiór cech. Talent uosabiają konkretni pracownicy dysponujący wysokimi kompetencjami i dużym potencjałem ^a
T. Davis	Talent to specjalna umiejętność lub dar albo wybitne zdolności umysłowe. Jest czymś pożądanym i cennym ^b
A. Pochtowski	Talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidaczianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieświadczianym. Osoby kierujące się celem wewnętrznym, niezmiennym w dłuższym okresie, wnoszące własny cel do organizacji ^c
C. Zheng, C. Soosay, P. Hyland	Talent to osoby zdolne do kreowania organizacyjnej efektywności, pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej ^d
The Conference Board	Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich ^e

^a M. Morawski, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 103.

^b T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa 2010, s. 15.

^c A. Pochtowski, Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers Business, Kraków 2008, s. 40–47.

^d T. Ingram, Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2011, s. 16.

^e K. Głowacka-Steward, Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, Raport badawczy The Conference Board, E-0011-06 RR.

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie wizerunku pracodawcy zostało bowiem wprowadzone w 2001 roku przez firmę McKinsey. W polskiej i zagranicznej literaturze źródłowej employer brand jest definiowany jako obraz przedsiębiorstwa ukształtowany w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników na bazie ich aktualnych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych w firmie) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji, których źródłem są osoby tworzące daną

² N. Sosińska, Magia rozwoju talentów, IFC PRESS, Kraków 2008, s. 15 oraz A. Buczyńska, Employer Branding – Nowy trend czy wymóg rynku pracy? www.qpracy.pl/manager

organizację oraz nośniki masowego przekazu³. Stanowi wyobrażenie, przekonanie i odczucie o przedsiębiorstwie jako pracodawcy, ukształtowane w świadomości różnych podmiotów (obecnych i przyszłych pracowników oraz innych interesariuszy), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy⁴.

Co istotne, wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania, a więc procesu nacechowanego subiektywizmem jednostki. Employer brand wykazuje także zmienność w czasie. Sam proces jego kształtowania jest długotrwały. Ponadto w miarę upływu czasu zmieniają się adresaci wizerunku, ich wiek, sytuacja społeczna, ekonomiczna oraz zawodowa, system wartości, potrzeby i preferencje. Dotychczasowi pracownicy bądź kandydaci mogą nie stanowić już grupy docelowej przedsiębiorstwa, w ich miejsce pojawiają się nowi, prezentujący zazwyczaj inne cechy, wartości i oczekiwania względem firmy.

Przytoczoną tezę potwierdzają wyniki międzynarodowych badań przeprowadzonych przez firmę Forbes Insight dla Deloitte Consulting LLP w marcu 2011 roku⁵. Zidentyfikowano mianowicie trzy grupy pokoleniowe pracowników, tj.: Millennials (w wieku do 31 lat), Generation X (32–47 lat) oraz Baby Boomers (48–65 lat), z których każda pozytywnie reagowała na inne narzędzia budowania wizerunku pracodawcy (tzw. EVP – *Employee Value Proposition*). Oznacza to zatem konieczność adaptacji strategii (programu) zarządzania talentami do odmiennych celów, potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup docelowych (pokoleniowych). Działanie takie wydaje się kluczowe w kontekście skutecznego brandingu służącemu pozyskaniu i utrzymaniu zasobów ludzkich o pożądanym wysokim poziomie kompetencji.

Na tle przedstawionych rozważań teoretycznych, dotyczących znaczenia employer branding w zarządzaniu talentami, interesująca poznawczo wydaje się być jego empiryczna weryfikacja za pomocą badań bezpośrednich, co stanowiło cel części empirycznej pracy.

Przyjęto dwie hipotezy badawcze, a mianowicie:

- 1) zarządzanie talentami jest działaniem o znaczeniu strategicznym dla badanych przedsiębiorstw;
- 2) silny, pozytywny wizerunek pracodawcy jest czynnikiem przyciągającym talenty do przedsiębiorstwa.

³ A. I. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006, s. 36–37.

⁴ Szerzej na ten temat: C. Koning, Employer branding. Management crunch, „Brand Strategy”, 10 grudnia 2008 r., s. 46–47; A. M. Detert, Building an employer brand: Lesson learned, „Human Resources Magazine”, 27 stycznia 2009 r., www.humanresourcesmagazine.com; F. Wilson, Meeting the challenges of global resourcing, „Strategic HR Review”, 2008, Vol. 7, No. 2, s. 9.

⁵ Szerzej na ten temat: Talent Edge 2020. Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding, www.deloitte.com

Badanie bezpośrednio miało charakter ilościowy, zastosowano technikę wywiadów telefonicznych. Podmiot badań stanowili menedżerowie wyższego szczebla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku ogólnopolskim. W badaniu przeprowadzonym w listopadzie i grudniu 2011 roku wzięło udział 55 respondentów. Zarządzali oni przede wszystkim przedsiębiorstwami usługowymi, zatrudniającymi od 50 do 250 pracowników, działającymi na rynku powyżej 20 lat. Szczegółową charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej – pracodawców, menedżerów wyższego szczebla

Wyszczególnienie	Próba ogółem (w %)
1. Profil działalności przedsiębiorstwa produkcyjny	23,6
handlowy	5,5
usługowy	49,1
łączony	21,8
2. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie 10–50	34,5
50–250	50,9
powyżej 250	14,5
3. Czas istnienia przedsiębiorstwa na badanym rynku do 1 roku	–
1–2 lata	–
2–5 lat	1,8
5–10 lat	3,6
10–20 lat	28,3
powyżej 20 lat	67,3

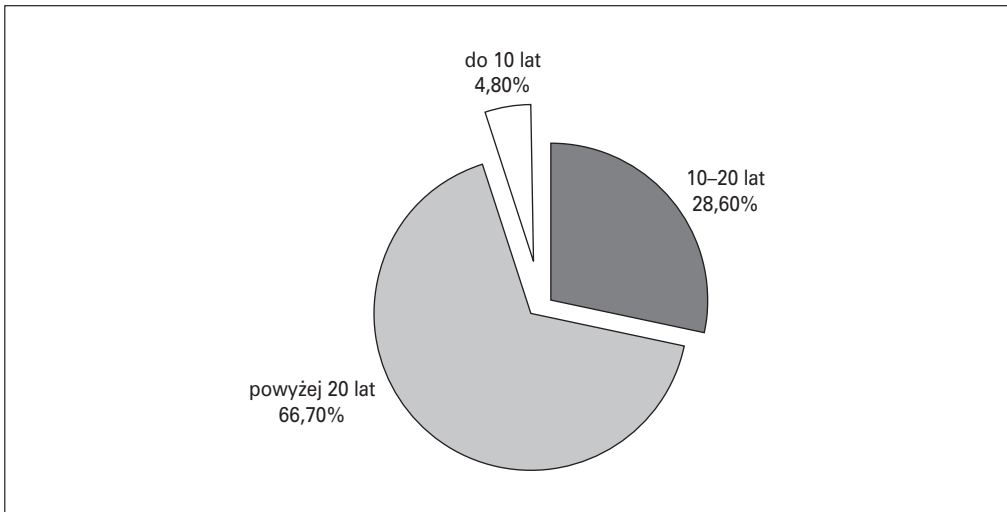
Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że badanie nie ma charakteru reprezentatywnego. Uzyskane informacje nie pozwalają objąć wnioskowaniem całej populacji generalnej.

Badanych zapytano, czy w przedsiębiorstwach, których są menedżerami, stosuje się programy zarządzania talentami. 38,2% respondentów udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Istotną korelację zauważono pomiędzy stosowaniem programu zarządzania talentami a czasem istnienia badanego przedsiębiorstwa na rynku. Im przedsiębiorstwo dłużej funkcjonuje na rynku, tym częściej implementuje programy kierowane do pracowników utalentowanych. W strukturze podmiotów posiadających program zarządzania talentami 4,8% stanowią firmy działające na

ryнку do 10 lat, 28,6% to podmioty obecne na rynku 10–20 lat, natomiast 66,7% to firmy o długiej tradycji, istniejące bowiem powyżej 20 lat. Omówione zależności przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Graficzna prezentacja struktury firm, w których stosowane są programy zarządzania talentami według czasu istnienia na rynku



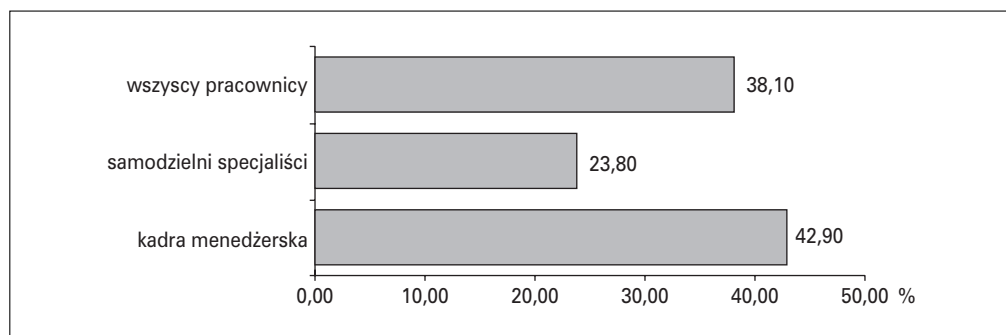
Źródło: opracowanie własne.

Badani menedżerowie, którzy deklarują stosowanie programów zarządzania talentami, najczęściej adresują je do kadry menedżerskiej (42,9% wskazań) lub do wszystkich pracowników (38,1% wskazań), a co czwarty badany obejmuje programem także pracowników zatrudnionych na stanowisku samodzielnych specjalistów. Przedstawione zależności zobrazowano na rysunku 2. Należy zwrócić uwagę, że pytanie miało charakter kafeterii koniunktywnej, dlatego też uzyskane odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Respondentów zapytano, czy pozyskanie i rozwój talentów jest strategicznym działaniem organizacji, którymi zarządzają. Z deklaracji ponad połowy badanych (57,1%) wynika, że działanie takie nie jest priorytetowe. Przedstawione wyniki potwierdza dodatkowo fakt, że w 70% badanych firm nie istnieje specjalna komórka organizacyjna czy stanowisko, która zajmuje się zarządzaniem talentami. Uzyskane odpowiedzi wydają się być interesujące w kontekście przyjętego założenia, że pozyskanie pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym (a zatem talentach) jest kluczowym czynnikiem przetrwania i sukcesu organizacji na konkurencyjnym rynku. Wśród podmiotów, dla których posiadanie i rozwój talentów jest istotny (42,9% wskazań), można zauważyć dominację przed-

siębiorstw o profilu usługowym i handlowym, a więc tych, w których kompetencje pracowników w największym stopniu determinują satysfakcję klientów i sukces przedsiębiorstwa.

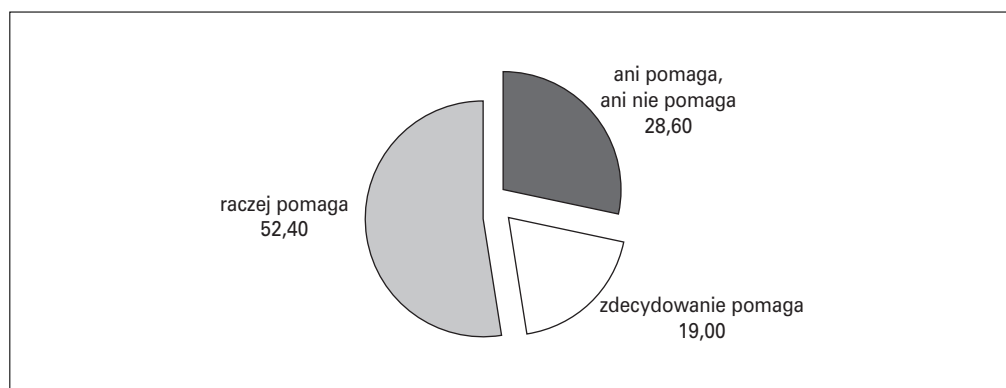
Rysunek 2. Graficzna prezentacja opinii respondentów na temat adresatów programów zarządzania talentami według stanowisk (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Badanych menedżerów, którzy deklarowali stosowanie programów zarządzania talentami, zapytano, jak w ich opinii employer brand wpływa na realizację zadań podejmowanych w ramach zarządzania talentami. W ocenie większości respondentów (71,4%) pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy pomaga w zarządzaniu talentami (w tym 52,4% badanych wskazało, że „raczej pomaga”, a 19%, że „zdecydowanie pomaga”), co trzeci badany nie miał na ten temat zdania. Przedstawione zależności zobrazowano na rysunku 3.

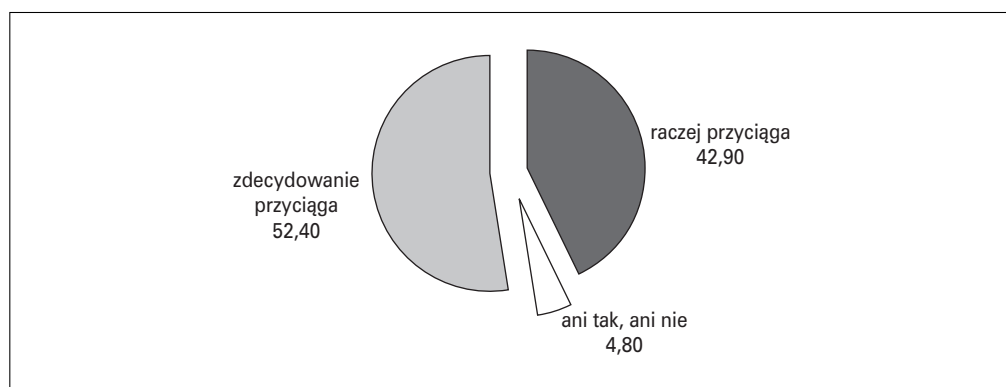
Rysunek 3. Graficzna prezentacja wpływu wizerunku pracodawcy na realizację zadań w ramach zarządzania talentami w opinii respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne.

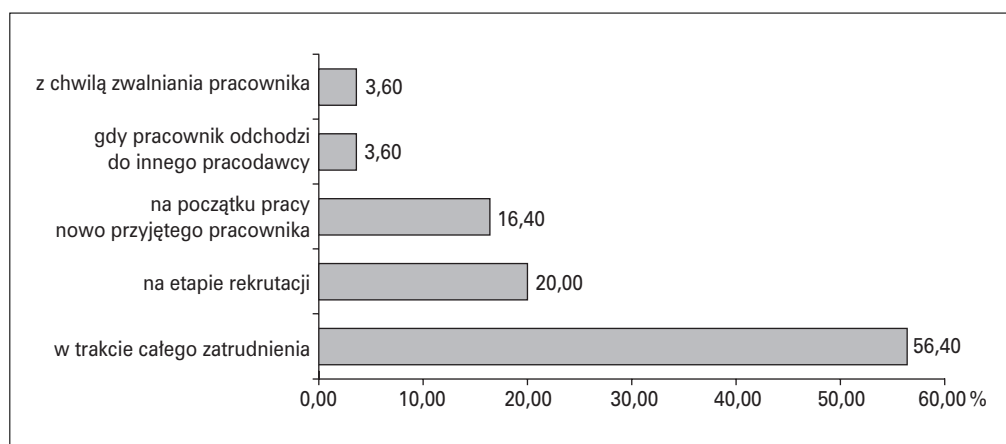
Jakkolwiek menedżerowie badanych przedsiębiorstw byli zgodni, że wizerunek pracodawcy jest czynnikiem przyciągającym i utrzymującym talenty do przedsiębiorstwa – takiej odpowiedzi udzieliło 95,2% (pozostałe 4,8% respondentów nie miało zdania na ten temat – por. rysunek 4), to jednak nie we wszystkich badanych firmach prowadzi się działania z zakresu employer branding. Jak wynika z uzyskanych informacji działania wizerunkowe kreujące pozytywny brand pracodawcy podejmowane jest w 47% badanych przedsiębiorstwach, 43% natomiast deklaruje, że tego typu działania nie są prowadzone.

Rysunek 4. Graficzna prezentacja opinii badanych na temat wpływu wizerunku pracodawcy na pozyskanie talentów do przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Graficzna prezentacja opinii respondentów na temat znaczenia wizerunku pracodawcy na różnych etapach kariery pracownika (w %)

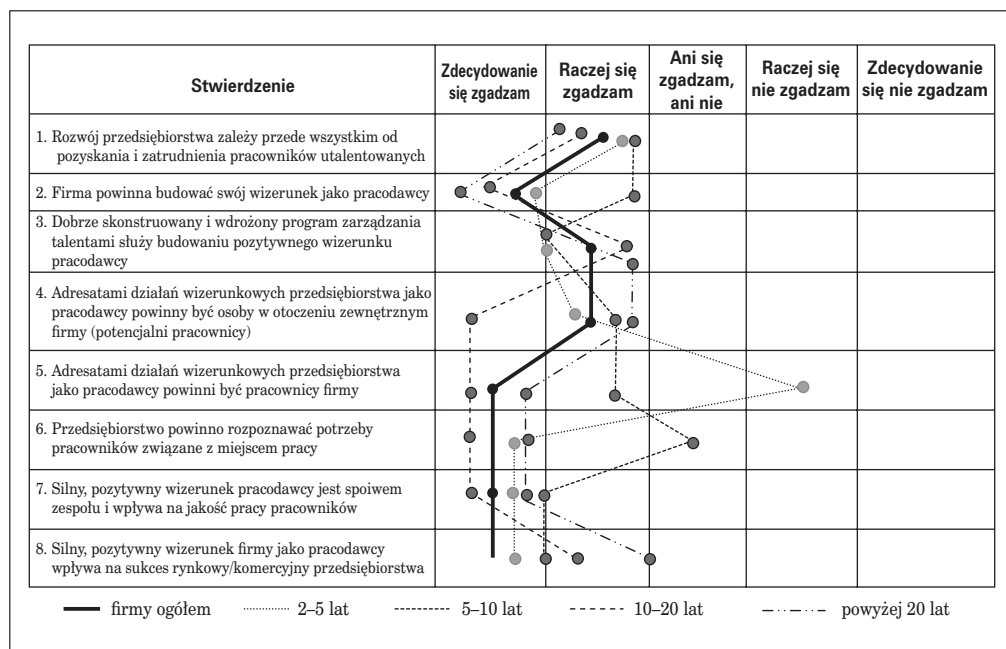


Źródło: opracowanie własne.

Wszystkich badanych zapytano, na którym etapie kontaktów pracownika z firmą wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy ma największe znaczenie. Ponad połowa badanych (56,4%) jest zdania, że w trakcie całego zatrudnienia, 20% – na etapie rekrutacji, a 16,4% wskazuje początkowy okres zatrudnienia pracownika, kiedy employer brand odgrywa najważniejszą rolę. Przedstawione odpowiedzi zobrazowano na rysunku 5.

Uczestnicy badania zostali także poproszeni o ustosunkowanie się do kilku twierdzeń odnoszących się do zarządzania talentami w przedsiębiorstwie i wykorzystania w tym zakresie employer branding. Analiza wyników pozwala zauważyć nieco odmienne podejście menedżerów firm o różnym czasie funkcjonowania na rynku, co obrazuje profil semantyczny zaprezentowany na rysunku 6.

Rysunek 6. Profil semantyczny opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw według kryterium czasu istnienia firmy na rynku



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z uzyskanych informacji, wszyscy badani byli zgodni, że rozwój przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od pozyskania i zatrudnienia pracowników utalentowanych, łatwiej zarządzać talentami firmom, które budują pozytywny wizerunek pracodawcy, co w opinii wszystkich uczestników badania konsoliduje zespół i wpływa na jakość pracy pracowników. Największe rozbieżności

w opiniach respondentów firm uwidoczniły się w kwestii adresatów wizerunku pracodawcy. Menedżerowie przedsiębiorstw o niedługim czasie istnienia na rynku (2–5 lat) nie zgadzali się z twierdzeniem, że employer branding powinien być kierowany głównie do pracowników. Jako adresatów widzieli przede wszystkim osoby w otoczeniu zewnętrznym, czyli potencjalną kadre. Badani menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa o dłuższym stażu rynkowym w większym stopniu doceniają pozyskane talenty.

3. Podsumowanie

Reasumując przedstawione wyniki badań, można zauważyć, że nie wszystkie firmy realizują programy zarządzania talentami. Zauważono silną korelację z czasem istnienia na rynku – im firma jest dłużej obecna na rynku, tym częściej deklarowano stosowanie takiego programu, najczęściej adresowanego do kadry menedżerskiej. Respondenci nie postrzegali pozyskiwania i rozwoju talentów jako działania strategicznego. Uzyskane z badań bezpośrednich informacje nie pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie pierwszej hipotezy badawczej. Jako wyjaśnienie można przyjąć, że dla badanych menedżerów pozyskanie i rozwój pracownika o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym (talencie) stanowi raczej narzędzie realizowania działań strategicznych przedsiębiorstwa (związanych z aspektem komercyjnym biznesu), niż strategiczne działanie samo w sobie. Jest to interesująca poznawczo konkluzja z badań i wymaga dalszego zgłębienia zagadnienia.

W opinii uczestników badania silny, pozytywny employer brand korzystnie wpływa na realizację zadań podejmowanych w ramach zarządzania talentami, jest czynnikiem zdecydowanie przyciągającym talenty do przedsiębiorstwa. W opinii badanych kreowanie wizerunku powinno być realizowane na każdym etapie kariery zawodowej pracownika. Wszyscy badani są zgodni, że wizerunek pracodawcy jest spoiwem zespołu i wpływa na sukces przedsiębiorstwa. Konkludując, pozytywnie zweryfikowano drugą hipotezę badawczą.

Powody braku implementacji działań wizerunkowych w badanych podmiotach stanowią kolejny zakres poznawczy i obszar przyszłych pogłębionych badań związanych z podjętym tematem badawczym.

4. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Baruk A. I., Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006.

2. Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa 2010.
3. Ingram T., Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2011.
4. Morawski M., Zarządzanie profesjonalistami, PWE, Warszawa 2009.
5. Poczowski A., Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers Business, Kraków 2008.
6. Sosińska N., Magia rozwoju talentów, IFC PRESS, Kraków 2008.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Detert A. M., Building an employer brand: Lesson learned, „Human Resources Magazine”, 27 stycznia 2009 r., www.humanresourcesmagazine.com
2. Głowacka-Steward K., Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, Raport badawczy The Conference Board, E-0011-06 RR.
3. Koning C., Employer branding. Management crunch, „Brand Strategy”, 10 grudnia 2008 r.
4. Wilson F., Meeting the challenges of global resourcing, „Strategic HR Review”, 2008, Vol. 7, No. 2.

Materiały internetowe:

1. Buczyńska A., Employer Branding – Nowy trend czy wymóg rynku pracy? www.qpracy.pl/manager
2. Talent Edge 2020. Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding, www.deloitte.com

Rafał Drewniak
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Robert Karaszewski
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Instytucjonalne i strukturalne uwarunkowania procesu transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych warunkach gospodarowania, cechujących się wysokim stopniem intensywności konkurencji, kluczowa wiedza oraz zasoby oparte na wiedzy postrzegane są jako istotne źródło uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie warunki konkurowania powodują, że firmy działające w pojedynkę i budujące przewagę konkurencyjną, czerpiąc z własnych źródeł wiedzy, ponoszą znaczne ryzyko i mogą nie osiągnąć zamierzonych celów. Podejmowanie i prowadzenie współpracy między przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych znacznie poprawia zdolności partnerów do szybkiego zdobycia brakującej wiedzy, kompetencji oraz uczenia się dla wzmocnienia własnej konkurencyjności, jak i aliansu jako całości¹. Nie zawsze jednak aliansy strategiczne kończą się sukcesem poprzez osiągnięcie, zakładanych przez partnerów, celów współpracy. Dlatego też interesującym i kluczowym dla trwania aliansów zagadnieniem jest zarządzanie transferem wiedzy między partnerami porozumienia. Problematyka ta nie jest zbyt często poruszana w literaturze przedmiotu, gdzie rozważania koncentrują się głównie na istocie i znaczeniu aliansów strategicznych, uwarunkowaniach ich tworzenia i identyfikacji osiąganych wyników.

Zarówno zasobowa koncepcja organizacji, jak i relacyjne podejście do zarządzania, są postrzegane jako istotne podstawy teoretyczne osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa². Łącząc oba podejścia, można stwierdzić, że

¹ D. J. Teece, Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets, „California Management Review”, No. 3, 1998, s. 55–79; A. C. Inkpen, Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, „Academy of Management Executive”, No. 4, 1998, s. 69–80.

² Zwolennicy koncepcji zasobowej twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika głównie z cennych, niepowtarzalnych i kształtowanych na poziomie organizacyjnym zasobów oraz kompetencji,

alianse oparte na wiedzy umożliwiają osiągnięcie pożądaných zasobów i kompetencji poprzez pozyskanie ich od sojuszników. W tym znaczeniu wskazuje się na wiele różnorodnych uwarunkowań zdobycia poszukiwanych, kluczowych umiejętności i zasobów³. Realizacja celów aliansu oraz sukces sojuszników determinowany jest obecnie możliwościami wzbogacenia zasobów współpracujących firm o nowe kompetencje, pochodzące od sojusznika lub wspólnie z nim wypracowane. Jedną z przesłanek zawarcia aliansu strategicznego może być dokonanie transferu wiedzy między partnerami sojuszu. W takim przypadku przedsiębiorstwa muszą wiedzieć, jaka wiedza jest pożądana, jaka powinna być chroniona, jakie są krytyczne czynniki sukcesu transferu wiedzy i jak te czynniki wpływają na skuteczność przekazywania wiedzy w aliansie?

2. Uwarunkowania sprawnego przepływu wiedzy w aliansie

Można wskazać na trzy główne obszary, które determinują sprawny przepływ wiedzy między partnerami i warunkują skuteczny proces zarządzania transferem wiedzy w aliansie strategicznym. Są to: atrybuty wiedzy, cechy charakterystyczne aliansu oraz zdolności absorpcyjne przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie⁴.

Istota i znaczenie **atrybutów wiedzy** sprowadza się do rozróżnienia między wiedzą ukrytą a jawną. Opiera się to na określeniu, czy wiedza może być skodyfikowana, przekazana w posiadanie, przedstawiona werbalnie, czy też systematycznie udokumentowana i zapisana. Wiedza ukryta ma osobisty charakter, odnosi się często do kontekstu sytuacji, w jakiej jest wykorzystywana i jest trudna w formalnym komunikowaniu się. Natomiast wiedza jawna jest przenoszona w sposób formalny i systematyczny. Przykładowo porozumienia strategiczne dotyczące transferu technologii, których celem jest wymiana ukrytej wiedzy i doświadczenia

które są trudne lub niemożliwe do skopiowania. Z kolei przedstawiciele drugiego nurtu wskazują, że konkurencyjność nie pochodzi z firmy, ale jest kształtowana lub pozyskiwana w ramach relacji między przedsiębiorstwami oraz opiera się na źródłach przewagi konkurencyjnej współpracujących podmiotów. Por.: J. B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, No. 1, 1991, s. 99–120; D. Lavie, The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view, „Academy of Management Review”, No. 3, 2006, s. 153–174; B. Gomes Casseres, Group versus group: how alliance networks compete, „Harvard Business Review”, No. 4, 1984, s. 4–11.

³ B. N. Anand, T. Khanna, Do firms learn to create value? The case of alliances, „Strategic Management Journal”, No. 21, March 2000, s. 295–315; J. H. Dyer, N. W. Hatch, Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, „Strategic Management Journal”, No. 5, 2006, s. 701–719; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria, The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, „Strategic Management Journal”, No. 3, 1998, s. 193–210.

⁴ Ch. Chung-Jen, The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance, „R&D Management”, No. 3, 2004, s. 311–321.

(kompetencji i umiejętności) częściej kończą się porażką niż te, które dotyczą wymiany sformalizowanej myśli technologicznej. Wynika to z tego, że atrybutem większej części wiedzy dotyczącej procesów produkcyjnych czy technologicznych jest jej ukryty (niejawny) charakter. Jej transfer między pracownikami lub współpracującymi firmami jest wyjątkowo trudny. Stopień, w jakim możliwości i zdolności produkcyjne są skodyfikowane i formalnie rejestrowane, znacząco wpływa na szybkość transferu tej wiedzy. Wiedza jawna jest łatwa w zdobyciu od partnera aliansu i możliwa do szybkiego opanowania, gdyż może być przekazywana w sposób formalny i systematyczny. Z drugiej strony wiedza ukryta ma charakter osobisty i głównie kontekstowy, dlatego jest trudna do sformalizowania i zakomunikowania. Przedsiębiorstwa partnerskie powinny więc podejmować więcej wysiłków i poświęcać więcej czasu na zarządzanie transferem wiedzy milczącej (ukrytej, niejawnej)⁵.

Cechy aliansu, określające między innymi formę porozumienia, zakres realizacji, główne cele i inne charakterystyki, istotnie determinują szybkość i skuteczność przepływu wiedzy między współpracującymi przedsiębiorstwami. Zarówno w przypadku powiązań kapitałowych (np. *joint venture* czy wspólnych inwestycji), jak i porozumień opartych na umowach kontraktowych (licencje, umowy o współpracy z zakresu *B+R*, marketingu czy produkcji), wybrana forma prowadzenia współpracy bezpośrednio wpływa na wynik aliansu i osiągnięcie celów poszczególnych partnerów. Można stwierdzić, że porozumienia kapitałowe mają tendencję do stabilizacji i trwania przez dłuższy czas, ze względu na duże zaangażowanie kapitałowe własnych zasobów przedsiębiorstw, co z kolei redukuje oportunistyczne i partykularne zachowania partnerów, a także stwarza wyższe koszty opuszczenia aliansu. Z tego względu porozumienia tego typu mogą być postrzegane jako zapewniające większą skuteczność w odkrywaniu i uczeniu się nowej wiedzy, ponieważ mogą aktywniej angażować sojuszników do dzielenia się kompetencjami, zachowania współpracy, zaangażowania i promowania większych interakcji między nimi. Ogólnie, kapitałowe umowy o współpracy mogą prowadzić do lepszego transferu wiedzy między partnerami, choć są one bardziej kosztowne (częściowa utrata autonomii, większa interakcja i zaangażowanie zasobów, większe ryzyko inwestycyjne). Dlatego też kadra kierownicza powinna rozważyć, czy konieczne jest podjęcie współpracy w takiej formie. Należy jednocześnie pamiętać, że różne formy aliansu mogą być odpowiednie do transferu różnej wiedzy. Do transferu wiedzy ukrytej bardziej odpowiednie będą alianse kapitałowe, podczas gdy kontrakty technologiczne są odpowiednie do przesyłania wiedzy jawnej, a transfer personelu służy artykulacji wiedzy ukrytej. Skuteczne długoterminowe

⁵ *Ibidem*, s. 318.

technologiczne umowy transakcyjne są bardziej prawdopodobne, gdy technologia, będąca przedmiotem porozumienia (umowy, kontrakty), jest niepowtarzalna, zaś wiedza jest bardziej wyraźna i formalnie sprecyzowana. Bardziej ściśle więzi interakcji implikowane przez porozumienia o charakterze kapitałowym sprawdzają się w transferach wiedzy ukrytej (transfery takiej wiedzy będą trudniejsze w przypadku długoterminowych wolnych umów o współpracy). Przedsiębiorstwa, których celem w planowanej współpracy jest wymiana tego typu wiedzy, powinny rozważyć porozumienia kapitałowe, np. spółkę typu *joint-venture*. Z drugiej strony formalna i skodyfikowana natura wiedzy jawnej sprzyja łatwości jej przekazywania i dlatego potrzebuje mniej narzędzi komunikowania się w procesie jej transferu. W związku z tym umowy kapitałowe, które umożliwiają ściślejszą interakcję między firmami, są mniej skuteczne w odniesieniu do transferu wiedzy jawnej. Do pozyskania tego typu wiedzy bardziej odpowiednie będą alianse oparte na umowach luźnej współpracy⁶.

Umiejętności **absorpcji wiedzy** odnoszą się do zdolności przedsiębiorstwa do przyswajania i replikowania nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Są one rezultatem długiego procesu akumulacji inwestycji i wiedzy w przedsiębiorstwie. Zatem trwały rozwój zdolności do pochłaniania wiedzy w firmie jest warunkiem koniecznym w skutecznym wykorzystaniu wiedzy w otoczeniu. Wyższy poziom zdolności absorpcyjnych umożliwia poprawę zdolności firmy do wykorzystania źródeł wiedzy (zwłaszcza technicznej i specjalistycznej) poza jej granicami. Przedsiębiorstwa z wysokim poziomem zdolności absorpcyjnych mogą lepiej zidentyfikować nową wiedzę, pozyskać od innych firm i wykorzystać ją w rozwoju działalności innowacyjnej sojuszników i całego aliansu. Pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz umiejętność uczenia się organizacji są utrudnione lub nawet niemożliwe bez zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa. Wpływ na ich kształtowanie mają różnorodne czynniki o charakterze organizacyjnym, technologicznym i kadrowym. Należy tu wskazać m.in. na znaczenie kultury organizacyjnej, potencjału technologicznego i kapitałowego przedsiębiorstw partnerskich, wzajemnego zaufania czy też dopasowania strukturalnego, strategicznego oraz kulturowego. Przedsiębiorstwa, wykorzystując alians strategiczny, dążą do zdobycia wiedzy i uczenia się od innych, muszą więc uznać, że wzajemne zaufanie jest podstawą współpracy. Oportunistyczne zachowania i trwanie przy partykularnych intencjach często prowadzą porozumienie do porażki. Należy zatem najpierw precyzyjnie przeprowadzić procedurę doboru partnera do aliansu, a następnie działać uczciwie względem nich podczas realizacji celów porozumienia. Jeżeli przedsiębiorstwa starają się zdobyć od siebie wiedzę, to powinny komunikować się ze sobą

⁶ *Ibidem*, s. 312–313, 318.

bez problemów i przyswajać nową wiedzę bardziej efektywnie. Przedsiębiorstwa partnerskie uczą się, jak udoskonalać początkowo zdefiniowany zakres pracy, jaką wspólnie muszą wykonać pracę oraz, jak ją wykonywać z powodzeniem⁷.

3. Strukturalne aspekty transferu wiedzy w aliansie strategicznym

Wzajemne dostosowywanie się powoduje wzrost zaangażowania stron aliansu, zarówno pod względem jego wielkości, jak i zakresu i istoty, co z kolei pozwala na tworzenie większej wartości. Natomiast odczuwanie większej wartości uzasadnia głębsze zaangażowanie. Powodzenie procesu uczenia się aliansu w głównej mierze determinują warunki początkowe porozumienia, które mogą również utrudniać proces uczenia się w zakresie m.in.: środowiska aliansu i sposobu, w jaki się zmienia, zadań do wykonania, procesu współpracy, umiejętności partnera czy celów kooperacji. Przedsiębiorstwa partnerskie muszą uczyć się np. w zakresie **zadań aliansu**, obejmujących takie cele, które uznano za niezbędne dla sukcesu aliansu na etapie jego planowania. Wraz z biegiem czasu zadania te będą ewoluowały ze względu na zmiany w otoczeniu aliansu. We wczesnych etapach porozumienia partnerzy powinni uczyć się dokładniej definiować lub redefiniować wspólne zadania, co wymaga odpowiedniego stopnia interakcji między nimi. W zakresie poznawania wspólnych zadań należy wziąć pod uwagę następujące zalecenia⁸:

- **upraszczać wspólne zadania, aby wiedza, którą należy się dzielić, była bardziej widoczna:** wiedza powinna być wyartykułowana i skodyfikowana; warunek ten nie zawsze jest spełniony ze względu na początkowy dystans i niechęć w dzieleniu się kluczowymi zasobami, które mogłyby wzmocnić potencjalnego konkurenta; partnerzy w bardzo różnym stopniu pozwalają na jednoznaczne określenie wkładu wiedzy, chcąc zapewnić sobie przewagę konkurencyjną i siłę przetargową,
- **rozszerzać zakres komunikacji między partnerami:** sprzyja temu taki model komunikacji, który umożliwia intensywną i w miarę nieformalną komunikację; kadra zaangażowana w ten proces nie powinna ograniczać kontaktów tylko do istoty zadania, ale wziąć pod uwagę sposób jego wykonania, usprawnienia wzajemnych kontaktów czy też codzienne praktyki wykonywania zadań;
- **ograniczać liczbę miejsc, grup oraz zespołów wchodzących w interakcję, ulepszać ich koordynację:** utrzymywanie poszczególnych

⁷ *Ibidem*, s. 314, 318–319.

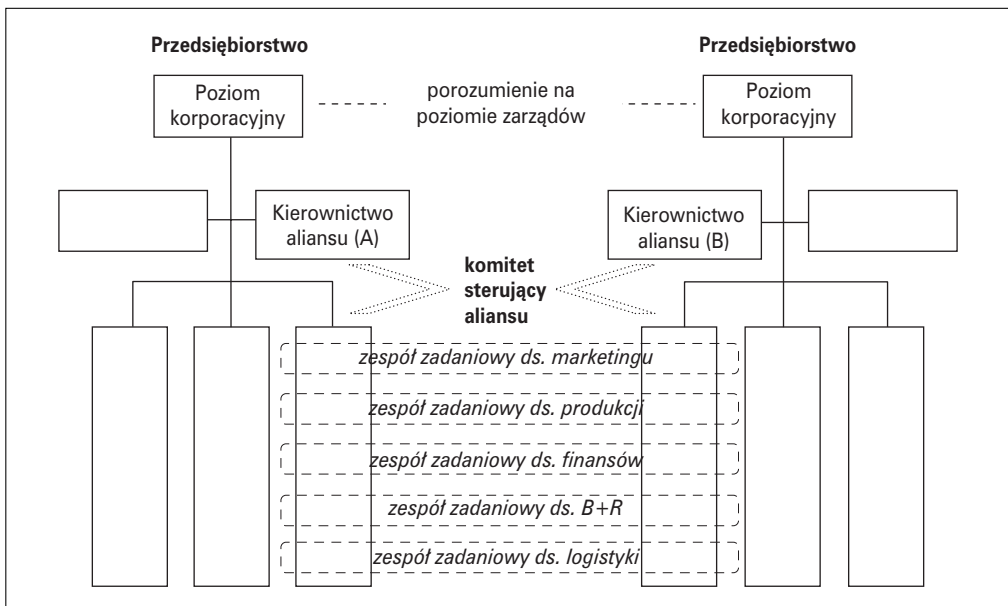
⁸ Y. L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 233–247.

działów bezpośrednio zaangażowanych w porozumienie w możliwie małej liczbie jest istotną korzyścią dla uczenia się i ułatwia nieformalny proces uczenia się; im więcej osób zaangażowanych w zadania aliansu, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia rozbieżności, konfliktów i nieporozumień, które mogą wpłynąć niekorzystnie na dalsze funkcjonowanie aliansu,

- **ulepszać współpracę menedżerów i specjalistów:** brak entuzjazmu dla wspólnego projektu, niezrozumienie jego celów strategicznych, towarzyszące poczucie zagrożenia, czy też postrzeganie aliansu jako przyznania się do słabości mogą stanowić przesłanki prowadzenia słabej współpracy między menedżerami; istotne znaczenie ma, **kto** zostanie wybrany do pracy w ramach aliansu, jak również, **jak** alians będzie tym osobom przedstawiony; menedżerowie powinni wykazać się – poza umiejętnościami przywódczymi – taktem i dyplomacją.

W tym zakresie jedną z istotnych kwestii związanych z zarządzaniem transferem wiedzy w aliansie jest powołanie zespołów zadaniowych i ośrodków decyzyjnych w strukturach organizacyjnych sojuszników. Zespoły te podejmowałyby wspólnie decyzje w zakresie funkcji objętych współpracą. Przykładową strukturę komórek organizacyjnych przedsiębiorstw w aliansie przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura zarządzania zadaniami w aliansie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ard-Pieter de Man, N. Roijackers, H. de Graauw, Managing Alliance Dynamics: The Case of KLM and Northwest Airlines, mat. dostępny na: <http://www.strategic-alliances.org/storage/pdf/KLM-NWA.pdf>

Alianse strategiczne mogą dotyczyć współpracy w określonej dziedzinie, domenie rynkowej, projekcie. Przedsiębiorstwa partnerskie, poza nadrzędnym komitetem sterującym porozumieniem, powinny powołać w ramach struktur wspólne zespoły zadaniowe do realizacji obszarów objętych współpracą. Partnerstwo zapewnia autonomię poszczególnych przedsiębiorstw, ale wymaga jednocześnie utworzenia i prowadzenia centrów decyzyjnych, odpowiedzialnych za wspólną działalność i podejmujących strategiczne decyzje w tym zakresie. Jednym z obszarów, w ramach których istotne znaczenie ma wiedza oraz umiejętności, jest działalność innowacyjna. Dopasowanie strukturalne w aliansie umożliwia przedsiębiorstwom zdobycie wiedzy, umiejętności czy poszukiwanego potencjału technologicznego w sposób szybszy oraz bardziej transparentny.

4. Wybrane wyniki badań w zakresie zawierania współpracy między przedsiębiorstwami

Badania przeprowadzone w latach 2006–2008 przez Eurostat wskazują, że 1/3 przedsiębiorstw innowacyjnych z krajów UE (krajów EU-27) podejmowała współpracę z innymi przedsiębiorstwami, uniwersytetami czy instytutami badawczymi, natomiast pozostałe 2/3 firm opierało swoją działalność innowacyjną wyłącznie na wewnętrznych zasobach i wiedzy. Najwyższe wskaźniki współpracy o charakterze innowacyjnym zanotowano w Danii (58,6%), następnie na Cyprze (51,4%), Belgii (48,8%) oraz w Estonii (48,6%). Natomiast najniższe – w Rumunii (13,8%), Włoszech (16,2%) oraz Bułgarii i Litwie (po 16,6%). Ponadto 11,2% innowacyjnych przedsiębiorstw zawarło współpracę z partnerami z krajów Unii Europejskiej (EU-27), EFTA lub z krajów kandydujących, zaś 3,2% połączyło siły w ramach współpracy z partnerem z USA, a zaledwie 1,8% przedsiębiorstw podjęło współpracę z partnerem z Chin lub Indii⁹.

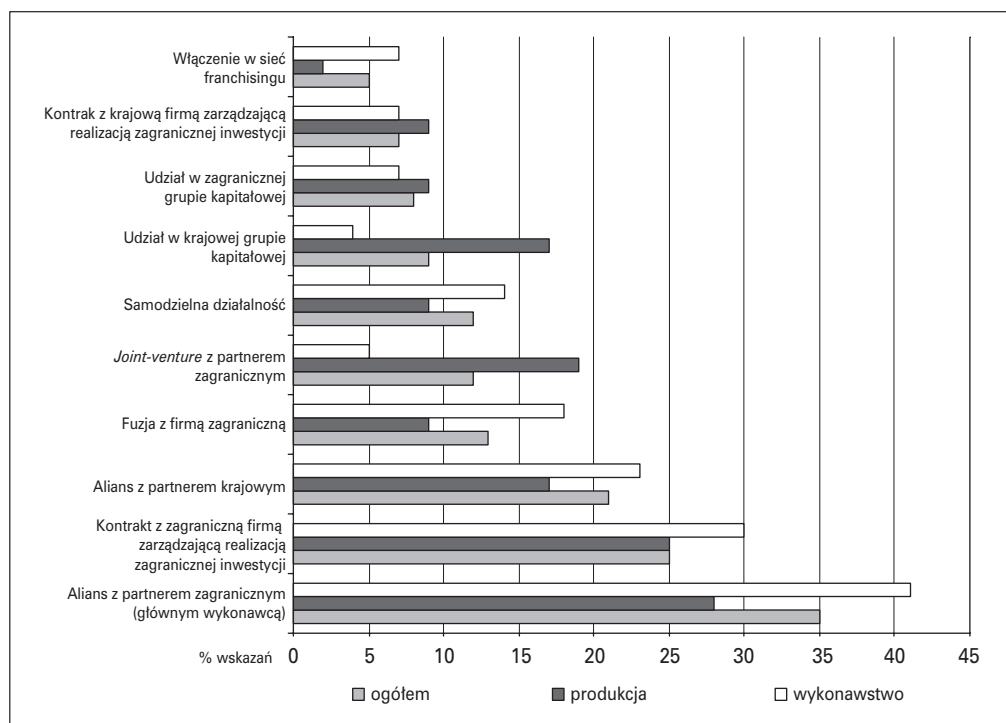
W Polsce badania przeprowadzone na grupie 100 przedsiębiorstw sektora budowlanego wskazały na wyraźną tendencję podejmowania współpracy w ramach aliansów strategicznych¹⁰. Wśród badanych przedsiębiorstw jedynie 12% wskazało na brak jakiegokolwiek współpracy z innymi przedsiębiorstwami krajowymi lub zagranicznymi w swoich działaniach na rynku zagranicznym. Pozostałe wska-

⁹ Raport Eurostat, Science, technology and innovation in Europe, KS-31-11-118-EN, 2011 edition, s. 81.

¹⁰ Badania zostały przeprowadzone przez zespół Katedry Zarządzania i Finansów Przedsiębiorstwa Wydziału Zarządzania w Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy. Celem podjętych prac badawczych było określenie zakresu i mechanizmów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora budowlanego. Szczegółowe wyniki badań zawarte zostały w książce Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym, pod red. R. Karaszewskiego, Wyd. UTP, Bydgoszcz 2009.

zywały na różne formy współpracy, od aliansu, poprzez kontrakt z partnerem zagranicznym lub krajowym, fuzję, *joint-venture*, franchising, włączenie w strukturę grupy kapitałowej krajowej lub zagranicznej (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Najczęściej wybierane formy współpracy międzynarodowej polskich przedsiębiorstw budowlanych

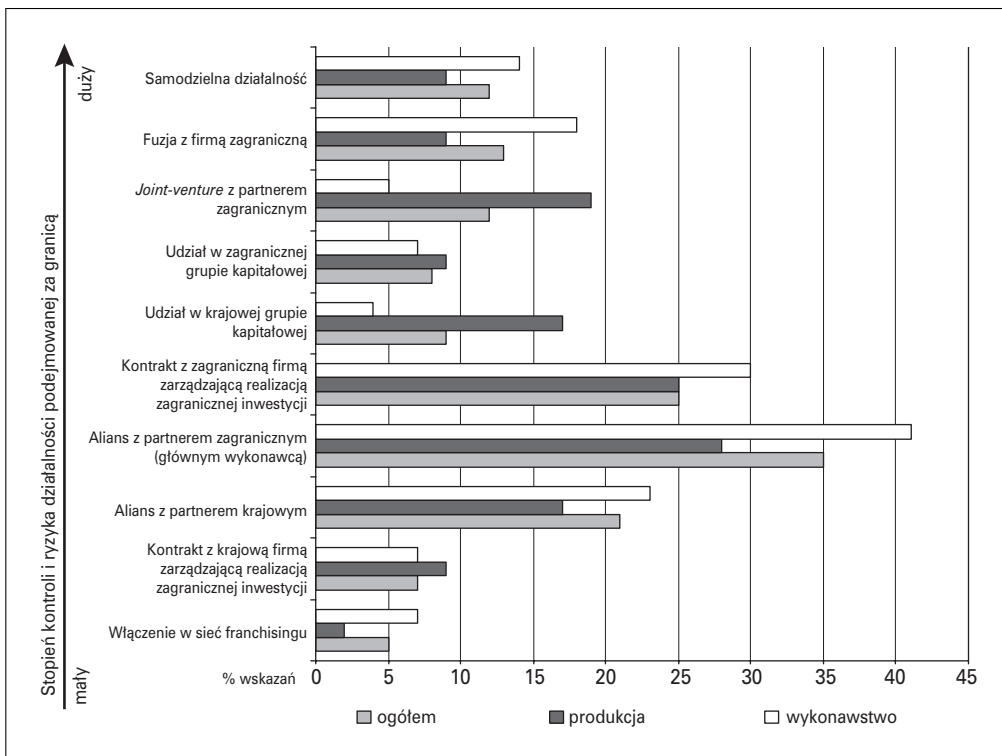


Źródło: Internacjonalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*, s. 127.

Najczęściej wykorzystywano zawarcie aliansu z partnerem zagranicznym, jako głównym wykonawcą (35% badanych przedsiębiorstw). Forma ta wybierana była zarówno przez przedsiębiorstwa zajmujące się wykonawstwem (41%), jak i produkcją (28%). Aż co czwarte przedsiębiorstwo zawarło kontrakt z zagraniczną firmą zarządzającą realizacją inwestycji zagranicznej. Alians z przedsiębiorstwem krajowym zawarło 21% badanych przedsiębiorstw. Forma ta była trzecią preferowaną wśród przedsiębiorstw, przy czym częściej korzystały z niej przedsiębiorstwa zajmujące się wykonawstwem (23%) niż produkcją (17%). Najmniej popularne okazały się takie formy, jak włączenie w sieć franchisingową (5%), zawarcie kontraktu z polską firmą zarządzającą realizacją zagranicznej inwestycji (7%), włączenie się w strukturę zagranicznej (8%) lub krajowej (7%) grupy kapitałowej.

wej (rysunek 2). Wymienione formy według skali kontroli i ryzyka podejmowanej działalności zagranicznej przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Formy współpracy z innymi przedsiębiorstwami według stopnia ryzyka i kontroli podejmowanych działań



Źródło: Internacjonalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*, s. 129.

Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym starają się wybierać takie formy współpracy, które pozwalają na równomierne rozłożenie kontroli i ryzyka działalności. Nadal niewiele jest przedsiębiorstw wybierających formy pozwalające w dużym stopniu kontrolować działalność zagraniczną i ponosić duże ryzyko. Jednocześnie franchising, uważany za formę o niskim stopniu kontroli nad działaniami partnera, ale też niskim ryzyku, wybierany jest najrzadziej.

5. Podsumowanie

Na sukces aliansu znaczący wpływ ma wiedza wykorzystywana w porozumieniu przez partnerów oraz zarządzanie jej transferem. Dlatego też przewaga konku-

rencyjna przedsiębiorstwa oparta jest obecnie między innymi nie tylko na jego wewnętrznych zasobach, ale także kształtowana jest przez rezultaty prowadzonej kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, także konkurentami. Jedną z kluczowych cech aliansu jest dokonanie w trakcie jego realizacji transferu aktywów materialnych (kapitał, technologia, infrastruktura) i/lub niematerialnych (wiedza, kompetencje, umiejętności). Alianse strategiczne dają możliwość zdobycia lub wspólnego wytworzenia cennej wiedzy, będącej źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw czy całego aliansu. Jednocześnie, rozpatrując przewagę konkurencyjną w ujęciu dynamicznym i z punktu widzenia jej utrzymania oraz wzmacniania w przyszłości, kluczowe znaczenie ma zdolność ciągłego zdobywania nowej wiedzy w celu elastycznego dostosowania się i modernizacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków (postępu technologii, coraz szybciej i częściej zmieniających się oczekiwań klientów, dostawców, internalizacji działalności, wzrostu intensywności konkurencji itp.). Istotne korzyści uzyskuje się głównie poprzez zdobycie ukrytej i zespołowej (zbudowanej zespołowo) wiedzy, w przeciwieństwie do wiedzy jawnej i indywidualnie posiadanej¹¹.

Należy jednocześnie wskazać na czynniki związane z zarządzaniem aliansem wiedzy, które mogą utrudniać ich zawieranie i trwanie (np. udostępnienie własnej wiedzy i kompetencji, kradzież pomysłów, przejmowanie klientów, wzrost konfliktów w przedsiębiorstwie i bałagan kompetencyjny, dylemat lojalności wobec aliansu/firmy, problemy z ustaleniem długoterminowej strategii i podziałem zysków, zmieniające się interesy partnerów). W tym znaczeniu zdobycie wiedzy i kluczowych kompetencji od innych firm w ramach prowadzonych porozumień strategicznych oraz umiejętne zarządzanie transferem wiedzy wydają się mieć strategiczne znaczenie dla przetrwania i rozwoju firm w dzisiejszym środowisku biznesowym.

6. Bibliografia

1. Anand B. N., Khanna T., Do firms learn to create value? The case of alliances, „Strategic Management Journal”, No. 21, March 2000.
2. Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, No. 1, 1991.

¹¹ Z. Zhao, J. Anand, W. Mitchell, Transferring collective knowledge: teaching and learning in the Chinese auto industry, „Strategic Organization”, No. 2, 2004, s. 133–167; L. F. Mesquita, J. Anand, T. H. Brush, Comparing the Resource-based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances, „Strategic Management Journal”, No. 29, John Wiley&Sons, May 2009, s. 916.

3. Chung-Jen Ch., The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance, „R&D Management”, No. 3, 2004.
4. Doz Y. L., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Helion, Gliwice 2006.
5. Dyer J. H., Hatch N. W., Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, „Strategic Management Journal”, No. 5, 2006.
6. Eurostat, Science, technology and innovation in Europe, KS-31-11-118-EN, 2011 edition.
7. Gomes Casseres B., Group versus group: how alliance networks compete, „Harvard Business Review”, No. 4, 1984.
8. Inkpen A. C., Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, „Academy of Management Executive”, No. 4, 1998.
9. Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym, pod red. R. Karaszewskiego, Wyd. UTP, Bydgoszcz 2009.
10. Khanna T., Gulati R., Nohria N., The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, „Strategic Management Journal”, No. 3, 1998.
11. Lavie D., The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view, „Academy of Management Review”, No. 3, 2006.
12. Mesquita L. F., Anand J., Brush T. H., Comparing the Resource-based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances, „Strategic Management Journal”, No. 29, John Wiley&Sons, May 2009.
13. Teece D. J., Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets, „California Management Review”, No. 3, 1998.
14. Zhao Z., Anand J., Mitchell W., Transferring collective knowledge: teaching and learning in the Chinese auto industry, „Strategic Organization”, No. 2, 2004.

Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu

1. Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich trzech dekad outsourcing¹ ewoluował: od metody zarządzania, podkreślającej rozwiązywanie problemów o charakterze operacyjnym, do metody o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, często silnie powiązanej z jego misją, wizją, celami strategicznymi.

Zmianom dotyczącym charakteru i zakresu problemów rozwiązywanych w drodze outsourcingu towarzyszyła zmiana podejścia menedżerów do sposobu jego implementacji w przedsiębiorstwie. Obecnie proces outsourcingu jest złożony, wykorzystywane są w nim zróżnicowane zasoby, i wywiera on istotny wpływ na wiele elementów organizacji (ludzie, struktura, systemy itp.). Stosowanie tej metody zarządzania oznacza dzisiaj dla organizacji wiele zmian obejmujących często kilka obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Współczesny outsourcing wymaga prowadzenia analizy nie tylko samego przedsiębiorstwa (cele, funkcje, procesy, problemy, strategia itp.), ale również sektora (sektorów), w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność². Dlatego istotne jest pytanie dotyczące przebiegu tego procesu, jak również czynników, które mają na niego wpływ. Celem niniejszego opracowania jest **próba usystematyzowania przebiegu procesu outsourcingu oraz wskazania jego strategicznych uwarunkowań**³.

¹ W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji outsourcingu; bodaj najczęściej przytaczana jest definicja M. Trockiego: *outsourcing ... to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym*, definicja za: M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 12. Przegląd definicji i opis rodzajów outsourcingu można znaleźć np. u: A. Wodecka-Hyjek, *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, *Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe Nr 775 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 97–115.

² Tak rozumiany outsourcing może być postrzegany jako narzędzie walki konkurencyjnej.

³ Niniejsze opracowanie można traktować jako rozwinięcie artykułu poświęconego determinantom wyborów strategicznych dotyczących outsourcingu: J. Drzewiecki, *Strategiczne wymiary outsourcingu – cele, procesy, relacje*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 137. Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 105–114.

2. Proces outsourcingu

Proces outsourcingu w nauce o zarządzaniu i ekonomii neoinstytucjonalnej postrzegany jest z 3 głównych perspektyw:

- 1) ograniczania oportunistycznego (w jaki sposób kształtować relacje z partnerem outsourcingu, aby prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań oportunistycznych było jak najmniejsze?); główne narzędzia: relacja i kontrakt – problem ryzyka;
- 2) zmniejszania kosztów transakcyjnych⁴: mechanizmy wymiany i podziału zasobów – problem kosztów;
- 3) optymalizacji wykorzystania zasobów (decyzje dotyczące koncentracji zasobów) – zagadnienie przewagi konkurencyjnej.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że istnieje związek między sposobem wdrożenia outsourcingu a: ryzykiem, kosztami oraz przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Sposób stosowania outsourcingu wpływa więc na:

- poziom ryzyka realizacji wydzielanych zadań/funkcji/procesów,
- poziom kosztów przedsiębiorstwa,
- sposób wykorzystania (optymalizacji) zasobów przedsiębiorstwa (co w ujęciu zasobowym jest ściśle związane z zagadnieniem budowania przewagi konkurencyjnej).

Analiza powyższych czynników może być prowadzona zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, jak również na poziomie samego procesu outsourcingu (ryzyko niepowodzenia procesu, koszty procesu, zasoby wykorzystane/zużyte w procesie itp.). Outsourcing w jego obecnej formie jest bowiem przedsięwzięciem kosztownym, czasochłonnym, złożonym, wymaga podjęcia wielu zróżnicowanych działań obejmujących znaczną część przedsiębiorstwa, wreszcie: zmiany związane ze stosowaniem outsourcingu mają coraz istotniejszy wpływ na efektywność podmiotu stosującego tę metodę zarządzania (w coraz większym stopniu wykraczają poza proces/funkcję objęte wydzieleniem). Dlatego istotne staje się zagadnienie przebiegu tego procesu oraz sposobu, w jaki realizowane są poszczególne jego etapy⁵.

⁴ Kanoniczna pozycja poświęcona tematyce oportunistycznego i kosztów transakcyjnych z perspektywy wydzielenia to oczywiście: O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998. Więcej o kosztach transakcyjnych z perspektywy outsourcingu w polskiej literaturze m.in. w: J. Auksztol, *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 40–56; M. Gancarczyk, *Struktura zarządzania w ujęciu O. E. Williamsona jako przedmiot decyzji menedżerskich*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 2/2010 (140), Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 58–63; interesującą pozycję dotyczącą m.in. ewolucji idei kosztów transakcyjnych stanowi: Ł. Hardt, *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 34–80.

⁵ Procesowe podejście do outsourcingu podkreślone jest m.in. w: K. Międła, *Wykorzystanie podejścia procesowego we wdrażaniu outsourcingu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we

W literaturze fachowej można spotkać wiele przykładów identyfikacji i opisu elementów procesu outsourcingu. W zależności od przyjętych założeń, poszczególni autorzy uwzględniają i podkreślają różne jego etapy. W niniejszym artykule, na podstawie analizy literatury przedmiotu, podjęto próbę usystematyzowania procesu outsourcingu. Punktem wyjścia jest tutaj klasyczna idea funkcji zarządzania i bazujące na niej podejście do outsourcingu, prezentowane w polskiej literaturze m.in. przez M. Trockiego i M. Sobińską⁶. W przedstawionej poniżej koncepcji przyjęto model procesu outsourcingu uwzględniający 3 podstawowe etapy:

- 1) planowanie outsourcingu;
- 2) organizowanie współpracy outsourcingowej;
- 3) motywowanie i kontrola we współpracy outsourcingowej.

Tak ogólnie określone etapy zostały uszczegółowione. Na przykład etap planowania outsourcingu obejmuje:

- analizę obecnej sytuacji przedsiębiorstwa (znaczenie i charakter problemu(-ów), z jakim(i) boryka się przedsiębiorstwo),
- analizę celów i potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie outsourcingu (co chcemy osiągnąć? Czy cele mogą zostać zrealizowane w drodze outsourcingu?),
- analizę potencjalnych korzyści i kosztów związanych z outsourcingiem (w tym: analiza finansowa, ocena projektu outsourcingowego pod względem inwestycyjnym itp.),
- podjęcie decyzji o zastosowaniu outsourcingu,
- wybór optymalnego wariantu outsourcingu (np. outsourcing kapitałowy a kontraktowy⁷).

Etap organizowania współpracy outsourcingowej obejmuje:

- analizę rynku,
- wybór dostawcy usług (kryteria, wymagania),
- negocjowanie warunków umowy outsourcingowej,
- ustalenie harmonogramu działań,
- sporządzenie i podpisanie umowy outsourcingowej (ostateczne ustalenie warunków kontraktu).

Etap motywowania i kontroli w przyjętej koncepcji obejmuje:

- budowanie relacji z dostawcą w trakcie trwania umowy,

Wrocławiu Nr 52. Podejście procesowe w organizacjach, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 81–89; A. Wodecka-Hyjek, Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu, „Przegląd Organizacji” Nr 2/2011, s. 18–22.

⁶ Patrz: M. Sobińska, Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 32–42; M. Trocki, Outsourcing. Metoda restrukturyzacji..., *op. cit.*, s. 15–31.

⁷ Wyczerpująco o rodzajach outsourcingu w: M. Trocki, Outsourcing. Metoda restrukturyzacji..., *op. cit.*, s. 37–40.

- pomiar efektywności realizowanych działań (wskaźniki efektywności⁸),
- ocena efektów działań,
- działania naprawcze, usprawnienia itp. (elementy kontrolingu),
- decyzję o kontynuowaniu/zakończeniu współpracy.

Przedstawiona koncepcja przebiegu procesu outsourcingu nawiązuje silnie do klasycznej idei cyklu działania zorganizowanego, jednocześnie wydaje się być na tyle ogólna, że można ją wykorzystać do opisu procesu outsourcingu w większości przedsiębiorstw stosujących tę metodę⁹.

3. Omówienie strategicznych uwarunkowań procesu outsourcingu

Analiza literatury poświęconej wydzieleniom pozwala na wskazanie następujących 5 głównych, strategicznych¹⁰ uwarunkowań procesu outsourcingu¹¹:

3.1. Strategia organizacji

Na poziomie strategii organizacji: misja, wizja przedsiębiorstwa, jego cele strategiczne¹², rodzaj stosowanej strategii (dyferencjacji/kosztowa, ofensywna/defensywna, strategię rozwoju/wzrostu itp.).

⁸ Przyjęte mogą być tutaj również inne kryteria, np. ekonomiczność, skuteczność itp.

⁹ Koncepcja została opracowana głównie na podstawie: M. Sobińska, Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008; L. R. Dominguez, Outsourcing krok po kroku dla menedżerów, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009; J. Bravard, L. Morgan, Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010; S. M. Bragg, Outsourcing: A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, Wyd. John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork 1998; M. J. Power, K. C. Desouza, C. Bonifazi, Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, oraz doświadczeń autora i rozmów z menedżerami odpowiedzialnymi za wdrażanie outsourcingu. Oczywiście, jak wspomniano wcześniej, przebieg procesu outsourcingu określany bywa w literaturze odmiennie, porównaj np.: A. Wodecka-Hyjek, Modele dojrzałości..., *op. cit.*, s. 18–22.

¹⁰ Wskazane uwarunkowania określane są jako strategiczne z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, wskazują na silne związki outsourcingu ze strategią organizacji, po drugie – mają istotny wpływ na kształt procesu outsourcingu w przedsiębiorstwie.

¹¹ Wskazanej listy nie należy traktować jako wyczerpującej; warto wspomnieć o takich zjawiskach, jak globalizacja i towarzysząca jej wzrastająca swoboda przepływu ludzi i kapitału oraz rozwój technologii, przede wszystkim w obszarze wymiany informacji oraz komunikacji. Zjawiska te niewątpliwie wywierają silny wpływ na kształt procesu outsourcingu (np. usprawnienie procesu komunikacji, uwarunkowania kulturowe, które powinny zostać uwzględnione w trakcie realizacji procesu itp.). W niniejszym opracowaniu nacisk został położony jednak na wnętrze przedsiębiorstwa.

¹² Więcej o celach strategicznych z perspektywy outsourcingu w: J. Drzewiecki, Cele, procesy i relacje jako determinanty wyborów strategicznych dotyczących outsourcingu, w: Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 30–32.

Można przypuszczać, że występowanie zależności między celami strategicznymi przedsiębiorstwa (stosowaną przez nie strategią) a celami outsourcingu będzie miało wpływ na jego przebieg¹³.

3.2. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (poziom strategii funkcjonalnych)

Ten rodzaj strategii funkcjonalnej wydaje się mieć szczególnie istotny wpływ na przebieg procesu outsourcingu. Stosowanie wydzieleni wiąże się bowiem z reguły z istotnymi zmianami w obszarze struktury organizacyjnej: redukcją personelu, przesunięciami pracowników w strukturze itp. Stąd wniosek, że to aktualna strategia zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa może wyznaczać potencjalne ścieżki, którymi podąży proces outsourcingu.

3.3. Stopień i rodzaj dywersyfikacji (pokrewna/niepokrewna, ilość prowadzonych działalności itp.)

Przebieg procesu outsourcingu wydaje się być szczególnie złożony w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, gdzie może występować wiele różnych obiektów (procesów, funkcji) objętych outsourcingiem. Może to oznaczać sytuację, w której outsourcing realizowany jest jednocześnie w kilku obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, tym samym dotyczy różnych partnerów outsourcingowych, wymaga udziału kilku zespołów negocjacyjnych, itp. Jest to prawdopodobna przyczyna potencjalnych problemów związanych z koniecznością koordynacji działań podmiotów odpowiedzialnych za wdrożenie outsourcingu w przedsiębiorstwie.

3.4. Kształt łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Kształt łańcucha to ilość czynności i procesów/funkcji realizowanych samodzielnie a realizowanych przez podmioty zewnętrzne – wskaźniki głębokości i szerokości outsourcingu¹⁴, rodzaj i charakter wydzielanych procesów/funkcji¹⁵.

To uwarunkowanie jest istotne przede wszystkim z punktu widzenia ryzyka ewentualnego niepowodzenia outsourcingu. Wydzielanie kluczowych procesów/

¹³ Teza ta została częściowo potwierdzona w badaniach prowadzonych przez autora, patrz: J. Drzewiecki, Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań, w: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 95–98.

¹⁴ Definicje tych wskaźników w: *ibidem*, s. 93.

¹⁵ Oczywiście, wpływ na przebieg procesu outsourcingu może mieć fakt wydzielenia funkcji lub procesu; por. np.: M. Sobińska, *Outsourcing procesów biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 52. *Podjęcie procesowe w organizacjach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 202–206; K. Międlą, *Wykorzystanie podejścia...*, *op. cit.*, s. 83–87.

funkcji powoduje daleko idące zmiany w modelu biznesowym¹⁶ przedsiębiorstwa stosującego takie wydzielenia. Skutkować może to np. rezygnacją z pewnych obszarów przewagi konkurencyjnej, pozbyciem się zasobów o znaczeniu strategicznym¹⁷ itp.

3.5. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stosującego outsourcing¹⁸

Znaczenie wydają się tutaj mieć przede wszystkim wartości przedsiębiorstwa. Ich charakter może decydować o preferencjach przedsiębiorstwa dotyczących rozwoju wewnętrznego lub zewnętrznego. W pierwszym przypadku outsourcing może być stosowany w węższym zakresie.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że powyższe czynniki wydają się istotnie różnicować przebieg poszczególnych etapów procesu outsourcingu. Przykładowe różnice dotyczące sposobu realizacji etapu 1 mogą dotyczyć:

- źródła, zakresu, sposobu pozyskiwania informacji: jakie podmioty w organizacji będą brały udział w pozyskiwaniu informacji, niezbędnych do planowania procesu outsourcingu, analizy organizacji i otoczenia? Jakie metody pozyskiwania danych zostaną wykorzystane?
- sposobu analizy obecnej sytuacji organizacji (np. metoda SWOT, metody analizy sektorowej¹⁹, benchmarking itp.): czy i które z metod analizy strategicznej organizacji zostaną wykorzystane do planowania outsourcingu?
- sposobu analizy ryzyka i korzyści: narzędzia i metody analizy, uwzględniania kosztów utraconych korzyści, brania pod uwagę aspektów: kulturowego i motywacyjnego outsourcingu (zakres zmian społecznych związanych z zastosowaniem outsourcingu).

Przykładowe różnice dotyczące sposobu realizacji etapu 2 to:

- kryteria wyboru preferowanego dostawcy (np. jego lokalizacja, doświadczenie, zakres: świadczonych usług, obsługiwanego rynku, dotyczące triady: czas–koszt–jakość itp.),

¹⁶ Rozwinięcie tego zagadnienia można znaleźć w: K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii: na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 97–100. W koncepcji modelu biznesowego, opisaną przez prof. Obłoję, główne kryterium podziału modeli biznesu stanowi zakres łańcucha wartości obsługiwany przez dane przedsiębiorstwo, stąd podział na trzy podstawowe rodzaje: Integratora, Operatora, Dyrygenta. Rozwinięcie tej typologii zob. T. Gołębiowski (red.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

¹⁷ Należy wspomnieć, że część autorów i menedżerów stoi na stanowisku, iż kluczowe funkcje/procesy w ogóle nie powinny podlegać wydzieleniu; jakkolwiek wskazać można przykłady udanych przedsięwzięć tego typu.

¹⁸ Oczywiście, osobnym zagadnieniem, które wykracza poza ramy niniejszego opracowania, jest problem wewnętrznych zależności między wskazanymi uwarunkowaniami. Jako przykłady można wskazać: strategię zarządzania zasobami ludzkimi i wartości organizacji, strategię i poziom dywersyfikacji itp.

¹⁹ Np. model pięciu sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora.

- sposób wyłonienia najlepszej oferty (np. konieczność zastosowania procedury przetargowej i uwarunkowania prawne w tym zakresie),
- sposób, forma negocjacji prowadzonych z potencjalnym dostawcą (zakres niezbędnej formalizacji etapu negocjacji, organizacja miejsca negocjacji, udział zespołów negocjacyjnych),
- zapisy kontraktu: czas trwania kontraktu, ilość i charakter *Service Level Agreements*, podział ryzyka i korzyści, podział zysków i kosztów, podział zasobów, charakter dzielonych zasobów, kary umowne, warunki rozwiązania kontraktu,
- znaczenie i charakter ustaleń o charakterze nieformalnym: zakres formalizacji relacji outsourcingowej²⁰.

Przykładowe różnice dotyczące sposobu realizacji etapu 3 mogą dotyczyć:

- narzędzi, sposobów komunikacji z partnerem outsourcingowym (stosowanie systemów informacyjnych/informatycznych, zapewnienie odpowiedniej infrastruktury),
- stopnia sformalizowania kontroli nad relacją,
- częstotliwości sprawowanej kontroli,
- narzędzi sprawowanej kontroli²¹,
- nieformalnego aspektu zarządzania relacją²².

Za inne uwarunkowania procesu outsourcingu można uznać:

- rodzaj podmiotu podejmującego decyzje w tym obszarze,
- rodzaj podmiotu odpowiedzialnego za wdrożenie outsourcingu,
- udział podmiotów zewnętrznych (konsultanci),
- przesłanki (motywy) outsourcingu.

Powyższej listy uwarunkowań przebiegu procesu outsourcingu nie należy oczywiście traktować jako zamkniętej. Jak wspomniano wcześniej, outsourcing ewoluje, czemu towarzyszy wiele badań nad tą metodą zarządzania. Opisane pokrótce uwarunkowania wydają się być jednak najistotniejsze, których nie można pominąć w trakcie analizy procesu wdrożenia outsourcingu w przedsiębiorstwie.

4. Podsumowanie

Wyczerpująca prezentacja zagadnienia procesu outsourcingu i jego uwarunkowań (zwłaszcza zewnętrznych) wykracza poza ramy niniejszego opracowania, które należy traktować jako próbę usystematyzowania i syntetycznej prezentacji

²⁰ Ten czynnik wydaje się być również w dużym stopniu uwarunkowany branżowo i kulturowo.

²¹ Różnice dotyczące: stopnia sformalizowania kontroli nad relacją, częstotliwości sprawowanej kontroli oraz stosowanych w jej trakcie narzędzi wynikają oczywiście również z uwarunkowań prawnych.

²² Więcej o znaczeniu relacji outsourcingowej w: J. Drzewiecki, Cele, procesy i relacje..., *op. cit.*, s. 33–35.

czynników mających istotny wpływ na przebieg procesu outsourcingu. Zdaniem autora, dalsze badania prowadzone w tym obszarze zagadnień są potrzebne. Choć, jak wspomniano wcześniej, w licznych pozycjach z zakresu zarządzania można znaleźć informacje dotyczące wpływu poszczególnych czynników na przebieg procesu outsourcingu, to jednak w dalszym ciągu brakuje kompleksowej analizy tego zagadnienia.

Co więcej, takie aktualne trendy i zjawiska zachodzące w otoczeniu gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw, jak: globalizacja, wirtualizacja struktur organizacyjnych, wzrost różnorodności form współpracy między podmiotami, usieciowienie biznesu, coraz częstsze występowanie zjawiska kooperencji/koopetycji, wzrastające możliwości budowania relacji z przedsiębiorstwami, swoboda przepływu kapitału, że outsourcing będzie stosowany coraz częściej, w coraz szerszej grupie organizacji.

Przykładowe pytania badawcze, rozwijające zagadnienia poruszane w artykule, to: jak bardzo proces outsourcingu jest zróżnicowany? Jakie są jego główne determinanty? W odniesieniu do prognostycznej funkcji nauki o zarządzaniu paść może wreszcie pytanie dotyczące optymalnego przebiegu procesu outsourcingu przy określonych założeniach wyjściowych (modelowanie procesu outsourcingu). Próba odpowiedzi na te pytania mogłaby poszerzyć wiedzę nie tylko o metodach i technikach zarządzania, ale również zasugerować konkretne rozwiązania problemów, przed którymi stają menedżerowie stosujący outsourcing.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Auksztol J., Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
2. Bragg S. M., Outsourcing: A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, Wyd. John Wiley& Sons, Inc., Nowy Jork 1998.
3. Bravard J., Morgan L., Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010.
4. Dominguez L. R., Outsourcing krok po kroku dla menedżerów, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
5. Drzewiecki J., Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań, w: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

6. Drzewiecki J., Cele, procesy i relacje jako determinanty wyborów strategicznych dotyczących outsourcingu, w: Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011.
7. Essinger J., Gay C. L., Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Gołębiowski T. (red.), Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
9. Hardt Ł., Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operjonalizacji, Wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
10. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii: na styku starych i nowych reguł konkurencji, PWE, Warszawa 2002.
11. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C., Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
12. Sobińska M., Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
13. Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001.
14. Williamson O. E., Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Wydawnictwa ciągle:

1. Drzewiecki J., Strategiczne wymiary outsourcingu – cele, procesy, relacje, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 137. Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
2. Gancarczyk M., Struktura zarządzania w ujęciu O. E. Williamsona jako przedmiot decyzji menedżerskich, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2/2010 (140).
3. Międła K., Wykorzystanie podejścia procesowego we wdrażaniu outsourcingu. Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 52, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
4. Sobińska M., Outsourcing procesów biznesowych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 52. Podejście procesowe w organizacjach, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
5. Wodecka-Hyjek A., Ewolucja koncepcji outsourcingu, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe Nr 775 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008.
6. Wodecka-Hyjek A., Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu, „Przegląd Organizacji”, Nr 2/2011.

Tadeusz Falencikowski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym

1. Wprowadzenie

Występujące od 2008 roku zawirowania gospodarcze obecnie dotykają coraz bardziej Polski. Nasza gospodarka dotychczas dzielnie broniła się przed narastającym kryzysem gospodarczym, ale dziś brakuje już rezerw na dalsze amortyzowanie zaburzeń. Spowolnienie gospodarcze jest już wyraźnie widoczne, a do regresji pozostał tylko jeden krok (obecnie szacowany przez ministra finansów na 2,5% PKB). W takiej sytuacji warto zadać pytania o dalszy gospodarczy rozwój naszego kraju: jakie są obecnie nasze – polskie – specjalności gospodarcze? W czym jesteśmy najlepsi na świecie? Czy mamy firmy globalne? Jakie specyficzne wartości obecnie dostarczamy społeczności światowej? Jakie wartości będziemy dostarczać tej społeczności w przyszłości, np. za 10, 15, 20 lat? Sformułowanie odpowiedzi na pierwsze cztery pytania pozwala nakreślić istniejący stan naszej gospodarki. Ostatnie pytanie dotyczy naszych poglądów i planów na przyszłe wartości gospodarcze. Antycypowanie tych wartości jest zadaniem dość trudnym. Dyrektor generalny Apple Inc. Steve Jobs w tym zakresie zwracał uwagę, że: *często się zdarza, że ludzie nie wiedzą czego chcą, dopóki im się tego nie pokaże*¹.

Na tym tle powstaje pytanie o poziom i zakres badań. Ponieważ obiektem badań mają być wartości, jakie chcemy jako Polska dostarczać w skali globalnej, dlatego badania powinny być prowadzone na poziomie krajowym. Ich ranga i skala oraz horyzont czasowy dają podstawy do wyrażenia zdania, że powinny one być przeprowadzone pod auspicjami Ministerstwa Przemysłu i patronatem Prezesa Rady Ministrów. W takim stanie poruszałibyśmy się w obszarze zarządzania strategicznego.

Wyżej wskazano na trudność określenia przyszłych wartości gospodarczych. Aby ją pokonać trzeba wyłonić instrument, który byłby przydatny do tego zadania. Ponieważ rzecz ma dotyczyć wartości, jakie chcielibyśmy oferować innym narodom, dlatego owym instrumentem powinien być model biznesu, jako że jego istota opiera się właśnie na aksjologii. Modele biznesu jako nurt badawczy powstały na

¹ Cytat wypowiedzi S. Jobsa w Bloomberg Businessweek z 25 maja 1998 r., zamieszczony w: G. Beahm (red.), *Ja, Steve*. Steve Jobs własnymi słowami. MT Biznes, Warszawa 2011, E-book, s. 14.

gruncie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami działającymi dla osiągnięcia korzyści.

Celem tego opracowania będzie nakreślenie modelu biznesu dla Polski, który mógłby stanowić oś rozwoju polskiej gospodarki. W skali kraju tak dużego jak Polska można przypuszczać, że będzie możliwe wyłonienie od 3 do 5 modeli biznesu.

W niniejszej pracy najpierw zostanie zdefiniowane pojęcie modelu biznesu. Następnie będą przedstawione krótkie odpowiedzi na postawione pytania o stan naszej gospodarki. Zrealizowanie tych zadań pozwoli na określenie propozycji procesu wyłaniania modelu biznesu dla Polski.

2. Pojęcie modelu biznesu

Badanie zastosowania modeli biznesu w skali kraju warto rozpocząć od określenia jego istoty, wyłonienia wypełnianych funkcji oraz ujęcia jego składników. Łącznie pozwoli to na sformułowanie obrazu badanego obiektu.

2.1. Istota modelu biznesu

Na istotę modelu biznesu można spojrzeć w trzech perspektywach: semantycznej, historycznej oraz epistemologicznej. W perspektywie semantycznej na identyfikację pojęcia ‘model biznesu’ składają się połączone znaczenia dwóch pojęć: model oraz biznes. Warto tu wykorzystać ujęcie słownikowe, w którym model to względnie odosobniony, mało skomplikowany układ działający analogicznie do oryginału, którym może być np. zakład przemysłowy². Natomiast przez biznes rozumie się przedsięwzięcie handlowe, produkcyjne przynoszące zysk³. Łącząc te pojęcia, można wskazać, że model biznesu to względnie odosobniony konceptualny układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową dla zysku umożliwiającą realizację zamierzonych celów.

W perspektywie historycznej na gruncie naukowym⁴ to pojęcie pojawiło się w opublikowanym w 1957 roku artykule R. Bellmana i C. Clarka⁵, opisującym wieloosobowe gry biznesowe. Ponownie ten termin został użyty trzy lata później przez G. M. Jonesa⁶ w artykule poruszającym problem syntezy trzech zagadnień

² Słownik Wyrazów Obcych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 732.

³ *Ibidem*, s. 132.

⁴ A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept, „Communications of the Association for Information Systems”, 2005, Vol. 15, s. 4.

⁵ R. Bellman, C. Clark, On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game, „Option Research”, 1957, No. 4, s. 469–503.

⁶ G. M. Jones, Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis, „Accounting Review”, 1960, No. 4, s. 619–626.

– edukacji, elektroniki i modeli biznesu. Dalszy rozwój zastosowania modeli biznesu związany jest z ich wykorzystaniem właśnie w elektronice. Miniaturyzacja sprzętu komputerowego stworzyła szanse zwiększenia jego zastosowania w przedsiębiorstwach. Wykorzystanie tych szans mogło nastąpić za pomocą rozwoju oprogramowania. W zakresie budowy programów komputerowych pojawił się problem odwzorowania procesów biznesowych. Natura tych środowisk wpłynęła na to, że owo odwzorowanie przyjęło formę modelu⁷. Dlatego uzasadnione jest stanowisko, że termin ‘model biznesu’ wszedł do użycia wraz z nadejściem komputera osobistego i arkusza kalkulacyjnego, co umożliwiło menedżerom innowacyjne skonfigurowanie biznesu⁸. Nasilenie zainteresowania modelami biznesu nastąpiło około połowy lat 90. XX wieku, co było związane z wykorzystaniem Internetu w działalności handlowej⁹. Wzrost ten skutkowało zwiększeniem liczebności publikacji na temat modeli biznesu. A. Osterwalder, Y. Pigneur i C. L. Tucci¹⁰ przeprowadzi analizę zastosowania pojęcia ‘model biznesu’ w okresie 1990–2003. Na początku – 1990 rok – termin ‘model biznesu’ użyto 4 razy w abstraktach i 7 razy w pełnym tekście (łącznie 11 razy). W ostatnim analizowanym 2003 roku ‘model biznesu’ wystąpił 30 razy w tytule, 159 razy w abstraktach, 10 razy w słowach kluczowych oraz 667 razy w pełnym tekście (łącznie 866 razy). Uwagę zwraca dynamiczny wzrost użycia tego terminu w latach 1998–1999. O ile w 1997 roku było to łącznie 81 razy, to w 1998 roku 148 razy, a w 1999 roku już 308 razy. W 5 lat później Ch. Zott, R. Amit i L. Massa¹¹ przeprowadzili staranny przegląd publikacji na omawiany temat. Badaniem objęto okres 35 lat – od stycznia 1975 roku do grudnia 2009 roku. W tym zakresie badacze wyłonili 1272 artykuły opublikowane w znanych czasopismach naukowych, w których termin ‘model biznesu’ użyto w tytule, abstrakcie albo słowach kluczowych. Na podstawie tych badań stwierdzono, że od 1995 roku następuje bardzo dynamiczny wzrost publikacji o modelach biznesów. Podsumowując, można wskazać, że termin ‘model biznesu’ użyty w latach 90. XX wieku do opracowań informatycznych uzyskał uprawnienie do występowa-

⁷ Problem – jak zbudować model biznesu? – w formie oprogramowania komputerowego został opisany przez D. F. D’Souza, A. C. Wills, *Catalysis: Object, Components, and Framework with UML, The Catalysis Approach*, Addison-Wesley 1998, s. 543–580. Napisali oni, że model biznesu staje się modelem systemu (oprogramowania – TF) komputerowego.

⁸ J. Magretta, *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, 2002, Vol. 80, No. 5.

⁹ R. Amit, Ch. Zott, *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22.

¹⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci, *Clarifying Business Models...*, *op. cit.*

¹¹ Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, „Journal of Management”, 2010.

nia w nauce zarządzania¹². Obecnie nadal obserwuje się duże zainteresowanie modelami biznesu¹³.

Na gruncie epistemologicznym istotę modelu biznesu można opisać poprzez ujęcie definicyjne. Wielu badaczy podjęło próbę określenia definicji pojęcia ‘model biznes’. Niektóre z tych prób przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Definicje pojęcia ‘model biznesu’

Źródło	Treść definicji
1. A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman ^a	Model działalności przedsiębiorstwa to zwarta i wzajemnie wzmacniająca się całość. Model działania przedsiębiorstwa powinien być skupiony na kliencie
2. G. Hamel ^b	Model biznesu to powiązana z klientami kompozycja kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości
3. J. Linder, S. Cantrell ^c	Model biznesu jest rdzenną logiką organizacji o tworzeniu wartości
4. P. Weill, M. R. Vitale ^d	Model biznesu zawiera opis roli i relacji między konsumentami, klientami, sojusznikami i dostawcami firmy, umożliwiającą identyfikację głównych strumieni produktów, informacji, pieniędzy oraz korzyści dla uczestników
5. R. Amit, C. Zott ^e	Model biznesu przedstawia istotę, strukturę i kierowanie transakcjami, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych
6. J. Magretta ^f	Modele biznesu opisują, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla klienta i innych interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo generujące wartości będzie wynagrodzone przez interesariuszy otrzymujących te wartości
7. H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom ^g	Model biznesu artykułuje propozycję wartości, identyfikuje segmenty rynku, definiuje struktury łańcucha wartości, kalkuluje struktury kosztów i potencjalnych zysków, opisuje pozycję firmy w łańcuchu wartości łączących dostawców, firmę i klientów, formułuje strategię konkurencji pozwalającej na zatrzymanie pożytków (zysków)

¹² W tym zakresie zgadzam się z poglądem gdańskich badaczy B. Nogalskiego i A. Szpitter wyrażonym w pracy pt: Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, red. nauk. J. Bieliński, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, Nr 3/2, s. 70.

¹³ T. Gołębiowski i zespół podają, że od 1997 roku do 2007 roku ukazało się około 10 000 publikacji, w których użyto pojęcia model biznesu (zob. T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 16). 1 grudnia 2010 roku na hasło *business model* w trzech internetowych bazach danych (ABI/Inform Dataline, ABI/Inform Global, ABI/Inform Trade & Industry) znalazłem 341 203 dokumenty.

cd. tabeli 1

Źródło	Treść definicji
8. K. Obłój ^h	Model biznesu jest totalną koncepcją działania firmy. Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności
9. A. Afuah, Ch. L. Tucci ⁱ	Model biznesu to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Ogólnie ujmując, model biznesu jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie. Istota modelu biznesu polega na sprecyzowaniu sposobu, w jaki firma ma zarabiać w dłuższej perspektywie czasowej
10. D. Mitchell, C. Coles ^j	Model biznesu oznacza poprawę i zmianę. Obejmuje on połączone elementy opisujące „kto”, „co”, „kiedy”, „dlaczego”, „gdzie”, „jak” i „jak dużo” ujmując w dostarczaniu klientom i końcowym użytkownikom produktów i usług
P. Banaszyk ^k	Model biznesu jest mniej lub bardziej rozwiniętym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach
11. M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen ^l	Model biznesu ujmuje to, na czym system biznesowy będzie skupiony. Model biznesu jest zwięzłą reprezentacją powiązanych składników strategicznych decyzji biznesowych, architektury i ekonomii, adresowanych do tworzenia zrównoważonych korzyści z konkurencji na zdefiniowanych rynkach
12. A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci ^l	Model biznesu jest konceptualnym narzędziem wyrażającym biznesową logikę firmy i zawierającym zbiór przedmiotów, pojęć i ich relacji z celem. Ujmuje on opis: wartości skierowanej do jednego lub kilku segmentów klientów, architektury firmy, sieci partnerów w tworzeniu wartości, sposobów dostarczania wartości, kapitału relacyjnego i zrównoważonych strumieni dochodów
13. J. Rokita ^m	Model biznesu odzwierciedla sposoby osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. Model biznesu koresponduje bezpośrednio z modelem wyników
14. M. Romanowska ⁿ	Model biznesu to przyjęty dla danego sektora sposób pozyskiwania klientów i ich obsługi. W ostatnich latach ... upowszechniło się pojęcie „model działania” lub „model biznesu”
15. M. Muszyński ^o	Model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk

cd. tabeli 1

Źródło	Treść definicji
16. J. Brzóska ^p	Model strategiczny przedsiębiorstwa energetycznego jest połączeniem koncepcji przewagi konkurencyjnej ze zbiorem działań i zasobów niezbędnych do jej realizacji, umożliwiającej organizacji (przedsiębiorstwu) osiągnięcie zamierzonych celów, w tym zwłaszcza rentowności, oraz przyczynianie się do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego
17. H. W. Chesbrough ^r	Model biznesu opisuje tworzenie i zdobycie wartości
18. B. de Witt, R. Meyer ^s	System biznesowy stosowany przez przedsiębiorstwo to kompozycja zasobów (wkład), działań (przetwarzanie) oraz oferowanych produktów lub usług (produkt końcowy) służąca wytwarzaniu wartości na rzecz klientów
19. T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk ^t	Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości
20. A. Jabłoński ^u	Model biznesu rozumiany jest jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu
21. B. Nogalski ^w	Model biznesu to ogólna koncepcja, formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność
22. J. Niemczyk ^x	Model biznesu jest mieszanką strategii, taktyki i działań operacyjnych, będącą w danym okresie kluczem do odniesienia sukcesu w określonej grupie biznesów
23. L. Bossidy, R. Charan ^y	Model biznesu opisuje holistyczny, rozbudowany i osadzony w rzeczywistości proces myślenia o specyficznych elementach prowadzonego biznesu. Pokazuje, jak połączyć ze sobą cele finansowe, niezbędne do osiągnięcia, zewnętrzne uwarunkowania, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także takie wewnętrzne procesy, jak rozwijanie strategii, taktyka działań operacyjnych oraz selekcja i rozwój pracowników

cd. tabeli 1

Źródło	Treść definicji
24. D. J. Teece ^z	Model biznesu artykułuje logikę tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów. Określa też architekturę dochodów, kosztów i korzyści związanych z biznesowym przedsięwzięciem dostarczającym tę wartość. Model biznesu definiuje, jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość do klientów i, jak przemienia otrzymane wynagrodzenie na zysk
25. S. Cyfert, K. Krzakiewicz ^ż	Model biznesu określa logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów

^a A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 26, 27, 32.

^b G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

^c J. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

^d P. Weill, M. R. Vitale, *Place to Space*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

^e R. Amit, C. Zott, Value creation in e-business, „Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22; Ch. Zott, R. Amit, The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies, w: P. R. Kleindorfer, Y. (J.) Wind with R. E. Gunther, *The Network Challenge. Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NY 2009, s. 262.

^f J. Magretta, *Why Business...*, *op. cit.*

^g H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, „Industrial and Corporate Change”, 2002, Vol. 11; H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.

^h K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 97–100; K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 96–117.

ⁱ A. Afuah, C. L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw-Hill, Boston 2001 (wydanie polskie: *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20, 86, 126).

^j D. Mitchell, C. Coles, The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, „The Journal of Business Strategy”, 2003, Vol. 24.

^k P. Banaszyk, Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, praca zbior. pod red. nauk. E. Urbanowskiej-Sojkin, P. Banaszyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.

^l M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, „Journal of Business Research”, 2005, Vol. 58.

^ł A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci, *Clarifying Business Models...*, *op. cit.*

^m J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 27.

- ⁿ M. Romanowska, Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie, w: Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, praca zbior. pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 101.
- ^o M. Muszyński, Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006, s. 11.
- ^p J. Brzóska, Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 30, 228, 236, 237.
- ^r H. Chesbrough, Business Model Innovation: it's not just about technology anymore, „Strategy & Leadership”, 2007, Vol. 35.
- ^s B. Wit de, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie paradoksów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 147–148.
- ^t T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, Modele biznesu..., *op. cit.*, s. 57, 62.
- ^u A. Jabłoński, Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 10.
- ^w B. Nogalski, Modele biznesu jako narzędzie..., *op. cit.*
- ^x J. Niemczyk, Modele biznesowe..., *op. cit.*, s. 203–207.
- ^y L. Bossidy, R. Charan, Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 9, 92.
- ^z D. J. Teece, Business Models, Business strategy and Innovation, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.
- ^ż S. Cyfert, K. Krzakiewicz, Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy, w: Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, praca zbior. pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 100–105.

Źródło: opracowanie własne.

Ujęte w tabeli 1 definicje ‘modeli biznesu’ pokazują pewne spektrum stanowisk reprezentowanych przez wymienionych badaczy. Wielu wskazuje, że ‘model biznesu’ to ogólna koncepcja, formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu. Jeżeli uwzględni się, że najczęściej badacze mówią o tworzeniu wartości, to można przyjąć, iż model biznesu opisuje logikę działania w celu tworzenia wartości. Dlatego należy za uzasadnione przyjąć stanowisko, że **podstawową ośnowę modeli biznesu stanowi wartość**. To tworzenie wartości skierowane jest w dwóch głównych kierunkach, dla: 1) klientów, 2) przedsiębiorstwa (w zasadzie należy przyjąć, że wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa, dostawców, władzy publicznej i pozostałych interesariuszy jest pochodną od wartości dla przedsiębiorstwa). Ponieważ obecnie uważa się, że w przedsiębiorstwie największe znaczenie mają klienci, dlatego należy przyjąć, że przedsiębiorstwo szczególnie nastawione jest na generowanie **wartości dla klienta**¹⁴. **Wartość dla przedsiębiorstwa** nie jest możliwa do pominięcia, bowiem to na jej podstawie przedsiębiorstwo trwa

¹⁴ T. Falencikowski, O istocie modeli biznesu; w: Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw, praca zbior., red. T. Falencikowski i J. Dworak, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 13, Gdańsk 2011, s. 29.

i rozwija się, przechwytyjąc część wytworzonej wartości. Zatem w definicji ‘modelu biznesu’ powinno zostać ujęte odniesienie do tych dwóch wartości. Następnie badacze wskazują, że ‘model biznesu’ zawiera zbiór: pojęć, przedmiotów, zasobów, relacji etc. Na tym tle, uogólniając, należy stwierdzić, że ‘model biznesu’ jest obiektem wieloskładnikowym.

Wykorzystując indukcyjne metody wnioskowania, można zaproponować własną definicję omawianego pojęcia: **model biznesu to względnie odosobniony, konceptualny obiekt wieloskładnikowy, opisujący układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową, który poprzez swoją strukturę wyłania logikę tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania tej wartości przez przedsiębiorstwo.** Sformułowanie tej definicji pozwala na wyłonienie funkcji realizowanych przez badany obiekt.

2.2. Funkcje modeli biznesu

Dwie najważniejsze funkcje modeli biznesu zostały ujęte w sformułowanej tutaj definicji, są to:

- 1) Opisywanie tworzenia wartości dla klienta;
- 2) Artykułowanie logiki przechwytywania wytworzonej wartości przez przedsiębiorstwo.

Warto nadmienić, że funkcje modeli biznesu były tematem wypowiedzi wielu badaczy. Tytułem przykładu dopełniającego kreślony obraz można wskazać na prace H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom¹⁵, którzy na gruncie innowacyjności wskazali, że modele biznesu:

- artykułują propozycję wartości, czyli kreują wartość dla użytkowników poprzez ofertę opartą na technologii,
- identyfikują segment rynku, czyli użytkowników, dla których technologia jest przydatna, przez co konkretyzują mechanizm tworzenia przychodów dla firmy,
- definiują strukturę łańcucha wartości, wymaganego do rozprowadzenia proponowanej wartości, determinując w ten sposób komplementarne aktywa, jakich firma potrzebuje do zajęcia mocnej pozycji w tym łańcuchu,
- umożliwiają oszacowanie struktury kosztów i potencjalnych zysków z wytwarzanej propozycji wartości i wybranej struktury łańcucha wartości,
- opisują pozycję firmy w sieci wartości, łączącą firmę z: dostawcami, klientami, zidentyfikowanym potencjałem komplementariuszy, a także pozostałymi interesariuszami,

¹⁵ H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, The role of the business model..., *op. cit.*

- formułują strategię konkurencji opartą na wprowadzaniu innowacji, co pozwala firmie na zatrzymanie pożytków (zysków) większych niż rywale.

P. Banaszyk¹⁶, opisując formułowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa, wskazał, że model biznesu:

- rozpoczyna proces zarządzania strategicznego, bowiem jako wyobrażenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na podejmowane decyzje,
- jest czynnikiem startowym i regulatorem analizy strategicznej,
- określa zasady selekcji informacji oraz metody ich interpretacji i wartościowania.

Nakreślony obraz modeli biznesu jest niepełny, brakuje w nim bowiem tych składników, które umożliwiają realizację ujętych tutaj funkcji, dlatego obecnie trzeba zidentyfikować te składniki. Definicja i funkcje tworzą wspólnie podstawę do wyłonienia składników tworzących model biznesu.

2.3. Składniki modelu biznesu

W definicji ujęto, że model biznesu jest konstrukcją wieloskładnikową. Na tym tle powstaje pytanie, jakie składniki rzeczywistości gospodarczej powinny zostać ujęte w strukturze modeli biznesu? Ogólnie można odpowiedzieć, że takie same, jakie, występując w przedsiębiorstwie, przyczyniają się do realizacji jego misji. Ponieważ sprawa dotyczy budowy więcej niż jednego modelu biznesu, dlatego warto określić omawiane składniki na takim poziomie abstrakcji, aby można było użyte pojęcia zastosować do różnych modeli. W efekcie powstanie pewna matryca, możliwa do wykorzystania w różnych branżach.

Interesujące wyniki badań w tym zakresie osiągnęli francuscy badacze Benoît Demil & Xavier Lacoq¹⁷. Zbudowali oni strukturę RCOV, która może być użyta jako pole startowe do prowadzonych tutaj badań. Przyjęli, że rozumowanie o modelach biznesu można prowadzić na dwóch szczeblach: poziomie ogólnym gospodarki oraz poziomie indywidualnej organizacji. Na poziomie ogólnym pojęcie ‘model biznesu’ odnosi się do ogólnej reprezentacji przedsięwzięcia gospodarczego, co może być zastosowane we wszystkich branżach. Na poziomie indywidualnym model biznesu określa sposób osiągania korzyści w konkretnej organizacji i jest utrzymywany w pewnej relacji konceptualnej do poziomu abstrakcyjnego. Na tym poziomie jest on fotografią – obrazem stanu prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego w danym czasie. W ujęciu ogólnym uważają oni, że model biznesu

¹⁶ P. Banaszyk, Model biznesu jako podstawa..., *op. cit.*, s. 11.

¹⁷ B. Demil, X. Lacoq, Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.

składa się z 3 komponentów: 1) zasobów (ang. *resource* – R) i kompetencji (ang. *competence* – C); 2) organizacyjnej struktury (ang. *organization* – O), której zadaniem jest łączyć i wykorzystywać zasoby i kompetencje; 3) propozycji wartości dla klientów (ang. *value* – V). Na początku trzeba zgłosić zastrzeżenie w zakresie zbiorczego ujmowania zasobów i kompetencji. We współczesnym podejściu zasobowym do zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje się na dużo większe znaczenie kompetencji niż zasobów. Ponadto rodzą się wątpliwości, czy możliwe jest opisanie przedsięwzięcia gospodarczego za pomocą tylko tych trzech składników. Pomimo tych zastrzeżeń, sama myśl jest warta uwagi i rozwinięcia.

Na podstawie analizy proponowanego przez francuskich badaczy zbioru składników można stwierdzić, że dotyczy on modelu ujmującego logikę tworzenia wartości dla klienta. Samo wytworzenie wartości to za mało. Tę wartość trzeba dostarczyć do klienta, w omawianym przypadku będą to obywatele Polski i innych krajów. Uzasadnienie dla tego stanowiska można znaleźć w słowach Steva Jobsa, który powiedział, że: *nic nie jest zrobione, dopóki nie zostanie dostarczone*¹⁸. Mając to na uwadze, do składników modelu biznesu proponuję włączyć logistykę dostawy (ang. *logistic* – L).

W sformułowanej definicji przyjęto, że jedną z funkcji modelu biznesu jest przysparzanie korzyści obywatelom. Organizacja, wytwarzając produkt (wyrób lub usługę), powoduje powstanie wartości¹⁹. Wartość ta jest podstawą zaspokojenia oczekiwań wszystkich interesariuszy. Stopień tego zaspokojenia będzie tym wyższy, im większa część wytworzonej wartości zostanie przechwycona przez danego interesariusza (grupę interesariuszy). Aby przechwycić jak największą część wytworzonej wartości na rzecz polskich obywateli należy zastosować odpowiednią do sytuacji strategię konkurencji. Uwzględniając przytoczone tutaj argumenty, za ostatni składnik modelu biznesu należy uznać strategię konkurencji (ang. *Competitive Strategy* – S).

Reasumując przeprowadzoną analizę zbioru składników badanego obiektu, można wskazać, że konstruowany model biznesu powinien składać się z:

- 1) kompetencji (ang. *competence* – C);
- 2) zasobów (ang. *resource* – R);
- 3) struktury organizacyjnej (ang. *organization* – O);
- 4) propozycji wartości dla klientów (ang. *value* – V);

¹⁸ Cytat wypowiedzi S. Jobsa z pracy G. Beahm (red.), *Ja, Steve*. Steve Jobs własnymi słowami. MT Biznes, Warszawa 2011, E-book, s. 19.

¹⁹ Wytworzona wartość ma dwie główne składowe: wartość materialną oraz wartość emocjonalną. T. Gołębiowski i in., *Modele biznesu...*, *op. cit.*, s. 84, przyjmują, że w skład wartości dla klienta wchodzi korzyści materialne i korzyści emocjonalne. Niewątpliwie te korzyści wchodzi w podstawy wymienionych wartości. Powstaje pytanie, czy je wypełniają całkowicie?

5) logistyki dostawy (ang. *logistic* – L);

6) strategii konkurencji (ang. *Competitive Strategy* – S).

Łącznie tworzy to sześćoelementową strukturę o akronimie CROVLS. Ogólnie użyte pojęcia wymienionych składników dają podstawę do orzeczenia, że tak zbudowany zbiór może służyć jako matryca możliwa do wykorzystania we wszystkich branżach. Trzeba zastrzec, że ze względu na specyfikę konkretnej branży może okazać się, iż konieczne będzie dodatkowe włączenie innych składników.

Podsumowując ten etap prac, można zająć stanowisko, że nakreślony obraz daje podstawy do sformułowania modelu biznesu dla Polski. Zmierzając do osiągnięcia nakreślonego celu pracy, obecnie trzeba odpowiedzieć na postawione na wstępie pytania.

3. Krótkie odpowiedzi na kluczowe pytania

Ograniczone ramy niniejszej pracy skłaniają do sformułowania krótkich odpowiedzi na postawione pytania. Przypominając, pierwsze pytanie brzmiało: jakie są obecnie nasze – polskie – specjalności gospodarcze? Odpowiedź na nie przychodzi z trudnością. Szczycimy się polską żywnością, ale czy potrafimy z tego zrobić przebój światowy? Nie powiodło się to, ponieważ nasza kuchnia okazuje się być niezdrowa (smażony kotlet schabowy, tłusty bigos itp.). A ponadto, czy inne narody nie mają także swoich ulubionych dań, których nie chcą zamienić na polskie? Mieliliśmy znaczącą pozycję w produkcji czystych wódek, ale czy byliśmy w tym najlepsi na świecie? Chyba nie, prześcignęli nas bowiem Rosjanie. Niektórzy wskazują na przemysł wydobywania i przetwórstwa miedzi. Ale trudno uznać to za flagową specjalność polską, z tej miedzi nie wytwarzamy bowiem wyrobów konsumenckich (co najwyżej są to wyroby przemysłowe).

Odpowiedź na drugie pytanie, w czym jesteśmy najlepsi na świecie, jest trochę zaskakująca. Mamy najlepszą na świecie ligę żużlową. Mając tak dużą wartość w zasięgu ręki, nie potrafimy przekuć tego w sukces światowy. Amerykanie mają najlepszą na świecie ligę NBA. Hiszpanie mają najlepszą na świecie ligę piłkarską. Z gier tych lig przeprowadza się transmisje (między innymi opłacane przez polskich kibiców). A czy z zawodów żużlowych polskie stacje telewizyjne przeprowadzają transmisje? Owszem, ale sporadycznie i zwykle fragmentarycznie. W 2011 roku odbył się mecz żużlowy Polska – reszta świata! Czy to spotkanie było podniesione do rangi wydarzenia narodowego? Nie, przemknęło gdzieś bokiem. Podejmujemy niemrawe wysiłki w piłce nożnej, w której nie mamy żadnych szans na mistrzostwo Europy, nie mówiąc o mistrzostwie świata, ale wydajemy na to duże pieniądze, zamiast postawić na żużel.

Odpowiedź na trzecie pytanie, o polskie firmy globalne, jest krótka – nie słyszałem o takich.

Czwarte pytanie, o specyficzne wartości obecnie dostarczane społeczności światowej, stwarza szansę na wskazanie, że daliśmy światu „Solidarność”. Te nasze, polskie doświadczenia w zakresie solidaryzowania się w strajkach lat 80., w obalaniu komunizmu w Europie i na świecie spowodowały, że ta idea nabrała znaczenia. Obecny kryzys w strefie Euro uświadamia, że w działalności gospodarczej potrzebna jest nie tylko rywalizacja, ale także solidarność. Czy na tym gruncie można zbudować model biznesu? W zakresie odpowiedzi na omawiane pytanie można także wskazać na konie krwi szlachetnej (np. konie arabskie), których hodowla w Polsce jest na najwyższym poziomie.

Najtrudniejsza jest odpowiedź na ostatnie pytanie, jakie wartości będziemy dostarczać społeczności światowej w przyszłości, np. za 10, 15, 20 lat? Pewne podstawy do optymizmu są, występują u nas bowiem określone nośniki przyszłych wartości. W Polsce została opracowana technologia produkcji grafenu. Na ten wynalazek warto postawić, bowiem na tej technologii można osiągnąć znaczący rozwój elektroniki. Na pewną uwagę zasługuje również gaz łupkowy, ale nie wiadomo, do jakich nowych zastosowań może być użyty? Ostatnio dowiedziałem się, że Rumuni potrafią wykorzystać technologię kosmiczną, zarabiając na tym spore pieniądze, podczas gdy my tego nie potrafimy. Taki przyszły kierunek działań też jest godny rozpatrzenia.

W dążeniu do uzyskania bardziej wyczerpującej odpowiedzi na piąte pytanie można wykorzystać wskazania sformułowane przez G. Hamela i C. K. Prahalada²⁰, Napisali oni, że aby dotrzeć do przyszłości należy: a) zrozumieć, czym różni się konkutowanie o przyszłość od konkutowania o terażniejszość, b) uruchomić proces poszukiwania i zdobywania wiedzy o szansach i możliwościach jutra, c) natchnąć organizację energią od samej góry do samego dołu w obliczu tego, co może okazać się długą i trudną podróżą ku przyszłości, d) stworzyć zdolności wyprzedzania konkurentów i dotarcia do przyszłości przed nimi, bez konieczności podejmowania nieuzasadnionego ryzyka.

Aby osiągnąć cel prowadzonych tutaj rozważań, nakreślony obraz trzeba uzupełnić o podstawy procesu budowania modelu (modeli) biznesu dla Polski. W tym procesie warto będzie wykorzystać wymienione tutaj zalecenia G. Hamela i C. K. Prahalada.

²⁰ G. Hamel, C. K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999, s. 20.

4. Proces budowy modelu biznesu dla Polski

Na wstępie trzeba przyjąć założenie, że powinno podjąć się zadania zbudowania nie mniej niż jednego, ale nie więcej niż trzech do pięciu modeli biznesu dla Polski. Uzasadnieniem dla takiego ograniczenia jest zalecenie nie rozpraszania sił i środków na zbyt dużą liczbę zadań.

Proces budowy powinien, moim zdaniem, rozpocząć się od powołania przez ministra przemysłu 9-osobowego zespołu. W jego skład powinny wejść po 3 osoby ze środowisk: naukowego, przemysłowego, politycznego. Zadaniem tego zespołu byłoby wystąpienie do wszystkich (publicznych i prywatnych) uczelni oraz dużych i średnich przedsiębiorstw z propozycją zgłaszania swoich koncepcji na produkty przyszłości. W kolejnej fazie pomysły te powinny zostać poddane ocenie przez połączone zespoły praktyków i teoretyków, pod kątem ich potencjału gospodarczego tworzenia wartości dla klienta. Z tej selekcji należy wybrać około 10 projektów, które przeszłyby do fazy próbnego wytwarzania. Do tego etapu należy dojść w ciągu 1,5 roku do 2 lat.

Na tym etapie potrzebne będzie powołanie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa lub spółki partnerstwa publiczno-prywatnego, która zajmie się operacyjnym wykonaniem projektów i będzie w przyszłości współwłaścicielem patentów.

Po kolejnej ocenie tych produktów, dokonanej w perspektywie generowanych wartości dla klientów, należy wybrać 3 do 5, które wejdą w fazę produkcji. Po przejściu do fazy produkcyjnej należy wymienioną spółkę sprzedać na giełdzie. Oddzielnego rozważenia wymaga podjęcie decyzji o tym, czy spółka ta ma być budowana jako firma globalna? W takim przypadku kolejna decyzja powinna dotyczyć tworzenia jej w formie globalnej grupy kapitałowej.

Finansowanie tego postępowania, jako procesu rozwojowego Polski, powinno być dokonywane z budżetu naszego kraju, do fazy wytworzenia produktu sygnałowego. Dalsze finansowanie powinno odbywać się na zasadach komercyjnych.

5. Podsumowanie

Sformułowanie definicji, funkcji i składników modeli biznesu oraz nakreślenie procesu budowy modeli biznesu dla Polski pozwoliło osiągnąć cel pracy. Wielu pracowników nauki, polityki, gospodarki uważa, że okres kryzysu gospodarczego jest dobrym czasem do podejmowania odważnych działań nakierowanych na przyszłość. Zużycie dotychczasowych rozwiązań stwarza żyzne podłoże do wzrostu nowych, innowacyjnych pomysłów, rozwiązań, działań. Tak też musimy postąpić w Polsce. Należy podjąć ten trud podróży ku przyszłości i wypracować nowe pomysły dla polskiej gospodarki. Zaniechania w tym względzie będą się mściły na

naszym poziomie życia. Same dotacje z UE nie wystarczą do podniesienia tego poziomu, jeżeli nie spotkają się z naszą, polską pracą i pomysłowością. Kończąc, należy wskazać, że model biznesu dla Polski powinien być budowany w aspekcie uwarunkowań przyszłego środowiska gospodarczego. Nowy model biznesu daje szansę na stworzenie „błękitnego oceanu”, o którym napisano, że tam konkurencja staje się nieistotna.

6. Bibliografia

1. Afuah A., Tucci C. L., Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Amit R., Zott Ch., Value Creation in e-Business, „Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22.
3. Banaszyk P., Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w: Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, praca zbior. pod red. nauk. E. Urbanowskiej-Sojkin, P. Banaszyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
4. Beahm G. (red.), Ja, Steve. Steve Jobs własnymi słowami, MT Biznes, Warszawa 2011, E-book.
5. Bellman R., Clark C., On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game, „Option Research”, 1957, No. 4.
6. Bossidy L., Charan R., Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010.
7. Brzóska J., Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
8. Chesbrough H., Rosenbloom R. S., The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies, „Industrial and Corporate Change”, 2002, Vol. 11.
9. Chesbrough H., Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.
10. Chesbrough H., Business Model Innovation: it’s not just about technology anymore, „Strategy & Leadership”, 2007, Vol. 35.
11. Cyfert S., Krzakiewicz K., Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy, w: Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, praca zbior. pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
12. Demil B., Lacocq X., Business Model Evolution, w: Search of Dynamic Consistency, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.
13. Falencikowski T., O istocie modeli biznesu; w: Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw, praca zbior. pod red. T. Falencikowskiego

- i J. Dworaka, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 13, Gdańsk 2011.
14. Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
 15. Hamel G., Prahalad C. K., Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999.
 16. Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
 17. Jabłoński A., Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.
 18. Jones G. M., Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis, „Accounting Review”, 1960, No. 4.
 19. Linder J., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, May 2000.
 20. Magretta J., Why Business Models Matter, „Harvard Business Review”, 2002, Vol. 80.
 21. Mitchell D., Coles C., The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, „The Journal of Business Strategy”, 2003, Vol. 24.
 22. Morris M., Schindehutte M., Allen J., The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, „Journal of Business Research”, 2005, Vol. 58.
 23. Muszyński M., Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006.
 24. Niemczyk J., Modele biznesowe, w: M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
 25. Nogalski B., Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, „Master of Business Administration”, 2009, Nr 2.
 26. Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
 27. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
 28. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L., Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept, „Communications of the Association for Information Systems”, 2005, Vol. 15.
 29. D’Souza D. F., Wills A. C., *Catalysis: Object, Components, and Framework with UML, The Catalysis Approach*, Addison-Wesley 1998.
 30. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

31. Romanowska M., Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie, w: Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, praca zbior. pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
32. Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., Strefa zysku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
33. Słownik Wyrazów Obcych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
34. Teece D. J., Business Models, Business strategy and Innovation, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43.
35. Nogalski B., Szpitter A., Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, red. nauk. J. Bieliński, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, Nr 3/2.
36. Weill P., Vitale M. R., Place to Space, Harvard Business School Press, Boston 2001.
37. Wit de B., Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie paradoksów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
38. Zott Ch., Amit R., Massa L., The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, „Journal of Management”, 2010.
39. Zott Ch., Amit R., The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies, w: P. R. Kleindorfer, Y. (J.) Wind with R. E. Gunther, The Network Challenge. Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NY 2009.

Aplikacyjność dyskursu organizacyjnego w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji

1. Wprowadzenie

Metody badań jakościowych, w swym zamierzeniu, mają za zadanie wspomóc badaczy zjawisk, zwłaszcza społecznych, w zrozumieniu otaczającego ich świata przez pryzmat tego, co uczestnicy tych zjawisk mówią i czynią. Są tak skonstruowane, by wspierać ich na drodze głębszego zrozumienia społecznych, jak i kulturowych elementów – fenomenów kontekstu, w którym przychodzi im mniej lub bardziej efektywnie funkcjonować. Dyskurs organizacyjny jako metoda badań jakościowych wydaje się być wysoce skuteczna dla tak rozumianej efektywności tych procesów.

2. Dyskurs organizacyjny w optyce badań jakościowych

Za jedną z podstawowych zalet badań jakościowych uznaje się możliwość zbadania nie tylko bezpośrednio zachodzących zmian, ale, co często ważniejsze z punktu widzenia budowania teorii, dostrzeżenia zmian i zrozumienia kontekstu w jakim mają miejsce. To często tam decyzje i idące w ślad za nimi działania stają się wytłumaczalne z naukowego punktu widzenia, a ich opis przyczynia się do przyszłego praktycznego zastosowania, *explicite*, nowych metod i technik zarządzania. Często oderwanie od kontekstu przejawia się brakiem zrozumienia dla motywacji działań, ich uzasadnienia czy zasadności podjętych działań badanych fenomenów. Jak przekonująco argumentują Kaplan i Maxwell¹, gdy nadrzędnym celem jest zrozumienie fenomenu z punktu widzenia uczestnika, ze szczególnym uwzględnieniem społecznego, jak i instytucjonalnego kontekstu zachodzących zmian, to niestety większość informacji zostaje zaprzepaszczona z chwilą ich transponowania na dane liczbowe.

Tam, gdzie próbuje się scharakteryzować różne typy badań, jedną z najczęstszych dróg jest rozróżnienie między badaniami ilościowymi a jakościowymi

¹ B. Kaplan, J. A. Maxwell, Qualitative research methods for evaluating computer information systems, w: J. G. Anderson, C. E. Aydin, S. J. Jay (red.), Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications, Sage, Thousand Oaks 1994, s. 45–68.

(por. tabela 1). Metody ilościowe to przede wszystkim szeroka domena nauk przyrodniczych, w których liczby traktowane są z pietyzmem graniczącym z fetyszem. Metody jakościowe rozwinęły się głównie w naukach społecznych, aby studiować społeczne i kulturowe fenomeny decyzji uczestników organizacji.

Tabela 1. Wybrane typy badań w ujęciu ilościowym i jakościowym

Skupiające się na tekście	Skupiające się na liczbach
Analiza przypadku	Pomiar zdarzeń
Etnografia	Symulacje
Semiotyka	Modelowanie wzorców strukturalnych
Hermeneutyka	Formalne – np. ekonometria
Narracja	Statystyka
Dyskurs	Numeryczne – np. modelowanie matematyczne
Teoria ugruntowana	Eksperymenty laboratoryjne
Metafory	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. D. Myers, *Qualitative research in business & management*, Sage, London 2009.

3. Istota dyskursu organizacyjnego w kontekście narracji

Badanie zmian zachodzących w procesach rozwoju organizacji na podstawie analizy dyskursu organizacyjnego można podzielić na dwa podstawowe nurty. Jeden, mocno ortodoksyjny², zakłada bezpośrednią analizę, której poddawany jest tekst, w jaki sposób powstał oraz jak skupia uwagę badacza na społecznym kontekście, z którego się wywodzi. Traktuje on słowo dyskurs jako odniesienie do aktów komunikacji, zarówno wstecz, jak i wprzód, w procesach dyskusyjnych, debatach czy nawet kłótniach w ramach organizacyjnego podziału zasobów. Relacje typu mówca–słuchacz, autor–czytelnik dają wskazówkę do traktowania każdego języka (publicznego, prywatnego, organizacyjnego, grupowego, slangowego, grypsu) jako społecznej interakcji, bo zawsze mamy do czynienia z dwiema stronami tego procesu, aby móc uznać akt komunikacji za skuteczny. Zauważa się jednak tendencję w analizie dyskursu organizacyjnego idącą w stronę wykorzystywania języka aktywnego. Odnajdujemy go w różnego typu wystąpieniach słownych (w związku z ważnymi wydarzeniami z punktu widzenia organizacji i jej rozwoju) czy tekstach publicznie prezentowanych, a opisujących ważne wydarzenia z punktu widzenia rozwoju organizacji. Nurt ortodoksyjny stawia pytania: dlaczego ten konkretny tekst wygląda tak, a nie inaczej oraz, dlaczego wykorzystano taki, a nie inny

² B. Johnstone, *Discourse Analysis*, Blackwell, Oxford 2002.

zestaw słów opisujących omawiane fenomeny. Tak rozumiana analiza jest *sensu stricte* analizą dyskursu organizacyjnego, choć również i tu można doszukać się badań skupiających uwagę na grach językowych³, w których zarówno sekwencja wypowiedzianych słów, wykorzystanie metafor czy istnienie alegorii stanowią o jej zakwalifikowaniu do nurtu dyskursu organizacyjnego *sensu largo* (zob. tabela 2).

Tabela 2. Techniki badawcze wykorzystywane w dyskursie i narracji organizacyjnej

Ujęcie wąskie/dyskursywne	Ujęcie szerokie	
	ante-narracyjne	narracyjne
Społeczna semiotyka	Dekonstruowanie	Narracja pojedyncza, jednokontekstowa
Krytyczna analiza językowa	Wielka narracja	
Krytyczna lingwistyka	Mikrohistorie	
Etnometodologia	Sieci historii	
Analiza konwersacji	Skutkowość	
Postrukturalizm	Wielokontekstowość	
Teoria/sztuka przemówień	Temat przewodni	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Gill, Discourse analysis, w: M. W. Bauer, G. Gaskell, Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Practical Handbook, Sage, London 2000.

Drugi nurt, szerszy, włącza dyskurs organizacyjny do nurtu badań narracji, gdzie przyjmuje się ją jako wypowiedziany lub zapisany zbiór połączonych zdarzeń (logicznie w rozumieniu autora tych rozbudowanych stwierdzeń), czyli historię⁴. Zwyczajowo przyjmuje on konieczność zaistnienia, z jednej strony następstwa zdarzeń, z drugiej niezbędna jest, przynajmniej w minimalnym stopniu, współzależność między tymi zdarzeniami. Charakteryzuje ją liniowy przepływ czasu, uwzględniający trzy podstawowe etapy: wstęp, część środkową i zakończenie. Podejście to jest jakościową próbą przybliżenia, zinterpretowania oraz zanalizowania danych o charakterze jakościowym. W dalszej części rozważań nad aplikacyjnością dyskursu organizacyjnego wykorzystuję ujęcie szerokie.

³ H. K. Klein, D. P. Truex, Discourse analysis: a semiotic approach to the investigation of organizational emergence, w: P. B. Andersen, B. Holmqvist, The semiotics of the Workplace, Walter de Gruyter, Berlin 1995.

⁴ B. J. Gabryś, M. Bratnicki, How pre-crisis temporal perspective effect level of corporate entrepreneurship: Empirical results from transitions economy, w: C. Reed, T. Keenoy, C. Oswick, I. Sabelis, S. Ybema, Organizational Discourse: Crises, Corruption, Character and Change, Queen Mary University of London, London 2010.

Istnieje wiele różnych podejść do analizy narracji. W przestrzeni publicznej spora część z nich skupia się na opisie historii osób – tworząc swoiste ikonografie czy wręcz hagiografie biznesowe (vide S. Jobs), gdzie zapomina się o tym, że choć historia jest wyborem zdarzeń ważnych z punktu widzenia przedstawiającego, to takie samo zdarzenie zostanie najprawdopodobniej zupełnie inaczej odebrane przez badacza, narratora czy czytelnika. Z praktycznej strony badania fenomenów w procesie rozwoju organizacji ważna jest decyzja o rozróżnieniu między pisaniem narracji – jako sposobu organizacyjnego uporządkowania i zaprezentowania zebranych danych, a czytaniem narracji – gdzie w krytyczny sposób trzeba odnieść się do już istniejących tekstów pisanych. Kolejnym istotnym elementem jest decyzja o kierunku, w jakim poddajemy analizie teksty. Czy ma on kierunek z góry w dół – gdzie krok po kroku narasta stopień komplikacji w miarę przybywania danych jakościowych wynikających z tekstu, czy też będziemy dążyć do analizy z dołu do góry – gdzie wiele równorzędnych danych będzie się pojawiać symultanicznie, a od badacza będzie zależało dostrzeżenie ich wszystkich. Ważną rolę odgrywa również podejście filozoficzne: czy będziemy wychodzić z założeń realizmu – gdzie analizowane teksty mają charakter wręcz wykładni o prawdzie; założeń konstruktywizmu – gdzie fenomeny stają się widoczne w miarę jak narrator kontynuuje narrację i ich opis; czy też z założeń podejścia krytycznego – gdzie wypowiedzenie, napisanie czy upublicznienie narracji staje się przyczynkiem do zmiany i rozwoju organizacji.

Wymienione powyżej problemy decyzyjne nie są jedynymi z jakimi do czynienia ma badacz wykorzystujący analizę dyskursu organizacyjnego. Riessman⁵ wskazuje na praktyki związane z przyjętą konwencją literacką, jaką posługuje się narrator – opowieść przygodowa, przypowieść moralna, romantyczna komedia/tragedia czy farsa. Szczególnie widoczne jest to w podziale na:

- 1) historie, sploty wydarzeń – gdzie prezentowane decyzje, zdarzenia i konsekwencje mają swoich zwolenników, przeciwników, określone warunki sprzyjające jednej z tych grup, czy też narastające konsekwencje będące wynikiem akumulowania się zdarzeń w szeregach czasowych;
- 2) narracje wielokrotnie powtarzane – gdzie zdarzenia dzieją się w sposób z góry zaplanowany i powtarzalny;
- 3) narracje hipotetyczne – opisujące fenomeny zdarzające się jedynie hipotetycznie;
- 4) narracje tematyczne – wskazujące na te fenomeny, bez względu na ich czasowe umiejscowienie, co do których zachodzi silna zbieżność tematyczna.

⁵ C. K. Riessman, *Narrative Analysis*, Sage, Newbury Park 1993.

Inną kwestią jest przyjęty ton narracji, gdzie przez ton rozumie się rodzaj relacji między narratorem a badaczem. Jak wskazuje Chase⁶, istnieją trzy główne sposoby, w jakich narracja może się odbyć, gdy brany pod uwagę jest jej ton:

- 1) autorski/osobisty – dotyczy sytuacji, gdzie następuje świadome odseparowanie tego, co jest częścią narratora od tego, co jest treścią, a i później analizą badacza. Analiza następuje w odniesieniu do uwarunkowań społecznych i instytucjonalnych badacza i z jego punktu widzenia. Rodzić to może konsekwencje nad lub niedointerpretowania analizowanych treści. Jedynym sposobem uniknięcia nieuczciwości w analizowanych przypadkach, jak wskazuje Chase, jest szeroko zakrojone cytowanie, aby jak najpełniej wskazać uzasadnienie dla wyciąganych wniosków;
- 2) wspomagający – gdzie narrator zdecydowanie znajduje się na pierwszym planie, a badacz jedynie wspiera pojawiające się wypowiedzi na drodze zachowania ich ciągłości – logicznej czy czasowej. Oczywiście istnieje w tym przypadku prawdopodobieństwo nadmiernej chęci pomocy, choćby w odniesieniu do racjonalności podjętych wysiłków, a otrzymanych wyników, ale jednocześnie podejście to pozwala na wyrobienie zdrowej postawy refleksyjnej i dystansu między narratorem a badaczem;
- 3) mieszany – będący elementem złożonych relacji między dwiema stronami. Szczególnie często pojawiający się tam, gdzie dopiero dalsze pytania odkrywają nowe obszary poznawcze, lub lepiej tłumaczą istniejące relacje, np. w narracjach etnograficznych. Choć podejście to również podlega krytyce ze względu na zbyt dużą pobłażliwość dla formułowanych wniosków wskutek nie dostrzegania roli, jaką odgrywa badacz w procesie narracji, z pewnością jednak daje możliwość sprawdzenia interpretatywności badacza w prowadzonych badaniach.

Wymienione kwestie, jak również umiejscowione w tabeli 2 ante-narracje jednoznacznie wskazują, jak interesujący poznawczo może być obszar badań z wykorzystaniem dyskursu organizacyjnego, ale jednocześnie, jak wiele jest kwestii problematycznych, niejednoznacznych i wymagających doświadczenia i dużej dozy krytycyzmu ze strony badacza.

4. Wartość dodana dyskursu organizacyjnego w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji

Przedsiębiorczy rozwój oznacza większą dbałość o ilość i jakość posiadanej wiedzy o otoczeniu w jakim działa organizacja. Decyzja o rozwoju implikuje permanentne

⁶ S. E. Chase, Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices, w: N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, The Sage Handbook of Qualitative Research, Sage, Thousand Oaks 2005.

dążenie do pierwszeństwa, pozostawania na czele, pełniejszej orientacji rynkowej i tworzenia nowej, unikatowej wartości dla interesariuszy⁷. Dopasowanie między wykorzystywanymi zasobami, wprowadzaną strategią a atrakcyjnością rynkową wydaje się być kluczowe dla sukcesu organizacji na drodze jej rozwoju. Z drugiej strony brak dopasowania między strategią organizacji a warunkami otoczenia w jakim przyszło mu funkcjonować jest jedną z najczęstszych oznak słabej efektywności⁸. Rozwiązanie tego problemu nie jest proste, a jedyną ścieżką pozostaje rygorystyczny rygorystyczny metodologiczny.

Znaczący wkład do danej dziedziny nauki można osiągnąć podążając etapami, uznanego w nauce europejskiej za wzorcowy, modelu badań zaprezentowanego przez Van de Vena⁹. Opiera się on na założeniu, że model poznania naukowego złożonych problemów organizacyjnych musi być budowany zgodnie z logiką: formułowanie problemu wynikające z określonej rzeczywistości w jakiej funkcjonujemy prowadzi do budowania teorii, gdzie właściwie zaprojektowane badania prowadzą do rozwiązania sformułowanego problemu (rysunek 1). Szczególnego wymiaru, z punktu widzenia scharakteryzowanej powyżej metody badawczej, nabiera właściwe zaprojektowanie samych badań i wykorzystanie optymalnej metodyki badań.

Wychodząc z założeń modelu wzorcowego Van de Vena, zaproponowana metoda analizy dyskursu organizacyjnego wydaje się być użyteczna zwłaszcza tam, gdzie tradycyjne podejście zasobowe¹⁰ nie spełnia pokładanych w nich oczekiwań, głównie w zakresie zmiennych ilościowych (wzrost sprzedaży, obroty, udział w rynku, zatrudnienie czy produktywność¹¹) sygnowanych przez to ujęcie jako znamienniki rozwoju organizacji. Ujęcie narracyjne pozwala wyzwolić się z oków historycznych danych, często oderwanych od dzisiejszej rzeczywistości, a czasami tworzonych jedynie na potrzeby chwili. Podejście badawcze oparte na dyskursie organizacyjnym zapewnia dynamiczną konceptualizację rozwoju organizacji, tak niezbędną w jej przedsiębiorczym rozwoju. Analiza narracji rozwoju przedsiębiorczych organizacji umiejscawia go w centrum wielogłosowego i wielościęzkowego dyskursu, gdzie rozwój i towarzyszące mu zmiany jednoznacznie nadają mu kon-

⁷ M. Bratnicki, B. J. Gabryś, M. Kulikowska-Pawlak, K. Butrym, *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji. Koncepcja, narzędzia i wyniki badań pilotażowych*, projekt badawczy Nr N N115 264436, UE, Katowice 2011, s. 1–133.

⁸ W. Boeker, *Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 1, 1997, s. 152–170.

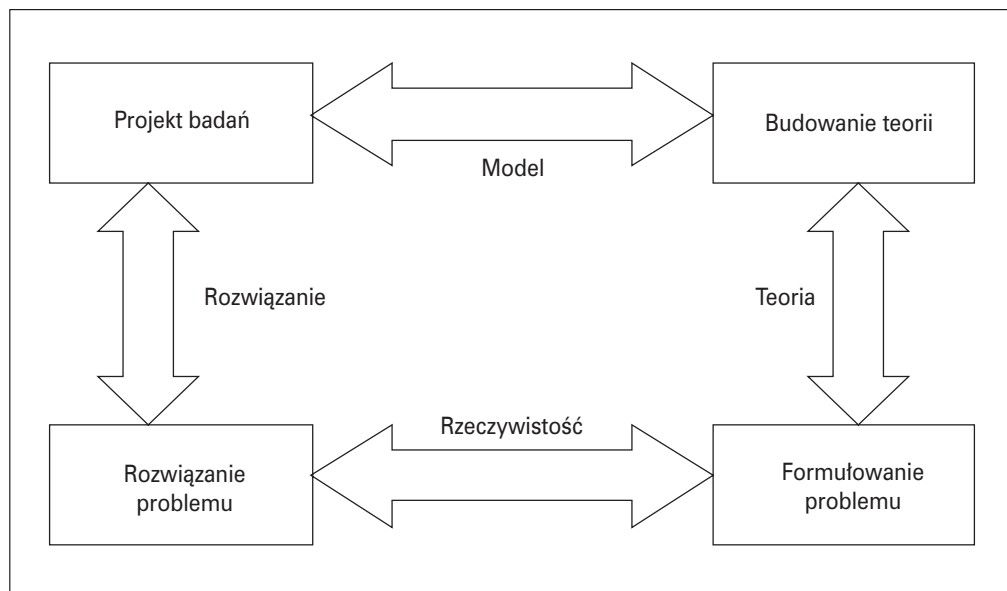
⁹ A. H. Van de Ven, *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, Oxford 2008.

¹⁰ E. Penrose, *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.

¹¹ F. Delmar, P. Davidson, W. B. Gartner, *Arriving At the high-growth firm*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, s. 189–216.

tekst strategiczny. Jedynie, podążając tą ścieżką, można doszukać się wrażliwości, z jaką wiele różnych zmian decyduje o jego ostatecznych efektach.

Rysunek 1. Wzorcowy model badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. H. Van de Ven, Engaged scholarship..., *op. cit.*, s. 10.

Istotne dla praktyki badawczej winno być głębsze spojrzenie na proces realizacji ścieżki rozwoju i jej wyboru wśród wielu potencjalnych w miarę dokładniejszego zapoznawania się z działaniami praktyków w danej organizacji – menedżerów, przedsiębiorców. Spojrzenie na rozwój przez pryzmat dyskursu organizacyjnego pozwala ściągnąć swoistą kurtynę niechęci opisywania zdarzeń, które zakończyły się niepowodzeniami, bo teraz mają one wymiar często edukacyjny, nie w pełni uświadamiany w sytuacjach czystej analizy danych finansowych. W przedsiębiorczym rozwoju organizacji wydaje się być konieczne, jeśli zależy nam na pełnym poznaniu tego procesu, zgłębienie fenomenu, jak przedsiębiorcy potrafią dysponować zasobami, których nie zawsze są właścicielami, a to najprawdopodobniej usadowione jest na poziomie tworzonych i posiadanych sieci społecznych i zachodzących tam aktów komunikacji. Dane ilościowe mają dla wielu wymiar *stricte* obiektywny, co *per se* implikuje brak emocji. Każdy rodzic doskonale zdaje sobie sprawę, że piękno i trud dorastania tak naprawdę stanowią o jakości nowego życia, identyczna sytuacja dotyczy przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Dlatego pozbawianie jej pierwiastka emocjonalności, nieobec-

nego w danych finansowych, mocno ogranicza standard takiego życia. Historie wypowiedane przez przedsiębiorców prowadzą do interpretowania i rozumienia wielowymiarowego charakteru rozwoju, otwierając badaczom obszary dotychczas znajdujące się nieco na uboczu głównych nurtów badawczych.

5. Podsumowanie

Podjmując badania z zakresu zarządzania przedsiębiorczym rozwojem organizacji, gdy badacz wychodzi z ujęcia jakościowego, wartościową ścieżką powinno być wykorzystanie metody analizy dyskursu organizacyjnego, zarówno w wąskim, jak i szerokim ujęciu, w krytycznej analizie narracji organizacyjnej. Jest to jedna z najlepszych dróg pozwalających na nawiązanie dialogu z przedsiębiorcami, a poleganie na historiach tworzy wiedzę bardziej praktyczną, a jednocześnie dzięki rygorom metodologicznym stanowi ona przyczynek do powstawania nowej teorii naukowej. Oczywiście nie w każdym przypadku korzystanie z tego rozwiązania jest na tyle efektywne, aby nie spróbować innego podejścia (np. gdy mamy do czynienia z wieloma osobami, których historie będziemy poddawać analizie), choćby z prostej racjonalności czasowej. Mimo wszystko, ujęcie dyskursu organizacyjnego, czy szerzej podejście narracyjne, ma ogromny potencjał do głębokiej analizy jakościowych danych, poprzez badanie osobistych doświadczeń czy odczuć narratorów na drodze poznania, jak te wydarzenia zostały skonstruowane przez aktywne podmioty tego procesu.

6. Bibliografia

1. Boeker W., Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth, „Academy of Management Journal”, 1997, Vol. 40, No. 1.
2. Bratnicki M., Gabryś B. J., Kulikowska-Pawlak M., Butrym K., Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji. Koncepcja, narzędzia i wyniki badań pilotażowych, projekt badawczy Nr N N115 264436, UE, Katowice 2011.
3. Chase S. E., Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices, w: N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, The Sage Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, 2005.
4. Delmar F., Davidson P., Gartner W. B., Arriving At the high-growth firm, „Journal of Business Venturing”, 2003, Vol. 18.
5. Gabryś B. J., Bratnicki M., How pre-crisis temporal perspective effect level of corporate entrepreneurship: Empirical results from transitions economy, w:

- C. Reed, T. Keenoy, C. Oswick, I. Sabelis, S. Ybema, *Organizational Discourse: Crises, Corruption, Character and Change*, London, Queen Mary University of London, 2010.
6. Gill R., *Discourse analysis*, w: M. W. Bauer, G. Gaskell, *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Practical Handbook*, London 2000.
 7. Johnstone B., *Discourse Analysis*, Oxford, Blackwell 2002.
 8. Kaplan B., Maxwell J. A., *Qualitative research methods for evaluating computer information systems*, w: J. G. Anderson, C. E. Aydin, S. J. Jay (red.), *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, Sage, Thousand Oaks 1994.
 9. Klein H. K., Truex D. P., *Discourse analysis: a semiotic approach to the investigation of organizational emergence*, w: P. B. Andersen, B. Holmqvist, *The semiotics of the Workplace*, Walter de Gruyter, Berlin 1995.
 10. Myers M. D., *Qualitative research in business & management*, London 2009.
 11. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press, 1959.
 12. Riessman C. K., *Narrative Analysis*, Newbury Park, 1993.
 13. Van de Ven A. H., *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

Współpraca w ramach co-brandingu

1. Wprowadzenie

Zakres możliwych form współpracy między przedsiębiorstwami w obszarze zarządzania markami jest szeroki. Firmy mogą ograniczyć współpracę do wspólnych wysiłków promocyjnych, mających na celu wzmocnienie wizerunku marki, albo też prowadzić działania mające na celu rozwój nowych i innowacyjnych produktów. Rozwój współpracy między przedsiębiorstwami sprawił, że co-branding jest dynamicznie rozwijającą się strategią w zakresie zarządzania markami.

Temat niniejszego artykułu został wybrany ze względu na coraz większe znaczenie marki, zmiany postaw konsumenckich, wzmoczoną konkurencję oraz wzrost roli współpracy między podmiotami współtworzącymi wartość. Poruszane tu zagadnienia noszą znamiona nowego problemu badawczego, ponieważ zarówno literatura z zakresu zarządzania, jak i marketingu, nie wyczerpują dostatecznie problematyki co-brandingu. Co-branding jest przedmiotem badań prowadzonych w wiodących ośrodkach naukowych, zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych¹. Zrealizowane dotychczas badania podejmujące problematykę co-brandingu dostarczyły interesujących wniosków. Jednak wiele aspektów nie zostało jeszcze poruszonych i zbadanych. Wynika to m.in. z problemów z interpretacją koncepcji co-brandingu, czy też wnioskowaniem na podstawie wyników badań o charakterze jakościowym (prowadzonych często na nieistniejących markach lub fikcyjnych przykładach co-brandingu).

Celem niniejszego opracowania jest ocena efektów co-brandingu w kontekście oczekiwań przedsiębiorstw realizujących strategię co-brandingu oraz identyfikacja barier co-brandingu w świetle analizy literatury przedmiotu oraz własnych badań empirycznych.

¹ Badania dotyczące co-brandingu prowadzili między innymi: w zakresie wpływu realizacji strategii co-brandingu na marki partnerskie i markę wspólną – A. D. Shocker, R. K. Srivastava i R. W. Ruekert (1994), C. W. Park, S. Y. Jun i A. D. Shocker (1996), A. R. Rao (1997), G. Michel i J. J. Cegarra (2002); w zakresie wpływu realizacji strategii co-brandingu na zachowania konsumentów – G. S. Carpenter, R. Glazer i K. Nakamoto (1994), A. R. Rao, L. Qu i R. W. Ruekert (1999), B. L. Simonin i J. A. Ruth (1998), C. Hiller i S. Tikoo (1995); w zakresie efektów różnych form co-brandingu (zwłaszcza co-brandingu funkcjonalnego) – D. G. Norris (1992), K. K. Desai i K. L. Keller (2002).

Uzasadnieniem tak przyjętych celów są 3 hipotezy:

- **hipoteza 1:** Efekty współpracy w ramach co-brandingu nie spełniają oczekiwań przedsiębiorstw,
- **hipoteza 2:** Co-branding umożliwia przede wszystkim realizację celów związanych ściśle z obszarem zarządzania markami,
- **hipoteza 3:** Dobór marki partnerskiej jest główną barierą co-brandingu.

Artykuł ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Podczas analiz zostały wykorzystane informacje pochodzące ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Analiz dokonano między innymi na podstawie polskiej i obcojęzycznej literatury na temat marketingu i zarządzania. Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2010–2011, wśród 50 przedsiębiorstw działających w Europie, które realizowały strategię co-brandingu w ciągu ostatnich 3 lat, w minimum 3 krajach Europy. Dobór przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu, miał charakter celowy. Zastosowano metodę komunikowania się bezpośredniego² z respondentami za pomocą kwestionariusza ankiety.

2. Koncepcja co-brandingu

Koncepcja co-brandingu jest interpretowana na wiele sposobów zarówno przez badaczy, jak i praktyków zarządzania marką. Zgodnie z definicją B. Busacca i G. Bertoliego³, co-branding to związek pomiędzy marką zapraszającą i marką zapraszaną, prowadzący do wspólnego tworzenia korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych oraz wspólnego znakowania produktu przez marki partnerskie. Według L. C. Ueltschy i M. Lacroche'a⁴, co-branding jest strategią umożliwiającą przeniesienie pozytywnych skojarzeń charakterystycznych dla marek partnerów na markę nowego produktu co-brandingowego. Z kolei według A. R. Rao i R. W. Ruekerta⁵, co-branding jest strategią prowadzącą do uzyskania efektu synergii poprzez połączenie dwóch znanych marek i stworzenie trzeciej unikatowej marki produktu. C. W. Park, S. Y. Jun i A. D. Shocker⁶ definiują co-branding

² Zgodnie z typologią badań według prof. Z. Kędzior w: Z. Kędzior (red.), *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.

³ B. Busacca, G. Bertoli, *Co-branding et valeur des interactions entre marques*, „Revue Française du Marketing”, No. 207–2/5, 4/2006, s. 74.

⁴ L. C. Ueltschy, M. Lacroche, *Co-Branding Internationally: Everybody Wins?*, „Journal of Applied Business Research”, Vol. 20, No. 3, 2004, s. 91.

⁵ A. R. Rao, R. W. Ruekert, *Brand Alliances as Signals of Product Quality*, „Sloan Management Review”, Vol. 36 (Fall), 1994, s. 87–88.

⁶ C. W. Park, S. Y. Jun, A. D. Shocker, *Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 33(4), 1996, s. 453–453.

jako łączenie dwóch lub więcej marek (ang. *constituent brands*) w celu stworzenia unikatowego i niezależnego produktu oznaczonego marką wspólną (ang. *composite brand*). A. Sznajder⁷ określa co-branding strategią marek wspólnych lub marek łączonych. Natomiast według J. Kalla⁸ co-branding jest elementem wsparcia marki, umożliwiającym udział marki we wspólnej ofercie z co najmniej jeszcze jedną marką, ale należącą do innego podmiotu, co pozwala na pozycjonowanie oferty w sposób bardziej oryginalny i przekonujący.

W niniejszym artykule przyjęto, że do co-brandingu można zaliczyć zarówno współpracę dwóch partnerów, mającą na celu stworzenie nowego produktu i wykreowanie nowej marki wspartej markami partnerskimi, jak i wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez 2 marki partnerskie w ramach współpracy na poziomie funkcjonalnym lub/i symbolicznym.

W ramach realizacji co-brandingu możemy zwykle wyróżnić markę zapraszającą oraz markę zapraszaną do współpracy. Co-branding może mieć charakter otwarty lub też współpraca między partnerami może być realizowana na zasadach wyłączności. W przypadku co-brandingu otwartego marka zapraszana do współpracy jest jednocześnie związana w ramach co-brandingu z innymi markami, często konkurencyjnymi. Co-branding na wyłączność zobowiązuje marki partnerskie do ograniczenia współpracy tylko w obrębie jednej marki⁹.

W literaturze z obszaru marketingu i zarządzania marką wyróżnia się różne sposoby klasyfikacji co-brandingu. Tu przyjęto klasyfikację według podejścia G. Michel i J. J. Cegarra¹⁰ oraz B. Busacca i G. Bertoli¹¹, zakładającą podział na co-branding funkcjonalny (ang. *ingredient branding*) i co-branding symboliczny (ang. *symbolic co-branding*).

W przypadku co-brandingu funkcjonalnego marki zapraszane do współpracy, będące markami składników lub części produktu końcowego, pełnią istotne funkcje typowe dla marek, będąc wyróżnikiem produktu końcowego oraz gwarantem jakości tego produktu. Wskazanie marki partnera ma na celu zagwarantowanie istnienia specyficznych cech produktu. Natomiast w przypadku co-brandingu symbolicznego, pojawienie się marki zapraszanej pozwala podkreślić jedynie symboliczne korzyści, a związek z marką partnerską opiera się na dodanych wartościach niematerialnych.

⁷ A. Sznajder, Alianse marketingowe szansą na zwiększenie konkurencyjności, „Marketing i Rynek”, PWE, 9/2009, s. 4–5.

⁸ J. Kall, Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 71.

⁹ M. Grębosz, Co-branding jako przykład aliansu strategicznego w marketingu, „Marketing i Rynek”, PWE, 6/2010, s. 16–17.

¹⁰ J. J. Cegarra, G. Michel, Co-branding: clarification du concept, „Recherche et Applications en Marketing”, Vol. 16, 4/2001, s. 59.

¹¹ B. Busacca, G. Bertoli, Co-branding et valeur..., *op. cit.*, s. 74.

3. Ocena efektów co-brandingu w świetle oczekiwań przedsiębiorstw

Według K. L. Kellera, co-branding daje możliwość rozszerzenia zasięgu i wpływów marki, wejścia na nowe rynki, wykorzystania nowych technologii, redukcji kosztów oraz odświeżenia wizerunku marki¹². Do podstawowych powodów realizacji strategii co-brandingu można zaliczyć także możliwość dalszego rozwoju wartości i wizerunku marki, odmłodzenie marki, uwolnienie marki od wizerunku konkretnego produktu lub grupy produktów, wzbogacenie i wzmocnienie kapitału marki oraz uzyskanie korzyści wynikających z ekonomii skali¹³. W ostatnich latach obserwujemy wzrost popularności co-brandingu o charakterze wertykalnym, między partnerami pochodzącymi z różnych sektorów. Taka forma współpracy umożliwia utrzymanie pozycji konkurencyjnej na dotychczasowym rynku, przy jednoczesnej ekspansji na inne rynki. Zgodnie z opinią wielu autorów, co-branding jest jednym z obszarów stymulowania marek, które mogą wpłynąć na ich rozwój.

Wyzwaniem co-brandingu jest stworzenie jasnej sytuacji i wygenerowanie długoterminowej zrównoważonej wartości dla obu marek. W celu dokonania oceny co-brandingu można zatem porównać oczekiwania przedsiębiorstw związane z realizacją strategii co-brandingu z oceną efektów współpracy.

Analiza wyników badań przeprowadzonych przez autorkę w latach 2010–2011¹⁴ pozwala ocenić wpływ co-brandingu na wskazywane w literatu-

¹² K. L. Keller, T. Aperia, M. Georgson, *Strategic Brand Management. A European Perspective*, Pearson Education, Harlow 2008, s. 310.

¹³ G. Lewi, J. Lacoeyuilhe, *Branding Management – La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, Paris 2007, s. 317–318.

¹⁴ W badaniu uczestniczyło 50 przedsiębiorstw. Większość z nich (40) prowadzi działalność produkcyjną, 6 przedsiębiorstw prowadzi działalność handlową, a 4 działalność o charakterze usługowym. 39 badanych przedsiębiorstw realizuje strategię co-brandingu funkcjonalnego (*ingredient branding*). Pozostałe koncentrują swoje działania na co-brandingu symbolicznym. 30 przedsiębiorstw reprezentuje markę zapraszającą, a 20 markę zapraszaną do współpracy. 35 przedsiębiorstw działa na rynku B2C, 6 kieruje swoją ofertę do klientów biznesowych, a pozostałe 9 przedsiębiorstw funkcjonuje jednocześnie na rynku B2B i B2C. Badane firmy działają w różnych branżach. Najczęściej reprezentowały sektor spożywczy, odzieżowy, high-tech, kosmetyczny, samochodowy, usługi telekomunikacyjne oraz sektor bankowy. Każda z firm oferuje produkty i usługi w minimum trzech krajach w Europie (m.in. Francja, Włochy, Finlandia, Niemcy, Hiszpania, Polska, Holandia, Szwajcaria). Badania objęły przedsiębiorstwa, które realizowały strategię co-brandingu w ciągu ostatnich trzech lat. Ze względu na międzynarodowy charakter działalności, zarówno forma prawna, wielkość przychodu, jak i liczba pracowników badanych przedsiębiorstw zależy od obszaru działalności, i w zależności od respondenta była określana w skali globalnej lub krajowej, co utrudnia dokonanie zestawień i porównań. Dobór przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu miał charakter celowy. Zastosowano metodę komunikowania się bezpośredniego z respondentami (menedżerami marek, koordynatorami projektów co-brandingowych lub dyrektorami działu marketingu) z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badania zostały przeprowadzone samodzielnie przez autorkę artykułu. W zależności od dostępności respondentów ankieta miała charakter mailowy, telefoniczny, bezpośredni lub była przeprowadzana z wykorzystaniem wideokonferencji.

rze efekty realizacji tej strategii¹⁵. Możliwe jest również dokonanie porównania oceny rzeczywistego wpływu co-brandingu z oceną oczekiwań przedsiębiorstw. Respondenci wpływ co-brandingu na osiągnięcie poszczególnych efektów oceniali w skali od 0 do 5¹⁶.

Do najwyższej ocenianych efektów realizacji strategii co-brandingu respondenci zaliczyli: wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera w zarządzaniu marką (4,02), odświeżenie wizerunku marki (3,76) oraz wzmocnienie kapitału marki (3,58). Należy podkreślić, że wszystkie najwyższej oceniane efekty mają charakter symboliczny i są ściśle związane z obszarem zarządzania markami (zob. tabela 1).

Tabela 1. Ocena efektów i oczekiwań przedsiębiorstw w związku z realizacją strategii co-brandingu

Czynniki	Ocena efektów	Ocena oczekiwań	Różnice
Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera w obszarze zarządzania markami	4,02	4,06	0,04
Odświeżenie wizerunku marki	3,76	4,28	0,52
Wzmocnienie kapitału marki	3,58	4,04	0,46
Łatwiejsze wprowadzenie nowego produktu	3,28	4,20	0,92
Wejście na nowe segmenty rynku	3,04	3,62	0,58
Rozwój oferty produktowej	3,00	3,40	0,40
Podkreślenie jakości produktu	2,98	3,46	0,48
Obniżenie kosztów	2,26	3,08	0,82
Ekspansja zagraniczna	2,14	2,36	0,22
Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera poprzez wymianę specjalistycznej (technicznej) <i>know-how</i>	2,08	3,70	1,62
Zastosowanie nowych technologii	1,90	2,16	0,26
Wprowadzenie innowacji	1,70	2,10	0,40

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci podkreślali pozytywny wpływ wykorzystania wiedzy i doświadczenia partnera w dziedzinie zarządzania marką, nawet jeśli przedsiębiorstwo było inicjatorem realizacji projektu co-brandingowego i reprezentowało markę zaprasza-

¹⁵ Oprócz efektów wymienianych przez autorów polskich i zagranicznych, podczas opracowywania kwestionariusza ankiety uwzględniono wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w 2009 roku na grupie 11 przedsiębiorstw realizujących strategię co-brandingu.

¹⁶ Gdzie 0 oznacza – brak wpływu, 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ.

jąca do współpracy. Wskazuje to na istotę kompetencji potrzebnych w dziedzinie zarządzania marką. Wysoka ocena możliwości odświeżenia wizerunku własnej marki i wzmocnienia kapitału marki podkreśla znaczenie możliwości transferu skojarzeń związanych z marką partnerską i wzrost znajomości marki dzięki realizacji strategii co-brandingu. Wyniki te potwierdziły rezultaty wcześniejszych badań przeprowadzonych wśród konsumentów, dotyczących wpływu co-brandingu na kapitał marek partnerów, realizowanych m.in. przez B. L. Simonin i J. A. Ruth¹⁷ oraz C. Hillyer i S. Tikoo¹⁸.

Respondenci wyżej oceniali wpływ co-brandingu na możliwości wejścia na nowe segmenty rynku (3,04), aniżeli wejścia na nowe rynki zagraniczne (średnia 2,14). Wśród najniżej ocenianych efektów co-brandingu możemy wyróżnić: możliwość wprowadzenia innowacji (1,70), możliwość wykorzystania nowych technologii (1,90) oraz wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera poprzez wymianę specjalistycznej *know-how* partnera (2,08). Wyniki te są interesujące, biorąc pod uwagę, że 39 badanych przedsiębiorstw realizuje strategię co-brandingu funkcjonalnego, wykorzystującą marki składników lub części produktu końcowego. Oznacza to, że przedsiębiorstwa wyraźnie chronią technologiczne *know-how*.

W zależności od charakteru realizowanej strategii co-brandingu, respondenci różnie oceniali wpływ co-brandingu. Analiza wyników badań pozwala na identyfikację korelacji pomiędzy oceną a charakterem i formą co-brandingu. Zarówno przedsiębiorstwa realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego, jak i symbolicznego, wysoko oceniały wpływ co-brandingu na możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia partnera w obszarze zarządzania marką, odświeżenia jej wizerunku oraz wzmocnienia kapitału marki. Przedsiębiorstwa realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego dodatkowo uwypukliły wpływ realizowanej strategii na podkreślenie jakości produktu oraz wprowadzenie nowego produktu. Wynika to z charakteru współpracy oraz współtworzenia wartości rzeczywistych. Przedsiębiorstwa ograniczające współpracę do realizacji strategii co-brandingu symbolicznego wysoko oceniały natomiast możliwość rozwoju oferty produktowej oraz wejścia na nowe segmenty rynku, co z kolei było nisko oceniane przez przedsiębiorstwa realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego. Ze względu na charakter współpracy przedsiębiorstwa realizujące strategię co-brandingu symbolicznego wskazały na brak wpływu co-brandingu na wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera poprzez wymianę specjalistycznej (technicznej) *know-how*,

¹⁷ B. L. Simonin, J. A. Ruth, Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects on Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, „Journal of Marketing Research”, 1998, Vol. 35 (February), s. 32–38.

¹⁸ C. Hillyer, S. Tikoo, Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluations, „Advances in Consumer Research”, 1995, Vol. 22, s. 124–126.

zastosowanie nowych technologii czy wprowadzenie innowacji. Analiza wyników badań z jednej strony potwierdza, że co-branding umożliwia przede wszystkim realizację celów związanych ściśle z zarządzaniem markami, z drugiej jednak dowodzi, iż różne kategorie co-brandingu powinny być analizowane z uwzględnieniem wielu zmiennych, szczególnie w przypadku co-brandingu funkcjonalnego. Różnice w ocenie dotyczyły także przedsiębiorstw reprezentujących marki zapraszające i zapraszane do współpracy.

Porównanie oceny efektów co-brandingu z oczekiwaniami respondentów pokazuje, że – z wyjątkiem jednego czynnika – różnice w ocenie nie przekraczają 1 punktu. Wyniki te potwierdzają wysoką świadomość menedżerów marki i dobrze określone oczekiwania związane z możliwościami rozwoju marki i zaangażowania partnerów. W przypadku najwyższej ocenianego efektu – wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera w zarządzaniu markami – różnica pomiędzy oceną efektu końcowego a oczekiwaniami jest niemal niezauważalna (0,04). Dla pozostałych dwóch głównych efektów (odświeżenie wizerunku marki oraz wzmocnienie kapitału marki) różnice oscylują na poziomie 0,52 i 0,48 i mogą być oceniane jako niewielkie (por. tabela 1). Największą różnicę (1,62) zaobserwowano w przypadku oceny wykorzystania wiedzy i doświadczenia partnera poprzez wymianę specjalistycznej *know-how*. Duże różnice można także zaobserwować przy porównywaniu oceny efektów i oczekiwań dotyczących wprowadzenia nowego produktu (0,92) oraz obniżenia kosztów (0,82). Rozbieżności w ocenie możliwości minimalizacji kosztów były widoczne zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które reprezentowały marki zapraszające do współpracy.

Analiza wyników badań wskazuje na niewielkie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami przedsiębiorstw a efektami realizacji projektu co-brandingowego, co pozwala na odrzucenie hipotezy 1, że efekty współpracy w ramach co-brandingu nie spełniają oczekiwań przedsiębiorstw. Jednocześnie została potwierdzona hipoteza 2, że co-branding umożliwia przede wszystkim realizację celów związanych ściśle z obszarem zarządzania markami.

4. Wyzwania i bariery co-brandingu

Do podstawowych zagrożeń wynikających z realizacji strategii co-brandingu można zaliczyć rozmycie wizerunku marki i, w efekcie, trudności ze zidentyfikowaniem przez konsumentów korzyści wynikających z użytkowania marki, podważenie kompetencji marki na jej pierwotnym rynku, chaos spowodowany obecnością w różnych segmentach rynku oraz osłabienie kapitału marki, zwłaszcza lojalności konsumentów i postrzeganej jakości marki.

W wyniku co-brandingu konsumenci mogą mieć problemy z pozycjonowaniem marki, w efekcie czego wizerunek marki zapraszanej ulega modyfikacji i traci swoją wartość w oczach konsumentów¹⁹. Dlatego w celu zmniejszenia ryzyka rozmycia wizerunku marki skojarzeniami marki partnerskiej należy uwzględnić komplementarność wizerunków marek i skojarzeń z nimi związanych. W przypadku co-brandingu funkcjonalnego istotne jest także zachowanie zbieżności poziomu jakości marek partnerskich. Jeśli jedna z marek jest postrzegana jako marka o niższej jakości, konsumenci mogą zareagować w sposób negatywny, a marka o wyższej jakości może stracić zaufanie konsumentów. Biorąc pod uwagę ryzyko kanibalizmu, należy uwzględnić także wpływ produktu co-brandingowego na całą gamę produktów marki partnerskiej. W przypadku zbyt bliskości jednego z produktów gamy (asortymentu) i produktu co-brandingowego istnieje ryzyko konkurowania produktów i utraty pozycji produktu marki własnej. Ryzyko to jest szczególnie istotne w przypadku co-brandingu funkcjonalnego, zwłaszcza jeśli co-branding prowadzi do uzupełnienia gamy produktów (asortymentu) marki zapraszającej. Istnieje również ryzyko rozmycia wizerunku marki zapraszanej w wyniku realizowania strategii co-brandingu otwartego i współpracy ze zbyt dużą liczbą marek partnerskich.

Analiza wyników badań przeprowadzonych przez autorkę wskazuje, że największą barierą realizacji strategii co-brandingu jest – w opinii respondentów – właściwy dobór marki partnerskiej. Wszystkie badane przedsiębiorstwa oceniły ryzyko związane z doбором marki partnerskiej jako wysokie (4) lub bardzo wysokie (5)²⁰. Dobór marki partnerskiej stanowi większą barierę w przypadku przedsiębiorstw realizujących strategię co-brandingu funkcjonalnego oraz reprezentujących marki zapraszające do współpracy. Wyniki te pozwalają na potwierdzenie hipotezy 3, że dobór marki partnerskiej jest główną barierą co-brandingu.

Zgodnie z teoretycznymi podstawami psychologii poznawczej można stwierdzić, że zbieżność pomiędzy markami partnerskimi ułatwia transfer wiedzy o marce, w efekcie oddziałując pozytywnie na postawy konsumentów oraz ich chęć zakupu. Można przypuszczać, że podobnie jak w przypadku rozszerzenia marki ocena produktu co-brandingowego, stworzonego w wyniku realizacji strategii co-brandingu, zależeć będzie od zbieżności i dopasowania marek partnerskich do siebie oraz do charakteru nowego produktu co-brandingowego. Dodatkowym elementem ułatwiającym pozytywną reakcję konsumentów wobec produktu co-brandingowego, będącego efektem współpracy w ramach co-brandingu funkcjonalnego, jest komplementarność marek partnerskich na poziomie funkcjonalnym.

¹⁹ C. W. Park, S. Y. Jun, A. D. Shocker, Composite Branding Alliances..., *op. cit.*, s. 453–466.

²⁰ W skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza – brak ryzyka, 1 – bardzo niskie ryzyko, 2 – niskie ryzyko, 3 – średnie ryzyko, 4 – wysokie ryzyko, 5 – bardzo wysokie ryzyko.

5. Podsumowanie

Sukces co-brandingu gwarantuje między innymi zapewnienie transferu korzyści oferowanych przez marki partnerskie oraz perfekcyjne dopasowanie, wyrażające się w dostrzeganiu spójności marek przez konsumenta. Dlatego tak istotny jest dobór właściwego partnera. W tym celu niezbędne jest rozpoznanie oczekiwań i preferencji oraz stylów życia docelowych konsumentów. Pozwoli to na dostarczenie większej wartości emocjonalnej produktu czy usługi. Jeżeli marka potencjalnego partnera oferuje korzyści unikatowe względem konkurencji i ważne dla odbiorcy, wówczas ma szansę na znalezienie się wśród alternatyw wyboru. Dlatego dobór odpowiedniej marki partnerskiej jest główną barierą co-brandingu.

Analiza wyników badań pozwala stwierdzić, że w kontekście ogólnym co-branding umożliwia przedsiębiorstwom partnerskim przede wszystkim realizację celów związanych ściśle z obszarem zarządzania markami. Wybór strategii co-brandingu daje możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń w obszarze zarządzania markami, odświeżenia wizerunku marki oraz wzmocnienia kapitału marki poprzez wzrost poziomu satysfakcji klientów oraz wzrost lojalności klientów. W wyniku realizacji strategii co-brandingu tworzone są nowe powiązania między markami partnerskimi, pomiędzy markami partnerskimi i marką wspólną (jeśli jest tworzona) oraz pomiędzy markami partnerskimi i kategorią nowego produktu. Przeprowadzone badania dowodzą, że przedsiębiorstwa są świadome możliwości, jakie daje realizacja strategii co-brandingu, a efekty współpracy w ramach co-brandingu spełniają oczekiwania przedsiębiorstw.

Problematyka tu podjęta skłania do dalszych refleksji na temat realizacji strategii co-brandingu. Interesująca byłaby między innymi analiza oceny produktów co-brandingowych przez konsumentów polskich.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Kall J., Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
2. Keller K. L., Aperia T., Georgson M., Strategic Brand Management. A European Perspective, Pearson Education, Harlow 2008.
3. Kędzior Z. (red.), Badania rynku. Metody zastosowania, PWE, Warszawa 2005.
4. Lewi G., Lacoueilhe J., Branding Management – La marque, de l'idée à l'action, Pearson Education, Paris 2007.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Busacca B., Bertoli G., Co-branding et valeur des interactions entre marques, „Revue Française du Marketing”, No. 207–2/5, 4/2006.
2. Cegarra J. J., Michel G., Co-branding: clarification du concept, „Recherche et Applications en Marketing”, Vol. 16, 4/2001.
3. Grębosz M., Co-branding jako przykład aliansu strategicznego w marketingu, „Marketing i Rynek”, 6/2010.
4. Hillyer C., Tikoo S., Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluations, „Advances in Consumer Research”, 1995, Vol. 22.
5. Park C. W., Jun S. Y., Shocker A. D., Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, „Journal of Marketing Research”, Vol. 33(4), 1996.
6. Rao A. R., Ruekert R. W., Brand Alliances as Signals of Product Quality, „Sloan Management Review”, Vol. 36 (Fall), 1994.
7. Simonin B. L., Ruth J. A., Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects on Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, „Journal of Marketing Research”, 1998, Vol. 35 (February).
8. Sznajder A., Alianse marketingowe szansą na zwiększenie konkurencyjności, „Marketing i Rynek”, 9/2009.
9. Ueltschy L.C., Lacroche M., Co-Branding Internationally: Everybody Wins?, „Journal of Applied Business Research”, Vol. 20, No. 3, 2004.

Decyzyjność menedżerów w praktyce i teorii zarządzania

*Gdybym miał podsumować jednym słowem to, co sprawia,
że menedżer jest dobry, powiedziałbym, że decyzyjność¹.*

Lee Iacocca

1. Wprowadzenie

P. F. Drucker stwierdził, że na początku XXI wieku zwiększanie wydajności pracowników umysłowych ma tak duże znaczenie naukowe, jakie na początku XX wieku miał wzrost wydajności pracowników fizycznych². C. Fernández-Aráoz uważa natomiast, że im jest bardziej złożona praca, tym większa jest różnica między wydajnością średnią i wyjątkową. W przypadku prac prostych wydajność wzorowego pracownika jest wyższa od przeciętnej średnio o 40%, natomiast w przypadku prac o wysokiej złożoności, aby zostać liderem, trzeba pracować o 1000% efektywniej od przeciętnych pracowników na analogicznych stanowiskach³.

Opinię P. F. Druckera odniesiono w tym artykule do podejmowania decyzji menedżerskich, które jest procesem transformacji stanu zaistniałego (realnego) w stan pożądaný lub zadowalający, dokonujący się w świecie abstraktów⁴, a więc w umyśle menedżera. Szacunkowe obliczenia C. Fernández-Aráoza ułatwiają zrozumienie, jak znacząca jest różnica między menedżerem przeciętnym a decyzyjnym. Im wyższy jest szczebel zarządzania, tym większe jest zapotrzebowanie na decyzyjnych menedżerów. *Obserwatorom wydaje się, że ludzie wprawieni w podejmowaniu trafnych decyzji podejmują je natychmiast. W rzeczywistości ich umysł analizuje problem na kilku poziomach⁵.* W świetle powyższego, istotne jest badanie pracy decyzyjnych menedżerów – jak to ujął G. A. Steiner: *tego, co*

¹ L. Iacocca to amerykański menedżer i jeden z najbardziej znanych ludzi biznesu na świecie. Źródło cytatu: J. Ishida, Decisiveness, OSIPP, Osaka University, Osaka 2008, October 18, p. 3, <http://www.iser.osaka-u.ac.jp> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

² P. F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 148.

³ C. Fernández-Aráoz, Making Great People Decisions in Today's Turbulent Environment, <http://us.hsmglobal.com> [dostęp: 4 kwietnia 2011 r.].

⁴ J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 129.

⁵ R. Dawson, Sekrety podejmowania trafnych decyzji, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 17.

*dzieje się w umyśle genialnego intuicyjnego menedżera*⁶ – a następnie wskazanie determinant decyzyjności.

W niniejszym artykule zaprezentowano pojęcia decyzyjności i niedecyzyjności, znaczenie decyzyjności w praktyce zarządzania oraz przegląd wyników badań w zakresie decyzyjności menedżerów. Na tej podstawie wskazano wyznaczniki decyzyjności menedżera. Zatem głównym celem opracowania jest przedstawienie istoty, znaczenia i wyznaczników decyzyjności menedżerów w świetle opinii przedstawicieli praktyki i teorii zarządzania.

2. Definicja i znaczenie decyzyjności menedżerów w praktyce zarządzania

Decyzyjność to możliwość lub prawo decydowania o czymś⁷. Pojęcie to bardzo rzadko występuje w literaturze polskojęzycznej, prawdopodobnie dlatego, że jest zapożyczeniem z języka angielskiego: ang. *decisiveness* oznacza decyzyjność, decyzyjny⁸, decydujący lub rozstrzygający⁹, a także zdecydowanie (w działaniu); natomiast ang. *skillful decisive manager* to umiejętnie decydujący menedżer¹⁰.

Pojęcia ‘decyzyjność’ używa się na określenie zdecydowania (stanowczości), jako cechy podmiotu, o której świadczy stałość charakteru lub celu¹¹. Decyzyjność jest indywidualną cechą człowieka, który czuje się komfortowo i pewnie w sytuacjach poznawczych, podczas podejmowania decyzji¹². Opisywane pojęcie odnoszone jest także do osoby o niezwyklej decyzyjności¹³. K. Jaskółła stwierdził, że: *Sposób podejmowania decyzji wynika z osobowości menedżera. W zespole jest bardzo mało osób, które mają silną osobowość i które chcą podejmować decyzje, sugerują rozwiązywanie problemów. Prędzej czy później stają się one liderami*¹⁴. Wyjątkowość

⁶ G. A. Steiner, *Strategic planning. What Every Manager Must Know*, Free Press, New York 1980, s. 10.

⁷ Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN 2012, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

⁸ Translatica, Słownik angielsko-polski, polsko-angielski, pwn.pl sp. z o.o. 2011, <http://www.translatica.pl> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

⁹ The American Heritage Dictionary of the English Language, Houghton Mifflin Company 2009, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

¹⁰ Translatica..., *op. cit.*

¹¹ WordNet 3.0, Farlex clipart collection, Princeton University, Farlex Inc. 2008, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

¹² V. Germeijs, K. Verschuere, B. Soenens, Indecisiveness and high school students' career decision-making process: longitudinal associations and the mediational role of anxiety, „*Journal of Counseling Psychology*”, 2006, Vol. 53, No. 4, s. 397–410.

¹³ WordNet 3.0..., *op. cit.*

¹⁴ Fragment wywiadu M. Jankowskiej-Mihułowicz z Konradem Jaskółłą Prezesem Zarządu Polimex-Mostostal Siedlce S.A., Warszawa 16 listopada 2004 r., w: M. Jankowska-Mihułowicz, *Decyzje mene-*

i niedostatek decyzyjnych menedżerów w organizacjach powoduje, że są oni szczególnie pożądanymi i cenni¹⁵.

Antonimem decyzyjności jest niedecyzyjność, niezdecydowanie i brak zdecydowania (ang. *indecision, indecisiveness*)¹⁶. Zrozumienie znaczenia tego pojęcia pozwala jeszcze głębiej wniknąć w istotę decyzyjności menedżera.

Niedecyzyjność jest cechą podmiotu oznaczającą jego chwiejność, brak stałości charakteru lub celu oraz brak stanowczości¹⁷, a także skłonność do niezdecydowania¹⁸ i niejednoznaczności¹⁹. Cecha ta ma więc znaczenie pejoratywne²⁰. Niedecyzyjność kojarzona jest z działaniem decydenta: nieokreślonym, niejasnym, niepewnym, nieformalnym, pełnym wahania, wątpliwości, zwątpienia i roztrząsania spraw. Niedecyzyjny menedżer postrzegany jest jako mierny, słaby, niezdecydowany, przekładający sprawy na czas nieokreślony, niezdolny do rozstrzygnięcia konfliktów, zakończenia zadań i rozwiązania problemów²¹. Takiemu menedżerowi dostępne opcje wyboru wydają się często ryzykowne i pesymistycznie ocenia on rezultaty ich wdrożenia, co wywołuje strach i paraliż decyzyjny. Często żałuje on swoich decyzji²² i szuka osób, które mogłyby podjąć decyzję zamiast niego.

Przyczyny niedecyzyjności menedżerów następująco wyjaśnił K. Jaskóła: *Niezależnie od rodzaju organizacji i typu decyzji, menedżer musi być racjonalny na tyle, na ile warunki mu na to pozwalają. W zależności od czasu, którym dysponuje, powinien zebrać możliwie najwięcej potrzebnych informacji. Na pewno zawsze im więcej informacji posiada, tym jego działania są bardziej racjonalne. Mówiąc obrazowo, są ludzie postawieni na stanowiskach, gdzie wymagana jest decyzyjność, ale są bardzo, bardzo ostrożni. Mówi się o nich niedecyzyjni. Wynika to z tego, że nie ma elementu intuicji. Oni mają dużo informacji, które rodzą tyle obiekcji różnego rodzaju, że nie są w stanie wykorzystać informacji i wybrać*

dżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, Rozprawa doktorska (niepublikowana), SGH, Warszawa 2007, s. 281.

¹⁵ Wagę i zarazem wartość decyzyjności trafnie wyraził jeden z najwybitniejszych przywódców i strategów wojny – Napoleon Bonaparte: *Nic nie jest trudniejsze, a więc droższe, niż być w stanie zdecydować.* Źródło cytatu: <http://www.decision-making-confidence.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

¹⁶ Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, HarperCollins Publishers 2003, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

¹⁷ WordNet 3.0..., *op. cit.*

¹⁸ The American Heritage Dictionary..., *op. cit.*

¹⁹ Collins English Dictionary..., *op. cit.*

²⁰ W 1890 roku sformułowano tezę, że: *Nie ma bardziej nieszczęśliwego człowieka niż ten, u którego nie ma nic stałego oprócz niezdecydowania,* w: <http://www.decision-making-confidence.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

²¹ Na podstawie: WordNet 3.0..., *op. cit.*; Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged, HarperCollins Publishers 2002, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

²² R. Elaydi, Construct development and measurement of indecisiveness, „Management Decision”, 2006, Vol. 44, No. 10, s. 1363–1376.

spośród wariantów, opcji. Gdy się jeszcze zderzy decyzje z ich ścieżkami realizacyjnymi, to już całkowicie sobie nie radzą. Ja to celowo przedstawiam obrazowo, bo chcę podkreślić, że poleganie na samej intuicji to jest wariactwo, skrajność. Czyli jest to irracjonalne. Zatem, w działaniu muszą być elementy racjonalne. Im ich więcej, tym lepiej, jeśli tylko warunki na to pozwalają. Natomiast, jeśli warunki na to nie pozwalają – można to ująć trywialnie: człowiek, który podejmuje sto decyzji i jedna jest trafna, jest i tak lepszy od tego, który nie podejmuje żadnej decyzji. Miałem takiego mistrza, który był szalony, jeśli chodzi o pomysły, bo miał ich zawsze bardzo dużo. Ale w tym coś jest. On był decyzyjny, bardzo twórczy, plastyczny. Potrafił zrobić bardzo wiele w krótkim okresie czasu i jego decyzje były skuteczne²³.

Jak twierdzi O. Vitez, decyzyjność jest umiejętnością niezbędną do podejmowania decyzji menedżerskich. Zamiast kontynuować fazę analizy, decyzyjnemu menedżerowi szybko narzucają się decyzje, gdy dysponuje on wszystkimi informacjami. Decyzyjność jest konieczna do wprowadzania zmian, gdy pojawiają się nowe informacje²⁴. Z doświadczenia K. Jaskóły wynika jednak, że decyzyjny menedżer działa sprawnie nie tylko w sytuacji, gdy są dostępne informacje niezbędne do rozstrzygnięcia problemu, ale także wówczas, gdy istnieje duża luka informacyjna. W tym kontekście, czynnikami stanowiącymi o decyzyjności są: duża aktywność w rozpoznawaniu problemu decyzyjnego, intuicja i gotowość do podjęcia ryzyka.

Zdaniem G. Hamela, decyzyjność jest istotną cechą przywództwa, oznaczającą zdolność do szybkiego podejmowania decyzji na podstawie dostępnych informacji oraz trzymania się już podjętych decyzji. Niezdolność do podejmowania decyzji może hamować postęp, a „cofanie się” w procesie decyzyjnym bywa także kosztowne²⁵. Podobną opinię, dotyczącą sprzężenia zwrotnego w procesie decyzyjnym i konieczności wyegzekwowania decyzji, wyraził K. Jaskóła: *Jest jeszcze jedna bardzo ważna sprawa dotycząca podejmowania decyzji i polskiej mentalności. Po etapach zbierania informacji i analizowania wariantów działań jest w końcu etap wyboru jednego, jak się wydaje, najlepszego wariantu. To jest bardzo ważny moment podjęcia decyzji. Przychodzi faza realizacyjna i już się nie wraca do faz wcześniejszych. Bardzo trudno wypracować w zespole taki nawyk, standard wypracowywania decyzji. W polskiej mentalności jest wszechpotężna reakcja zwrotna. To znaczy, zaczynają padać stwierdzenia typu: „a jakbyśmy zrobili inaczej...”. Moim zdaniem, tego się nie powinno robić. To ma negatywne przełożenie na działania*

²³ Fragment wywiadu M. Jankowskiej-Mihułowicz z Konradem Jaskółą, *Decyzje menedżerskie...*, op. cit.

²⁴ O. Vitez, What Are the Most Important Manager Skills?, <http://www.wisegeek.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

²⁵ G. Hamel, Qualities of a Team Leader, <http://www.ehow.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

organizacji. Ja się z tym nigdy nie zgadzam, bo każdy miał czas, mógł ująć wszystko, każdy wariant. Skuteczność menedżera oznacza właściwie jego zdolność wyegzekwowania realizacji decyzji. To jest niezmiernie ważna sprawa. Jeżeli przeprowadza się bardzo kosztowne operacje, na przykład ze względu na duże nakłady finansowe albo czas realizacji, albo inne czynniki, to bardzo ważne jest, żeby sobie radzić z wyegzekwowaniem podjętych decyzji²⁶.

Sprężenia zwrotne są niezbędne w podejmowaniu złożonych decyzji, ponieważ zwiększają elastyczność działania i adaptacyjność organizacji. Jednak decyzyjny menedżer unika wielokrotnego pokonywania tych samych etapów podejmowania decyzji, a zwłaszcza ponownego przeprowadzania analizy problemu, gdy decyzja jest już realizowana. Dzięki temu kierownik osiąga następujące korzyści: minimalizuje czas trwania procesu decyzyjnego, unika dezorganizacji i kosztów zmian oraz buduje wizerunek zdecydowanego przywódcy, wzbudzając zaufanie podwładnych i podnosząc morale zespołu²⁷.

Decyzyjność jest szczególnym rodzajem umiejętności decyzyjnych menedżera, które oznaczają zdolność do właściwego rozeznania i zdefiniowania problemów oraz wyboru odpowiedniego trybu działania dla rozwiązywania tych problemów i wykorzystania szans²⁸.

Jak sądzi J. Ishida, decyzyjność to zdolność endogenna do dokonywania śmiałych posunięć oraz ważny aspekt skutecznego, a nawet charyzmatycznego, przywództwa²⁹.

Podsumowując, decyzyjność menedżera to zdolność biegłego, a więc względnie szybkiego podejmowania trafnych decyzji³⁰, cecha świadcząca o ponadprzeciętnych umiejętnościach decyzyjnych i sile charakteru (ciągłej gotowości do uczenia się, dużej aktywności w działaniu oraz zdolności do podejmowania ryzyka, a więc odporności na stres). Warunkami koniecznymi decyzyjności są także wiedza, wieloletnia praktyka i doświadczenie w zarządzaniu oraz intuicja. Można stwierdzić, że decyzyjność jest skutkiem ewolucji umysłu rozwiązującego liczne, nowe, złożone problemy w sytuacji chaosu informacyjnego i dużej luki informacyjnej³¹.

²⁶ Fragment wywiadu M. Jankowskiej-Mihułowicz z Konradem Jaskółą, *Decyzje menedżerskie...*, *op. cit.*

²⁷ Szerzej na ten temat zob.: M. Jankowska-Mihułowicz, *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych*, „Transformacje”, 2010, Nr 1–2, s. 28–40.

²⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 22.

²⁹ J. Ishida, *Decisiveness...*, *op. cit.*, s. 5, 32, 38.

³⁰ M. Jankowska-Mihułowicz, *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych...*, *op. cit.*, s. 28.

³¹ Szerzej na ten temat w: M. Jankowska-Mihułowicz, *Źródła informacji i wiedzy w procesach decyzyjnych na średnim i wyższym szczeblu zarządzania*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryły, *Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Nr 1, t. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 495–503.

Decyzyjność jako źródło charyzmy jest istotnym elementem przywództwa i walorem intelektualnym przede wszystkim (ale nie tylko) menedżerów najwyższych szczebli zarządzania w każdej postępowej organizacji.

3. Decyzyjność menedżerów jako przedmiot badań

Decyzyjność menedżerów była przedmiotem badań, w których kładziono nacisk na różne jej aspekty.

Z badań F. C. Brodbeck i in.³², przeprowadzonych w 61 różnych krajach na ponad 15 000 menedżerach średniego szczebla, wynika, że decyzyjność była jednym z pięciu atrybutów przywódców i wiązała się z takimi pozytywnymi cechami, jak: sumienność, proaktywność i zaangażowanie organizacyjne³³.

J. P. Mulki, F. Jaramillo i in.³⁴ stwierdzili, że brak decyzyjności menedżerów skutkuje tym, że w organizacji spada zaufanie do przełożonych oraz wzrasta niepewność, niepokój, stres i wysiłek pracowników, którzy nie znają celów i priorytetów, pracują bezproduktywnie i brakuje im odpowiednich środków podczas wykonywania zadań. Potwierdziły to wyniki badań wspomnianych autorów, które zostały przeprowadzone na 255 pracownikach sprzedaży dwóch międzynarodowych banków w New Delhi, w Indiach³⁵. Główny wniosek, jaki wyciągnęli autorzy badań, był taki, że opór pracowników przed zmianami był mały, gdy menedżerowie byli decyzyjni i komunikatywni, co korzystnie wpływało na redukcję stresu zatrudnionych i generowany przez nich wzrost obrotów. Podkreślono również, że brak decyzyjności menedżerów w kulturach Wschodu może być większym problemem niż w kulturach Zachodu, co wynika z istniejącego tam dużego dystansu władzy w kulturach Wschodu³⁶, a więc też z wąskiego zakresu uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

Z badań M. Jankowskiej-Mihułowicz³⁷, przeprowadzonych w 2006 roku na próbie 184 menedżerów najwyższego i średniego szczebla (stanowiących odpowiednio 66% i 34% badanych) w podkarpackich przedsiębiorstwach, wynika, że

³² F. C. Brodbeck, M. Frese, S. Akerblom, G. Audia, G. Bakacsi, H. Bendova et al., Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2000, Vol. 73, No. 1, s. 1–29.

³³ M. R. Barrick, R. D. Zimmerman, Reducing voluntary, avoidable turnover through election, „Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 90, No. 1, s. 159–166.

³⁴ F. Jaramillo, J. P. Mulki, W. B. Locander, The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit, „International Journal of Bank Marketing”, 2006, Vol. 24, No. 1, s. 24–36.

³⁵ J. P. Mulki, F. Jaramillo, S. Malhotra, W. B. Locander, Reluctant employees and felt stress: The moderating impact of manager decisiveness, „Journal of Business Research”, 2012, Vol. 6, s. 77–83.

³⁶ *Ibidem*, s. 82.

³⁷ M. Jankowska-Mihułowicz, Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności..., *op. cit.*, s. 226–227.

większość (76%) menedżerów nie zmieniała często decyzji podczas jej wykonywania przez podwładnych (w fazie realizacji), ze względu na zaistnienie nowych okoliczności. Im większe było przedsiębiorstwo, tym mniejsza była częstotliwość zmian realizowanych już decyzji menedżerskich. Może być to spowodowane wieloma czynnikami: silniejszym wpływem otoczenia na mikroprzedsiębiorstwa niż na duże przedsiębiorstwa, relatywnie największą złożonością, skalą i kosztem zmian w przypadku dużych przedsiębiorstw, ale także relatywnie największą decyzyjnością menedżerów dużych przedsiębiorstw. Zdaniem autorki badań, decyzyjność jest jednym z elementów racjonalności metodologicznej menedżera – szczególnie istotnej w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Pozostałe wyznaczniki racjonalnego decydowania, sprzyjające budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, to: znajomość misji i celów strategicznych firmy i ich uwzględnianie w definiowaniu problemów; umiejętność pozyskiwania z różnych źródeł informacji i wiedzy oraz ich przetwarzanie, z wykorzystaniem zaawansowanych systemów wspomagania decyzji. Ponadto, ograniczenie delegowania uprawnień przy rozstrzygnięciach o charakterze strategicznym; operowanie różnymi stylami podejmowania decyzji (z przewagą stylu konsultatywnego); uwzględnianie różnorodnych metod i technik twórczego rozwiązywania problemów; dokonywanie oceny trafności decyzji (zapewnienie sprzężenia zwrotnego); a także przyswajanie wiedzy naukowej w zakresie zasad, metod i technik podejmowania decyzji kierowniczych³⁸.

Popularnym narzędziem użytecznym w diagnozowaniu decyzyjności menedżerów jest kwestionariusz osobowości K. Cook Briggs i I. Briggs-Myers³⁹, określane jako wskaźnik typów Myers-Briggs (*The Myers-Briggs Type Indicator* – MBTI). J. R. Hough i D. T. Ogilvie⁴⁰ posłużyli się tym wskaźnikiem i uzyskali wyniki jakości decyzji, decyzyjności i postrzeganej skuteczności – związane z poszczególnymi poznawczymi stylami decydentów. Badacze zauważyli, że styl poznawczy decydenta miał wpływ na wyniki decyzji oraz na postrzeganie działania decydenta przez innych ludzi.

Powyżej zaprezentowano koncepcje ściśle związane z decyzyjnością. W budowaniu wiedzy na temat decyzyjności menedżerów można jednak wykorzystywać także wyniki badań dotyczące przywództwa, stylów zarządzania, stylów i metodyki podejmowania decyzji oraz osobowości decydenta.

³⁸ *Ibidem*, s. 222–238.

³⁹ Patrz: I. Myers-Briggs, *Introduction to Type*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California 1987.

⁴⁰ J. R. Hough, D. T. Ogilvie, An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes, „*Journal of Management Studies*”, 2005, Vol. 42, No. 2, s. 417–448.

4. Podsumowanie

Jak twierdzi J. Psarouthakis, współcześnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, sukces firmy zależy od elastycznej, dynamicznej i proaktywnej strategii, realizowanej przez decyzyjny zarząd, złożony z dobrze wykształconych osób, które rozumieją proces zarządzania i podstawowe elementy konkurencji w gospodarce wolnorynkowej⁴¹.

Decyzyjność jest walorem intelektualnym menedżerów, świadczącym o ponadprzeciętnych umiejętnościach decyzyjnych (pożądanych zwłaszcza na najwyższych szczeblach zarządzania w każdej postępowej organizacji) oraz najcenniejszym elementem kompetencji menedżerskich.

Istotą decyzyjności menedżerów jest biegłość w podejmowaniu trafnych decyzji. Podmiotowymi wyznacznikami decyzyjności są:

- 1) walory intelektualne: proces poznawczy oparty na wiedzy i intuicji, wieloletnia praktyka i doświadczenie w zarządzaniu oraz tolerancja zmian, różnorodności i wieloznaczności;
- 2) optymalna motywacja w działaniu: ciągła gotowość do uczenia się, duża aktywność, wewnątrzsterowność, pracowitość i pasja (styl entuzjasty pracy);
- 3) walory psychofizjologiczne: odporność na stres i zdolność do podejmowania wyważonego ryzyka;
- 4) zdolności przywódcze, charyzma.

Autorzy zaprezentowanych w tym artykule badań decyzyjności menedżerów rozważyli następujące problemy:

- 1) decyzyjność jako jeden z głównych atrybutów przywódców;
- 2) wpływ decyzyjnych menedżerów na stres pracowników;
- 3) unikanie częstych zmian decyzji w fazie realizacji jako ważny aspekt decyzyjności.

Wszystkie przedstawione obszary problemowe badań dotyczą przywództwa i mają związek z metodyką podejmowania decyzji.

Organizacyjne rezultaty decyzyjności menedżerów stanowią: jasno wyznaczone cele i priorytety, wysoki poziom zorganizowania działań, szybkość podejmowania decyzji i reagowania na zmiany zachodzące w organizacji i w jej otoczeniu, skuteczne rozwiązywanie konfliktów i redukcja stresu, a także szacunek i zaufanie podwładnych do przełożonych i wysokie morale zespołu. Niedecyzyjność menedżerów stanowi natomiast zagrożenie dla organizacji.

⁴¹ J. Psarouthakis, *Business Strategy, Decisive Management and Success*, <http://businessthinker.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

Wydaje się, że w stosunku do wagi zagadnienia decyzyjności menedżerów, zbyt mało jest literatury i badań w tym zakresie oraz narzędzi służących do pomiaru decyzyjności. Tu zaprezentowano koncepcje bezpośrednio związane z decyzyjnością. W budowaniu wiedzy na ten temat można też wykorzystywać wyniki badań przedstawicieli teorii podejmowania decyzji i psychologii. Opracowanie narzędzia do pomiaru decyzyjności menedżerów jest również wyzwaniem interdyscyplinarnym.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Dawson R., Sekrety podejmowania trafnych decyzji, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
2. Drucker P. F., Zarządzanie w XXI wieku, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
3. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
4. Jankowska-Mihułowicz M., Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, Rozprawa doktorska (niepublikowana), SGH, Warszawa 2007.
5. Penc J., Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
6. Steiner G.A., Strategic planning. What Every Manager Must Know, Free Press, New York 1980.

Artykuły w czasopismach:

1. Barrick M. R., Zimmerman R. D., Reducing voluntary, avoidable turnover through election, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90, No. 1, 2005.
2. Brodbeck F. C. et al., Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 73, No. 1, 2000.
3. Elaydi R., Construct development and measurement of indecisiveness, „Management Decision”, Vol. 44, No. 10, 2006.
4. Germeijs V. et al., Indecisiveness and high school students' career decision-making process: longitudinal associations and the mediational role of anxiety, „Journal of Counseling Psychology”, Vol. 53, No. 4, 2006.
5. Hough J. R., Ogilvie D. T., An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes, „Journal of Management Studies”, Vol. 42, No. 2, 2005.
6. Jankowska-Mihułowicz M., Transformacja podejmowania decyzji strategicznych, „Transformacje”, Nr 1-2, 2010.

7. Jaramillo F. et al., The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 24, No. 1, 2006.
8. Mulki J. P. et al., Reluctant employees and felt stress: The moderating impact of manager decisiveness, „Journal of Business Research”, Vol. 6, 2012.

Materiały internetowe:

1. Ishida J., Decisiveness, <http://www.iser.osaka-u.ac.jp> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
2. Fernández-Aráoz C., Making Great People Decisions in Today's Turbulent Environment, <http://us.hsmglobal.com> [dostęp: 4 kwietnia 2011 r.].
3. Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN 2012, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
4. Translatica, Słownik angielsko-polski, polsko-angielski, pwn.pl sp. z o.o. 2011, <http://www.translatica.pl> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
5. The American Heritage Dictionary of the English Language, Houghton Mifflin Company 2009, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
6. WordNet 3.0, Farlex clipart collection, Princeton University, Farlex Inc. 2008, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
7. <http://www.decision-making-confidence.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
8. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, HarperCollins Publishers 2003, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
9. <http://www.decision-making-confidence.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
10. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged, HarperCollins Publishers 2002, <http://www.thefreedictionary.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
11. Vitez O., What Are the Most Important Manager Skills?, <http://www.wisegeek.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
12. Hamel G., Qualities of a Team Leader, <http://www.ehow.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].
13. Psarouthakis J., Business Strategy, Decisive Management and Success, <http://businessthinker.com> [dostęp: 3 stycznia 2012 r.].

Szymon Jopkiewicz
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Ekonomizacja w sektorze usług zdrowotnych. Pacjent a wartość relacji

1. Wprowadzenie

Obraz polskiej służby zdrowia wciąż daleki jest od oczekiwań pacjentów, choć jego przekształcenia prowadzone są niemal permanentnie. Ekonomizacja w sektorze usług zdrowotnych oznacza racjonalizację działań w tej tak istotnej dla życia ludzkiego sferze. Zdrowie stanowi bowiem dla większości ludzi wartość. Wartość ta jest niewymierna, a dla poszczególnych jednostek jej znaczenie może być różne, podobnie jak różne miejsca zajmuje w hierarchii wartości. Zgodnie z teorią A. Masłowa, zdrowie, które stanowi składową poczucia bezpieczeństwa, jednego z podstawowych atrybutów funkcjonowania człowieka, warunkuje zaspokojenie potrzeb wyższych¹.

Pojęcie wartości jest różnie definiowane, zarówno na gruncie psychologii, socjologii, jak i ekonomii. Niektóre definicje socjologiczne umieszczają pojęcie wartości między innymi w szerszym kontekście wpływów grupy społecznej. Według F. Znanieckiego i W. Thomasa wartości są to obiekty, które determinują określone przeżycia psychiczne i działania jednostek. Przez wartość społeczną rozumiany jest każdy fakt mający wartość empiryczną, dostępną członkom grupy społecznej, oraz znaczenie, ze względu na które jest on lub może stać się przedmiotem działania².

Zdrowie jest zatem wartością pożądaną z punktu widzenia zarówno interesów jednostki, jak i całego społeczeństwa. W tym ostatnim kontekście zdrowie to swoista wartość grupowa. Literatura z zakresu socjoekonomiki traktuje zdrowie jako dobro publiczne i określa, że są to dobra, przy których użytkowaniu niemożliwa jest zasada wykluczenia oraz nie ma rywalizacji o ich konsumpcję³.

¹ B. Tobiasz-Adamczyk, Wybrane elementy socjologii zdrowia i choroby, Wyd. UJ, Kraków 2000, s. 74.

² *Ibidem*, s. 74.

³ S. Golinowska, Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne, PWN, Warszawa 1994, s. 40.

Poglądem rozpowszechnionym jest twierdzenie o braku możliwości nabycia zdrowia. Można jedynie na nie wpływać między innymi przez zakup usług medycznych. Natomiast samo zdrowie nie jest przedmiotem obrotu towarowego⁴.

Można natomiast mówić o swoistym popycie na zdrowie, cenie zdrowia czy promocji zdrowia, co łączy tę kategorię z pojęciem konkurencji na rynku pracy. Dysponowanie dobrym zdrowiem – po spełnieniu innych założeń, takich jak wiedza i umiejętności (wykształcenie i doświadczenie) oraz energia witalna – zwiększa szansę jednostki na rynku i często warunkuje jej zdolności do konsumpcji innych dóbr i usług poprzez dochody uzyskane z pracy. W związku z powyższym, zdrowie można uznać także za dobro prywatne. Czynniki warunkujące zdrowie człowieka są lokowane przede wszystkim w jego zachowaniu i dlatego należy je traktować jako zasób indywidualny⁵.

Wartość zajmuje także ważne miejsce w ekonomii, a w ostatnim okresie szczególnie istotne stało się to pojęcie w kontekście ekonomizacji i wykorzystania instrumentów marketingu relacji w przedsiębiorstwach usługowych. Różne definicje marketingu relacji zgodnie odwołują się do procesu tworzenia skutecznych, satysfakcjonujących i etycznych związków między usługodawcą a usługobiorcą, których skutkiem jest obustronne doświadczenie wartości⁶.

Dotychczasowe ujęcia literaturowe problematyki wartości dla klienta koncentrowały się na omówieniu wartości postrzeganych przez klienta. Winny być one zatem uzupełnione o problematykę wartości relacji, jaką tworzy się poprzez komunikację w relacji usługowej pacjent–lekarz.

Reprezentowane w niniejszym artykule ujęcie wybranych aspektów ekonomizacji w sektorze usług zdrowotnych zakłada, że głównym jego narzędziem oddziaływania jest marketing relacji.

2. Pojęcie satysfakcji

W teorii i praktyce marketingu usług podstawą do diagnozy wartości relacji jest teoria satysfakcji i teoria postrzeganej jakości usług. Wprawdzie nie ma zgodności, czy satysfakcja jest zjawiskiem pierwotnym czy pochodnym w stosunku do postrzeganej jakości usług⁷, to zjawisko satysfakcji jest jedną z kluczowych kategorii marketingu relacji. Ważną rolę pozytywnych emocji oraz ich wpływu

⁴ K. Kowalska, Opieka zdrowotna w świetle teorii agencji, „Gospodarka Narodowa”, 2003, Nr 4, s. 29.

⁵ I. Rudawska, Marketing w nowoczesnej opiece zdrowotnej, Wyd. USz., Szczecin 2005, s. 20.

⁶ E. Gummensson, Relationship marketing and imaginary organizations – synthesis, „European Journal of Marketing”, 1996, Vol. 30, No. 2, s. 7–8.

⁷ J. W. Peltier, T. Boyt, Obstetrical care and patient loyalty, „Marketing Health Services”, 1999, Fall, Vol. 19, Issue 3, s. 33–36.

na satysfakcję potwierdziły badania L. Dube'a, M. Belangera i K. Menona⁸, jak również I. Rudawskiej i A. Sagana⁹.

Zjawisko powstawania satysfakcji objaśnia kilka teorii. Pierwsza z nich to teoria braku potwierdzenia oczekiwań (ang. *disconfirmation theory*). Według niej stopień satysfakcji klienta zależy od stopnia rozbieżności między jego oczekiwaniami co do usługi a wykonaniem postrzeganym po jej zakończeniu. Poziom satysfakcji pacjenta determinowany jest z jednej strony – rzeczywistymi, obiektywnymi jej parametrami oraz sposobem komunikowania się usługodawcy, z drugiej zaś – zależy od oczekiwań klienta wobec usługi i jego doświadczeń z nią związanych. Szczególnie istotne są zmienne subiektywne, składające się na sposób percepcji usługi przez pacjenta. To one w dużej mierze wpływają na sformułowaną przezeń ocenę wartości otrzymanej usługi¹⁰.

Odmiennie ujmuje ten problem teoria asymilacji (ang. *asymilation – contrast theory*), zgodnie z którą klient, w obliczu dwóch sprzecznych czynników, przejawia tendencję do redukcji dyskomfortu psychicznego, przez zmianę lub znieskształcenie jednego bądź obu tych czynników tak, by były bardziej zgodne. Gdy zaistnieje rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganą usługą, klient dąży do asymilacji obu zmiennych poprzez przybliżenie swej percepcji do oczekiwań (efekt asymilacji). W sytuacji, gdy brak zgodności między nimi przekroczy pewien punkt krytyczny, jednostka przejawia tendencję odwrotną, a więc wyolbrzymia zaistniałą rozbieżność (efekt kontrastu)¹¹.

Zjawisko satysfakcji znajdujemy również w pracach M. Fishbeina i G. Ajzena. Według tych autorów główną rolę w tworzeniu satysfakcji odgrywa wzajemne oddziaływanie między procesami kognitywnymi a afektywnymi. Przy tym założeniu percepcja ma charakter poznawczy i stanowi zbiór informacji, jakim dysponuje osoba zainteresowana daną usługą. Natomiast postawy mają charakter afektywny i stanowią ogólne odczucia „za” lub „przeciw” usłudze. Proces formowania się oczekiwań ma przeważnie postać świadomą i jawną, a więc poznawczą. Biorąc jednak pod uwagę różnorodność emocjonalnych determinant satysfakcji (radość, strach, smutek), może być ona interpretowana jako pozytywna bądź negatywna reakcja natury afektywnej¹².

⁸ L. Dube, M. Belanger, The role of emotins in health care satisfactions, „Journal of Health Care Marketing”, 1996, Vol. 16, Issue 2, s. 11 oraz L. Dube, K. Menon, Managing emotions, „Marketing Health Services”, 1998, Fall Vol. 18, Issue 3, s. 34–42.

⁹ I. Rudawska, A. Sagan, Identyfikacja więzi relacyjnych w sektorze ochrony zdrowia – zastosowanie modelu LVPLS, „Problemy Zarządzania”, 2/2006, s. 90.

¹⁰ P. Newsome, A. Wright, Review of Patient Satisfaction, „British Dental Journal”, 1999, t. 186, Nr 4, s. 161.

¹¹ I. Rudawska, Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 152.

¹² P. Newsome, G. Wright, Review of Patient..., *op. cit.*, s. 164.

Znaczenie pojęcia satysfakcji pacjenta należy jeszcze uzupełnić o elementy wywodzące się z teorii sprawiedliwości społecznej, która sugeruje, że zjawisko satysfakcji powstaje wtedy, gdy jednostka postrzega stosunek poniesionych nakładów do otrzymanych wyników jako sprawiedliwy. Opinia formułowana jest na podstawie porównań z satysfakcją innych osób.

Odniesienie powyższych koncepcji teoretycznych do specyfiki relacji w sektorze zdrowia skłania do konstatacji, że interakcje te mają złożony charakter. Ponadto, często brak wcześniejszych kontaktów z usługodawcą może spowodować, że pacjent przypisuje nikłe znaczenie własnym ocenom i oczekiwaniom, bądź całkowicie je eliminuje¹³. Natomiast pacjenci często przyjmują postawę bierną i preferują wiodącą rolę lekarza. Istotną rolę odgrywają bowiem potrzeby zdrowotne. Pacjent może posłużyć się odmiennymi kryteriami oceny usługi, wówczas istotne jest, czy relacja między lekarzem a pacjentem opiera się na zaufaniu oraz to, czy towarzyszy jej zaangażowanie uczestników usługowej interakcji.

Taki właśnie sposób rozumowania satysfakcji przedstawiają L. Sirieix i P. L. Dubois, podkreślając kluczową rolę zaufania w procesie postrzegania i oceny jakości usług oraz w kształtowaniu satysfakcji klienta¹⁴.

Pomiar satysfakcji, szczególnie w literaturze z zakresu zachowań konsumenta, jest uznawany za podstawową metodę oceny pozakupowych doznań klienta. Ponadto, jeśli uwzględnić fakt, że satysfakcja, opisując reakcje klientów, jest ulotną emocją i zmiennym doznaniem, to jej znaczenie dla marketingu relacji musi być rozpatrywane w kontekście więzi, jakie istnieją między usługodawcą a usługobiorcą¹⁵.

Zdaniem K. Rogozińskiego i M. Dobskiej, dzięki relacjom typu osobistego oraz dialogowi powstają trwalsze więzi i współzależność, a to właśnie ich budowanie jest celem marketingu relacyjnego¹⁶. Autorzy ci zauważają, że organizacja stosująca marketing relacyjny nie zajmuje się dodawaniem wartości do dóbr już wytworzonych, ale dąży do powiększenia zdolności kreowania wartości przez wszystkich uczestników cyklu obsługi, w tym pacjentów i pozostałych klientów. W ten sposób osiąga zasadniczy cel, którym jest powstawanie globalnego wolumenu wartości u pacjenta, przekraczającego wartość wymienną lub użytkową (ang. *consumer value enhancement*)¹⁷.

¹³ B. William, Patient satisfaction: a Valid Concept?, „Sociological Science of Medicine”, 1994, No. 38, s. 509.

¹⁴ K. Mazurek-Łopacińska, Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003, s. 309.

¹⁵ I. Rudawska, Ekonomizacja relacji pacjent – usługodawca w opiece zdrowotnej, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 196.

¹⁶ K. Rogoziński, M. Dobska (red.), Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 228.

¹⁷ *Ibidem*, s. 229.

M. Szymura-Tyc podkreśla, że mówiąc o kształtowaniu wartości dla klienta budowanej na relacjach, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na trwałe, uprzywilejowane związki oparte na zaufaniu i współpracy, pozwalające obu stronom osiągnąć określone korzyści lub obniżyć koszty. Powiązania między organizacją a klientami mają charakter więzi finansowych, społecznych lub strukturalnych¹⁸.

Poziom więzi finansowych polega na stosowaniu wobec klientów zachęt finansowych, jak np. rabaty, upusty czy dodatkowe darmowe usługi. Więzy te jednak są wysoce podatne na imitowanie. Natomiast poziom więzi społecznych zależy od procesu ich kształtowania się w toku relacji. Wynikają one z bezpośrednich, osobistych kontaktów (ang. *face to face*), jak również tych realizowanych poprzez Internet, telefon, faks. Na tym poziomie organizacja rozwija interaktywne kanały komunikacji rynkowej, stwarzając okazję do poznania preferencji i oczekiwań klienta. Wiedza ta pozwala organizacji wychodzić naprzeciw potrzebom usługobiorców. Więzy społeczne umożliwiają indywidualizację obsługi klienta. Kluczową rolę na tym poziomie marketingu relacji odgrywa stopień motywacji, zaangażowanie i umiejętności interpersonalnego komunikowania się. Poziom więzi strukturalnych, tak trudny do osiągnięcia, polega na odpowiednim dostosowaniu oferty oraz procedur stosowanych w organizacji do problemów i oczekiwań klienta¹⁹. Wyżej wymienione wymiary więzi stanowią zarazem barierę wyjścia dla uczestników interakcji usługowej, co w największym stopniu odnosi się do osoby pacjenta, wiążąc go z określonym usługodawcą.

Przy pomiarze relacji pacjent–usługodawca należy brać pod uwagę cenę nie tylko pieniężną, ale i niepieniężną (czas i energię), jaką pacjent ponosi na uzyskanie świadczenia. Przyjmując za płaszczyznę oceny nie tylko samą więź korzyści dostarczanych pacjentowi, ale i ich relacje do ponoszonych obciążeń (finansowych i pozafinansowych), adekwatną miarą oceny jest postrzegana wartość będąca stosunkiem postrzeganych korzyści do postrzeganych kosztów. Wartość postrzegana przez pacjenta – w przeciwieństwie do satysfakcji opisującej zadowolenie klienta – wyraża naturę związku powstającego między usługobiorcą a usługodawcą²⁰.

Konkludując, przyjęcie wykładni relacyjnej zmienia postrzeganie zjawiska satysfakcji, czyniąc z niej zjawisko dynamiczne, zależne nie tylko od natury samej relacji, ale i od dozy doświadczenia tego, co mógłby dostarczyć pacjentowi konkurencyjny podmiot opieki zdrowotnej²¹.

¹⁸ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 133.

¹⁹ M. Mitreǳa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2005, s. 38–39.

²⁰ I. Rudawska, *Opieka zdrowotna...*, *op. cit.*, s. 160.

²¹ I. Rudawska, *Ekonomizacja...*, *op. cit.*, s. 199.

3. Współtworzenie wartości relacji dla pacjenta w świetle badań

Podstawową techniką empiryczną służącą do weryfikacji teoretycznych założeń była ankieta, w pełni ustrukturyzowana, skierowana do pacjentów Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej (SPZOZ) i Niepublicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej (NZOZ), przeprowadzona na terenie województwa świętokrzyskiego w 2010 roku. Chcąc jednakże w formułowaniu wniosków wykroczyć poza zakres przebadanej zbiorowości, zapewniony został losowy dobór próby, tzn. każdy element miał szansę trafienia do próby²². Operatem losowania był rejestr zakładów opieki zdrowotnej województwa świętokrzyskiego. Za pomocą tablic liczb przypadkowych wytypowano 21 placówek, w których wykorzystano technikę ankiety rozdawanej, uzyskując zwrot w przedziale 10–15 sztuk, w zależności od placówki. Taka forma dystrybucji ankiety badawczej pozwoliła uzyskać zadowalający poziom zwrotu (35%) oraz krótki czas pomiaru.

W sumie za pomocą kwestionariusza ankiety przebadano 279 osób zamieszkujących teren województwa świętokrzyskiego, w tym 195 kobiet, czyli 70,14%, i 84 mężczyzn, czyli prawie 30%. Około połowy badanych zamieszkuje małe i duże miasta (powyżej 100 tys. mieszkańców). Natomiast mieszkańcy wsi stanowią niewiele ponad połowę z badanej populacji.

Badaną grupę różnicował także stopień wykształcenia. Z wykształceniem wyższym było 13,60%, ze średnim 64,10%, z zasadniczym i zawodowym 22%. Najliczniejszą grupę w badaniu stanowiły kobiety z wykształceniem średnim – 131 respondentek, natomiast mężczyzn z takim samym wykształceniem było 48.

Struktura wieku badanej grupy również była zróżnicowana, choć przeważały osoby w przedziale wiekowym między 50–59 lat – 243 osoby, czyli 87,10% ogółu badanych, w tym 170 kobiet i 73 mężczyzn.

Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania i stopień wykształcenia, należy stwierdzić, że dominującą grupę stanowili mieszkańcy wsi z wykształceniem średnim – łącznie 90 respondentów. Wykształcenie wyższe najliczniej było reprezentowane w małych oraz dużych miastach – łącznie 24 osoby, z wykształceniem średnim było 87 badanych.

Ponieważ wartość stanowi kategorię bezpośrednio niemierzalną, to za podstawę jej pomiaru przyjmuje się właśnie satysfakcję. Dlatego też, jak dowiedziono w artykule, kształtując wartość dla klienta opartą na relacjach należy budować więzi mające charakter: formalny, społeczny i strukturalny. Więzy te są nawiązywane i podtrzymywane dzięki komunikacji dwóch stron relacji usługowej. Założono

²² G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 504–505.

więc, że komunikacja współtworzy wartość relacji dla pacjenta w procesie świadczenia medycznego. W niniejszym artykule stwierdzenie to poddano empirycznej weryfikacji. Badani pacjenci w 55% zdecydowanie zgodzili się, że porozumiewanie (komunikacja) pomiędzy lekarzem a pacjentem dostarcza wartości. Zestawienie uzyskanych wyników zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Komunikacja lekarz–pacjent jako determinanta wartości

Pytanie	Opinia	Odpowiedzi ogółem dla NZOZ i SPZOZ (w %)
Czy zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem, że porozumiewanie się między lekarzem a pacjentem dostarcza wartości	zdecydowanie się nie zgadzam	2,51
	częściowo się nie zgadzam	2,51
	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	5,73
	częściowo się zgadzam	34,05
	zdecydowanie się zgadzam	55,20
	Σ	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie omawianej ankiety.

Badanie objęło szczegółową analizę czynników, dzięki którym wzajemny kontakt lekarza z pacjentem dostarcza wartości.

Zdecydowana większość respondentów, bo ponad 70%, za kluczową determinantę relacji pacjent–lekarz uznała informację o stanie zdrowia pacjenta, jakość opieki medycznej oraz postępy procesu leczenia. Istotne dla badanych okazały się także działania profilaktyczne (zapobieganie stanom chorobowym) – 68% i przekazywanie wiedzy przez lekarza o metodach leczenia oraz poszanowanie godności pacjenta – 66%. Za bardzo ważną uznano akceptację osoby chorego 54,84%, jak również jakość komunikacji (porozumiewania się) – 53%.

Istotny okazał się również czas poświęcony pacjentowi – niemal dla 50% respondentów, podobnie jak gotowość do słuchania 47,31%. Uzyskane dane ujęto w tabeli 2.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że badana grupa identyfikowała kluczowe atrybuty więzi społecznych. Komunikacja oparta na takich atrybutach buduje więzi formalne i w konsekwencji przyczynia się do tworzenia wartości relacji. Rola tych powiązań, zwłaszcza w odniesieniu do więzi formalnych, jest nie do przecenienia, ponieważ może pozwolić w przyszłości zracjonalizować koszty obsługi pacjenta. Dlatego też ekonomizacja w sektorze zdrowia, oparta na instrumentach marketingu relacji, może być ważnym kierunkiem rozwoju służby zdrowia.

Tabela 2. Tworzenie wartości dla pacjenta w relacji usługowej (w %)

	Opinia	Zupełnie nieważne	Raczej nieważne	Ani ważne, ani nieważne	Dość ważne	Bardzo ważne
Aksjologiczne determinanty relacji usługowej pacjent-lekarz	informacja o stanie zdrowia pacjenta	0,36	0,00	1,43	24,01	74,19
	jakość opieki medycznej	0,36	0,36	0,72	24,73	73,84
	postępy procesu leczenia	0,36	0,00	1,79	25,45	72,40
	działania profilaktyczne	0,36	0,72	2,15	28,67	68,10
	poszanowanie godności pacjenta	0,72	0,00	2,15	30,47	66,67
	przekazywana wiedza lekarza o metodach leczenia	0,36	1,08	2,87	29,39	66,31
	refundacja świadczeń z NFZ (bezpłatne usługi POZ)	0,36	0,72	4,66	34,77	59,50
	akceptacja osoby chorego	1,43	1,08	2,15	40,50	54,84
	zrozumienie i zainteresowanie osobą pacjenta	1,08	0,72	3,94	40,14	54,12
	jakość komunikacji (porozumiewania się)	0,36	0,00	2,87	43,73	53,05
	posiadana wiedza pacjenta o metodach leczenia	0,36	1,43	5,02	41,22	51,97
	długość procesu leczenia	0,72	1,08	4,66	41,94	51,61
	wyjaśnianie i instruowanie	1,79	1,08	4,30	43,37	49,46
	czas poświęcony pacjentowi	0,72	1,79	6,09	41,94	49,46
	zrozumiałość wypowiedzi	1,08	1,79	2,15	45,88	49,10
	gotowość do słuchania	1,08	0,72	5,73	45,16	47,31
	udzielanie dodatkowych informacji	0,72	1,08	6,09	50,90	41,22
	ułatwienie pacjentowi wypowiedzenia się	1,43	1,43	7,89	49,46	39,78
	stosowanie zachęt cenowych, np. rabaty, upusty	2,15	3,58	13,98	46,95	33,33
	kontakt wzrokowy z pacjentem	1,43	4,30	11,83	53,05	29,39
przypisanie do danej placówki (rejonizacja)	2,87	7,17	19,71	48,39	21,86	
okazywanie współczucia	2,15	10,04	27,24	45,52	15,05	

Źródło: opracowanie własne na podstawie omawianej ankiety.

Z pewnością, biorąc pod uwagę wstępną fazę rozwoju marketingu relacyjnego w sektorze zdrowia, należy podkreślić wagę każdego rodzaju więzi, która nadaje wartość relacji w procesie komunikowania, ponieważ kształtuje ona trwałą więź pacjenta z usługodawcą. Zjawisko to jest dziś niedocenione, natomiast,

biorąc pod uwagę rozwój rynku usług zdrowotnych, może stać się ważnym atutem w obniżeniu kosztów utrzymania pacjenta.

4. Podsumowanie

Konkludując, można stwierdzić, że:

1. Rozwój marketingu relacyjnego w sektorze zdrowia wymaga pogłębionych badań, które wzmocnią teorię i dadzą podstawę do doskonalenia rozwiązań praktycznych. Działania te istotne są nie tylko dla ekonomizacji w sektorze usług zdrowotnych, ale także dla nauk o zarządzaniu.
2. Instrumentem marketingu relacji w sektorze zdrowia jest komunikacja, wykonawcą zaś funkcji marketingowej jest personel medyczny. Rozwój marketingu relacyjnego w tym sektorze usług wymaga zatem doboru oraz kształcenia kadr pod kątem jego umiejętności komunikacyjnych i budowania trwałych więzi.
3. Więzi o charakterze formalnym oraz społecznym tworzą wartość relacji dla pacjenta, które w istotny sposób przyczyniają się do kształtowania pozamedycznych źródeł satysfakcji konsumenta.
4. Ekonomizacja sektora zdrowia, oparta na instrumentach marketingu relacji, może przyczynić się do redukcji kosztów jednostkowych obsługi pacjenta.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Golinowska S., *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej. Studium ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
3. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
4. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
5. Rogoziński K., Dobska M. (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
6. Rudawska I., *Ekonomizacja relacji pacjent – usługodawca w opiece zdrowotnej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
7. Rudawska I., *Marketing w nowoczesnej opiece zdrowotnej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

8. Rudawska I., Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Szymura-Tyc M., Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.
10. Tobiasz-Adamczyk B., Wybrane elementy socjologii zdrowia i choroby, Wyd. UJ, Kraków 2000.

Wydawnictwa ciągłe:

1. Dube L., Belanger M., The role of emotins in health care satisfactions, „Journal of Health Care Marketing”, 1996, Vol. 16, Issue 2.
2. Dube L., Menon K., Managing emotions, „Marketing Health Services”, 1998, Fall Vol. 18, Issue 3.
3. Gummensson E., Relationship marketing and imaginary organizations – synthesis, „European Journal of Marketing”, 1996, Vol. 30, No. 2.
4. Kowalska K., Opieka zdrowotna w świetle teorii agencji, „Gospodarka Narodowa”, 2003, Nr 4.
5. Newsome P., Wright A., Review of Patient Satisfaction, „British Dental Journal”, 1999, t. 186, Nr 4.
6. Peltier J. W., Boyt T., Obstetrical care and patient loyalty, „Marketing Health Services”, 1999, Fall, Vol. 19, Issue 3.
7. Rudawska I., Sagan A., Identyfikacja więzi relacyjnych w sektorze ochrony zdrowia – zastosowanie modelu LVPLS, „Problemy Zarządzania”, 2/2006.
8. William B., Patient satisfaction: a Valid Concept?, „Sociological Science of Medicine”, 1994, No. 38.

Anna Maria Kiżyk
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska
Zofia Wilimowska
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska

Zastosowanie wykładnika Hursta na Giełdzie Papierów Wartościowych

1. Wprowadzenie

Ciągły rozwój rynku kapitałowego, spowodowany dużym zainteresowaniem inwestorów, doprowadził do stworzenia licznych instrumentów finansowych. Tak szeroka gama oferowanych na rynku walorów pozwala, dzięki wcześniejszej selekcji, stworzyć portfele inwestycyjne spełniające określone wymogi. Za najważniejsze parametry portfelowe uważa się zwrot (który powinien być jak najwyższy) i ryzyko (jak najmniejsze). W literaturze przedmiotu obserwujemy szybki rozwój metod tworzenia portfeli inwestycyjnych¹.

Od czasów średniowiecza rozwój „nauki” polegał na dzieleniu istniejących specjalizacji oraz tworzeniu nowych. Wynikiem tej operacji jest widoczna granica oddzielająca poszczególne dziedziny. Dzisiaj sytuację tę komplikuje pojawianie się złożonych problemów, których zawilóści utrudniają prowadzenie badań. Z tego też powodu swój renesans zaczęły przeżywać dziedziny interdyscyplinarne, które dzięki łączeniu różnych zagadnień zacierają wcześniej wyznaczone granice. Tak dzieje się również w teorii tworzenia portfeli inwestycyjnych.

Fizycy zauważyli podobieństwo rynków finansowych do analizowanych przez nich złożonych układów fizycznych. Badania te doprowadziły do powstania licznych metod analizy rynku finansowego. Do najbardziej znanych można zaliczyć: Detrending Moving Average – DMA (fraktale)², log-periodyczność (przejścia

¹ A. Chmiel, J. Sienkiewicz, K. Suchecki, J. A. Hołyst, Networks of companies and branches In Poland, *Physica A*, No. 383, 2007, s. 134–138; Ł. Czarnecki, D. Grech, G. Pamuła, Comparison study of global and local approaches describing critical phenomena on the Polish Stock Exchange market, *Physica A*, No. 387, 2008, s. 6801–6811.

² Ł. Czarnecki, D. Grech, G. Pamuła, Comparison study..., *op. cit.*

fazowe), Minimal Spanning Tree – MST (sieci złożone)³, macierze przypadkowe (spektrum sygnału – widmo)⁴ itp.

Ze względu na dynamiczne zmiany na rynkach akcji całego świata wielu analityków poszukuje innowacyjnych metod przewidywania przyszłych zachowań indeksów giełdowych. Artykuł ten przedstawia nowy sposób analizy finansowej, która wykorzystuje zagadnienia zaczerpnięte z nauk ścisłych. Zaprezentujemy tu niedawno opracowaną metodę DMA (Detrended Moving Average) oraz krótko opiszemy niektóre z uzyskanych wyników. W tym celu przeanalizujemy polski indeks WIG w okresie od 16 kwietnia 1991 roku do 15 października 2010 roku. Przykład ten nie tylko przedstawi wykorzystanie metody, ale także wskaże najczęściej popełniane błędy.

2. Fraktale

Przykładem wykorzystania elementów nauk ścisłych w analizie finansowej jest geometria fraktalna, przedstawiona po raz pierwszy przez B. Mandelbrota. Zauważył on mianowicie, że badane obiekty (fraktale deterministyczne) nie zawsze są proste i gładkie, jak wskazywałaby na to geometria euklidesowa. Wielokrotne powiększanie obrazu pozwalało na obserwacje obiektów mających podobną strukturę (bądź identyczną) do obiektu macierzystego – badanego. Cecha ta została nazwana samopodobieństwem, a dobrymi przykładami ilustrującymi ją są trójkąt Sierpińskiego oraz płatek śniegu Kocha.

W rzeczywistości bardzo trudno spotkać wcześniej opisane twory. O wiele łatwiej jest podziwiać fraktale losowe, do których zalicza się: góry, systemy komórkowe, linie brzegowe czy notowania giełdowe⁵. Obiekty te, podobnie jak figury euklidesowe, mają pewną charakterystykę, opisaną w szczególności przez wykładnik Hursta i wymiar fraktalny.

2.1. Wymiar fraktalny

Pierwszym obiektem, który badał Mandelbrot, a który przyczynił się do zdefiniowania wymiaru fraktalnego, była linia brzegowa Brytanii. Dzięki tym badaniom zauważył on, że linia brzegowa nie jest obiektem euklidesowym, a więc jej wymiar nie może być opisany przez liczbę całkowitą 2^6 . Ponadto stwierdził, że nie ma

³ A. Chmiel, J. Sienkiewicz, K. Suchecki, J. A. Hołyst, Networks..., *op. cit.*

⁴ G. Tibely, J. P. Onnela, J. Saramaki, K. Kaski, J. Kertesz, Spectrum, intensity and coherence in weighted networks of a financial market, *Physica A*, No. 370, 2006, s. 145–150.

⁵ A. M. Kilyk, Wybrane metody budowy krótkookresowego portfela opartego na spółkach WGPW (praca magisterska).

⁶ B. B. Mandelbrot How long is the coast of Britain? Statistical self – similarity and fractal dimension, *Science*, No. 155, 1967, s. 636–638.

możliwości dokładnego zmierzenia takich obiektów, ponieważ ich długość zależy głównie od stosowanych miar. Dlatego zaproponowano metodę okręgów, która nie wymaga regularności obiektów. Polega ona na pokryciu całej linii brzegowej N – liczbami okręgów o takim samym promieniu – r . Pomiar te proponowano powtarzać, zmniejszając i zwiększając promień. Okazało się, że za każdym razem otrzymywano następującą relację równoważności⁷:

$$N(2 \cdot r)^D = 1, \quad (1)$$

gdzie:

N – liczba okręgów,
 r – promień okręgów,
 D – wymiar fraktalny.

Przekształcając równość (1), ostatecznie otrzymano wzór (2) wyznaczający wymiar fraktalny D :

$$D = \frac{\log N}{\log\left(\frac{1}{2r}\right)}. \quad (2)$$

Warto zauważyć, że wymiar D dla linii brzegowej będzie ułamkową wartością z przedziału $D \in (1, 2)$. Oznacza to, że im bardziej obiekt będzie postrzępiony i nierówny, tym bardziej jego wymiar fraktalny będzie się zbliżać do wartości 2.

2.2. Wykładnik Hursta

Następna własność fraktali, podobnie jak wymiar fraktalny, została zdefiniowana dzięki analizie natury – pływów wody. Hurst, podejmując się zbudowania tamy na Nilu, która będzie zatrzymywała optymalną ilość wody, przeanalizował poziom wód na przestrzeni lat. Dzięki tej analizie odkrył, że zjawiska naturalne podlegają błędzeniu przypadkowemu, co pomogło mu w opracowaniu uniwersalnego wskaźnika⁸.

Wykładnik Hursta H , jako miara statystyczna używana dla fraktali deterministycznych, jest zależny tylko od wartości współczynnika korelacji C między parą badanych parametrów, co można zapisać w postaci⁹:

$$C = 2^{(2H-1)} - 1, \quad (3)$$

⁷ A. M. Kityk, Wybrane metody..., *op. cit.*

⁸ A. Bunde, S. Havlin (red.), *Fractals in science*, Berlin, Springer-Verlag, 1994.

⁹ A. M. Kityk, Wybrane metody..., *op. cit.*

gdzie:

C – współczynnik korelacji,

H – wykładnik Hursta.

Po prostych przekształceniach formuły (3) otrzymujemy następującą zależność:

$$H = \frac{1}{2} \left(1 + \frac{\log C}{\log 2} \right). \quad (4)$$

Wykorzystując właściwości współczynnika korelacji C , można sklasyfikować trzy przedziały wykładnika Hursta, którego wartość oscyluje w przedziale 0, 1. Pierwszy przedział $0 \leq H < 0,5$ określa szereg antyperzystentny o ujemnych korelacjach. Warto zwrócić uwagę, że im omawiana wielkość przyjmuje wartość bliższą zeru, tym bardziej „poszarpany” jest sygnał. Kolejna wartość $H = 0,5$ charakteryzuje błędzenie losowe, czyli sygnał pozbawiony korelacji (ruch Browna). Ostatni przedział $0,5 < H \leq 1$ mówi o perzystentności sygnału (korelacje dodatnie), czyli wzmocnieniu panującego sygnału. Oznacza to, że im większą wartość H przyjmuje, tym gładzy jest analizowany sygnał.

3. Metoda DMA

Mówiąc o wykładniku Hursta, warto spojrzeć na metodę DMA. Jako jedna z niewielu, używana jest w przypadku fraktali losowych, dla których trudno jest zdefiniować podstawowe parametry. Powodem tego są niekontrolowane zmiany uniemożliwiające wyznaczania w nieskończoność okręgów o danym promieniu, które zapełniłyby cały badany obiekt.

Głównym założeniem metody DMA jest to, że fluktuacje sygnału skalują się odpowiednio ze wzrostem wykładnika skalowania (silnie zależnego od wymiaru fraktalnego). Pierwszym krokiem tej metody jest przygotowanie szeregu czasowego $y(i)$ o długości N , a następnie określeniu średniej kroczącej o długości n zdefiniowanej w punkcie i ¹⁰.

$$\tilde{y}_n(i) = \frac{1}{n} \sum_{k=0}^n y(i-k), \quad (5)$$

gdzie:

$\tilde{y}_n(i)$ – średnia krocząca,

n – długość tworzonej średniej kroczącej,

$y(i-k)$ – szereg czasowy w punkcie $(i-k)$.

¹⁰ *Ibidem*.

Następnie wyznaczane jest odchylenie standardowe (w każdym punkcie poza $i \leq n$) stworzonego szeregu czasowego $y(i)$, gdzie za wartość średnią przyjmuje się wcześniej wyznaczoną średnią kroczącą:

$$\sigma_{DMA}(n) = \sqrt{\frac{1}{N-n} \sum_{i=n}^N [y(i) - \tilde{y}_n(i)]^2}, \quad (6)$$

gdzie:

$\sigma_{DMA}(n)$ – odchylenie standardowe,

N – długość szeregu czasowego,

$y(i)$ – szereg czasowy.

Ostatnim etapem jest wyznaczenie parametru odchylenia standardowego z możliwie dużego przedziału n . Na tym etapie na ogół stosuje się przedział $n \in [20, \frac{N}{4}]$. W ten sposób możliwe jest wyznaczenie zależności:

$$\sigma_{DMA}(n) \sim n^H. \quad (7)$$

Otrzymaną w ten sposób wartość wykładnika Hursta można opisać identycznie jak w przypadku fraktali deterministycznych. Jak już wspomniano, parametr ten można powiązać w łatwy sposób z omawianym w paragrafie 1.2 wymiarem fraktalnym¹¹. Wartość wymiaru fraktalnego dla notowań giełdowych, jak słusznie można się domyślać, powinna oscylować wokół wartości 1,5, a wyliczyć go można z prostej równości:

$$D = 2 - H, \quad (8)$$

gdzie:

D – wymiar fraktalny,

H – wykładnik Hursta.

Aby móc użyć tej metody do planowania inwestycji kapitałowych, należy wykorzystać lokalną wersję DMA, która polega na wyznaczaniu wykładnika Hursta dla pewnego okna czasowego. Wraz z napływem nowych danych przedział badania przesuwa się, wyznaczając nowe wartości wykładnika Hursta.

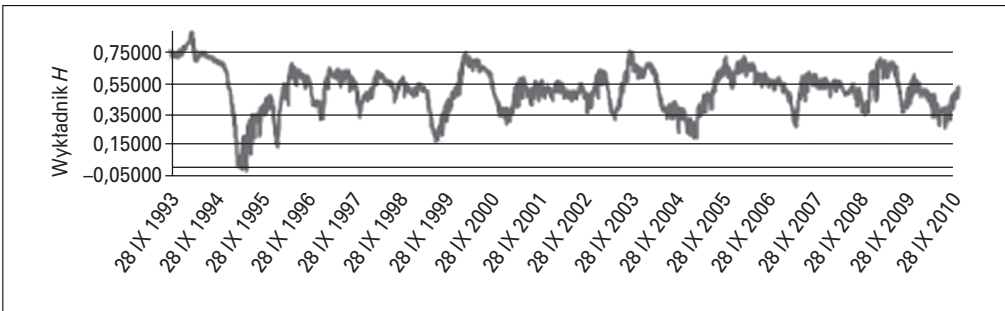
4. Wykładnik Hursta – w analizie zmian indeksu WIG

W prezentowanej analizie użyto metody DMA do zbadania szeregu czasowego (indeksu WIG) o długości 4 433 danych. Kolejne średnie kroczące, potrzebne do

¹¹ B. B. Mandelbrot, The fractal geometry of Nature, San Francisco, Freeman & Cooper, 1983.

dalszego badania, obliczane były na oknie czasowym o długości jednego roku. W wyniku przeprowadzonych badań wykładnik H zmieniał się w czasie, jak to zostało przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Zmiana wartość wykładnika Hursta wyznaczanego metodą DMA dla cen indeksu WIG dla lat 1991–2010

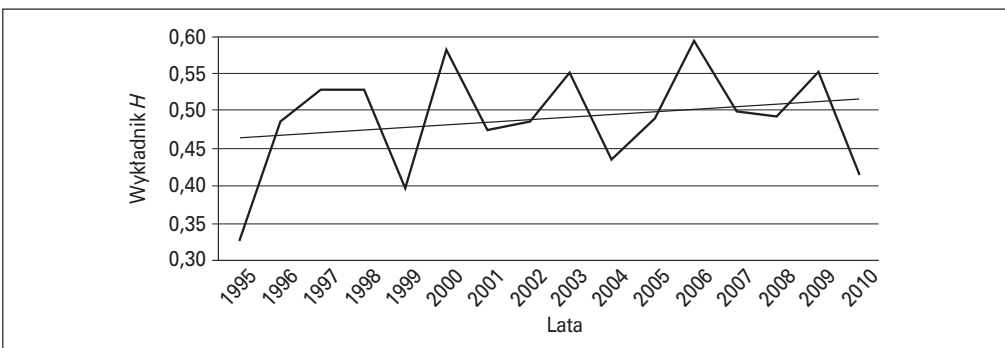


Źródło: opracowanie własne.

Analizując zmiany H , można zauważyć duże oscylacje wartości wykładnika Hursta znajdujące się w przedziale pomiędzy wartością 0,11 a 0,75. Wartości uzyskane na początku badania zostały specjalnie pominięte w dalszej analizie, gdyż obrazują często popełniany błąd analizy wyników, bez wcześniejszego zbadania szeregów czasowych. Uzyskanie tak krańcowych wyników było spowodowane w tym przypadku brakiem systematycznych notowań, wynikającym z pracy giełdy (początkowo notowania odbywały się raz w tygodniu, by następnie sukcesywnie rosnać) oraz jej rozwojem.

Wyniki badań średniorocznej wartości wykładnika Hursta przedstawia rysunek 2. Wyniki te pozwalają na wykładnika dla każdego roku.

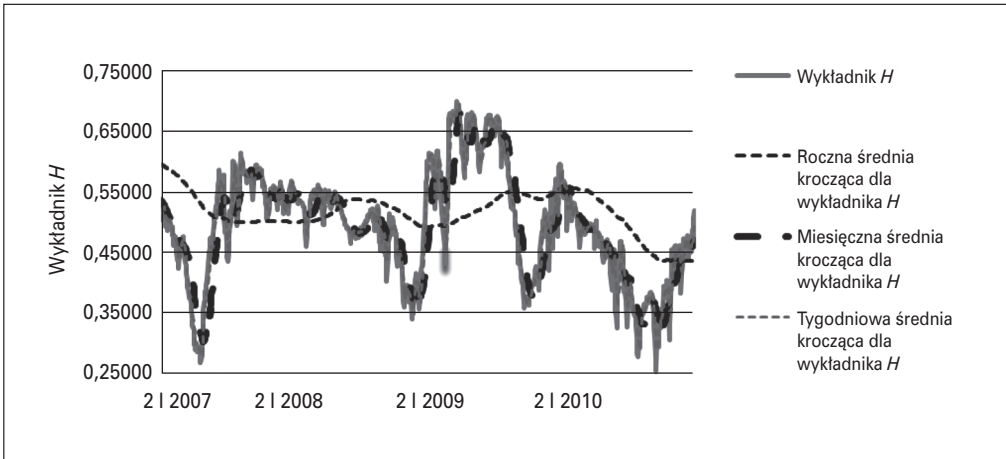
Rysunek 2. Średnia roczna wartość wykładnika Hursta oraz jego globalny trend dla okresu od 1995 do 2010 wyznaczone metodą DMA



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 prezentuje zestawienie trzech średnich kroczących: tygodniowej (5 dni – inwestycje krótkookresowe), miesięcznej (21 dni – inwestycje średniookresowe) i rocznej (250 dni – inwestycje długookresowe) dla lat 2007–2010.

Rysunek 3. Zestawienie wykładnika Hursta z jego średnimi kroczącymi (roczną, miesięczną i tygodniową) dla okresu od 2 stycznia 2007 roku do 15 października 2010 roku



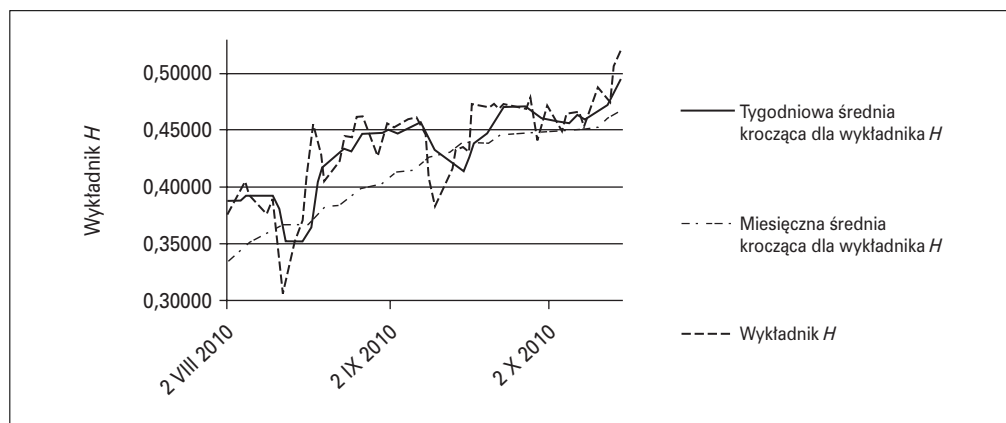
Źródło: opracowanie własne.

Analiza ta stosowana jest przez wielu inwestorów jako metoda wyznaczająca sygnał kupna (przecięcie notowanego indeksu przez średnią od dołu) zapowiadający trend rosnący oraz sygnał sprzedaży (przecięcie notowanego indeksu przez średnią od góry) mówiący o trendzie malejącym. Analizując w podobny sposób wykres wykładnika H widać, że w badanym interwale przeważają nieznacznie inwestycje długoterminowe (wykładnik H przecięty przez roczną średnią kroczącą).

Podobną sytuację obserwujemy w przypadku rysunku 4 przedstawiającego okres 2-miesięczny.

Znaczącą przewagę sygnału sprzedaży (analizując wykładnik H) zapewniają tu zarówno średnia tygodniowa, jak i miesięczna. Błędem było by stwierdzenie, że wzrost wykładnika H , a co za tym idzie i średnich kroczących, oznacza powrót do wzrostów cen notowanych walorów. Sytuacja ta wskazuje natomiast na istnienie aktualnie trendu malejącego, który dodatkowo (14 października 2010 roku) wspomagany jest przez wykładnik H (0,52).

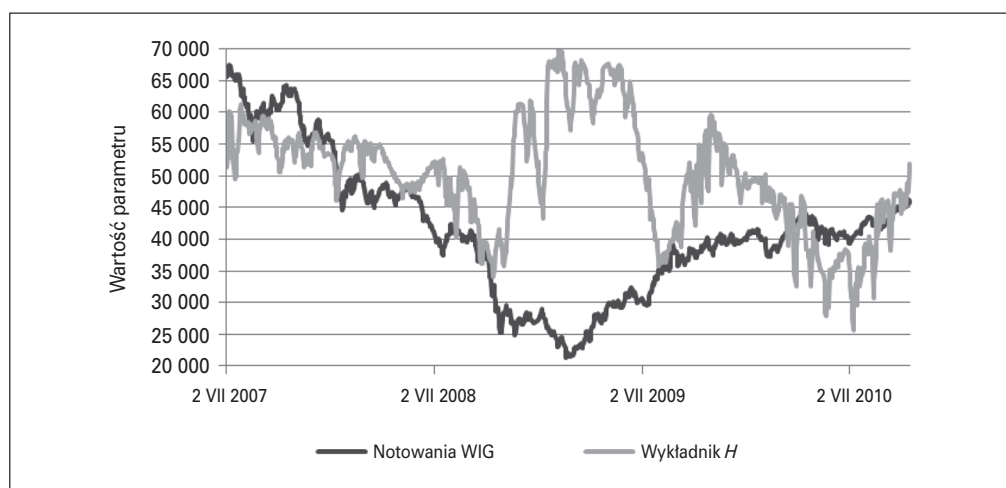
Rysunek 4. Wartość wykładnika H oraz jego średnich kroczących (miesięcznej i tygodniowej) dla okresu 2 sierpnia 2010 roku–15 października 2010 roku



Źródło: opracowanie własne.

Porównując ze sobą przebieg notowań WIG i wykładnika Hursta (dla przedziału ponad 3-letniego) (por. rysunek 5) można zaobserwować wspomniane wcześniej zależności. Przede wszystkim spadki wykładnika H poniżej wartości 0,5 (w przypadku analizowanego rysunku wartość wykładnika H została pomnożona 10 000, aby możliwe było porównanie go do wartości notowań indeksu WIG) powoduje niestabilność notowań, czego najczęstszym efektem jest zmiana trendu.

Rysunek 5. Notowania indeksu WIG i jego wykładnika Hursta (okres: 2 lipca 2007 roku–15 października 2010 roku)



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, im wyżej od wspomnianej wartości H odbiega, tym pewniejszy jest trend, a co za tym idzie i sygnał. Przypadek pojawiający się między 400 a 700 notowaniem dobrze obrazuje wspomniany fakt. Widać tu trend spadkowy podtrzymywany wykładnikiem H do około 500 notowania, po czym spadek H do wartości 0,42 powoduje niestabilność i odbicie trendu. Obserwowany, na końcu badanego okresu, wzrost wykładnika może świadczyć o wzmocnieniu panującego trendu rosnącego analizowanego sygnału.

5. Podsumowanie

Stosowanie metod opartych na naukach interdyscyplinarnych może w dużej mierze przyczynić się do poprawy wyników uzyskanych przez inwestorów. Zaprezentowana metoda DMA poprawnie oddaje zachowanie notowanych akcji. Dzięki takiej analizie można nie tylko sprawdzać stabilność notowań, ale także podejmować próby przewidywania przyszłego zachowania notowanych walorów. Dalsze prowadzenie badań nad tą metodą może w przyszłości doprowadzić do stworzenia uniwersalnego narzędzia wykorzystywanego nie tylko w dziedzinie finansów.

6. Bibliografia

1. Bunde A., Havlin S. (red.), *Fractals in science*, Berlin, Springer-Verlag, 1994.
2. Chmiel A., Sienkiewicz J., Suchecki K., Hołyst J. A., *Networks of companies and branches In Poland*, *Physica A*, No. 383, 2007.
3. Czarnecki Ł., Grech D., Pamuła G., *Comparison study of global and local approaches describing critical phenomena on the Polish Stock Exchange market*, *Physica A*, No. 387, 2008.
4. Kityk A. M., *Wybrane metody budowy krótkookresowego portfela opartego na spółkach WGPW (praca magisterska)*.
5. Mandelbrot B. B., *The fractal geometry of Nature*, San Francisco, Freeman & Cooper, 1983.
6. Mandelbrot B. B., *How long is the coast of Britain? Statistical self – similarity and fractal dimension*, *Science*, No. 155, 1967.
7. Tibely G., Onnela J. P., Saramaki J., Kaski K., Kertesz J., *Spectrum, intensity and coherence in weighted networks of a financial market*, *Physica A*, No. 370, 2006.

Rozwój uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych. Konceptualizacja i wyniki badań empirycznych*

1. Wprowadzenie

Przekazywanie wiedzy naukowej, powstałej na uczelniach wyższych, do przemysłu coraz bardziej traktowane jest jako jeden z podstawowych czynników trwałego regionalnego czy krajowego wzrostu gospodarczego. Wyższe uczelnie starają się czerpać korzyści finansowe z twórczości swoich akademickich ośrodków badawczych. Jednakże w Polsce dla uczelni wyższych efektywny transfer technologii, który prowadzi do pomyślnych zastosowań przemysłowych, pozostaje nadal znacznym wyzwaniem. Organizacje państwowe, uczelnie wyższe i publiczne instytuty badawcze rozszerzają obszar swoich zainteresowań z badań akademickich na tworzenie nowych przedsięwzięć opartych na wiedzy, poprzez rozwój m.in. formalnych programów transferu technologii czy inkubatorów i parków technologicznych. Celem jest zachęcenie wydziałów, pracowników wyższych uczelni, studentów do zakładania nowych firm i komercjalizacji ich własności intelektualnej¹. Wśród przedsiębiorstw akademickich zasadniczy nurt stanowią uniwersyteckie przedsiębiorstwa odpryskowe, nazywane w skrócie *spin-off/spin-out*. Przedsiębiorstwa takie są nadal w Polsce mało znane i, jak dotąd, niezbyt liczne. Aktualnie trudno pokusić się o podanie konkretnej ich liczby, gdyż nie istnieje pełna baza tychże firm. Mówi się najczęściej o kilkudziesięciu podmiotach, choć w rzeczywistości jest ich znacznie więcej². Zrozumienie tego, tak złożonego zjawiska jakim są firmy odpryskowe, pozostaje ograniczone i wymaga pogłębionych badań i analiz. Opierając się zatem na trzech wiodących nurtach badawczych prowadzonych w literaturze w zakresie powstania i rozwoju firm *spin-off*, celem niniejszego artykułu jest próba skonstruowania koncepcyjnej struktury nośnej do badania tego typu firm. Struktura

* Praca została wykonana w ramach projektu badawczego własnego Nr N N115 004040.

¹ M. P. Perez., A. M. Sanchez, The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking, „Technovation”, 2003, 23(10), s. 823–831; F. Pirnay, B. Surlemont, Toward a typology of university spin-offs, „Small Business Economics”, 2003, 21(4), s. 355–369.

² Z. Chyba, Perspektywy i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw akademickich, w: Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pod red. M. Matejun, Difin, Warszawa 2011, s. 73–88.

ta integruje podejście oparte na zasobach z teorią instytucjonalną oraz ujęciem modelowym w ramach procesu tworzenia firm odpryskowych. Ponadto ułatwia opis atrybutów, intensywności i sposobów działania w kształtowaniu rozwoju badanych organizacji. Zaproponowany teoretyczny konstrukt nie jest homogeniczny, ale heterogeniczny, co oznacza, że może występować w różnych rodzajach charakteryzujących się odmiennym natężeniem poszczególnych elementów tworzących specyficzne układy czy konfiguracje. Ponadto, celem artykułu jest także przedstawienie wstępnych wyników badań jakościowych, prowadzonych na podstawie opracowanej koncepcji badawczej metodą poszerzonego studium przypadku³, na przykładzie 13 firm powstałych na drodze przedsiębiorczych inicjatyw pracowników naukowych⁴.

2. Koncepcja badawcza

Koncepcja badawcza zasadniczo opiera się na trzech wiodących kierunkach badań prowadzonych w literaturze w zakresie perspektywy opartej na zasobach, modelowym ujęciu kolejnych etapów rozwoju firm odpryskowych oraz perspektywie instytucjonalnej⁵. W opracowanej koncepcji założono, że dla lepszego zrozumienia heterogeniczności firm odpryskowych badania powinny być skupione wokół kwestii związanych ze sposobem, w jaki firmy rozwijają się czerpiąc z posiadanych zasobów, strategii oraz powiązań i wpływów ze strony jednostek macierzystych, z których się wywodzą. W celu zatem ukierunkowania badań, w pierwszej kolejności dokonano przeglądu literatury w zakresie modeli przedstawiających kolejne etapy rozwoju firm odpryskowych⁶. W modelach tych zwraca się dużą uwagę na złożoność, występowanie licznych sprzężeń i nieliniowy charakter procesu powsta-

³ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 48–49.

⁴ Liczba ta stanowi całość populacji firm spin-off zlokalizowanych na terenie dwóch ośrodków przedsiębiorczości – Parku Naukowo-Technologicznego „Technopark Gliwice” Sp. z o.o. oraz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, jednostki ogólnouczelnianej Politechniki Śląskiej.

⁵ P. Mustar, M. Renault, M. G. Colombo, E. Piva, M. Fontes, A. Lockett, M. Wright, B. Clarysse, N. Moray, *Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy*, „Research Policy”, 2006, 35, s. 289–308; A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, *Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies*, „Research Policy”, 2004, 33, s. 137–163.

⁶ B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. van de Velde, A. Vohora, *Spinning out new ventures: A typology of incubation strategies from European research institutions*, „Journal of Business Venturing”, 2005, 20(2), s. 183–216; B. Clarysse, N. Moray, *A process study of the entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off*, „Journal of Business Venturing”, 2004, 19, s. 55–79; K. Hindle, J. Yencken, *Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model*, „Technovation”, 2004, 24(10), s. 793; A. Lockett, M. Wright, *Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies*, „Research Policy”, 2005, 34, s. 1043; N. Moray, B. Clarysse, *Institutional change and resource endowments to science-based entrepreneurial firms*, „Research Policy”, 2005, 34, s. 1010; A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, *Critical junctures...*, *op. cit.*, s. 137; M. Pilegaard, P. W. Moroz, H. Neergaard, *An auto-*

nia i rozwoju nowych przedsięwzięć biznesowych, charakteryzując przy tym cechy organizacyjne, zasoby, zachowania i praktyki zidentyfikowane w ramach każdej fazy rozwoju. Na podstawie przeglądu wiodących w literaturze modeli⁷, koncepcję badawczą oparto na najczęściej wykorzystywanym w badaniach empirycznych modelu rozwoju firm odpryskowych, opracowanym przez A. Vohora, M. Wrighta, A. Locketta⁸. Wyróżniono w nim 5 etapów w procesie tworzenia nowych przedsięwzięć (etap: badań, tworzenia możliwości, przedorganizacyjny, reorganizacyjny i zrównoważenia) oraz zidentyfikowano 4 kluczowe trudności przy przejściu z jednej fazy do drugiej, zwane punktami krytycznymi. Punkty te definiuje się jako złożone problemy głównie w zakresie posiadanych zasobów, kapitału społecznego i wewnętrznych zdolności, pojawiające się na ścieżce rozwoju firm. Pierwszy punkt krytyczny dotyczy trafności rozpoznania możliwości rynkowej i związany jest ze zdolnością do syntezy wiedzy naukowej z określoną potrzebą rynku. Kolejny punkt to przedsiębiorcze zaangażowanie, które wiąże się z niepewnością co do zastosowania technologii w określonej niszy rynkowej i potrzebą odkrycia kluczowych osób dla danego przedsięwzięcia, mających niezbędne, przedsiębiorcze zdolności. Następne punkty krytyczne to próg wiarygodności, odnoszący się do braku świadomości i uznania marki na rynku, oraz próg zrównoważenia, określający, czy sformułowany zespół przedsiębiorczy ma odpowiednie zdolności do tworzenia wartości z posiadanych zasobów, kapitału społecznego.

Kolejna perspektywa ujęta w koncepcji badawczej wykorzystuje podejście oparte na zasobach⁹. Wyróżnia się w nim przedsiębiorstwa odpryskowe, które kładą nacisk na wartości wewnętrzne lub zewnętrzne. Ponadto dokonuje się kategoryzacji firm *spin-off* na firmy opierające się na zasobach technologicznych lub produkcie, czy firmy usługowe. Rozróżnia się także firmy, które dysponują doświadczonym, głównie z uwagi na umiejętności menedżerskie, zespołem założycielskim, od firm, które są zakładane przez naukowców z niewielkim doświadczeniem rynkowym. Opierając się na podejściu M. Wrighta, B. Clarysse, P. Mustara oraz J. Barneya¹⁰,

ethnographic perspective on academic entrepreneurship: implications for research in the social sciences and humanities, „The Academy of Management Perspectives”, 2010, 24, 1, s. 57.

⁷ A. Kwitkowska, Uwarunkowania sukcesu uniwersyteckich firm *spin-off*, w: Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania, pod red. R. Rutka, P. Wróbel, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2/1, Sopot 2009, s. 190–199.

⁸ A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, Critical junctures..., *op. cit.*, s. 135–147.

⁹ P. Migliorini, C. Serarols, F. Venderell, Exploring critical junctures in non-elite universities spin-offs, Research in entrepreneurship and small business conference, Portugal 2008; A. Heirman, B. Clarysse, How and why do research-based start-up differ at founding? A resource-based configurational perspective, „Journal of Technology Transfer”, 2004, 29, s. 247–268.

¹⁰ M. Wriah, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, Academic Entrepreneurship in Europe, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007; J. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, 17 (1), 99–120.

w ramach opracowanej koncepcji badawczej wykorzystano do charakterystyki firm odpryskowych 4 kategorie zasobów (technologiczne, społeczne, ludzkie i finansowe). Co ważne, jak twierdzi J. Barney, zasoby organizacyjne, rozumiane jako systemy, procedury oraz relacje występujące w organizacji, są najczęściej pomijane przy badaniu firm we wczesnym etapie rozwoju, gdyż nie są one w pełni wykształcone z uwagi na ich długotrwały proces budowy oraz znaczną trudność pozyskania. Firmy odpryskowe mogą zatem różnić się stopniem innowacyjności, zakresem technologii, jakością, a także pozycją firmy w cyklu rozwoju technicznego. Zasoby ludzkie odnoszą się do atrybutów zespołu założycielskiego, kierowniczego oraz personelu. Zazwyczaj są one mierzone wielkością zespołu założycielskiego, pochodzeniem założycieli, doświadczeniem zawodowym, biznesowym i rozmiarem organizacyjnym. C. G. Brush, P. G. Greene oraz M. M. Hart¹¹ definiują zasoby społeczne firm odpryskowych przez pryzmat ilości posiadanych kontaktów w ramach grup i organizacji funkcjonujących poza środowiskiem naukowym, ponadto w literaturze wymienia się także sieci i powiązania sieciowe. Z kolei zasoby finansowe zwykle odnoszą się do wielkości, typu i rodzaju finansowania firmy.

Ostatnia z ujętych w koncepcji badawczej perspektyw dotyczy powiązań firm odpryskowych z instytucją rodzicielską i związana jest z badaniami prowadzonymi w ramach otoczenia instytucjonalnego, z których wywodzą się te firmy¹². W literaturze uznaje się, że firmy odpryskowe są zakładane w celu wykorzystania własności intelektualnej wywodzącej się ze środowiska naukowego oraz, iż firmy te są osadzone w organizacjach macierzystych, chociaż sam charakter związków z tą jednostką może ulegać zmianie i może mieć charakter formalny bądź nieformalny. Badania prowadzone m.in. przez M. Wrighta, B. Clarysse, P. Mustara, A. Locketta opisują, jaki wpływ ma posiadana przez instytucję macierzystą kultura, systemy motywacji, reguły i procedury na powstanie i same relacje z firmami odpryskowymi. Instytucje rodzicielskie mogą wspierać firmy odpryskowe bezpośrednio w ramach wypracowanych mechanizmów, a także pośrednio, poprzez np. gwarancje, rekomendacje inwestorom, potencjalnym partnerom biznesowym, wysoko wykwalifikowanego personelu. Do kluczowych elementów wyróżnionych w ramach perspektywy instytucjonalnej zalicza się w literaturze¹³ organizację

¹¹ C. G., Brush, P. G. Greene, M. M. Hart, From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base, „Academy of Management Executive”, 2001, 15, 1, s. 64–78.

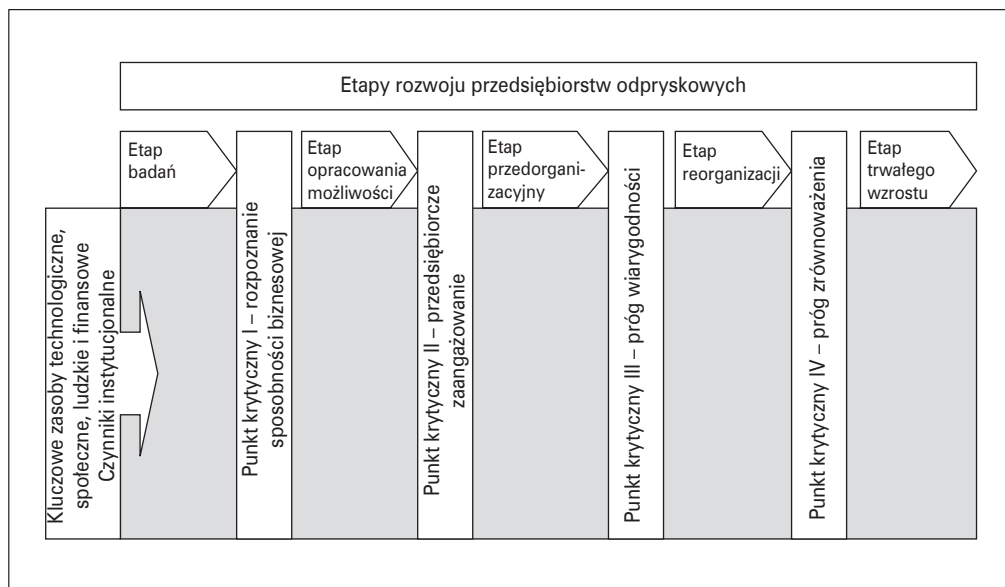
¹² M. Steffensen, E. M. Rogers, K. Speakman, Spin-offs from research centers at a research university, „Journal of Business Venturing”, 2000, 15, s. 93–111; B. Clarysse., M. Wright, A. Lockett, E. van de Velde, A. Vohora, Spinning out new ventures..., *op. cit.*, s. 183–216; B. Clarysse, N. Moray, A process study..., *op. cit.*, s. 55–79.

¹³ P. Mustar, M. Renault, M. G. Colombo. E. Piva, M. Fontes, A. Lockett, M. Wright, B. Clarysse, N. Moray, Conceptualising the heterogeneity..., *op. cit.*, s. 289–308; K. Debackere, R. Veugelers, The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links, „Research

i infrastrukturę w zakresie obecności takich instytucji proinnowacyjnych, jak m.in. biura transferu technologii, parki naukowe i technologiczne, czy inkubatory, istnienie zarówno od strony uczelni wyższej, jak i regionu, różnego rodzaju programów wsparcia, funduszy inwestycyjnych, bodźców stymulujących powstanie i rozwój firm odpryskowych, organizacji konkursów z zakresu przedsiębiorczości, a także wypracowanych norm i regulacji prawnych dotyczących np. praw własności intelektualnej.

Opierając się na powyższych rozważaniach, nakreślając jedynie, z uwagi na ograniczenia formalne artykułu, kierunek przeprowadzonych analiz literatury w ramach trzech wiodących perspektyw badawczych, opracowano strukturę koncepcyjną do badania rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Struktura koncepcyjna do badania rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych



Źródło: opracowanie własne.

Powyższa konceptualizacja uwypukla istotną rolę, jaką odgrywają w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych i pokonywaniu kolejnych barier – punktów krytycznych posiadane oraz nabywane w trakcie rozwoju układy, czy zbiory kluczowych zasobów, a także różnorodne czynniki instytucjonalne. W ramach nakreślonej koncepcji badawczej, w dalszej części artykułu przedstawiono wstępne wyniki

badan przeprowadzonych na przykładzie 13 uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych, zlokalizowanych na terenie parku naukowo-technologicznego i akademickiego inkubatora przedsiębiorczości.

3. Wyniki badań empirycznych

Wybrany typem badań było wielokrotne studium przypadku¹⁴, w którym analizowano kilka przypadków jednocześnie w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego. Jest to instrumentalne studium przypadku poszerzone do reprezentacji kilku przypadków. Konsekwencją wybranej metody badań był nielosowy, celowy dobór próby w ramach uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych. W wyborze przedsiębiorstw kierowano się następującymi kryteriami: wybrane przedsiębiorstwa to nowe, rozwijające się przedsięwzięcia biznesowe, bazujące na transferze wiedzy (rozumianej przez pryzmat transferu aktywów intelektualnych, a nie wyłącznie technologii), tworzone przez młode osoby, kończące studia lub doktorantów, pracowników naukowych uczelni wyższych. Badania prowadzono w formie wywiadów z założycielami bądź przedstawicielami kierownictwa tychże firm, w okresie od kwietnia do września 2011 roku. W badaniach wykorzystano procedurę triangulacji, gdzie obiektywizm i realizm analiz poparte były użyciem wielu różnych rodzajów danych (dokumentacja wewnętrzna badanych przedsiębiorstw oraz wywiady wraz ze standardową listą pytań) – tzn. triangulacja danych, jak i wykorzystaniem metod badawczych, takich jak obserwacja czy wywiad – triangulacja metodologiczna. Informacje zebrane podczas wywiadów oraz na podstawie danych źródłowych (m.in. dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstw, danych archiwalnych, stron www) wykorzystano dla identyfikacji fazy rozwoju badanych przedsiębiorstw oraz określenia, w jaki sposób firmy pokonały kolejne punkty krytyczne związane z przedsiębiorczym zaangażowaniem, osiągnięciem komercyjnej wiarygodności oraz zdolnością do podtrzymania rozwoju organizacji. W tym kontekście badania umożliwiły wskazanie, jakie kluczowe zasoby oraz czynniki instytucjonalne były niezbędne dla rozwoju i pokonania kolejnych punktów krytycznych badanych przedsiębiorstw. Co istotne, na etapie opracowania artykułu zakończono badania 13 uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych. Rozpoczęte badania są jednak dalej kontynuowane w celu zebrania większej próby badawczej i dalszych badań i analiz. Forma zaś przedstawienia wyników badań podyktowana jest ograniczeniami edytorskimi.

¹⁴ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 127–128.

Dotychczas zbadane przedsiębiorstwa zlokalizowane są na terenie Parku Naukowo-Technologicznego „Technopark Gliwice” Sp. z o.o. oraz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, jednostki ogólnouczelnianej Politechniki Śląskiej. Okres założenia badanych przedsiębiorstw nie przekraczał 5 ostatnich lat. Większość z badanych firm prowadzi działalność usługową i funkcjonuje w przemyśle wysokiej technologii. Powstanie większości badanych przedsięwzięć biznesowych wiązało się z przedsiębiorczą, indywidualną inicjatywą założycieli firm, ich udziałem w licznych konkursach z zakresu przedsiębiorczości oraz pojawieniem się odpowiedniej infrastruktury i zaplecza stworzonego przez Technopark oraz Inkubator, jako wiodących czynników instytucjonalnych wpływających na rozwój tych firm. Badane firmy znajdują się w większości we wczesnym etapie rozwoju. Przeszły zatem etap koncepcyjny, związany z ustaleniem idei nowego przedsięwzięcia oraz identyfikacją sposobności biznesowej, etap przedorganizacyjny związany z planowaniem i opracowaniem koncepcji biznesowej, a także etap realizacji związany z zainicjowaniem biznesu. W ramach kluczowych zasobów oraz czynników instytucjonalnych, niezbędnych dla powodzenia i rozwoju zainicjowanych przedsięwzięć biznesowych, obok samej koncepcji biznesowej i konkurencyjnego, innowacyjnego pomysłu, wyróżniono, w ramach zasobów ludzkich, stałe zaangażowanie założycieli firm, gdzie w 3 przypadkach był to zespół przedsiębiorczy, a także posiadane przez nich szerokie doświadczenie zawodowe oraz w danej dziedzinie naukowej, w aspekcie zasobów społecznych powiązania sieciowe w ramach licznych formalnych, a także nieformalnych kontaktów oraz układów partnerskich, ściśle współpracę z parkiem naukowo-technologicznym i inkubatorem. Nie bez znaczenia jest także pojawienie się w 2 przypadkach inwestora w postaci klienta strategicznego zaangażowanego bezpośrednio w dalszy rozwój firmy. Jak pokazały badania, żadna z firm nie uzyskała wsparcia w postaci funduszy wysokiego ryzyka, a źródłem finansowania w większości przypadków był wkład własny założycieli oraz korzystanie z nagród, grantów na działalność *B+R*, a także subwencji i pożyczek. Ponadto 3 z badanych firm są obecnie na etapie testowania prototypu i w najbliższej przyszłości wprowadzania własnego produktu na rynek, co niewątpliwie stanowi przełomowy moment w rozwoju badanych firm, który wymaga uzupełnienia oraz dalszego pozyskania niezbędnych zasobów, zdolności, kapitału i w konsekwencji pozwoli na przejście do kolejnego etapu rozwoju.

4. Podsumowanie

W artykule zaproponowano koncepcyjną strukturę nośną do badania rozwoju uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych, dającą przyczynowe wyjaśnienie zachowań rozwojowych w powiązaniu z ewolucją organizacji i jej otoczenia.

Ponadto przedstawiono wstępne wyniki badań prowadzonych na przykładzie 13 tego typu inicjatyw zlokalizowanych na terenie Parku Naukowo-Technologicznego i Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Rozwój uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych tworzonych przez studentów, absolwentów uczelni wyższych, jak również naukowców, zależy od wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Promowanie zaś przedsiębiorczości w środowisku akademickim wymaga wielu zmian w jego świadomości i dotychczasowych praktykach. Istotne jest także wsparcie instytucjonalne i finansowe podejmowanych inicjatyw. Obecna sytuacja gospodarcza, wynikająca z kryzysu na skalę międzynarodową, nie sprzyja procesowi powstania i rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych. Niezbędne są zatem określone warunki wstępne, w tym sektora nauki, badań i edukacji, który dostarcza wyniki prac naukowo-badawczych, wykwalifikowaną siłę roboczą oraz potencjalnych przedsiębiorców spośród studentów i pracowników naukowych, systemy wsparcia obejmującego programy oraz instytucje wspierające transfer technologii, a także rozwój firm, lokalne środowisko innowacji i przedsiębiorczości złożone z firm, wyspecjalizowanych usług biznesowych, instytucji finansowania ryzyka, potencjalnych kooperantów i nabywców.

Reasumując, przedstawiona koncepcja uwypukla złożoność tego przedsiębiorczego zjawiska, jakim niewątpliwie są przedsiębiorstwa odpryskowe, których sukces uzależniony jest w znacznej mierze od ciągłej zmiany priorytetów instytucjonalnych, struktur zarządzania i administracji oraz pozyskiwania kluczowych zasobów i rozwoju przedsiębiorczych kompetencji. Badania prowadzone na podstawie przedstawionej koncepcji zwracają uwagę na dynamikę procesów zachodzących między przedsiębiorcą a otoczeniem, ilustrują sposób w jaki siły te oddziałują na siebie w procesie tworzenia firm odpryskowych. Zapoczątkowane przez autorkę badania są nadal kontynuowane w celu przeprowadzenia jakościowej analizy porównawczej.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Chyba Z., Perspektywy i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw akademickich, w: Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pod red. M. Matejun, Difin, Warszawa 2011.
2. Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., *Academic Entrepreneurship in Europe*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, 17 (1).
2. Brush C. G., Greene P. G., Hart M. M., From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base, „Academy of Management Executive”, 2001, 15, 1.
3. Clarysse B., Moray N., A process study of the entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off, „Journal of Business Venturing”, 2004, 19.
4. Clarysse B., Wright M., Lockett A., van de Velde E., Vohora A., Spinning out new ventures: A typology of incubation strategies from European research institutions, „Journal of Business Venturing”, 2005, 20(2).
5. Debackere K., Veugelers R., The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links, „Research Policy”, 2005, 34.
6. Ferguson R., Olofsson C., Science parks and the development of NTBFs – location, survival and growth, „Journal of Technology Transfer”, 2004, 29, 1.
7. Heirman A., Clarysse B., How and why do research-based start-up differ at founding? A resource-based configurational perspective, „Journal of Technology Transfer”, 2004, 29.
8. Hindle K., Yencken J., Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model, „Technovation”, 2004, 24(10).
9. Kwiotkowska A., Uwarunkowania sukcesu uniwersyteckich firm spin-off, w: Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania, pod red. R. Rutka, P. Wróbel, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2/1, Sopot 2009.
10. Lockett A., Wright M., Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies, „Research Policy”, 2005, 34.
11. Migliorini P., Serarols C., Venderell F., Exploring critical junctures in non-elite universities spin-offs, Research in entrepreneurship and small business conference, Portugal 2008.
12. Moray N., Clarysse B., Institutional change and resource endowments to science – based entrepreneurial firms, „Research Policy”, 2005, 34.
13. Mustar P., Renault M., Colombo M. G., Piva E., Fontes M., Lockett A., Wright M., Clarysse B., Moray N., Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy, „Research Policy”, 2006, 35.
14. Perez M. P., Sanchez A. M., The Development of University Spin-Offs: Early Dynamics of Technology Transfer and Networking, „Technovation”, 2003, 23(10).

15. Pilegaard M., Moroz P. W., Neergaard H., An auto-ethnographic perspective on academic entrepreneurship: implications for research in the social sciences and humanities, „The Academy of Management Perspectives”, 2010, 24, 1.
16. Pirnay F., Surlemont B., Toward a typology of university spin-offs, „Small Business Economics”, 2003, 21(4).
17. Steffensen M., Rogers E. M., Speakman K., Spin-offs from research centers at a research university, „Journal of Business Venturing”, 2000, 15.
18. Vohora A., Wright M., Lockett A., Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, „Research Policy”, 2004, 33.

Krytyczne refleksje nad problemem zastosowania modelu CAPM w wycenie kosztu kapitału własnego*

1. Wprowadzenie

Problematyka kalkulacji kosztu kapitału własnego jest wielowątkowa i złożona. W finansach funkcjonuje wiele metod, jednak wiąże się z nimi równie wiele kontrowersji i trudności. Powszechnie znane, ogólne formuły nie są dostosowane do różnorodnych sytuacji rynkowych. Jeżeli nałoży się na ten problem unikatowość działalności niektórych przedsiębiorstw, brak możliwości odniesienia do typowych sytuacji rynkowych, problem niestabilności otoczenia itp. to z punktu widzenia wyceny kosztu kapitału własnego powstaje nowy problem badawczy. Literatura fachowa nie podaje w takich wypadkach konkretnych rozwiązań. Z problemem tym autorka spotykała się w trakcie badań własnych, w ramach których analizowała specyfikę zarządzania finansami przedsiębiorstw górniczych. Zaobserwowano wówczas, że oszacowanie kosztu kapitału własnego, z zastosowaniem tradycyjnej metody CAPM, nie daje satysfakcjonujących wyników. Pozwoliło to zidentyfikować **problem badawczy**, który został sformułowany następująco: czy można zastosować model wyceny kosztu kapitału CAPM w warunkach unikatowej działalności przedsiębiorstwa. Problem ten odniesiono do przedsiębiorstwa branży górniczej. Jest to branża strategiczna dla gospodarki, przez co jest bezpośrednio narażona na działania regulacyjne ze strony Państwa. Przedsiębiorstwa górnicze działają w innych warunkach niż większość rynkowych podmiotów gospodarczych, mają za sobą duży bagaż doświadczeń związanych z kolejnymi programami rządowymi, dotyczącymi ich restrukturyzacji. W branży tej zainicjowano już proces prywatyzacji, ale na większość przedsiębiorstw górniczych należy w dalszym ciągu patrzeć z punktu widzenia przedsiębiorstwa znajdującego się w sytuacji kryzysowej. Ze studiów literaturowych, wywiadów i obserwacji przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami górniczymi wynika, że obszar zarządzania finansami, zajmujący się kalkulacją kosztu kapitału własnego, to zagadnienie zaniedbywane w przedsiębiorstwach górniczych i nie zbadane dotąd w sposób wyczerpujący i wnikliwy.

* Publikacja powstała w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

W artykule niniejszym postawiono **tezę** głoszącą, że metoda CAPM ma ograniczone zastosowanie w przypadku specyficznej działalności, jaką jest działalność górnicza. Celem opracowania jest wykazanie, że metoda CAPM w przypadku przedsiębiorstw górniczych nie daje racjonalnych wyników.

2. Założenia modelu CAPM

Model wyceny aktywów kapitałowych (CAPM – Capital Basset Pricing Model)¹ był przez ostatnie kilka dekad dominującą metodą szacowania kosztu kapitału własnego². Stosuje się go głównie do wyceny kosztu kapitału pochodzącego z zysków zatrzymanych³. Model ten jest częścią większej teorii, zwanej teorią rynku kapitałowego (CMT – Capital Market Theory). Podstawowym założeniem modelu CAPM jest to, że część premii za ryzyko od oczekiwanego zwrotu na inwestycji w papiery wartościowe jest funkcją ryzyka rynkowego tego papieru. Dlatego podstawowym ryzykiem w modelu CAPM jest ryzyko rynkowe. W zakresie analizy relacji rynkowych, które prowadzą do określonego zachowania inwestorów CAPM, odwołuje się do teorii portfolio⁴.

W praktyce wyceny kosztu kapitału własnego metodą CAPM przyjmuje się założenie, że: *wymagana przez inwestora stopa zwrotu jest uzależniona od stopy zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka oraz premii za ryzyko właściwe dla określonej inwestycji*⁵. Zgodnie z podstawowym założeniem modelu wyceny aktywów kapitałowych, zwrot z indywidualnej akcji powiązany jest z rynkiem zgodnie z równaniem⁶:

$$C_e = r_{RF} + \beta \times (r_M - r_{RF}),$$

gdzie:

C_e – koszt kapitału własnego pochodzącego z zatrzymania zysków,

r_{RF} – stopa zwrotu wymagana z inwestycji wolnych od ryzyka,

¹ W. Sharpe, Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium, „Journal of Finance”, 1964; J. Linther, The valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets, „Review of Economics and Statistics”, 1965.

² C. W. Amadi, Estimation of the cost of equity: A chance of a loss approach, „Business Quest”, Richards College of Business, University of West Georgia, Carrollton, Georgia USA 2010, s. 8.

³ Szerzej w: S. Kapil, Financial Management, Dorling Kinderlsey, India, licensees of Pearson Education in South Asia, New Delhi 2011, s. 278.

⁴ R. J. Grabowski, S. P. Pratt, Cost of capital: applications and examples, John Wiley and Sons, New Jersey 2008, s. 80.

⁵ A. Rutkowski, Zarządzanie finansami, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 309.

⁶ P. Saługa, Wycena górniczych projektów inwestycyjnych w aspekcie doboru stopy dyskontowej, Wyd. Sigmie PAN, Kraków 2006, s. 55.

r_M – stopa zwrotu z inwestycji reprezentatywnych dla portfela rynkowego,
 β – współczynnik określający poziom ryzyka systematycznego.

Stopę zwrotu wolną od ryzyka (r_{RF}) wyznacza się z reguły na podstawie rentowności obligacji skarbowych lub bonów skarbowych⁷. Z kolei współczynnik β określa poziom ryzyka rynkowego związanego z inwestowaniem w aktywa określonego przedsiębiorstwa⁸. Współczynnik β odzwierciedla w praktyce zmienność cen akcji danego przedsiębiorstwa na tle zmienności całego indeksu. Praktycznie wartość współczynnika β pozwala wyznaczyć następujący wzór⁹:

$$\beta = \frac{\text{cov}(r_{it}, r_{mt})}{\text{var}(r_{mt})} = \frac{\sum_{t=1}^n (r_{mt} - \bar{r}_m) \times (r_{it} - \bar{r}_i)}{\sum_{t=1}^n (r_{mt} - \bar{r}_m)^2},$$

gdzie:

β – współczynnik beta,

$\text{cov}(r_{it}, r_{mt})$ – kowariancja między stopą zwrotu z akcji spółki oraz stopą zwrotu z portfela rynkowego,

$\text{var}(r_{mt})$ – wariancja stopy zwrotu z portfela rynkowego,

r_{it} – stopa zwrotu z akcji spółki w okresie t ,

r_{mt} – stopa zwrotu z portfela rynkowego w okresie t ,

\bar{r}_m – średnia stopa zwrotu z portfela rynkowego w okresie t ,

\bar{r}_i – średnia stopa zwrotu z akcji spółki w okresie t ,

t – okres, na podstawie którego wyznacza się parametry modelu.

Współczynnik β równy jedności oznacza typowy poziom ryzyka, wyższy od jedności charakteryzuje przedsiębiorstwa o podwyższonym ryzyku, zaś mniejszy od jedności cechuje przedsięwzięcia o względnie niskim ryzyku¹⁰.

Kolejnym elementem wyznaczającym koszt kapitału własnego w modelu CAPM jest oczekiwana rynkowa stopa zwrotu r_M . Najczęściej jako rynkową stopę zwrotu przyjmuje się stopę zwrotu z podstawowego indeksu giełdowego. Bardzo

⁷ G. Hawawini, C. Viallet, Finance for executives: Managing for value creation, 4th edition, South-Western Cengage Learning, USA, Mason 2011, s. 278.

⁸ A. Michalak, Koszt kapitału jako przesłanka doboru źródeł finansowania działalności operacyjnej, w: Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych, praca zbior. pod red. M. Turka, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011, s. 175.

⁹ T. Ogier, J. Rugman, L. Spicer, The real cost of capital: a business field guide to better financial decisions, Pearson Education, 2004, s. 43.

¹⁰ K. C. Rakow, The effect of management earning forecast characteristics on cost of equity capital, „Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting”, No. 26, 2010, s. 43.

często, aby uniknąć komplikacji w zakresie szacowania r_M oblicza się łącznie różnicę ($r_M - r_{RF}$), która określana jest jako premia za ryzyko (*Market Risk Premium* – MRP). Zakłada się wówczas, że jest ona właściwa dla wszystkich przedsięwzięć na rynku, decydują o niej bowiem obiektywne czynniki makroekonomiczne¹¹. W praktyce premię za ryzyko wyznacza się niekiedy subiektywnie na podstawie rekomendacji analityków finansowych oraz autorytetów naukowych. Przy czym warto zaznaczyć, że sugerowane poziomy premii za ryzyko dla gospodarek wschodzących wynoszą 6,5–8,5%¹².

3. Kalkulacja kosztu kapitału własnego z wykorzystaniem modelu CAPM na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego

Oszacowanie kosztu kapitału własnego w przypadku przedsiębiorstw górniczych wiąże się z wieloma trudnościami. Wynika to głównie z nieuczestniczenia większości polskich przedsiębiorstw górniczych w publicznym obrocie. Badane przedsiębiorstwo górnicze X – jednoosobowa spółka akcyjna Skarbu Państwa, jest jednym z takich przedsiębiorstw. Jest to największe przedsiębiorstwo górnicze w Europie. Perspektywa jego prywatyzacji jest dość odległa, ze względu na jego złą sytuację finansową¹³. Kalkulując koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa górniczego X, odniesiono się do okresu 2005–2010. Przy kalkulowaniu współczynnika β w metodzie CAPM, zastosowanej w badanym przedsiębiorstwie, dokonano porównania do spółek branży wydobywczej notowanych na polskiej giełdzie papierów wartościowych. W kalkulacji kosztu kapitału własnego odniesiono się do KGHM. Jest to spółka działająca w branży wydobywczej, notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W jej przypadku możliwa była kalkulacja współczynnika β za ostatnie 6 lat, tj. od 2005 do 2010 roku, oraz ustalenie premii za ryzyko. Współczynnik β oszacowano także dla innych spółek przemysłu wydobywczego notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W tych przypadkach nie było jednak możliwości, ze względu na okres notowań, odniesienia się do okresu 6-letniego. Wykorzystano przykład New World Resources (NWR), gdzie możliwe było oszacowanie współczynnika β za okres od połowy 2008 roku do końca 2010 roku. NWR to spółka węglowa notowana na warszaw-

¹¹ Por. A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003, s. 412.

¹² Szerzej w: A. Dulinić, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 67–136.

¹³ Szerzej w: A. Michalak, *Analiza dynamiki i struktury aktywów i pasywów wybranych przedsiębiorstw górniczych w latach 2003–2009*, w: *Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych*, praca zbior. pod red. M. Turka, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011, s. 67–70.

skiej giełdzie, prowadząca wydobycie węgla kamiennego w Czechach i Europie Środkowej. Podjęto również próbę oszacowania współczynnika β dla LW Bogdanka S.A., która notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od połowy 2009 roku.

Metodyka kalkulowania współczynnika β dla powyższych przedsiębiorstw była następująca:

- 1) zgromadzenie danych na temat poziomu i zmian kursów KGHM, New World Resources, LW Bogdanka S.A. oraz Warszawskiego Indeksu Giełdowego (WIG – przyjęto jako rynkową stopę zwrotu) w latach 2005–2010 (w analizach opierano się na danych miesięcznych);
- 2) skalkulowanie średniej stopy zwrotu z akcji KGHM w latach 2005–2010, New World Resources w okresie od połowy 2008 roku do końca 2010 roku oraz LW Bogdanka S.A. od połowy 2009 roku do końca 2010 roku (dane w ujęciu miesięcznym);
- 3) skalkulowanie kowariancji stóp zwrotu z akcji wybranych przedsiębiorstw i indeksu giełdowego WIG w latach 2005–2010;
- 4) obliczenie współczynnika β dla wybranych przedsiębiorstw.

Zgodnie z powyższym, obliczenia rozpoczęto od zgromadzenia podstawowych informacji na temat akcji wybranych przedsiębiorstw oraz WIG. W tabeli 1 przedstawiono kursy giełdowe KGHM, NWR, LW Bogdanka oraz poziom indeksu giełdowego WIG wraz z procentowymi zmianami tych wartości, w ujęciu miesięcznym.

Tabela 1. Kurs i zmiany kursu akcji wybranych przedsiębiorstw oraz WIG w latach 2005–2010

Data	Kurs (w zł)				r_i			
	Bogdanka	NWR	KGHM	WIG	Bogdanka	NWR	KGHM (w %)	WIG (w %)
I 2005			27,60	25 993,0				
II 2005			33,00	28 294,5			19,57	8,85
III 2005			30,80	27 268,1			-6,67	-3,63
IV 2005			29,90	25 813,6			-2,92	-5,33
V 2005			29,40	26 744,4			-1,67	3,61
VI 2005			34,00	28 332,1			15,65	5,94
VII 2005			37,40	30 448,3			10,00	7,47
VIII 2005			39,90	31 364,3			6,68	3,01
IX 2005			47,00	33 801,2			17,79	7,77
X 2005			46,50	32 034,4			-1,06	-5,23
XI 2005			54,20	33 926,1			16,56	5,91

cd. tabeli 1

Data	Kurs (w zł)				r_i			
	Bogdanka	NWR	KGHM	WIG	Bogdanka	NWR	KGHM (w %)	WIG (w %)
XII 2005			62,50	35 600,79			15,31	4,94
I 2006			73,00	37 854,95			16,80	6,33
II 2006			71,90	38 854,37			-1,51	2,64
III 2006			83,00	40 220,32			15,44	3,52
IV 2006			112,50	43 998,59			35,54	9,39
V 2006			98,10	39 632,25			-12,80	-9,92
VI 2006			108,00	40 644,58			10,09	2,55
VII 2006			120,00	45 894,89			11,11	12,92
VIII 2006			107,00	43 363,32			-10,83	-5,52
IX 2006			100,70	44 052,54			-5,89	1,59
X 2006			109,50	47 358,12			8,74	7,50
XI 2006			101,60	50 230,32			-7,21	6,06
XII 2006			89,00	50 411,82			-12,40	0,36
I 2007			91,00	54 558,15			2,25	8,22
II 2007			89,65	51 900,39			-1,48	-4,87
III 2007			97,90	57 524,57			9,20	10,84
IV 2007			107,00	59 805,48			9,30	3,97
V 2007			116,00	63 566,15			8,41	6,29
VI 2007			107,50	66 077,69			-7,33	3,95
VII 2007			126,40	63 670,52			17,58	-3,64
VIII 2007			115,80	60 649,86			-8,39	-4,74
IX 2007			123,50	60 368,92			6,65	-0,46
X 2007			135,20	63 126,46			9,47	4,57
XI 2007			113,00	56 680,28			-16,42	-10,21
XII 2007			105,80	55 648,54			-6,37	-1,82
I 2008			90,25	47 747,81			-14,70	-14,20
II 2008			108,90	47 522,00			20,66	-0,47
III 2008			102,40	48 011,28			-5,97	1,03
IV 2008			102,60	46 691,84			0,20	-2,75
V 2008		74,10	103,10	46 624,44			0,49	-0,14
VI 2008		78,00	100,00	41 146,26		5,26	-3,01	-11,75
VII 2008		62,90	84,85	42 405,83		-19,36	-15,15	3,06
VIII 2008		65,00	77,35	40 481,80		3,34	-8,84	-4,54
IX 2008		30,30	49,95	37 367,33		-53,38	-35,42	-7,69
X 2008		14,50	30,45	28 397,06		-52,15	-39,04	-24,01

cd. tabeli 1

Data	Kurs (w zł)				r_i			
	Bogdanka	NWR	KGHM	WIG	Bogdanka	NWR	KGHM (w %)	WIG (w %)
XI 2008		12,00	28,90	27 130,09		-17,24	-5,09	-4,46
XII 2008		11,30	28,12	27 228,64		-5,83	-2,70	0,36
I 2009		12,14	30,10	24 685,36		7,43	7,04	-9,34
II 2009		10,28	34,15	21 690,75		-15,32	13,46	-12,13
III 2009		12,30	45,69	24 036,12		19,65	33,79	10,81
IV 2009		13,00	59,35	29 018,62		5,69	29,90	20,73
V 2009		15,02	70,10	29 322,72		15,54	18,11	1,05
VI 2009	60,95	14,80	81,50	30 419,03		-1,46	16,26	3,74
VII 2009	69,00	18,75	86,50	35 261,90	13,21	26,69	6,13	15,92
VIII 2009	71,30	26,30	85,60	37 954,76	3,33	40,27	-1,04	7,64
IX 2009	73,70	28,27	86,40	37 580,32	3,37	7,49	0,93	-0,99
X 2009	75,50	27,00	98,90	38 427,56	2,44	-4,49	14,47	2,25
XI 2009	70,90	26,40	107,80	39 581,49	-6,09	-2,22	9,00	3,00
XII 2009	71,00	25,30	106,00	39 985,99	0,14	-4,17	-1,67	1,02
I 2010	76,95	31,20	97,00	40 058,26	8,38	23,32	-8,49	0,18
II 2010	70,95	27,30	96,40	38 708,61	-7,80	-12,50	-0,62	-3,37
III 2010	75,75	33,00	107,30	42 446,51	6,77	20,88	11,31	9,66
IV 2010	72,95	42,26	110,50	43 295,17	-3,70	28,06	2,98	2,00
V 2010	74,75	38,00	98,50	41 530,09	2,47	-10,08	-10,86	-4,08
VI 2010	76,85	35,50	88,60	39 392,47	2,81	-6,58	-10,05	-5,15
VII 2010	78,25	35,51	106,70	42 464,68	1,82	0,03	20,43	7,80
VIII 2010	83,70	34,60	106,90	42 215,66	6,96	-2,56	0,19	-0,59
IX 2010	86,95	33,62	117,30	45 236,72	3,88	-2,83	9,73	7,16
X 2010	112,80	34,70	128,00	46 229,60	29,73	3,2	9,12	2,19
XI 2010	102,00	33,46	134,00	45 361,07	-9,57	-3,57	4,69	-1,88
XII 2010	110,00	44,40	173,00	47 489,91	7,84	32,70	29,10	4,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie notowań giełdowych.

Na podstawie powyższych danych skalkulowano średnią stopę zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw oraz średnią stopę WIG w okresach objętych analizą. Wyniki zawiera tabela 2.

Tabela 2. Średnia stopa zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw oraz WIG (w %)

Okres	LW Bogdanka	NWR	KGHM	WIG
2009–2010	3,67	7,42	4,74	2,64
2008–2010		0,83	3,05	0,43
2005–2010			2,75	0,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie notowań giełdowych.

Kolejnym etapem kalkulacji współczynnika β jest określenie kowariancji stóp zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw i indeksu giełdowego WIG w okresie 2005–2010. Wyniki obliczeń przeprowadzonych w procesie kalkulacji zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Kowariancja stóp zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw oraz WIG (w %)

Okres	LW Bogdanka	NWR	KGHM	WIG
2009–2010	0,15	0,49	0,28	0,28
2008–2010		1,06	0,90	0,72
2005–2010			0,69	0,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie notowań giełdowych.

Po uwzględnieniu wszystkich przedstawionych etapów można skalkulować współczynnik β w latach 2005–2010. Wyniki obliczeń zawiera tabela 4.

Tabela 4. Współczynnik β dla badanych przedsiębiorstw

Okres	LW Bogdanka	NWR	KGHM
2009–2010	0,53274	1,768315	1,025699
2008–2010		1,466395	1,247976
2005–2010			1,212996

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyżej zaprezentowanych danych można wyznaczyć również wartość premii za ryzyko. Jest to różnica pomiędzy rynkową stopą zwrotu (WIG) a stopą wolną od ryzyka. Wyznaczając stopę wolną od ryzyka, przyjęto, analogicznie jak w przypadku rynkowej stopy zwrotu, horyzont miesięczny. K. Jajuga i T. Jajuga proponują określić stopę wolną od ryzyka na podstawie stopy rentowności bonów skarbowych lub stopy z rynku międzybankowego (np. LIBOR, WIBOR,

EURIBOR)¹⁴. W niniejszej analizie odniesiono się do rynku krajowego, zatem wybrano stopę WIBOR 1M. Stopę wolną od ryzyka wyznaczono na podstawie średniego rocznego oprocentowania WIBOR 1M w latach 2005–2010. Obliczenia zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Kalkulacja premii za ryzyko (w %)

Rok	Rynkowa stopa zwrotu	Stopa wolna od ryzyka	Premia za ryzyko
2005	2,57	5,37	-2,8
2006	3,12	4,17	-1,05
2007	1,01	4,63	-3,62
2008	-5,46	6,11	-11,57
2009	3,64	3,88	-0,24
2010	1,55	3,62	-2,07

Źródło: opracowanie własne.

W badanym okresie wystąpiły ujemne wartości premii za ryzyko. Rynkowa stopa zwrotu z indeksu giełdowego WIG była we wszystkich analizowanych latach niższa od stopy wolnej od ryzyka.

Na podstawie powyższych kalkulacji ustalono koszt kapitału własnego w latach 2005–2010. Obliczono go, mnożąc wartość współczynnika β przez wartość premii za ryzyko, i do otrzymanego wyniku dodając wartość stopy wolnej od ryzyka. Współczynnik β skalkulowano dla trzech przedsiębiorstw branży wydobywczej. Po przeprowadzonej analizie wyników założono, że nie mogą być one uśrednione, ze względu na zbyt duże rozbieżności między nimi. Współczynnik β skalkulowany dla LW Bogdanka najbardziej odbiega od pozostałych dwóch przedsiębiorstw. Może on być zniekształcony pojedynczymi rozbieżnościami stóp zwrotu akcji i WIG-u z powodu krótkiego okresu notowań (od połowy 2009 roku). W związku z tym nie wykorzystano go w dalszych obliczeniach. NWR jest notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 2008 roku, współczynnik β skalkulowany dla tego przedsiębiorstwa w okresie 2008–2010 jest na poziomie 1,47. W tym samym okresie współczynnik β skalkulowany dla KGHM wynosi 1,25. Kierując się zasadą ostrożności, na potrzeby kalkulacji kosztu kapitału własnego metodą CAPM w przedsiębiorstwie X przyjęto wyższy współczynnik β , odpowiadający spółce NWR. Obliczenia ujęto w tabeli 6.

¹⁴ Por. K. Jajuga, T. Jajuga, Inwestycje: instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, inżynieria finansowa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 224.

Tabela 6. Koszt kapitału własnego z zysków zatrzymanych dla przedsiębiorstwa X w latach 2005–2010 (w %)

Wyszczególnienie	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Koszt kapitału własnego z zysków zatrzymanych	1,27	2,63	–	–	3,53	0,58

Źródło: opracowanie własne.

Wartość kosztu kapitału własnego w badanym okresie jest silnie zróżnicowana, co wynika z dużego rozproszenia współczynnika β oraz niskiej wartości stopy zwrotu z indeksu WIG. W latach 2007 i 2008 nie było możliwości skalkulowania kosztu kapitału metodą CAPM, ponieważ wynik obliczeń był ujemny. W pozostałych przypadkach, również z uwagi na ujemne wartości premii za ryzyko, kalkulacja kosztu kapitału własnego, opartego na metodzie CAPM, nie może być uznana za racjonalną i przydatną dla kalkulacji kosztu kapitału własnego. Obliczony powyżej koszt kapitału własnego jest bowiem kilkakrotnie niższy od stopy wolnej od ryzyka.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w przypadku przedsiębiorstw tak specyficznych jak przedsiębiorstwa górnicze, model CAPM nie jest realistyczny. Wpływa na to duże rozproszenie współczynnika β oraz niska stopa zwrotu z indeksu WIG. Przedsiębiorstwa górnicze działają w niestabilnym otoczeniu, a sytuacja finansowa każdego z nich wiąże się z innym ryzykiem. W takich warunkach model wyceny aktywów kapitałowych nie powinien być stosowany. Zwroty z aktywów kapitałowych składają się z dwóch części: zysku i zwiększenia ceny. Wzrost ceny zależy m.in. od ryzyka oczekiwanych przepływów finansowych z aktywów. W CAPM ryzyko aktywów jest determinowane przez zmienność relatywnych zwrotów w stosunku do portfela rynkowego. Nie odnosi się bezpośrednio do najważniejszej części ryzyka aktywów: zmienności przepływów pieniężnych aktywów¹⁵. CAPM opiera się na redefiniowaniu ryzyka jako „zmienności oczekiwanych zwrotów”, jednak ignoruje czynniki istotne z punktu widzenia przedsiębiorstw górniczych, które wpływają na oczekiwany zwrot.

Kolejny problem pojawiający się w modelu CAPM to wyznaczenie współczynnika β w przypadku gdy cena rynkowa wycenianego kapitału nie jest dostępna.

¹⁵ C. W. Amadi, Estimation of the cost of equity: A chance of a loss approach, „Business Quest”, Richards College of Business, University of West Georgia, Carrollton, USA, Georgia 2010, s. 8.

R. Fuller i H. Kerr¹⁶ zaproponowali technikę, w której analitycy selekcionują „zastępstwo” dla danej firmy, bazując na analizie danych księgowych i czynników branżowych. Należy znaleźć podobną firmę zajmującą się działalnością w tej samej branży. Technika ta nie jest jednak w pełni wiarygodna w analizowanym przypadku. Koszt kapitału firm bardzo podobnych, nawet przy użyciu modelu CAPM, może nie dać miarodajnych wyników¹⁷. W wielu przypadkach dużą trudnością jest znalezienie w jednej branży firm bardzo podobnych choćby pod względem wielkości¹⁸.

Jednym z rozwiązań, proponowanych w literaturze przedmiotu w przypadku, gdy kapitał nie jest wyceniany na rynku, jest również wykorzystanie danych księgowych. R. Ball i P. Brown¹⁹ oraz W. Beaver i inni²⁰ wykazali związek pomiędzy danymi księgowymi a współczynnikami β w modelu CAPM. Tzw. bety księgowe są porównywane do rynkowych odpowiedników. Inną alternatywę zaproponowali M. Gordon i P. Halpern²¹, budując model analityczny wydziałowych stóp zwrotu. Ich model opierał się na relacji kowariancji pomiędzy danymi księgowymi wydziałów (np. wzrost dochodów) a zdywersyfikowanym portfolio (np. rynkowym). Pomimo zachęcających rezultatów empirycznych, model ten nie jest szeroko stosowany.

Przedstawiony powyżej model CAPM nie daje racjonalnych wyników dla kalkulacji kosztu kapitału własnego przeprowadzonej dla przedsiębiorstw górniczych. Wymaga spełnienia określonych założeń, między innymi stabilnego rynku finansowego. Założenia te często nie mogą być spełnione w branży górniczej i w realiach polskiego rynku. Ponadto model ten jest trudny do wykorzystania w przedsiębiorstwach, które nie są notowane na rynku kapitałowym.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że pomimo problemów ze stosowaniem CAPM w kalkulacji kosztu kapitału własnego przedsiębiorstw górniczych, nie ma w przypadku przedsiębiorstw tak specyficznych innej, pozbawionej podobnych trudności, alternatywy. Inne metody wyceny kosztu kapitału własnego również nie są pozbawione ograniczeń. Na przykład zastosowanie modelu dywidendy, zwanego też modelem zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF – *discounted cash*

¹⁶ R. Fuller, H. Kerr, Estimating the divisional cost of capital: an analysis of the pureplay technique, „Journal of Finance”, Vol. 36, s. 997–1009.

¹⁷ R. J. Grabowski, S. P. Pratt, Cost of capital..., *op. cit.*, s. 84.

¹⁸ M. Ingram, S. Margetis, A practical method to estimate the cost of equity capital for a firm using cluster analysis, „Managerial Finance”, Vol. 36, No. 2/2010, s. 160–167.

¹⁹ R. Ball, P. Brown, An empirical evaluation of accounting income numbers’, „Journal of Accounting Research”, Vol. 7, s. 300–323.

²⁰ W. Beaver, P. Kettler, M. Scholes, The association between market determined and accounting determined risk measures, „The Accounting Review”, Vol. 45, 1970, s. 654–682.

²¹ M. Gordon, P. Halpern, Cost of capital for a division of a firm’, „Journal of Finance”, Vol. 29, 1974, s. 1153–1163.

flow), jest ograniczone ze względu na brak regularnie wypłacanych dywidend w branży górniczej. Właściciel większości przedsiębiorstw górniczych – Skarb Państwa nie jest szczególnie zainteresowany zwrotem z kapitału własnego (kierują nim inne, głównie społeczne przesłanki). Ogranicza to możliwość zastosowania metody premii za ryzyko.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Cwynar A., Cwynar W., Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003.
2. Duliniec A., Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. Grabowski R. J., Pratt S. P., Cost of capital: applications and examples, John Wiley and Sons, New Jersey 2008.
4. Hawawini G., Viallet C., Finance for executives: Managing for value creation, 4th edition, South-Western Cengage Learning, USA, Mason 2011.
5. Jajuga K., Jajuga T., Inwestycje: instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, inżynieria finansowa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Kapil S., Financial Management, Dorling Kinderlsey, India, licensees of Pearson Education in South Asia, New Delhi 2011.
7. Michalak A., Analiza dynamiki i struktury aktywów i pasywów wybranych przedsiębiorstw górniczych w latach 2003–2009, w: Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych, praca zbior. pod red. M. Turka, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011.
8. Michalak A., Koszt kapitału jako przesłanka doboru źródeł finansowania działalności operacyjnej, w: Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych, praca zbior. pod red. M. Turka, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011.
9. Ogier T., Rugman J., Spicer L., The real cost of capital: a business field guide to better financial decisions, Pearson Education, 2004.
10. Rutkowski A., Zarządzanie finansami, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
11. Saługa P., Wycena górniczych projektów inwestycyjnych w aspekcie doboru stopy dyskontowej, Wyd. Sigmie PAN, Kraków 2006.

Artykuły:

1. Amadi C.W., Estimation of the cost of equity: A chance of a loss approach, „Business Quest”, Richards College of Business, University of West Georgia, Carrollton, Georgia USA 2010.

2. Ball R., Brown P., An empirical evaluation of accounting income numbers, „Journal of Accounting Research”, Vol. 7, 1968.
3. Beaver W., Kettler P., Scholes M., The association between market determined and accounting determined risk measures, „The Accounting Review”, Vol. 45, 1970.
4. Fuller R., Kerr H., Estimating the divisional cost of capital: an analysis of the pureplay technique, „Journal of Finance”, Vol. 36, No. 5, 1981.
5. Gordon M., Halpern P., Cost of capital for a division of a firm, „Journal of Finance”, Vol. 29, 1974.
6. Ingram M., Margetis S., A practical method to estimate the cost of equity capital for a firm using cluster analysis, „Managerial Finance”, Vol. 36, No. 2, 2010.
7. Linther J., The valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets, „Review of Economics and Statistics”, Vol. 47, No. 1, 1965.
8. Rakow K. C., The effect of management earning forecast characteristics on cost of equity capital, „Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting”, No. 26, 2010.
9. Sharpe W., Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium, „Journal of Finance”, Vol. 19, No. 3, 1964.

Magdalena Pichlak
Uniwersytet Śląski w Chorzowie

Otwarte innowacje – konieczność czy moda? Aspekty teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych*

1. Wprowadzenie

Problematyka otwartych innowacji (ang. *Open Innovation*) to współcześnie jedna z najnowszych koncepcji w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Tradycyjne modele zamkniętych innowacji, zgodnie z którymi organizacje generują nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, a następnie je rozwijają i komercjalizują we własnym zakresie, bywają coraz częściej zastępowane modelem innowacji otwartych. Koncepcja ta, ujmowana jako nowy paradygmat w zakresie zarządzania innowacjami, oznacza, że organizacje działające w różnych sektorach (szczególnie o znacznym nasyceniu technologicznym) przełamują ograniczenia wynikające z konkurencji, podejmując szeroko rozumiane współdziałanie ze swoim otoczeniem, w celu uzupełnienia posiadanych zasobów wiedzy technicznej (np. za pomocą strategicznych koalicji lub udzielania/sprzedazy licencji), uzyskując w ten sposób dodatkowe okazje do zwiększania efektywności procesu innowacyjnego. Mimo niepodważalnych korzyści, jakie osiągnęły niektóre pionierskie firmy (np. Procter & Gamble¹) w wyniku realizacji strategii otwartych innowacji, w polskiej rzeczywistości gospodarczej efektywność tej strategii, jak również budowa efektu synergii w kontekście nabywania wiedzy i technologii oraz zewnętrznego jej wykorzystywania, wciąż jest kwestią kontrowersyjną. Wobec powyższego pojawia się zatem pytanie, czy koncepcja otwartych innowacji to jedynie modny obecnie kierunek rozważań teoretycznych, czy też staje się ona realną koniecznością przetrwania polskich organizacji, szczególnie w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarki, postrzeganego jako przejaw ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Próba odpowiedzi na to pytanie jest niniejszy artykuł, obejmujący w szczególności kwestie tworzenia wartości ekonomicznej w kontekście modelu otwartych innowacji, jak również wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie wśród organizacji z województwa śląskiego.

* Praca została sfinansowana w ramach projektu badawczego własnego Nr N N115 004040.

¹ U. Lichtenthaler, *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, „Academy of Management Perspectives”, 2011, Vol. 25(1), s. 76.

2. Procesy tworzenia wartości w modelu otwartych innowacji

Koncepcja łączenia zewnętrznych i wewnętrznych zasobów poprzez tworzenie więzi międzyorganizacyjnych oraz różnego rodzaju sieci innowacji nie jest nowa, była bowiem wielokrotnie akcentowana w istniejących w literaturze pracach empirycznych i teoretycznych w tym zakresie². Nowością jest natomiast połączenie pozornie zasadniczo odmiennych kierunków transferu wiedzy i technologii (ujmowanych jako główne procesy tworzenia wartości ekonomicznej w modelu otwartych innowacji), tj. procesów zewnętrznego nabywania (eksploracji) i wykorzystywania (eksploatacji) wiedzy. Problematyka ta została opisana po raz pierwszy w 2003 roku przez H. Chesbrough³, który pojęcie otwartej innowacji odsyła do wykorzystania zamierzonego napływu i wypływu wiedzy, tj. do wszystkich rodzajów działalności innowacyjnej, które wychodzą poza granice organizacyjne pojedynczej firmy.

Zewnętrzne nabywanie wiedzy (technologii) określa, w jakim stopniu organizacje uzyskują dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy technicznej i technologicznej w celu uzupełnienia własnych zasobów i dzięki temu usprawnienia bieżących rozwiązań technologicznych⁴. Proces zamierzonego napływu nowej wiedzy odnosi się w tym ujęciu do absorpcji wiedzy dostawców, konsumentów, partnerów czy konkurentów i może przyjmować formę prowadzenia badań rynkowych (w celu poznania preferencji konsumentów, postrzeganych nie tylko jako pasywni użytkownicy innowacji, ale także jako ich twórcy⁵), networkingu zewnętrznego (podejmowania trwałych relacji z wszelkimi zewnętrznymi źródłami kapitału społecznego⁶), outsourcingu w kontekście działalności badawczo-rozwojowej (alianse z podmiotami zewnętrznymi w zakresie działalności $B+R$ ⁷) oraz nabywania praw własności intelektualnej (zakupu licencji, praw patentowych i autorskich bądź znaków firmowych⁸). Przykładowo, wiele firm farmaceutycznych obecnie nabywa

² G. Ahuja, Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, „Administrative Science Quarterly”, 2000, Vol. 45(3), s. 425–455; W. W. Powell, K. W. Koput, L. Smith-Doerr, Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, „Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41(1), s. 116–145.

³ H. Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston 2003.

⁴ K. P. Hung, Open Innovation and Firm Performance: Moderating Roles of Internal R&D and Environmental Turbulence, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011, s. 8.

⁵ C. E. Helfat, R. S. Raubitschek, Product sequencing co-evolution of knowledge, capabilities and products, „Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21(10–11), s. 961–979.

⁶ M. Wilhelm, F. Lerch, How Open are Innovation Networks? American Academy of Management Conference, San Antonio 2011, s. 4–6.

⁷ A. Wadhwa, I. B. Freitas, M. Sarkar, The Paradox of being Open: External Technology Sourcing and Knowledge Protection, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011, s. 11–13.

⁸ P. W. Beamish, N. C. Lupton, Managing Joint Ventures, „Academy of Management Perspectives”, 2009, Vol. 23(2), s. 75–94.

znaczącą część swoich technologii od partnerów zewnętrznych, tj. firm biotechnologicznych.

Koncepcja otwartych innowacji opiera się również na procesie odwrotnym (co do kierunku) i obejmuje proces dzielenia się wiedzą z podmiotami zewnętrznymi, w celu zewnętrznej eksploatacji (wykorzystywania) wiedzy technicznej poza granicami organizacji⁹. Proces zamierzonego wypływu wiedzy odnosi się w tym ujęciu do komercjalizacji opracowanych wewnętrznie pomysłów czy technologii, a sprzedaż praw własności intelektualnej innym podmiotom może generować lepszy dostęp do rynków niedostępnych dla inicjalnego innowatora¹⁰. Zewnętrzne wykorzystywanie technologii może przyjmować formę tworzenia nowych przedsięwzięć opierających się na wiedzy wewnętrznej (procesy typu *spin-out* i *spin-off*¹¹), sprzedaży licencji (w celu uzyskania korzyści ekonomicznych, jak również nowych kanałów dostępu do rynku¹²) oraz tworzenia nieformalnych więzi między pracownikami różnych organizacji¹³. Przykładowo, Philips Electronics¹⁴ z tytułu sprzedaży licencji osiągnął w 2011 roku przychody rzędu kilkuset milionów dolarów rocznie.

Oba procesy mogą być względem siebie współzależne w ramach prowadzenia przez współdziałające organizacje wspólnych projektów innowacyjnych. Z jednej strony, wyprowadzenie poza organizację opracowanych wewnętrznie pomysłów czy technologii (niekoniecznie strategicznych z punktu widzenia danej organizacji) generuje większe możliwości ich rozwoju i komercjalizacji. Z drugiej strony tego typu przedsięwzięcia pozwalają na wzbogacenie istniejącej w organizacji bazy wiedzy, bez konieczności zaczynania długotrwałego procesu jej rozwoju od podstaw. Otwarte podejście do innowacji włącza wiele interakcji między współdziałającymi podmiotami, a utrzymanie tych powiązań wiąże się nieodzownie z poszerzeniem wewnętrznej bazy zasobów każdego z partnerów współpracy. Przykładem mogą być wzajemne porozumienia typu *cross-licensing*, w których organizacje dokonują transferu opracowanych wewnętrznie technologii, aby uzyskać dostęp do wartościowej wiedzy zewnętrznej¹⁵.

⁹ J. Henkel, Selective Revealing in Open Innovation Processes: The Case of Embedded Linux, „Research Policy”, 2006, Vol. 35(7), s. 953–969.

¹⁰ E. Burg, E. Raaij, H. Berends, Dynamics of Open Innovation: A Process Study of the Development of Fiber Metal Laminates, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011, s. 3.

¹¹ M. Elmquist, B. Segrestin, The Challenges of Managing Open Innovation in Highly Innovative Fields: Exploring the Use of the KCP Method, EURAM Annual Conference, Liverpool 2009, s. 3.

¹² U. Lichtenthaler, E. Lichtenthaler, A Capability-based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity, „Journal of Management Studies”, 2009, Vol. 46(8), s. 1315–1338.

¹³ G. Ahuja, C. M. Lampert, V. Tandon, Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation, „The Academy of Management Annals”, 2008, Vol. 2(1), s. 1–98.

¹⁴ U. Lichtenthaler, Open Innovation..., *op. cit.*, s. 76.

¹⁵ R. M. Grant, C. Baden-Fuller, A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, „Journal of Management Studies”, 2004, Vol. 41(1), s. 61–84.

Na podstawie powyższych rozważań teoretycznych można zatem stwierdzić, że problematyka otwartych innowacji, jako nowy paradygmat w zakresie zarządzania innowacjami, nie jest nowym trendem, odzwierciedla bowiem dłuższą ewolucję działań innowacyjnych wielu współczesnych organizacji. Z tego też względu wartościowe wydaje się być zestawienie tych rozważań z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie w 2010 roku wśród 219 organizacji z województwa śląskiego.

3. Efektywność strategii otwartych innowacji – wyniki badań empirycznych

Podstawowym celem badań empirycznych było oszacowanie efektywności obu opisanych powyżej kluczowych procesów tworzenia wartości ekonomicznej w ramach koncepcji otwartych innowacji, tj. zewnętrznego nabywania wiedzy i technologii oraz zewnętrznego jej wykorzystywania, w celu odpowiedzi na pytanie, czy strategia ta jest jedynie modą czy też realną koniecznością przetrwania polskich organizacji, szczególnie w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarki, postrzeganego jako skutek ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego.

Jako podstawowe narzędzie badawcze w przeprowadzonych badaniach wykorzystano kwestionariusz ankietowy, zawierający stwierdzenia skierowane do członków zespołu zarządzającego – zastosowano dwie techniki badawcze: metodę CATI, czyli technikę ankieterskich wywiadów telefonicznych z systemowym wspomaganiami komputerowym, oraz metodę PAPI, czyli technikę ankieterskich wywiadów osobistych/audytoryjnych. Zakres sektorowy przeprowadzonych badań objął przedsiębiorstwa, których główną technologiczną domeną prowadzonej działalności były: biotechnologie (8,7%), technologie dla energetyki (2,7%), technologie dla ochrony środowiska (5,5%), technologie informacyjne i telekomunikacyjne (30,1%), produkcja i przetwarzanie materiałów (28,3%), transport i infrastruktura transportowa (7,3%) oraz technologie dla inżynierii medycznej (17,4%). Pod względem wielkości na badaną próbę składało się 63,9% firm małych o zatrudnieniu nie przekraczającym 50 osób, 26% przedsiębiorstw średniej wielkości o zatrudnieniu od 50 do 250 osób i 10,1% firm dużych zatrudniających powyżej 250 osób.

Operacjonalizacji obu zmiennych (zewnętrznego nabywania wiedzy i technologii oraz zewnętrznego jej wykorzystywania) dokonano przy wykorzystaniu narzędzi badawczych rozwiniętych w anglojęzycznej literaturze przedmiotu i przetestowanych uprzednio na reprezentatywnych próbach badawczych. W zakresie zamierzonego napływu wiedzy wykorzystano dorobek L. Lee¹⁶, z kolei w zakresie

¹⁶ L. Lee, *Firms' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Collaborations*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009, s. 18–19.

zamierzonego wpływu wiedzy zastosowano modyfikację narzędzia badawczego rozwiniętego w literaturze przez K. Hunga¹⁷. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie poziomu swojej zgody w stosunku do ujętych w kwestionariuszu stwierdzeń w 7-stopniowej, numerycznej skali postaw Likerta (od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, do 7 – „zdecydowanie się zgadzam” z danym stwierdzeniem). Alfa Cronbacha dla obu zastosowanych skal kształtowała się na poziomie powyżej 0,85, co świadczy o wysokiej rzetelności obu wykorzystanych narzędzi badawczych.

Pomiaru innowacyjności organizacji dokonano według miary własności intelektualnej (liczbę wynalazków zgłoszonych do opatentowania, liczbę uzyskanych patentów, liczbę dokonanych rejestracji wzoru przemysłowego, wzoru użytkowego, znaku towarowego lub zastrzeżenia praw autorskich, w ciągu ostatnich trzech lat działalności), liczbę wdrożonych innowacji (produktowych, procesowych, technicznych i administracyjnych) oraz miarę subiektywną (respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu innowacyjności organizacji, w porównaniu do innych organizacji o podobnym profilu działalności). Alfa Cronbacha dla tej skali wyniosła 0,81. Dla oceny efektywności funkcjonowania badanych organizacji wykorzystano wskaźnik rentowności aktywów (ROA – *return on assets*) oraz wskaźnik zwrotu ze sprzedaży (ROS – *return on sales*), jako kluczowe wskaźniki efektywności, traktowanej w kategoriach oceny działalności organizacji. Z uwagi na niechęć respondentów do ujawniania danych finansowych, w przeprowadzonych badaniach wykorzystano również subiektywną miarę efektywności organizacji. Respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu efektywności organizacji w porównaniu do najważniejszych konkurentów. Alfa Cronbacha dla tej skali wyniosła 0,92.

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych respondenci deklaruwali istnienie silnych więzi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, w zakresie prowadzonej działalności innowacyjnej (średnia ocen 4,8). Co najmniej połowa badanych zgodziła się ze stwierdzeniami o istnieniu intensywnego współdziałania ich organizacji z poszczególnymi aktorami otoczenia rynkowego (mediana 5,0). Również stopień opracowywania nowych praktyk i procedur w celu sprzedaży technologii, wiedzy i własności intelektualnej innym podmiotom był, w opinii respondentów, dość wysoki (średnia ocen 4,1). Najważniejszym elementem przeprowadzonej analizy empirycznej było jednakże określenie związków pomiędzy dwoma opisanymi powyżej kluczowymi procesami tworzenia wartości ekonomicznej (zewnętrznym nabywaniem wiedzy i technologii oraz zewnętrznym jej wykorzystaniem) a poziomem innowacyjności i efektywności badanych organizacji. Wyniki przeprowadzonej analizy korelacji przedstawia tabela 1.

¹⁷ K. P. Hung, *Open Innovation...*, *op. cit.*, s. 20.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji pomiędzy zewnętrznym nabywaniem wiedzy (technologii) oraz zewnętrznym jej wykorzystywaniem a poziomem innowacyjności i efektywności śląskich organizacji

Wyszczególnienie		Zewnętrzne nabywanie wiedzy i technologii	Zewnętrzne wykorzystywanie wiedzy i technologii
Wskaźniki innowacyjności organizacji			
Miary własności intelektualnej		0,77	0,51
Liczba wdrożonych innowacji	ogółem	0,71	0,56
	produktowych	0,63	0,57
	procesowych	0,77	0,49
	technicznych	0,76	0,62
	administracyjnych	0,64	0,47
Subiektywna ocena poziomu innowacyjności		0,91	0,76
Wskaźniki efektywności organizacji			
ROS		0,85	0,73
ROA		0,78	0,69
Subiektywna ocena poziomu efektywności		0,93	0,71

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zaprezentowanej analizy korelacji można zauważyć, że silna dodatnia zależność występuje w kontekście wszystkich (zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych) wskaźników innowacyjności i efektywności organizacji. Innymi słowy, strategia otwartych innowacji, obejmująca dwa główne procesy tworzenia wartości ekonomicznej, tj. zewnętrzne nabywanie wiedzy (technologii) oraz zewnętrzne jej wykorzystywanie, jest postrzegana przez respondentów jako efektywna, przynosi bowiem wyraźną poprawę zarówno poziomu innowacyjności, jak i efektywności organizacji z województwa śląskiego. Wobec powyższego można zatem zaryzykować stwierdzenie, że ponieważ większość respondentów uświadamia sobie znaczenie, korzyści i konsekwencje wykorzystania zamierzonego napływu i wypływu wiedzy, strategia ta jest dla nich wymogiem, a nie jedynie opcją, gdyż tradycyjne podejście do tworzenia innowacji coraz częściej nie przynosi zamierzonych efektów. W podejściu tradycyjnym działalność innowacyjna wymaga znacznych środków finansowych i długotrwałych prac badawczych, a rezultaty tej działalności nierzadko nie odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom konsumentów. Dlatego też dla wielu spośród badanych organizacji strategia otwartych innowacji jawi się jako realna konieczność przetrwania, szczególnie w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarki, postrzeganego jako przejaw ogólnoświatowego

kryzysu gospodarczego. Co więcej, koncepcja otwartych innowacji wymaga radykalnej zmiany myślenia o procesie generowania i implementacji zmian w śląskich organizacjach, pojmowania go nie jako powszechnie uznanego procesu liniowego (koncepcja, innowacja, komercjalizacja), ale jako nieustannego i nieograniczonego procesu zamierzonego przepływu (napływu i wypływu) wiedzy oraz jej tworzenia.

4. Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej zarówno teoretycznej, jak i empirycznej analizy zależności pomiędzy dwoma głównymi procesami tworzenia wartości ekonomicznej w modelu otwartych innowacji (zewnętrznym nabywaniem wiedzy i technologii oraz zewnętrznym jej wykorzystywaniem) a poziomem innowacyjności i efektywności organizacji można podkreślić trzy istotne kwestie, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

Po pierwsze, koncepcja otwartych innowacji postrzegana jest jako strategiczna konieczność przetrwania współczesnych organizacji, funkcjonujących na gruncie polskim.

Po drugie, koncepcja ta akcentuje wyraźną integrację zamierzonego napływu (zewnętrzne nabywanie technologii) i wypływu (zewnętrzne wykorzystywanie tej technologii) wiedzy poza granice organizacyjne pojedynczej firmy. Taka perspektywa ma krytyczne przełożenie na procesy zarządzania innowacjami we współczesnych organizacjach, ze względu na potencjalne współzależności. Przykładowo, aktywne zewnętrzne nabywanie technologii może ograniczyć możliwości organizacji w zakresie komercjalizacji jej własnej bazy wiedzy.

Po trzecie, struktura otwartych innowacji wymaga integracji zarządzania technologią z zarządzaniem innowacjami. W szczególności, otwarte innowacje łączą koncepcję zarządzania technologią (zewnętrznego nabywania technologii) z rozwojem nowych produktów, co bez wątpienia ma przełożenie praktyczne, pozwala bowiem np. na skracanie cyklu *time-to-market*.

Przytoczone rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do głębszej analizy procesów tworzenia wartości ekonomicznej w modelu otwartych innowacji oraz projektowania bardziej precyzyjnych badań empirycznych w tym zakresie. Ponadto, poza uświadomieniem sobie konieczności realizowania tej strategii, organizacje powinny dysponować znacznymi umiejętnościami zarządczymi, które różnią się znacząco od tych, których wymagają tradycyjne modele zamkniętych innowacji. Zarządzanie otwartymi innowacjami wymaga jednoczesnej organizacji wewnętrznych i zewnętrznych procesów zarządzania innowacjami. Z jednej strony wykreowana zdolność absorpcyjna

pociąga za sobą potrzebę rozwoju wewnętrznych możliwości organizacyjnych, w tym m.in. stworzenia dogodnych warunków dla pracowników do dalszego rozwoju i przepływu wiedzy wewnątrz organizacji. Z drugiej strony, w pełni wewnętrzne generowanie innowacji jest praktycznie niemożliwe, procesy generowania i wdrażania innowacji wymagają bowiem coraz częściej stosowania rozwiązań absorbujących wiedzę zewnętrznych współpracowników otoczenia rynkowego. Otwarte podejście do innowacji akcentuje zatem konieczność komplementarności procesów wewnętrznego i zewnętrznego zarządzania innowacjami.

5. Bibliografia

1. Ahuja G., Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, „Administrative Science Quarterly”, 2000, Vol. 45(3).
2. Ahuja G., Lampert C. M., Tandon V., Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation, „The Academy of Management Annals”, 2008, Vol. 2(1).
3. Beamish P. W., Lupton N. C., Managing Joint Ventures, „Academy of Management Perspectives”, 2009, Vol. 23(2).
4. Burg E., Raaij E., Berends H., Dynamics of Open Innovation: A Process Study of the Development of Fiber Metal Laminates, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.
5. Chesbrough H., Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston 2003.
6. Elmquist M., Segrestin B., The Challenges of Managing Open Innovation in Highly Innovative Fields: Exploring the Use of the KCP Method, EURAM Annual Conference, Liverpool 2009.
7. Grant R. M., Baden-Fuller C., A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, „Journal of Management Studies”, 2004, Vol. 41(1).
8. Helfat C. E., Raubitschek R. S., Product sequencing co-evolution of knowledge, capabilities and products, „Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21(10–11).
9. Henkel J., Selective Revealing in Open Innovation Processes: The Case of Embedded Linux, „Research Policy”, 2006, Vol. 35(7).
10. Hung K. P., Open Innovation and Firm Performance: Moderating Roles of Internal R&D and Environmental Turbulence, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.
11. Lee L., Firms' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Collaborations, American Academy of Management Conference, Chicago 2009.

12. Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., A Capability-based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity, „Journal of Management Studies”, 2009, Vol. 46(8).
13. Lichtenthaler U., Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions, „Academy of Management Perspectives”, 2011, Vol. 25(1).
14. Powell W. W., Koput K. W., Smith-Doerr L., Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, „Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41(1).
15. Wadhwa A., Freitas I. B., Sarkar M., The Paradox of being Open: External Technology Sourcing and Knowledge Protection, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.
16. Wilhelm M., Lerch F., How Open are Innovation Networks? American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.

Natalia Potoczek

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

Procesowa reorientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi

1. Wprowadzenie

Dynamiczne, nieprzewidywalne otoczenie powoduje, że współczesna organizacja XXI wieku w szczególny sposób musi dążyć do zwiększania swojej elastyczności działania, by móc szybko reagować na zachodzące na rynku zmiany. Konieczność coraz większej elastyczności działania firmy stała się źródłem szukania nowych metod organizacji i zarządzania. Zainteresowanie nowoczesną technologią informacyjną i upowszechnienie jej w działalności biznesowej na przełomie lat 80. i 90. poprzedniego stulecia doprowadziło praktyków i teoretyków zarządzania do przekonania o możliwości i zarazem konieczności gruntownego przeorientowania organizacji pracy oraz tworzenia nowych konfiguracji relacji między poszczególnymi członkami organizacji, które istotnie zmieniałyby jej zdolności reagowania na zmiany w otoczeniu. Wspomniany wyżej okres w działalności biznesowej kojarzony jest również z wdrażaniem zarządzania jakością totalną (TQM), dlatego też kierunki zmian w organizacjach wyraźnie wyeksponowały znaczenie procesów jako podstawowych jednostek organizacji. Lata 90. XX wieku zaowocowały w konsekwencji renesansem podejścia procesowego w zarządzaniu. Pierwsze dyskusje w literaturze akademickiej prowadzili m.in. Gaitanides, Sceer, Porter, Davenport¹. Jednak z rozwojem orientacji procesowej kojarzone są przede wszystkim nazwiska Hammera i Champyego, twórców reengineeringu, pierwszej metody reorganizacji procesowej firmy.

Aktualnie rozwijane podejście procesowe istotnie różni się od wcześniejszych koncepcji, będących kontynuacją prac F. Taylora, którego zainteresowania procesami odnosiły się do obszarów wytwórczych przedsiębiorstwa. TQM rozwinęło nową perspektywę zarządzania procesami, obejmującą wszelką działalność firmy. Możliwości integrowania procesów w firmie powstały dzięki wprowadzeniu nowych technologii informatycznych. Zmieniły one nie tylko formy komunikowania się pracowników, ale również dostęp do wiedzy gromadzonej w firmie poprzez tworzenie wspólnych baz, sprawdzanie przebiegu procesów oraz bieżącą kontrolę efektów poszczególnych procesów.

¹ J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann, *Process management. A Guide for the Design of Business Processes*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2003, s. 3.

Przeorientowanie i zorganizowanie przedsiębiorstwa według procesów zaowocowało przede wszystkim zmianami w systemie społecznym organizacji. Paradygmat tworzenia stosunków organizacji z otoczeniem oraz stosunków wewnętrznych, w którym klient zewnętrzny lub wewnętrzny zajmuje centralną pozycję, uzyskał w końcu swoją wiarygodność. Zmiany organizacyjne pociągnęły za sobą zmiany personalne. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało przed nowymi wyzwaniami, które dotknęły wszystkich jego obszarów, tj. procesowego, instrumentalnego i instytucjonalnego². Zdefiniowane przez Urlicha nowe role dla menedżera ds. zasobów ludzkich, tj.: 1) partnera strategicznego, 2) eksperta administracyjnego, 3) wewnętrznego doradcy personalnego, 4) agenta zmian³, nabrały nowego kształtu. W najnowszych publikacjach pojawiają się jeszcze dwie nowe role: integratora interesów i eksperta globalizacji. Wymienione role wyraźnie wskazują na wyprowadzenie decyzji personalnych z działów personalnych na stanowiska kierownicze, natomiast menedżerowie i specjaliści ds. personalnych stanowią w nowym układzie ról wsparcie dla wszystkich podmiotów podejmujących decyzje personalne. Zauważony przez Urlicha kierunek zmian, polegający na decentralizacji decyzji personalnych oraz rozwijaniu kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w organizacji przyjmującej orientację procesową staje się jeszcze ważniejszy i silniejszy.

Prezentowany artykuł obejmuje zagadnienia dotyczące przeobrażeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji przyjmującej orientację procesową w zarządzaniu. Jego głównym celem jest pokazanie etapowości zachodzących zmian oraz głównych czynników determinujących współczesne przeobrażenia organizacyjno-personalne w firmach.

2. Organizacyjne przesłanki zmian dla zarządzania zasobami ludzkimi

Organizacja pracy w przedsiębiorstwie zorientowana według obszarów funkcjonalnych jest ciągle dominująca w polskiej praktyce gospodarczej. Nowo powstające przedsięwzięcia gospodarcze niemal w intuicyjny sposób organizowane są według struktur hierarchicznych i kluczowych ról menedżerów, stanowiących często o kompetencjach firmy. W tradycyjny też sposób struktura organizacyjna tworzona jest przez wąskie grono menedżerów lub, co gorsza, przez właścicieli firmy. Do wyjątków należy zaliczyć firmy (ang. *start-up*), które opierają się na

² A. Pocztownski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2003, s. 37.

³ D. Urlich, Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 51.

nowoczesnej technologii informacyjnej, w których dominują relacje horyzontalne, a niewielki zakres hierarchii w codziennych kontaktach ma drugorzędne znaczenie. Organizacja zorientowana procesowo w sposób naturalny koncentruje uwagę uczestników na zadaniach i relacjach występujących pomiędzy zadaniami. Najważniejszymi relacjami w codziennej pracy realizatorów procesów są powiązania zachodzące w procesach i między procesami oraz z klientami. W organizacji zorientowanej funkcjonalnie, w której podstawową formułą w tworzeniu struktury organizacyjnej jest łączenie jednorodnych wyspecjalizowanych zadań w komórce organizacyjnej, dominują relacje przełożony – podwładny. Relacja pracownika z bezpośrednim przełożonym, tj. kierownikiem liniowym, determinuje realizację wszystkich zadań. Jeśli pracownik podejmuje samodzielne decyzje, to na skutek delegowania uprawnień, co w praktyce oznacza, że ostateczną odpowiedzialność i tak ponosi delegujący uprawnienia, czyli kierownik liniowy.

Realizacja procesów wymaga przeniesienia odpowiedzialności za zadania na realizatorów procesów, wychodzących poza pojedynczą komórkę organizacyjną, jeśli ciągle występuje podział funkcjonalny. Oznacza to, że w takich organizacjach metoda zarządzania poprzez delegowanie uprawnień jest już niewystarczająca. Następnym krokiem, który należałoby podjąć, jest uprawomocnianie pracowników (empowerment). Rozwijana w zarządzaniu od wielu lat koncepcja empowermentu cieszy się zmiennym powodzeniem. Doświadczenia rynku amerykańskiego pokazują, że menedżerowie, którzy wcześniej zachłysłni się tą koncepcją, szybko z niej zrezygnowali. F. G. Harmon, znany amerykański konsultant w organizacjach sektora społecznego stwierdził, że uprawomocnianie zreformuje kształt każdej organizacji w XXI wieku. Jako fundamentalna idea przyszłości, uprawomocnianie zmusza klasyczne firmy do przystosowania się do zmian społecznych oraz poszerzających się horyzontów intelektualnych pracowników. Lepiej wykształceni pracownicy odrzucają XIX-wieczny autorytaryzm w pracy, tak jak zrobili to już w wielu aspektach swojego życia. Zdaniem Harmona rozczarowanie koncepcją uprawomocniania wynika z porażki kierowników we wprowadzaniu jej jako doraźne rozwiązanie wywołujące zmiany, a nie jako strategię dla organizacji⁴. Trudno nie zauważyć, że strategie opierające się na strukturach funkcjonalnych, dominującą rolę przypisują kierownikom a nie realizatorom procesów. Wymuszanie odpowiedzialności wyłącznie na kierownikach powoduje, że ich uwaga skoncentrowana jest głównie na wywiązaniu się z osobistej odpowiedzialności, bez względu na wykorzystywane przez siebie metody zarządzania w podległym zespole. Rozwijanie kompetencji pracowników, powierzanie im trudnych zadań oraz narażanie się na

⁴ F. G. Harmon, Czas przyszły teraźniejszy, w: Organizacja przyszłości, pod red. F. Hesselbein, M. Goldschmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 269.

skutki niewłaściwych decyzji podległych pracowników, w praktyce okazuje się bardzo kosztowną dla kierownika liniowego metodą działania.

Empowerment w sposób naturalny wkomponowuje się w organizację zorientowaną procesowo. Prowadzone w amerykańskich organizacjach badania (P. Block, A. Howard, K. W. Thomas & B. A. Velthous, G. Yukl) nad uprawomocnieniem pracowników, wskazują, że empowerment, zaliczany do współczesnych metod zarządzania, wymaga określonych warunków w organizacji. Wykorzystaniu empowermentu sprzyja zdecentralizowana struktura organizacyjna oraz niska formalizacja. Do podstawowych czynników konkurowania zalicza się orientację na klienta oraz wysokie zróżnicowanie produktów i usług. Taka orientacja strategiczna wymaga niezwyklej elastyczności w kontaktach z klientami, a zatem i dużych uprawnień decyzyjnych pracowników. Organizacja pracy zorientowana na kompleksowe i nierutynowe zadania, z wykorzystaniem nowej technologii, jest właśnie konsekwencją rozwijanej orientacji na klienta oraz zróżnicowanych produktów i usług. Budowanie relacji z klientami w dłuższej perspektywie czasowej wymaga osobistego zaangażowania pracowników, dlatego też nieuniknione są większe uprawomocnienia⁵.

Poza sferą biznesową, wskazani wyżej badacze silnie artykułują znaczenie polityki personalnej w firmie, która w szczególny sposób determinuje rozwijanie empowermentu w organizacji. Świadomie kształtowana kultura organizacyjna, w której dominują wartości uczenia się oraz potrzeby osiągnięć, a także docenianie pracowników angażujących się, z silną motywacją wewnętrzną, samokontrolą i stabilnością emocjonalną, stanowią wsparcie w zwiększaniu odpowiedzialności pracowników. Rozwijanie empowermentu nie jest wyłącznie konsekwencją decyzji menedżerskich, ale również gotowości i chęci pracowników do brania na siebie większej odpowiedzialności. Niewątpliwie sprzyjają temu formy zatrudnienia zorientowane na długotrwałą współpracę oraz systemy wynagrodzeń zwiększające udział pracowników w zyskach firmy, a nawet partycypację kapitałową (współwłaścicielstwo). Organizacje, które wykorzystują empowerment, prowadzą często kosztowne, wspierane przez *top management*, programy angażowania pracowników⁶.

3. Zmiany ról w organizacji i zarządzaniu zasobami ludzkimi

W procesowej organizacji pracy wykorzystuje się zarówno empowerment indywidualny, jak i zespołowy. Oznacza to równocześnie konieczność definiowania

⁵ G. Yukl, *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2002, s. 107, powt. za: N. Potoczek, *Empowering employees in process-oriented organizations*, „Management Business Innovation”, 6/2010, Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu.

⁶ *Ibidem*, s. 107.

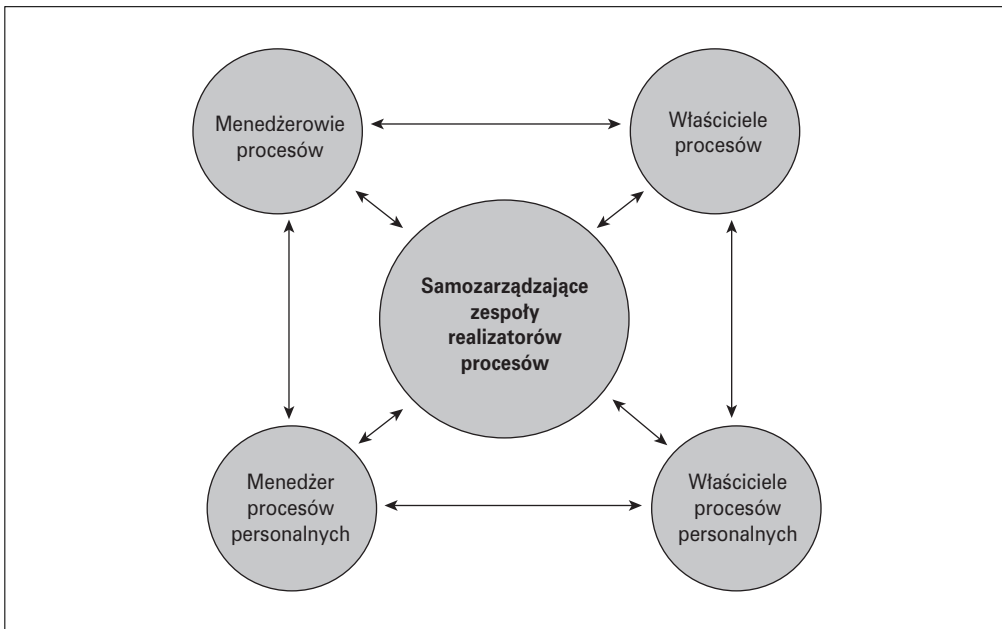
nowych ról organizacyjnych, wskutek czego ukształtowane zostają również nowe podmioty zarządzania zasobami ludzkimi. Głównym podmiotem stają się realizatorzy procesów, a ich znaczenie rośnie wraz z zakresem uprawnień wewnątrz organizacji. Postuluje się, aby w dojrzałej postaci organizacji procesowej pracownicy działali w ramach zespołów samzarządzających i samoorganizujących się. Poprzez definiowanie obszarów inicjatywy pracowników, tj. procesów, które mogą doskonalić, oraz rozwijanie uprawnień do podejmowania decyzji, wzrasta znaczenie pracowników jako realizatorów procesów. Tym samym kurczą się wpływy i zakres podejmowania decyzji personalnych przez kierowników w strukturach funkcjonalnych, czy też właścicieli procesów w organizacjach procesowych. Role kierowników zespołów służą w efekcie bardziej koordynowaniu prac i tworzeniu warunków do realizacji zadań niż w klasycznym układzie funkcji zarządzania: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu pracy.

Organizacja funkcji personalnych w organizacji procesowej również ulega zmianie. W miejsce kierowników liniowych wchodzi właściciele procesów, a menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne obszary funkcjonalne w firmie zastępują menedżerowie odpowiedzialni za grupy procesów czy też megaprocesy. Menedżerowie i właściciele procesów, osadzeni w procesach gospodarczych czy też innych wspomagających, również uczestniczą w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w większym lub mniejszym stopniu realizując cele polityki i strategii personalnej. Specjaliści ds. personalnych, menedżerowie procesów personalnych i właściciele poszczególnych procesów, w organizacji procesowej wchodzi w rolę partnerów strategicznych, ekspertów – doradców, administratorów, liderów zmian. W organizacji zorientowanej procesowo koncepcja czterech ról Urlicha wydaje się mieć większe uzasadnienie i realne warunki do zastosowania⁷.

Charakterystyczną cechą organizacji procesowych jest nieskrępowana komunikacja w układzie wertykalnym, horyzontalnym, a nawet diagonalnym, dzięki zastosowaniu narzędzi informatycznych oraz stosowaniu zasady komunikowania się według potrzeb rodzących się w procesach. Taki charakter komunikacji, dopuszczający inicjowanie komunikacji przez wszystkich uczestników organizacji (zob. rysunek 1), w sposób naturalny burzy hierarchiczny układ przepływu informacji, dysponowania informacją czy nawet zarządzania informacją.

⁷ N. Potoczek, The concept of the research on changes in human resource management in a process-oriented organization, w: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, pod red. A. Nalepki i A. Ujwary Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2011, s. 50–51.

Rysunek 1. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo



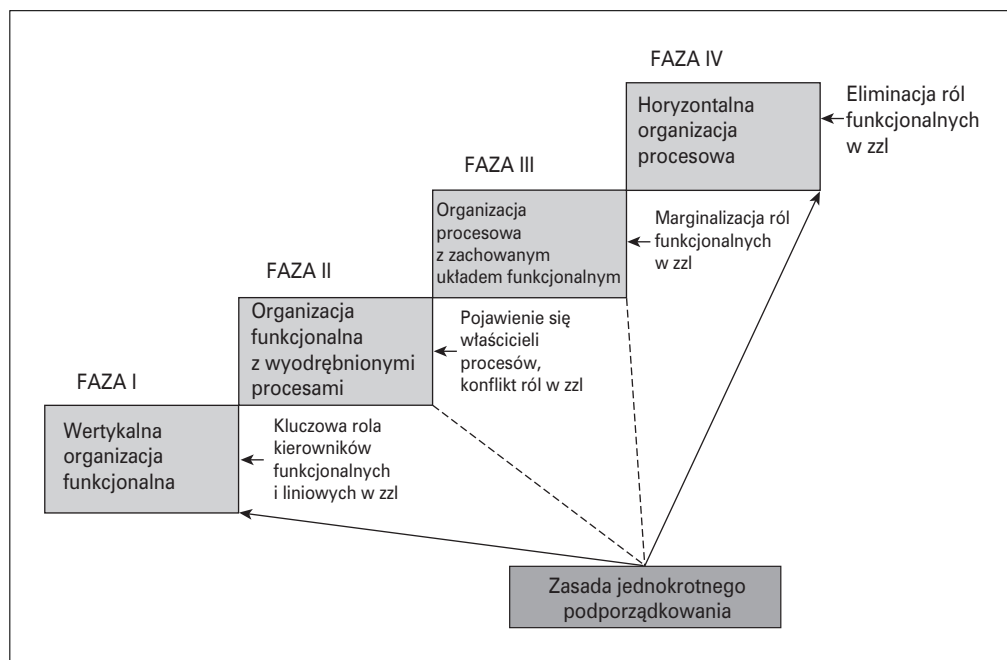
Źródło: N. Potoczek, *The concept of the research...*, *op. cit.*, s. 51.

4. Evolucja strukturalna – konflikty ról w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dojrzewanie procesowe organizacji oznacza odchodzenie od struktur funkcjonalnych do czystej postaci organizacji zorientowanej poziomo według procesów. Reorientacja w tym przypadku postępuje w sposób ewolucyjny zgodnie z koncepcjami prezentowanymi w latach 90. przez Davenporta. W literaturze przedmiotu często wyróżnia się cztery fazy dojrzewania organizacyjnego, w których role funkcjonalne mają coraz mniejsze znaczenie, aż do całkowitego zaniku. Warto jednak zauważyć, że zmiany organizacyjne, polegające na przejściowym podporządkowywaniu pracowników dwuwładzy, reprezentowanej przez kierownika liniowego umocowanego w strukturze funkcjonalnej oraz przez właściciela procesu uprawnionego w strukturze procesowej, prowadzą do sytuacji konfliktowych.

Pierwsza faza (por. rysunek 2) oznacza działalność firmy opierającej się na strukturze funkcjonalnej, w której kluczową rolę w kierowaniu odgrywają kierownicy liniowi, wspierani przez menedżerów i specjalistów ds. personalnych. W drugiej fazie podejmowane są pierwsze działania skierowane na wyodrębnianie

Rysunek 2. Ewolucja ról w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach przyjmujących orientację procesową



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007, s. 161–162.

procesów. W tej fazie powinny się pojawić pierwsze sygnały powstających sytuacji konfliktowych, wynikających z zachodzących na siebie uprawnień dotyczących organizowania pracy w podległych zespołach. W kolejnej, trzeciej fazie właściwie można już spodziewać się eskalacji konfliktu. Rozwinięta organizacja procesowa musi współistnieć z zachowanym układem funkcjonalnym. W wielu organizacjach, nie dość dobrze przygotowanych do tej fazy, może się rozstrzygnąć ostateczny efekt, czy uda się doprowadzić zmiany do końca, uzyskać dojrzałość procesową i rozbroić strukturę funkcjonalną, czy też pozostanie w długotrwałym konflikcie, który może przywrócić organizację do poprzedniego układu funkcjonalnego. Tymczasem nie musi tak być. W ostatnich latach firmy wybiegające daleko w przyszłość, jak IBM, Texas Instruments czy Duke Power, zrobiły milowy krok od przebudowy procesów do zarządzania procesami. Firmy te wyznaczyły swoich najlepszych menedżerów na „właścicieli” procesów, powierzając im pełną kontrolę nad wykonywaną pracą i budżetem. W ramach systemu pomiaru wyników i systemu wynagrodzeń przeniosły one punkt ciężkości z celów poszczególnych jednostek na cele związane z poszczególnymi procesami. Zmieniły sposób przydzielania i szkolenia pracow-

ników, kładąc nacisk na całe procesy, a nie na pojedyncze zadania. Dokładnie wyważyły kompromis między przyjęciem jednolitych procesów a przyzwoleniem, by poszczególne jednostki operacyjne działały na swój własny sposób. Wprowadziły również subtelne, choć fundamentalne, zmiany w swojej kulturze korporacyjnej, stawiając pracę zespołową i zadowolenie klientów ponad obszarami wpływów i ponad hierarchią. W wyniku tak kompleksowej transformacji firmy te całkowicie zmieniły swój sposób działania, a ich struktury zarządzania harmonijnie współgrają z głównymi procesami, zamiast pozostawać z nimi w konflikcie. Dzięki temu zyskały elastyczność i łatwość adaptacji do zmian⁸. Jak mają przebiegać kolejne fazy reorientacji procesowej będzie zależało od indywidualnych decyzji firmy. Jakkolwiek zlikwidowanie struktur funkcjonalnych wydaje się być naturalnym krokiem w utrwalaniu zmian, to jednak można znaleźć przykłady pewnych kompromisowych, ale przemyślanych, rozwiązań stanowiących połączenie organizacji procesowej i funkcjonalnej. Jednak, czy będzie to kolejny etap zmian, czy też ostateczne rozwiązanie będzie inne, okaże się pewnie w niedalekiej przyszłości. Postęp technologiczny oraz rozwijające się kompetencje pracowników stwarzają coraz większe możliwości organizacyjne.

Sukces w nowoczesnym zarządzaniu procesami związany jest z trzema elementami tworzącymi współczesne firmy: organizacją, ludźmi i technologią. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowoczesną technologię w zarządzaniu procesami, uzyskały w krótkim czasie zadowalający zwrot z inwestycji (*short-term return on investment* – ROI). Zastosowanie nowoczesnej technologii wymaga jednak dobrej organizacji, odpowiednio przygotowanych ludzi i nowych ról organizacyjnych⁹. Reorientacja procesowa oznacza zatem skoncentrowanie uwagi i wysiłków w rozwijaniu tych trzech, nierozzerwalnie wspierających się elementów. Dla zarządzania zasobami ludzkimi rysują się zatem nowe zadania, wypracowanie procesów personalnych wspierających nowe role organizacyjne, a także przygotowywanie pracowników do podejmowania działań na rzecz zmian organizacyjnych i technologicznych. Kompetencje pracowników powinny być silnym wsparciem dla nowej organizacji pracy, a przede wszystkim nowych ról realizatorów procesów i członków zespołów odpowiedzialnych za poszczególne procesy.

Zaangażowanie specjalistów ds. personalnych w proces zmian już w pierwszej fazie (por. rysunek 2) powinno zaowocować silnym wsparciem w umacnianiu nowych ról organizacyjnych w fazie trzeciej, w której rozstrzyga się ostateczne powodzenie zmian. Nie bez znaczenia będzie ustalenie priorytetów dla wsparcia

⁸ M. Hammer, S. Stanton, How process enterprises really work, „Harvard Business Review”, November-December 1999, s. 108–118.

⁹ J. Jeston, J. Nelis, Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Second Edition, 2008, s. 48–49.

w sprawach personalnych, kierowane do pracowników pełniących funkcje kierownicze. Dla specjalistów ds. personalnych rysuje się również nowe zadanie przygotowania kierowników liniowych do przejęcia nowych ról organizacyjnych.

Rola zarządzania zasobami ludzkimi w okresie reorientacji procesowej w organizacji, a także późniejszym jej funkcjonowaniu, jest nie do przecenienia. W koncepcji audytu procesowego Hammera, zarówno wśród czynników umożliwiających realizację każdego procesu, jak i wśród czterech kluczowych zdolności organizacji do realizowania procesów, pojawiają się potrzeby rozwijania kompetencji realizatorów procesów oraz koordynatorów: menedżerów i właścicieli procesów. Kompetencje te zostały przez Hammera precyzyjnie określone. Pracownikom w organizacji procesowej potrzebne są przede wszystkim: wiedza na temat projektowania i mapowania procesów oraz roli klienta w procesie, umiejętności pracy zespołowej, gotowość do rozwoju i podejmowania decyzji oraz brania osobistej odpowiedzialności za nie¹⁰. Ukierunkowanie pracowników oraz utrzymanie ich aktywności w pożądanym obszarach działalności procesowej wymaga stworzenia odpowiednich warunków pracy. Hammer i Stanton pokazali, jak firmy, przekształcając się w przedsiębiorstwa zarządzane procesowo, muszą spojrzeć na podstawowe elementy infrastruktury organizacyjnej. Nowymi wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmach zorientowanych procesowo są: 1) przeprowadzenie dogłębnej analizy, która pozwoli zdefiniować te aspekty działania procesu, które najbardziej związane są osiągnięciem głównych celów firmy; określenie odpowiednich narzędzi pomiaru wyników pracy, 2) ustalenie wynagrodzenia, w części uzależnionego od wyników działania danego procesu, określenie zespołom procesowym dokładnych celów działania, 3) przeszkolenie pracowników, które pozwoli im poznać i zrozumieć koncepcję procesu oraz zdobyć umiejętności niezbędne w pracy zespołowej, 4) opracowanie nowych modeli kariery, które nie będą bazować na tradycyjnym hierarchicznym awansie¹¹.

5. Podsumowanie

Zarządzanie procesami stało się tak naprawdę efektywne, od kiedy mogliśmy zastosować komunikację elektroniczną oraz umożliwić powszechny dostęp do informacji dla wszystkich pracowników. Budowanie orientacji procesowej nabrało tempa wraz z rozwojem komunikacji elektronicznej i informatyzacji przedsiębiorstw. Różnicy pomiędzy organizacją funkcjonalną a procesową mogą nie dostrzegać ci, którzy nie rozumieją możliwości i konsekwencji wynikających z informatyzacji.

¹⁰ M. Hammer, The Process Audit, „Harvard Business Review”, April 2007, s. 111–123.

¹¹ M. Hammer, S. Stanton, How process..., *op. cit.*, s. 116–117.

Aktualnie wszystkie firmy stoją już przed możliwością przeorientowania organizacji pracy. Nowoczesne technologie stały się powszechnie dostępne i tylko od kompetencji menedżerskich będzie zależeć, jak firma je wykorzysta. Znajomość nowoczesnych technologii wykorzystywanych w organizacji pracy jest szczególnie ważna dla menedżerów i specjalistów odpowiedzialnych za procesy personalne w firmie. Sprawy organizacyjne i personalne są nierozdzielnie ze sobą związane. Dbanie o spójność systemową i komplementarność procesów organizacyjnych i personalnych jest jednym z warunków powodzenia rozwoju orientacji procesowej całej organizacji.

6. Bibliografia

1. Adair C. B., Murray B. A., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Becker J., Kugeler M., Rosemann M., *Process management. A Guide for the Design of Business Processes*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2003.
3. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Carrell M. R., Elbert N. F., Hatfield R. D., *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*, 6 ed, Fort Worth: The Dryden Press, 2000.
5. Fombrun C. J., Tihy N. M., Devanna M. N., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York 1984.
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
7. Hammer M., *The Process Audit*, „Harvard Business Review”, April 2007.
8. Hammer S., Stanton S., *How process enterprises really work*, „Harvard Business Review”, November–December 1999.
9. Harmon F. G., *Czas przyszły terazniejszy*, w: *Organizacja przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldschmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
10. Jeston J., Nelis J., *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier, Butterworth–Heinemann, Second Edition 2008.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003 i 2007.
12. Potoczek N., *The concept of the research on changes in human resource management in a process-oriented organization*, w: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, pod red. A. Nalepki i A. Ujwary Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2011.

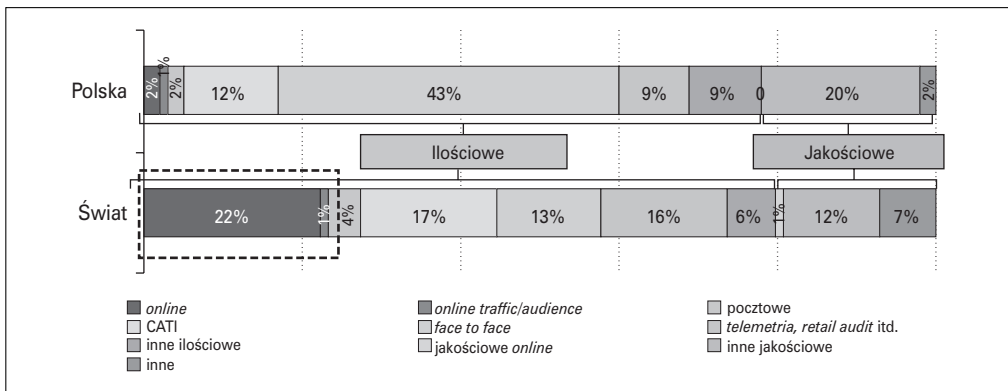
13. Potoczek N., Empowering employees in process-oriented organizations, „Management Business Innovation”, 6/2010, Nowy Sącz.
14. Romanowska M., Trocki M. (red.), Podejście procesowe w zarządzaniu, SGH, Warszawa 2004.
15. Ulrich D., Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
16. Yukl G., Leadership in organizations, Prentice – Hall, Inc, New Jersey 2002, fifth ed.

Znaczenie internetowych badań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

1. Wprowadzenie

Rozwój Internetu w Polsce i na świecie wymusza realizację badań dotyczących różnych aspektów działalności internetowej firm oraz wymaga mierzenia efektywności tych działań. Na przestrzeni ostatnich lat obserwujemy wzrost zainteresowania badaniami *online*¹. Na świecie stały się one najbardziej powszechną techniką badawczą, jednak w Polsce ten rodzaj badań jest ciągle nowy i nie dla wszystkich przedsiębiorstw odkryty (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Porównanie struktury wydatków na badania (w tym *online*) w Polsce i na świecie



Źródło: ESOMAR Global Market Research 2010.

Jak wynika z dostępnych danych², w Polsce wydatki na badania *online* stanowią niespełna 3%, natomiast na świecie co czwarte badanie realizowane jest *online*.

¹ N. Bradley, Marketing Research. Tools and Techniques, Oxford University Press, Oxford 2010.

² ESOMAR Global Market Research – Industry Report, 2010: http://www.esomar.org/uploads/industry/reports/global-market-research-2010/ESOMAR_GMR2010_Cover-Content-Firstchapter.pdf

On-line to nie tylko nowy sposób dotarcia do respondentów, to zupełnie nowe możliwości, technologie i odmienna specyfika samej realizacji badania. Z jednej strony dostarcza nowych, unikatowych możliwości, z drugiej – stawia wyzwania. Przenoszenie doświadczeń z badań realizowanych tradycyjnymi technikami nie wystarcza, potrzebna jest specjalistyczna wiedza.

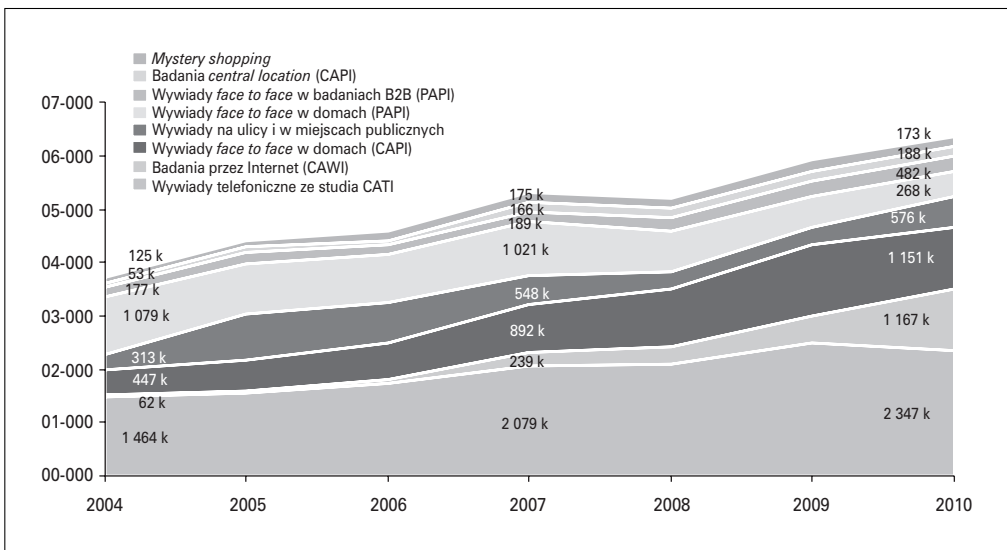
Celem prowadzonych tu rozważań jest określenie roli badań internetowych i możliwości ich wykorzystania w procesie zarządzania m.in. marką firmy oraz komunikacji z klientem.

Rozważania ograniczono do wybranych metod badań internetowych, koncentrując się na tych najbardziej popularnych wśród przedsiębiorstw.

2. Badania tradycyjne a badania *online*

Według dostępnych danych liczba wywiadów online realizowanych w Polsce dynamicznie rośnie³, chociaż w porównaniu ze światem istnieje jeszcze duży potencjał wzrostu w tym zakresie (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Udział wywiadów *online* w badaniach realizowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce (lata 2004–2010)



Źródło: Rynek badań w 2010 roku (ankieta wypełniona przez firmy badawcze).

³ www.gemius.com.pl [dostęp: 15 października 2011 r.].

Wyraźny wzrost znaczenia badań *online*, wśród wszystkich badań realizowanych w Polsce, nastąpił w 2009 roku. Według stanu na koniec 2010 roku, badania internetowe są najpopularniejszą metodą badawczą, po badaniach tradycyjnych realizowanych przez telefon.

W celu zwiększenia zainteresowania firm badaniami internetowymi, w Polsce wdraża się wiele innowacyjnych projektów, mających na celu poprawę jakości i rzetelności badań rynkowych, realizowanych technikami *online*⁴. Dzięki tym projektom możliwe stało się dotarcie poprzez Internet do większości interesujących dla marketerów grup docelowych oraz prowadzenie całego wachlarza innowacyjnych badań.

Korzystnym zjawiskiem, wspierającym rozwój badań internetowych, jest obserwowany wzrost motywacji i chęci udziału respondentów w badaniach realizowanych w Internecie. Wśród najważniejszych motywacji do brania udziału w badaniach *online* respondenci wymieniają: czas wolny (22% wskazań), ciekawość (18%), chęć wyrażenia własnego zdania (18%), traktowanie wypełniania ankiet jako rozrywkę (11%) oraz chęć wpływu na rzeczywistość (10%)⁵.

Badania internetowe mają wiele zalet, które odróżniają je od badań tradycyjnych i czynią atrakcyjnymi dla przedsiębiorstw⁶. Niewątpliwą zaletą badań *online* jest to, że są realizowane w naturalnych warunkach (obecność respondenta w domu)⁷, dzięki czemu łatwiejsza staje się prezentacja materiałów multimedialnych. Pozwalają też dotrzeć do wąskich, specyficznych grup klientów (niezależność geograficzna). Anonimowość internauty sprawia, że informacje uzyskane w badaniach *online* są prawdziwsze oraz obarczone mniejszym błędem niż w badaniach tradycyjnych, i nadają się do eksploracji drażliwych, trudnych tematów badawczych. Respondent jest w takich badaniach bardziej otwarty i szczerzy⁸.

Badania *online* umożliwiają pełną kontrolę nad momentem realizacji badania (można ustalić moment rozpoczęcia i zakończenia nawet z dokładnością do godziny)⁹. Ponadto kontakt z respondentem jest bardziej pogłębiony i nie ma

⁴ Badanie firmy Gemius, realizowane w ramach projektu: „Innowacyjne metody poprawy jakości badań prowadzonych przez Internet”, maj 2010 r., strona www.gemius.com.pl [dostęp: 15 października 2011 r.].

⁵ *Ibidem*.

⁶ E. McQuarrie, *The market research toolbox: a concise guide for beginners* (2nd ed.), 2005, SAGE <http://books.google.com>

⁷ U. D. Reips, *The methodology of Internet – based Experiments*, w: A. Joinson, K. McKenna, Postmes, U. D. Reips, *The Oxford Handbook of Internet Psychology*, Oxford:Oxford University Press, 2007, s. 373–390.

⁸ U. D. Reips, M. Bosnjak, *Dimensions of Internet Science*, Lengerich: Pabst. 2001, <http://www.psychologie.uzh.ch/sowi/reips/dis>

⁹ J. Paul, R. Seib, T. Prescott, *The internet and Clinical Trials:Background/d, Online Resources, Examples and Issues*, „Journal of Medical Internet Research”, Vol. 7 (1), 2005, <http://www.jmir.org/2005/1/e5>

tw. efektu ankieterskiego. Należy także podkreślić, że badania te są generalnie tańsze niż badania tradycyjne, i w związku z tym często realizowane są na dużych próbach.

Wybory dokonywane przez przedsiębiorstwa między badaniem tradycyjnym a badaniem *online* zależą od wielu czynników. Jednym z nich są charakterystyki grupy docelowej oraz stopnia rozproszenia tej grupy. W przypadku, gdy grupę docelową stanowią osoby starsze, z reguły mało aktywne w Internecie, rekomendowane jest stosowanie w firmach badań tradycyjnych. Jeśli grupa docelowa jest rozproszona i trudno dostępna, bardziej zasadne jest stosowanie badań *online*.

Istotny wpływ na wybór metody badawczej ma również tematyka badania. Jeśli wymaga ona pogłębienia na poziomie niewerbalnym, emocjonalnym oraz stosowania wielu technik projekcyjnych i obserwacji dynamiki grupy, rekomendowane są badania tradycyjne. Jeśli w badaniu poruszane są delikatne, drażliwe tematy, a kluczowe dla powodzenia badania są otwartość i szczere odpowiedzi na temat doświadczeń respondentów, rekomenduje się stosowanie badań *online*.

Wybór metody badawczej zależy również od czasu, w którym badanie musi zostać zrealizowane w firmie czy instytucji oraz liczba materiałów niezbędnych do przebadania. W przypadku, gdy musi ono być wykonane w krótkim terminie, a ilość materiałów do oceny przez respondentów jest duża i nie wymagają one bezpośredniego kontaktu z respondentem w czasie spotkania, preferowane są badania *online*. Jeśli elementem badania jest np. wizyta w domu respondenta i poznanie go oraz jego zachowań w codziennym otoczeniu, rekomendowane są badania tradycyjne. Jeżeli natomiast zamierzamy badać respondentów na co dzień wykorzystujących Internet jako źródło komunikacji, wskazane są badania *online*¹⁰.

3. Zastosowanie badań internetowych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw

Rozwój metod badawczych przyczynia się do coraz szerszego wykorzystywania badań *online* na różnych etapach działań marketingowych i strategicznych przedsiębiorstwa. Na etapie eksploracji (identyfikacja zachowań internautów), pracy nad innowacjami (ocena konceptów produktu, komunikacji, opakowania, nazwy) oraz zarządzania (badania znajomości i kondycji marki, badania komunikacji oraz postaw i preferencji klientów).

¹⁰ J. Bethlehem, *Applied surveys methods: A statistical perspective*, wyd. New York: Wiley 2009, „International Journal of Internet Science”, 2011, 6 (1), s. 68–70.

Wśród metod badawczych wykorzystywanych na etapie eksploracji należy wymienić badania jakościowe, jak: @FGI (grupy focusowe), @IDI (wywiady pogłębiające), @insighty, @weblog, dedykowane społeczności oraz badania ilościowe: tradycyjne – *real time sampling* (RTS), *omnibus online*, badania użyteczności (*usability*) oraz badania segmentacyjne internautów.

Na etapie pracy nad innowacjami badania *online* koncentrują się zwykle na ocenie pomysłów (badania jakościowe oraz screening idei), kierunkach rozwoju koncepcji (testy konceptu i produktu, testy opakowania i nazwy, badania cenowe) oraz komunikacji (wybór i dopracowanie idei kreatywnych, testy animatorów, pre-testy reklam, testy ulotek, materiałów, stron www)¹¹.

Badania internetowe wykorzystywane są również na etapie podejmowania strategicznych decyzji zarządczych w zakresie marki, komunikacji marketingowej oraz identyfikacji potrzeb i preferencji klientów. Badania marki mogą mieć zarówno charakter badań jakościowych (@FGI, @IDI), jak i ilościowych: badania standardowe – RTS, badania trackingowe (BrandTr@ck). Badania komunikacji koncentrują się na optymalizacji i mierzeniu efektywności kampanii internetowych, oglądalności witryn i aplikacji internetowych, buzzie, czyli komunikacji w serwisach społecznościowych oraz analizie treści publikowanych w Internecie. Narzędzia badawcze *online* mogą być wykorzystywane na każdym etapie rozwoju komunikacji w przedsiębiorstwie.

Wśród badań klientów realizowane są zarówno badania skupiające się na klientach zewnętrznych (badania popytu, preferencji, zachowań oraz badania satysfakcji), jak i badania klientów wewnętrznych, czyli pracowników konkretnej firmy czy instytucji.

3.1. Badania komunikacji

Badania komunikacji *online* dotyczą zwykle różnych mediów: tych, za które firma płaci (tzw. *paid media*), tj. reklama displayowa, video, mailing oraz linki sponsorowane, mediów „własnych” firmy (tzw. *owned media*), czyli strony www, profili marek, portali dedykowanych oraz działań wygenerowanych przez użytkowników (tzw. *earned media*), tj. marketing wirusowy, monitoring buzzu czyli komunikacji na portalach społecznościowych.

Badania komunikacji *online* wykorzystywane są zwykle już na etapie wyboru i dopracowywania koncepcji komunikacji, a także w trakcie komunikowania. Te, na etapie powstawania idei kreatywnej obejmują testy storyboardów, dopracowywanie kreacji, pre-testy reklam oraz testy ulotek, materiałów oraz stron www. W trakcie komunikowania najczęściej przeprowadza się badania doświadczeń, aktywności

¹¹ J. Bethlehem, S. Biffignandi, *Handbook of Web surveys*, wyd. New York, Wiley 2012, s. 20–25.

użytkowników, ich ruchu na stronie www i na dedykowanych portalach oraz mierzy się efektywność tej komunikacji. Dzięki temu możliwa jest optymalizacja kampanii internetowej czy kampanii w serwisach społecznościowych.

Na etapie powstawania pomysłu na reklamę, kiedy decyzja o ostatecznym jej kształcie musi zostać podjęta stosunkowo szybko, firmy wykorzystują Internet do testowania przygotowanych przez agencję mediową gotowych spotów telewizyjnych bądź animatów¹². Celem takiego badania pre-testu kreacji telewizyjnej jest wybór i klasyfikacja najbardziej istotnych elementów spotu z punktu widzenia potencjalnego klienta oraz określenie wpływu reklamy i poszczególnych jej elementów na wizerunek i postrzeganie badanej marki. Respondent wskazuje kluczowe sceny z badanego spotu i porządkuje je w kolejności od najciekawszych do najmniej interesujących. Badanie to jest badaniem ilościowym, realizowanym techniką CAWI (ankieta internetowa). Każdy testowany spot badany jest niezależnie (test monadyczny) i ocenia go 150 respondentów z grupy docelowej, określonej przez firmę na etapie konstruowania media planu¹³. Dobór próby w przypadku tego badania ma charakter losowo-kwotowy.

Dzięki badaniu pre-testu reklamy przedsiębiorstwa otrzymują informację na temat kluczowych scen i elementów badanego spotu, identyfikują emocje związane z kluczowymi scenami oraz diagnozują ogólny profil wizerunkowy spotu i jego powiązanie z marką, a następnie przekazują do agencji reklamowej rekomendacje egzekucyjne.

W celu określenia reakcji klienta na reklamę czy tekst reklamowy, w badaniach *online* wykorzystuje się różne narzędzia badawcze, tj. ikony, mające odzwierciedlać odczucia (reakcje emocjonalną) po zobaczeniu reklamy czy tekstu¹⁴, narzędzia stosowane do różnych tekstów reklamowych na etapie ich przygotowywania, określające reakcje respondentów na przeczytany opis produktu (*text valuator*) oraz narzędzia identyfikujące elementy graficzne idei kreatywnej, które najbardziej przyciągają uwagę odbiorców¹⁵ (*visual heat point*).

Popularnym zastosowaniem badań *online* jest wykorzystanie ich do optymalizacji kampanii internetowej. Ma ono miejsce w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada kilka wariantów reklam przygotowanych do emisji w Internecie. Celem badania *online* jest wówczas ocena skuteczności tych reklam, wybór kreacji, które są najbardziej efektywne, i weryfikacja miejsca emisji. Badanie dostarcza wie-

¹² Przedstawienie spotu telewizyjnego w sposób graficzny, najczęściej w formie rysunków.

¹³ W celu porównania podstawowych wskaźników wśród osób oglądających i nie oglądających stosuje się tzw. grupę kontrolną.

¹⁴ Pierwsza reakcja potencjalnego klienta często daje firmie najlepszą informację zwrotną.

¹⁵ Respondenci zostają poproszeni o przyjrzenie się testowanej grafice i wykonywanie pojedynczych kliknięć w te miejsca na grafice, na które patrzą.

dzy na temat zauważalności poszczególnych reklam przez internautów oraz ich skuteczności, mierzonych ilością odwiedzin i podjęciem akcji na stronie www. Pozwala lepiej zrozumieć, co komunikuje dana reklama i jaki jest jej wpływ na intencję zakupu oraz na pozycję i wizerunek marki. W wyniku badania uzyskuje się informacje o tym, do kogo faktycznie kampania dociera i czy jej efektywność zależy od miejsca emisji.

Jednym z narzędzi badawczych, najczęściej wykorzystywanych przez polskie przedsiębiorstwa w obszarze optymalizacji kampanii internetowych, jest Ad@optima¹⁶, które umożliwia kompleksowe mierzenie działania reklamy, czyli: dotarcia do grupy docelowej, atrakcyjności komunikacji i efektywności. Badanie to odbywa się w rzeczywistych warunkach, a respondent nie wie, że jest poddawany testowi, odwiedzając stronę z reklamą. Reklama jest monitorowana. W krótkim czasie po emisji reklamy respondent otrzymuje zaproszenie do badania (reklamy już nie widzi). Pierwsze pytania odnoszą się do widzianej wcześniej reklamy, następnie w ankiecie wyświetlana jest ona ponownie i oceniana, tym razem bardziej szczegółowo. Dzięki takiemu sposobowi badania mierzy się faktyczną reakcję respondenta na reklamę w rzeczywistym miejscu emisji.

W celu określenia skuteczności kampanii internetowej wykorzystuje się narzędzie badawcze zwane NetEffekt¹⁷. Badanie wykorzystujące to narzędzie realizowane jest wówczas, gdy firma chce ocenić efekt zastosowania Internetu w oderwaniu od innych mediów oraz zrozumieć wpływ poszczególnych czynników na skuteczność kampanii, tj. ilość kontaktów z reklamą/kampanią, jej czas trwania, miejsce emisji czy ilość wykorzystanych w kampanii kreacji. Badanie realizowane jest metodą CAWI¹⁸ za pomocą techniki Real Time Sampling (RTS)¹⁹. Ankiety w tym badaniu emitowane są na serwisach, wybranych do przeprowadzenia kampanii. W badaniu porównuje się dwie grupy wyróżnione na podstawie twardych danych²⁰: grupę osób, które miały kontakt z kampanią reklamową (tzw. grupa

¹⁶ Ad@Optima to narzędzie badawcze, stworzone przez firmę Gemius Polska, wykorzystywane przez firmę powiązaną z nią kapitałowo, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, specjalizującą się w badaniach *online*; www.iibr.com.pl

¹⁷ NetEffekt to narzędzie badawcze, stworzone przez firmę Gemius Polska, wykorzystywane przez firmę powiązaną z nią kapitałowo, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, specjalizujących się w badaniach *online*.

¹⁸ CAWI to badanie telefoniczne, wspomagane komputerowo (*computer assisted web interview*).

¹⁹ *Real Time Sampling* (RTS) – badanie ilościowe realizowane przez Internet, zestandaryzowane, reprezentatywne wyniki są przedstawiane w dwóch wariantach: próba odpowiada strukturze demograficznej populacji Polaków w wieku 15–60 lat lub próba odpowiada strukturze demograficznej populacji polskich internautów w wieku 15+; próbę badawczą dobiera się pod względem zachowań w Internecie, kontaktu ze stronami, reklamami; ankiety są krótkie i proste, testowanie odbywa się w naturalnych warunkach.

²⁰ Twarde dane to rzeczywiste dane określające zasięg kampanii, liczbę emisji, ilość kontaktów internautów z reklamą lub kampanią, miejsce kontaktu, kontakt z poszczególnymi kreacjami reklamowymi,

„exposed”) oraz grupę osób, które nie miały kontaktu z kampanią reklamową, natomiast miały kontakt ze stroną internetową, gdzie była emitowana kampania (tzw. grupa „control”). Dane zbierane są zarówno w momencie rozpoczęcia kampanii – ocenia się wówczas efekt „świeżego” oddziaływania Internetu, jak i po dłuższym czasie jej trwania – ocenia się całościowy efekt kampanii oraz dokonuje szczegółowych analiz poszczególnych jej czynników. Badanie to pozwala przedsiębiorstwu nie tylko ocenić skuteczność Internetu w oderwaniu od pozostałych mediów, wykorzystanych w kampanii, ale również umożliwia diagnozę poszczególnych kreacji.

Podejmując decyzje związane z optymalizacją kampanii internetowych, przedsiębiorstwa każdorazowo łączą „twarde dane”, wynikające z analiz rzeczywistych wskaźników, z wynikami badań, opierającymi się na deklaracjach respondentów.

Wraz z rozwojem Internetu w Polsce coraz popularniejsze stają się badania dedykowane serwisom internetowym i aplikacjom wykorzystywanym przez firmy²¹. Są one realizowane w fazie projektowania (makiety) oraz na gotowych do uruchomienia serwisach. Ich popularność wynika z faktu, że rekomendacje pochodzące z badań witryny często podnoszą jej jakość użytkową, wpływają na podniesienie efektywności korzystania przez użytkownika z udostępnionych treści i funkcji. Minimalizują też ryzyko popełnienia błędu, a w konsekwencji podnoszą satysfakcję użytkownika i jego skłonność do częstego korzystania ze strony internetowej. Przekłada się to na większy zwrot z inwestycji. Warto podkreślić, że użytkownicy postrzegają witrynę zwykle inaczej niż jej autorzy, a brak dystansu do własnego projektu jest zjawiskiem naturalnym.

Wśród badań dedykowanych serwisom przedsiębiorstwa wykorzystują zarówno badania, w których ocen dokonują eksperci, jak i takie, w których oceniają użytkownicy. Efektem pogłębionej analizy serwisu, wykonanej przez ekspertów, jest znalezienie wszelkich błędów użyteczności i zasugerowanie ich poprawek²². Dzięki badaniu przeprowadzonemu z udziałem użytkowników, realizujących zestaw zadań na witrynie, identyfikuje się elementy, które sprawiają im trudność i obniżają sprawność korzystania ze strony.

W skład realizowanych przez firmy badań użyteczności wchodzi trzy jego moduły: przegląd witryny (*usability inspection*), ocena strony (*usability evaluation*) i test użyteczności (*usability test*)²³. Propozycją badawczą, stanowiącą

czas kontaktu z kreacją, wpływ kampanii na oglądalność strony reklamowanej i serwisu, wykonanie akcji na stronie.

²¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 120–140.

²² To badanie w literaturze określa się jako badanie *usability evaluation*.

²³ U. D. Reips, *The methodology of Internet – based Experiments*, 2007, Oxford: Oxford University Press, s. 60–75.

uzupełnienie do wymienionych trzech modułów, jest badanie metodą *eyetracking*, które rejestruje ruch gałek ocznych internautów podczas procesu badawczego. Badanie *eyetrackingowe* to narzędzie stacjonarne lub mobilne. Można je traktować jako badanie zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Z uwagi na pomiarowy fizjologiczny charakter badania uzyskuje się „twarde”, reprezentatywne dane ilościowe i otrzymuje mierzalny materiał jakościowy, będący punktem wyjścia do innego typu badań ilościowych, np. badania ankiet internetowych.

Przegląd badanej witryny przez badacza odbywa się zgodnie z listą kontrolną, która zawiera 100 kryteriów opracowanych na podstawie norm oraz wytycznych i standardów sieciowych. Wynikiem tego badania jest lista błędów obniżających jakość użytkową witryny, wraz z lokalizacją tych błędów, oraz procentowy wskaźnik zgodności witryny z listą kontrolną.

Ocena strony jest efektem dokładnego i kompleksowego przeglądu badanej witryny przez zespół badaczy. Raport z badania zawiera zarówno zaobserwowane na witrynie usterki, ich opisy, rangę oraz propozycje naprawy znalezionych problemów, jak również informacje o mocnych i słabych stronach witryny i jej potencjale.

Badanie z udziałem użytkowników (*usability test*) identyfikuje cechy serwisu czy aplikacji, obniżające jakość użytkową. Dostarcza informacji o tym, w jaki sposób użytkownicy witryny poruszają się po niej, rejestruje komentarze użytkowników oraz wskazuje, na ile serwis jest intuicyjny i łatwy w obsłudze, a także, które jego elementy wymagają poprawy.

Kolejne, popularne wśród przedsiębiorstw badanie dotyczące serwisów to ilościowe badanie satysfakcji użytkowników witryny, na podstawie kwestionariusza do pomiaru użyteczności, emitowanego na badanej witrynie (*web satisfaction*). Badanie to pozwala zarówno określić ogólny poziom satysfakcji użytkowników w zakresie korzystania ze strony www, jak i w kluczowych obszarach. Firmy wykorzystują ten rodzaj badania w sytuacji, gdy potrzebują informacji na temat postrzegania przez użytkowników ich witryny na tle innych. Pozwala on określić, jak poszczególne elementy witryny wpływają na satysfakcję użytkowników oraz wskazać na słabe i mocne strony witryny. Poziom satysfakcji klientów bada się wówczas w kilku obszarach: intuicyjność (czyli łatwość poruszania się, nawigację, układ witryny), wygląd (atrakcyjność wizualna witryny, użyteczność zastosowanych rozwiązań wizualnych do łatwego korzystania ze strony), zawartość strony oraz sprawność techniczna.

Dodatkowym badaniem wykorzystywanym przez firmy jest badanie ankietowe, określające miejsce witryny w procesie podejmowania decyzji o zakupie przez klienta.

3.2. Badania kondycji marki

W procesie zarządzania bardzo często firmy wykorzystują badania dotyczące różnych aspektów marki. Badania te realizowane są przed przedsiębiorstwa w różnych sytuacjach, np. gdy pojawiają się problemy związane z marką, w momencie podjęcia prac nad nową marką lub repozycjonowaniem już istniejącej marki oraz gdy zachodzą zmiany (np. pojawiają się nowe marki). Marka podlega stałemu monitorowaniu również wtedy, kiedy firmy nie podejmują żadnych związanych z nią zmian strategicznych.

Typowym badaniem *online*, wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania marką, jest badanie trackingowe²⁴. Służy ono diagnozowaniu doświadczeń użytkowników związanych z marką. Respondentom zadawane są pytania o znajomość marki, opinie na jej temat, intencje skorzystania, doświadczenia związane z marką oraz ewentualne rozważanie rezygnacji z marki. Wszelkie zmiany monitorowane są w czasie. Ponadto w badaniach tego typu uzyskuje się szczegółową informację na temat źródeł wiedzy i kontaktu użytkowników z daną marką, oczekiwań wobec marki, barier związanych z używaniem marki oraz poziomu lojalności wobec marki.

Badania doświadczeń klienta z marką realizowane są w trakcie życia marki regularnie, zwłaszcza przez liderów rynkowych i firmy globalne, których cele biznesowe dotyczą wskaźników związanych z marką. Śledzą oni zmiany postaw klientów wobec marki oraz przepływy konsumentów między markami. Badania diagnozujące kondycję marki są szczególnie popularne wśród firm na wczesnym etapie życia marki, a także po zmianach jej pozycjonowania. Na etapie rozwoju marki celem badania jest sprawdzenie, na ile udane jest wprowadzenie marki – mierzy się to zwykle ilością pozytywnych opinii respondentów i ich poziomem satysfakcji. Natomiast na etapie zmian pozycjonowania bada się reakcje użytkowników na te zmiany oraz pozyskuje informację zwrotną na temat tego, co należy poprawić.

Ilościowe badania internetowe dotyczące marki dostarczają informacji niezbędnych w zarządzaniu firmą, m.in. na temat wielkości i charakterystyki poszczególnych grup użytkowników, po osoby nie znające marki. Identyfikuje się też źródła kontaktu z marką i ocenia ich efektywność. Dzięki tym badaniom firma otrzymuje również informacje na temat poziomu satysfakcji uzyskanej przez użytkowników marki i poziomu lojalności.

Do diagnozy kondycji marki przedsiębiorstwa wykorzystują całe spektrum badań jakościowych *online*: @FGI, @Insighty, @IDI. Focusy realizowane są w sy-

²⁴ Badanie trackingowe to rodzaj badania ciągłego: realizuje się je w cyklach tygodniowych lub miesięcznych, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa.

tujacji, gdy firma potrzebuje informacji na temat spontanicznych reakcji użytkowników na działania podjęte np. w związku ze zmianą czy rezykwaljonowaniem marki. Do realizacji @focusów wykorzystuje się platformę przypominającą czat. Dyskusje, tak jak w przypadku badań tradycyjnych, prowadzi moderator zadający pytania za pośrednictwem komputera, a między uczestnikami zachodzą interakcje. Zadaniem uczestników, pracujących w grupach lub podgrupach, jest stworzenie nowych pomysłów oraz ocena istniejących.

W realizacji *insightów online*, czyli wirtualnej etnografii, wykorzystuje się różne wyszukiwarki internetowe, podąża za linkami i odnośnikami, analizuje teksty internautów i buduje siatkę pojęć i skojarzeń związanych z marką.

Popularność badań jakościowych *online* wynika z faktu, że ze względu na anonimowość użytkowników i nieingerujący przebieg badania dostarczają one przedsiębiorstwu w krótkim czasie szczerych i otwartych informacji na temat kondycji i wartości marki oraz pozwalają na identyfikację poziomu oczekiwań i satysfakcji użytkowników.

4. Podsumowanie

Rozwój metod i technik badań internetowych jest pochodną rozwoju Internetu. Bez wykorzystywania badań internetowych utrudniona byłaby diagnoza różnych aspektów działalności przedsiębiorstw. Jednocześnie firmy posiadałyby ograniczoną informację zwrotną na temat poziomu oczekiwań w zakresie działań marketingowych i zadowolenia użytkowników oraz efektów tych działań. Jeżeli jedynym kanałem dystrybucji, wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo w procesie sprzedaży jest Internet, to badania *online* są na pewno najbardziej efektywnym sposobem badania respondentów. Odbywają się bowiem w naturalnym otoczeniu respondentów. Dzięki anonimowości odpowiedzi respondentów są bardziej szczere i otwarte. Internet pozwala też na bardziej pogłębiony kontakt z respondentami niż w badaniu tradycyjnym. Dodatkowo łatwiejsze jest zaprezentowanie respondentowi wszelkich materiałów multimedialnych.

Wiele zalet badań *online* (w tym ich większa wiarygodność) sprawia, że tę metodę badawczą można, w większym niż dotychczas stopniu, wykorzystać w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zarówno na etapie identyfikacji potrzeb i oczekiwań, segmentacji rynku, w trakcie prac nad produktem, ceną, strategią dystrybucji i komunikacją, jak i na etapie zarządzania marką.

W opracowaniu niniejszym szczegółowej analizie poddano badania przydatne w kontekście komunikacji i zarządzania marką.

5. Bibliografia

1. Bethlehem J., *Applied surveys methods: A statistical perspective*, New York: Wiley 2009.
2. Bethlehem J., Biffignandi S., *Handbook of Web surveys*, wyd. New York: Wiley 2012.
3. Bradley N., *Marketing Research. Tools and Techniques*, Oxford University Press, Oxford 2010.
4. ESOMAR Industry Report, 2010: http://www.esomar.org/upload/industry/reports/global-marketresearch-2010/ESOMAR_GMR2010
5. Joinson A., McKenna K., Postmes, Reips U. D., *The Oxford Handbook of Internet Psychology*, Oxford: Oxford University Press, 2007.
6. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. McQuarrie E., *The market research toolbox: a concise guide for beginners (2nded.)*, 2005, SAGE <http://books.google.com>
8. Reips U. D., Bosnjak M., *Dimensions of Internet Science*, Lengerich: Pabst. 2001, <http://www.psychologie.uzh.ch/sowi/reips/dis>
9. Paul J., Seib R., Prescott T., *The Internet and Clinical Trials: Background, Online Resources, Examples and Issues*, „*Journal of Medical Internet Research*”, Vol. 7 (1), 2005, <http://www.jmir.org/2005/1/e5>
10. Reips U. D., *The methodology of Internet – based Experiments*, Oxford: Oxford University Press 2007.

Strony internetowe:

1. www.iibr.com.pl
2. www.gemius.com.pl
3. www.wikipedia.com

Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników?

1. Wprowadzenie

Jednym z głównych założeń badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi jest przeświadczenie, że poziom makro (tj. organizacja i jej otoczenie) silnie wpływa i stymuluje sposoby funkcjonowania poszczególnych aktorów¹. Klasyki teorii zarządzania i organizacji, począwszy od Marcha i Simona, Weicka, Aldricha, Katza i Kahna, Etzioniego czy Scheina, dostarczyli licznych dowodów wskazujących, że zmienne organizacyjne, w postaci środowiska, strategii, typu organizacji, struktury, technologii czy kultury, mogą determinować produktywność zatrudnionej kadry. W związku z tym wydaje się logiczne, że uwarunkowania organizacyjne w równie silnym stopniu, co efektywność i zaangażowanie pracowników, muszą wpływać na zachowania kontrproduktywne i nieetyczne. Dowodów na poparcie tej tezy dostarczają głównie badacze zajmujący się kulturą, a także etyką w zarządzaniu². Choć „ciemna strona” organizacji jest zdecydowanie rzadziej poddawana analizom, to waga tej problematyki jest nie mniej ważna. Jak bowiem ukazują poszczególni autorzy, koszty tego typu zachowań tylko w amerykańskiej gospodarce obciążają budżety przedsiębiorstw od 25 mld do aż 200 mld dolarów rocznie³.

Celem niniejszego opracowania jest zatem ukazanie, czy i w jaki sposób wartości organizacyjne determinują/ograniczają nieproduktywne i nieetyczne zachowania pracowników, czyli takie, które naruszają normy organizacyjne lub wpływają na spadek produktywności, a w rezultacie utrudniają realizację celów organizacji⁴.

¹ S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009.

² L. K. Trevino, K. D. Butterfield, D. L. McCabe, *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*, „Business Ethics Quarterly”, 1998, Vol. 8, No. 3, s. 447–476.

³ Y. Vardi, E. Weitz, *Misbehavior in Organizations*, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004, s. 247.

⁴ P. E. Spector, *Counterproductive Work Behavior: The Secret Side of Organizational Live*, „Psychological Science Agenda”, 2001, Vol. 14, No. 3, s. 8.

2. Rola wartości w funkcjonowaniu organizacji

Niezależnie od tego, jak zostaną zdefiniowane wartości – czy jako wyobrażenie wpływające na selekcję spośród możliwych sposobów, środków i celów działania⁵, albo przekonania pełniące funkcje kryteriów, zasad czy standardów służących człowiekowi lub grupie ludzi do selekcjonowania i oceniania działań, zdarzeń ludzi, a także samych siebie⁶ – są one atrybutem przedsiębiorstwa, odzwierciedlającym jego cele i stanowiącym część grupowej ideologii. Dotyczą podstaw ocen, które stosują członkowie organizacji w celu ewaluacji sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Rozumienie wartości przedsiębiorstwa i ich przestrzeganie pozwala ludziom kierować swoim życiem i pomaga w wyborze spójnych ról społecznych. Według Posnera i Kouzesa⁷, wspólne wartości przedsiębiorstwa: promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej, ułatwiają konsensus w kwestii głównych celów organizacji, pobudzają etyczne zachowania, stymulują ciężką pracę i wzajemne wsparcie, redukują poziom stresu, ułatwiają zrozumienie wzajemnych oczekiwań między pracownikami, rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej, zwiększają satysfakcję ze współuczestnictwa w organizacji, rozwijają pracę zespołową.

Współczesne badania nad głównymi wartościami przedsiębiorstwa pokazują, że: spójność wartości organizacyjnych i wartości pracowników generuje większy zysk dla przedsiębiorstwa; istnieje związek pomiędzy ich wdrożeniem a zyskownością przedsiębiorstwa; są najsilniej motywującym czynnikiem podczas wykonywania zadań zawodowych; istnieje związek między ich świadomością a: wzrostem satysfakcji z pracy, zaangażowaniem jednostek, wzrostem wyników pracy, czy wzrostem pracowniczych zachowań obywatelskich wyznaczonych podporządkowaniem, altruizmem i frekwencją; są istotne dla tworzenia i zarządzania złożonymi przedsiębiorstwami; wpływają na szybkość rozwoju przedsiębiorstwa⁸, a także na wartości moralne jednostek, etyczne podejmowanie decyzji⁹ i zachowanie¹⁰. Analizy Hunta, Wood i Chonko ukazują natomiast, że etyczne wartości

⁵ C. Kluckhohn, Values and Value-orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, w: *Toward a General Theory of Action*, red. T. Parsons, E. A. Shils, Harvard University Press Cambridge, MA 1951, s. 388–433.

⁶ S. H. Schwartz, A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, „*Applied Psychology: An International Review*”, 1995, Vol. 48, No. 1, s. 23–48.

⁷ J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jose-Bass, San Francisco 1987, s. 193.

⁸ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 25–28.

⁹ S. Nwachukwu, S. J. Vitell, The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments, „*Journal of Business Ethics*”, 1997, Vol. 16, s. 757–776; P. C. Douglas, R. A. Davidson, B. X. Schwartz, The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants' Ethical Judgments, „*Journal of Business Ethics*”, 2001, Vol. 34, s. 101–121.

¹⁰ L. K. Trevino, A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, „*Research in Organizational Change and Development*”, 1990, Vol. 4, s. 195–230.

zakorzenione w kulturze organizacji mogą być kluczem do sukcesu, a ponadto sprawiają, że najlepsi pracownicy pozostają na swoich stanowiskach, w przeciwieństwie do organizacji, które nie respektują tego typu wartości¹¹. Kluczem do produktywności pracowników i ich odpowiedzialności moralnej staje się zatem, z jednej strony, poczucie dostosowania i „spójności” wartości organizacyjnych i wartości, które cenią pracownicy¹², z drugiej – występowanie wartości, które odnoszą się do kwestii moralnych.

Koncepcja wartości organizacyjnych stała się na tyle inspirująca, że teoretycy i praktycy biznesu zaczęli używać terminu ‘zarządzanie przez wartości’ (ang. *managing by values*). Schein, opisując ten proces, używał innego pojęcia – mianowicie ‘zarządzanie niezarządzaniem’ (ang. *managing the unmanageable*)¹³, Hamel i Prahalad – ‘zarządzaniem przez wizję’, a Pascal i Athos – ‘strategiami doskonałości’¹⁴. Jak podkreśla Barrett, ten sposób zarządzania polega na ciągłym monitorowaniu wartości organizacyjnych i wartości, które cenią pracownicy, opracowywaniu działań zmierzających do „wyrównywania” tych grup wartości, a także projektowaniu wartości, do których organizacja ma zmierzać (tzw. spójność kulturowa)¹⁵.

Pomimo zalet, jakie wielu autorów dostrzega w zarządzaniu przez pryzmat wartości, zagadnienie to nie jest wolne od kontrowersji. Aniszewska¹⁶, ukazując negatywną stronę wartości przedsiębiorstwa, powołuje się na „strategiczną krótkowzroczność” i tzw. kulturowe zamknięcie. „Złe” sformułowanie wartości, przyzwyczajenie do określonego porządku i wiara w jego skuteczność powodują bowiem niewrażliwość na zjawiska zachodzące w otoczeniu. Przez takie „zamknięcie” w wartościach firma może stracić możliwość przeciwdziałania potencjalnym niepowodzeniom. Sinclair¹⁷ wskazuje, że „inkwizycyjne” wdrażanie wartości (w tym pryncypiów moralnych) nie gwarantuje świadomego etycznego zachowania, a raczej konformizm i lęk przed karą. W takiej sytuacji pracowników cechuje pewien automatyzm, pozwalający w sposób bezmyślny i machinalny realizować funkcje zawodowe. Lozano¹⁸ dostrzega w takim działaniu duże niebezpieczeństwo,

¹¹ S. D. Hunt, R. Wood, L. Chonko, Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, „Journal of Marketing”, 1990, Vol. 53, s. 79–90.

¹² R. Barrett, Building Values-driven Organization, Butterworth-Heinemann, Boston 2006.

¹³ E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco 1992.

¹⁴ Za: Cz. Sikorski, Organizacje bez wodzów, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 128.

¹⁵ R. Barrett, Building Values-driven..., *op. cit.*

¹⁶ G. Aniszewska, Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym, w: Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.

¹⁷ A. Sinclair, Approaches to Organizational Culture and Ethics, „Journal of Business Ethics”, 1993, Vol. 12, s. 63–73.

¹⁸ J. M. Lozano, Ethics and Corporate Culture. A Critical Relationship, „Ethical Perspectives”, 1998, Vol. 5, s. 53–70.

dotyczące możliwości kontroli i manipulacji pracownikami, Crozier – stłamszenie wolności jednostek¹⁹.

Powstaje zatem pytanie, czy wartości zakorzenione w kulturze organizacji mogą przeciwdziałać kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników, a jeśli tak, to jak silna jest to zależność?

3. Problematyka i procedura badań własnych

Na podstawie dotychczasowych badań, w których sugeruje się, że występują zależności między wartościami organizacyjnymi a zachowaniami pracowników, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: Wartości moralne zawarte w profilu kulturowym negatywnie korelują z kontrproduktywnymi i nieetycznymi zachowaniami pracowników,
- H2: Poczucie dopasowania wartości (podobieństwo wartości osobistych i aktualnych w przedsiębiorstwie) negatywnie korelują z nieetycznymi zachowaniami pracowników,
- H3: Tendencja do zachowań kontrproduktywnych i nieetycznych jest konsekwencją wartości zawartych w profilu kulturowym przedsiębiorstwa (poziomy cenionych wartości) i jego siły (spójność między osobistymi, aktualnymi i pożądanymi wartościami).

Projektując założenia metodologiczne na podstawie literatury przedmiotu, wyodrębniono zmienną niezależną – wartości organizacyjne oraz zależną – kontrproduktywne i nieetyczne zachowania.

Zmienna niezależna: **Wartości organizacyjne** badane Kwestionariuszem Wartości Organizacyjnych autorstwa Barretta opierają się na założeniu, że wartości stanowią jądro kultury. Badając kulturę, diagnozuje się w rzeczywistości charakteryzujące ją wartości, one bowiem najbardziej przekładają się na sposób myślenia i zachowania pracowników²⁰.

Badania wspomnianym kwestionariuszem pozwalają na diagnozę 86 wartości osobistych, wartości istniejących i poświadczanych w przedsiębiorstwie. Poszczególne wartości przyporządkowane są do 7 poziomów „organizacyjnej świadomości”, czyli: 1) bezpieczeństwa finansowego, 2) relacji, 3) samooceny, 4) przeobrażania, 5) wewnętrznej spójności, 6) współpracy z otoczeniem i 7) służby dla ludzkości. Dzięki zastosowaniu klucza możliwe jest obliczanie „poczucia dopasowania wartości” (zbieżność wartości kulturowych i wartości osobistych zatrudnionych

¹⁹ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 90.

²⁰ R. Barrett, *Building Values-driven...*, *op. cit.*

pracowników), a także „spójności kulturowej” (zbieżność wartości aktualnych i pożądanых w organizacji).

Zmienna zależna: **Kontroroduktywne i nieetyczne zachowania** definiowane są jako zachowania niezgodne z ustalonymi ogólnospołecznymi normami, standardami i zasadami funkcjonującymi w środowisku społecznym i zawodowym. Zmienna ta mierzona jest 17-itemową skalą nieetycznych zachowań, autorstwa Akaaha²¹.

W trakcie adaptacji kulturowej narzędzia i po przeprowadzonych badaniach pilotażowych otrzymano współczynnik α Cronbacha = 0,92. Po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą Varimax z normalizacją Kaisera (KMO = 0,923; χ^2 ($df = 136$) = 8746,562; $p < 0,01$) uzyskano trzy czynniki tłumaczące w sumie ponad 60% całej wariancji²².

W postępowaniu badawczym kontrolowano również zmienne niezależne uboczne, takie jak: wiek, płeć, wykształcenie, zadowolenie z pracy, pozycja w hierarchii zawodowej, doświadczenie zawodowe, wielkość przedsiębiorstwa, lokalizacja przedsiębiorstwa i branża.

Badaniami objęto 958 pracowników z 29 losowo wybranych średnich i dużych przedsiębiorstw, które znajdują się na liście rankingowej „Rzeczpospolitej” Lista 2000 (realizowane były między lutym a listopadem 2008 roku). Większość badanych to osoby z wyższym wykształceniem, zajmujące niższe stanowiska wykonawcze, w wieku od 26 do 35 lat i stażem pracy od 5 do 15 lat. Rozkład badanych ze względu na płeć jest prawie proporcjonalny (54% do 46%). Osoby te w większości były zatrudnione w przedsiębiorstwach dużych, będących własnością osób prywatnych, i zlokalizowanych w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców.

4. Analiza wyników badań

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym było szukanie zależności pomiędzy profilem systemu kulturowego (tj. współczynnikiem spójności kulturowej,

²¹ I. P. Akaah, Organizational Culture and Ethical Research Behavior, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 1993, Vol. 21, No. 1, s. 59–63.

²² Pierwszy z czynników „łamanie etosu zawodowego” (zawiera stwierdzenia związane z fałszerstwem i unikaniem osobistej odpowiedzialności za decyzje) wyjaśnia 24% wariancji, przy rzetelności $\alpha = 0,89$. Drugi z czynników, określony mianem „przestępstw finansowo-korupcyjnych” (zgrupowane itemy związane są z zawyżaniem wydatków i przekupstwem), charakteryzujący się rzetelnością $\alpha = 0,85$, tłumaczy 19% wariancji wyników. Czynniki trzeci, po analizie treści itemów „ładujących” ten czynnik, nazwany został „instrumentalne traktowanie firmy”. Wynika to z tego, że stwierdzenia zawierające się w tym czynniku odnoszą się zarówno do nadużywania własności firmy, oszustw, jak i braku lojalności w stosunku do przełożonych. Charakteryzuje się on rzetelnością cząstkową $\alpha = 0,79$ i tłumaczy 18% wariancji.

poczuciem dopasowania wartości, i wartościami moralnymi) a kontrproduktywnymi i nieetycznymi zachowaniami pracowników (zob. tabela 1).

Tabela 1. Współczynniki korelacji *r*-Pearsona między czynnikami wartościami organizacyjnymi a zachowaniami pracowników

Wartości	Łamanie etosu zawodowego	Przestępstwa finansowo-korupcyjne	Instrumentalne traktowanie firmy
Wartości moralne	-0,104**	-0,011	-0,208**
Etyka	-0,035	0,035	-0,097**
Odpowiedzialność	-0,094**	-0,076*	-0,070*
Uczciwość	-0,060	0,026	-0,209**
Zaufanie	-0,015	-0,037	-0,090**
Zaangażowanie społeczne	-0,027	-0,058	-0,064*
Przyszłe pokolenia	-0,017	-0,035	-0,018
Spójność kulturowa	0,038	-0,013	0,085**
Poczucie dopasowania wartości	0,008	0,008	-0,087**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05,

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, wartości moralne negatywnie korelują zarówno z instrumentalnym traktowaniem firmy ($r = -0,208$; $p < 0,01$), jak i łamaniem etosu zawodowego ($r = -0,104$; $p < 0,01$), nie wiążą się natomiast z przestępstwami finansowo-korupcyjnymi. Mimo że siła korelacji nie jest wysoka, otrzymano zależności istotne statystycznie. Podobnie słabe, jak i niejednoznaczne wyniki, co do związków wartości moralnych z zachowaniami pracowników otrzymali Bush i inni. Wykazali oni, że wartości moralne tkwiące w kulturze organizacji i praktyki etyczne mają niejednorodny związek z internetowymi zachowaniami przestępczymi²³. Nie zmienia to jednak faktu, że w otrzymanych badaniach taki związek wystąpił, **można zatem częściowo potwierdzić hipotezę 1**. Występują bowiem ujemne zależności między cenionymi w przedsiębiorstwach wartościami moralnymi a kontrproduktywnymi i nieetycznymi zachowaniami pracowników.

Kolejnym aspektem poddanym analizom była „spójność kulturowa” (podbieństwo między wartościami istniejącymi a pożądanymi w systemie kulturowym przedsiębiorstwa). Okazuje się, że koreluje ona pozytywnie instrumental-

²³ V. Bush, L. Ferrell, A. Bush, O. C. Ferrell, Investigating the Relationship Between Corporate Values and Practices of Marketing Organizations and Internet Ethics: An Exploratory Study, „The Marketing Management Journal”, 2003, Vol. 13, No. 2, s. 1-13.

nym traktowaniem firmy ($r = 0,085$; $p < 0,01$). Drugim wymiarem spójności systemu kulturowego jest „poczucie dopasowania wartości” (spójność wartości osobistych pracowników i aktualnych kultury przedsiębiorstwa). I tu widać, że stopień „poczucia dopasowania” ujemnie koreluje z nieetycznymi zachowaniami, polegającymi na instrumentalnym traktowaniu firmy ($r = -0,087$; $p < 0,01$). Może to wynikać z identyfikacji pracownika z firmą, a tym samym powodować mniej tego typu zachowań²⁴. Uzyskane wyniki nie dają zatem podstaw do konfirmacji hipotezy 2.

Tabela 2. Współczynniki analizy regresji tłumaczące zachowania pracowników

Predyktory	<i>B</i>	Błąd standardowy	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Łamanie etosu zawodowego ($R = 0,317$; skorygowany $R^2 = 0,095$; $F(950) = 14,305$; $p < 0,01$)					
(Stała)	0,495	0,082		6,004	0,000
Przeobrażanie	-0,779	0,212	-0,134	-3,670	0,000
Relacje	0,619	0,188	0,110	3,294	0,001
Spójność kulturowa	6,199	1,680	0,141	3,689	0,000
Wartości moralne	-0,208	0,046	-0,158	-4,533	0,000
Wewnętrzna spójność	1,161	0,296	0,141	3,925	0,000
Dopasowanie wartości	3,168	0,838	0,130	3,782	0,000
Przestępstwa finansowo-korupcyjne ($R = 0,201$; skorygowany $R^2 = 0,037$; $F(953) = 4,671$; $p < 0,05$)					
(Stała)	-0,281	0,064		-4,361	0,000
Dopasowanie wartości	-3,400	0,792	-0,139	-4,295	0,000
Służba dla ludzkości	-0,787	0,243	-0,105	-3,236	0,001
Wartości negatywne	0,031	0,014	0,069	2,161	0,031
Instrumentalne traktowanie firmy ($R = 0,278$; skorygowany $R^2 = 0,073$; $F(953) = 7,489$; $p < 0,01$)					
(Stała)	0,078	0,062		1,254	0,210
Wartości moralne	-0,248	0,045	-0,188	-5,536	0,000
Przeobrażanie	0,818	0,207	0,141	3,959	0,000
Spójność kulturowa	-7,545	1,650	-0,172	-4,573	0,000
Relacje	0,565	0,190	0,100	2,969	0,003
Dopasowanie wartości	-2,245	0,820	-0,092	-2,737	0,006

Źródło: opracowanie własne.

²⁴ A. K. Verbos, J. A. Gerard, P. R. Forshey, Ch. S. Harding, J. S. Miller, The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity, „Journal of Business Ethics”, 2007, Vol. 76, s. 17–33.

Ostatnim krokiem analizy empirycznej było znalezienie odpowiedzi na **hipotezę 3**, wskazującą, że wartości organizacyjne mogą być predyktorami kontrproduktywnych nieetycznych zachowań pracowników. Przeprowadzono w tym celu 3 niezależne analizy regresji, gdzie zmiennymi zależnymi były czynniki nieetycznego zachowania, predyktorami zaś uczyniono: poziomy wartości organizacyjnych, spójność kulturową, poczucie dopasowania wartości i wartości moralne. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 2.

Wszystkie modele regresyjne okazały się istotne statystycznie, natomiast ich moc predykcyjna jest słaba. Tłumaczą one bowiem odpowiednio od 4% wariacji (przestępstwa finansowo korupcyjne) do prawie 10% (łamanie etosu zawodowego). Widoczne jest również, że predyktorami poszczególnych zachowań są te same elementy systemu kulturowego. Przykładowo „dopasowanie wartości” (podobieństwo wartości osobistych i aktualnych systemu kulturowego) istotnie wiąże się z każdą grupą kontrproduktywnych i nieetycznych zachowań, choć w przypadku łamania etosu zawodowego jest to związek pozytywny, a w przestępstwach finansowo-korupcyjnych i instrumentalnym traktowaniu firmy – negatywny.

Przedstawione analizy regresji dla omawianych zachowań pozwoliły odnieść się do **hipotezy 4 mówiącej, że postępowanie pracowników jest konsekwencją przyjętych w danym przedsiębiorstwie wartości (w tym podobieństwa wartości osobistych i aktualnych)**. Jak się jednak okazało wartości kulturowe w niewielkim stopniu tłumaczą przejawianie przez pracowników tych negatywnych zachowań, nie ma zatem dostatecznych dowodów, aby uznać tę hipotezę za prawdziwą (przynajmniej na ten moment). Warto jednak zauważyć, że istnieje grupa wartości, która jest istotna dla ograniczania nagannego moralnie postępowania – są to wartości moralne. Zawarte w kulturze danej organizacji, mogą stać się czynnikami blokującymi wykroczenia pracowników.

Prezentacja wyników nie będzie pełna bez wskazania zmiennych ubocznych kontrolowanych w procedurze badawczej. Istotność różnic diagnozowanych jednoczynnikową analizą wariacji ANOVA i testem *t*. Okazało się, że nie ma istotnych statystycznie różnic tylko ze względu na płeć. Nie jest to wynik zaskakujący, gdyż w tym względzie brak jest zgody badaczy, co do znaczenia płci w działalności etycznej²⁵.

Ze względu na pozostałe zmienne warto wskazać, że łamanie etosu zawodowego jest bardziej charakterystyczne dla wyższej kadry menedżerskiej, a zachowania z grupy przestępstw finansowo-korupcyjnych najczęściej podejmowane są przez osoby o krótkim stażu pracy, zajmujące niższe stanowiska wykonawcze,

²⁵ L. Kit-Chun, S. Guicheng, Factors Effecting Ethical Attitudes in Mainland China and Hong Kong, „Journal of Business Ethics”, 2008, Vol. 77, s. 463–479.

zatrudnione w dużych, państwowych przedsiębiorstwach. Natomiast instrumentalne traktowanie firmy jest bardziej charakterystyczne dla osób z wykształceniem wyższym, starszych wiekiem, zajmujących średnie stanowiska kierownicze, zatrudnionych w państwowych przedsiębiorstwach, zlokalizowanych w małych miastach do 100 tys. mieszkańców.

5. Podsumowanie

Podjęte w niniejszym opracowaniu analizy dotyczące związków wartości organizacyjnych z kontrproduktywnym postępowaniem pracowników pokazują, że nie są to zależności jednoznaczne. Niektóre wartości, a dokładniej ich poziomy, pozytywnie korelują z wykroczeniami pracowników (np. wartości z poziomu „relacje”). Powstaje zatem pytanie, czy wartości organizacyjne jako ważny czynnik w procesach zarządzania mogą determinować etyczne funkcjonowanie kadry zatrudnionej w przedsiębiorstwach?

Zarówno otrzymane wyniki, jak i badania i analizy innych autorów²⁶, pokazują, że wartości organizacyjne nie są dobrymi predyktorami zachowań. Oparcie zatem funkcjonowania pracowników tylko na wartościach organizacyjnych jest zdecydowanie niewystarczające. Bez kontroli, przywództwa, systemów motywowania, czy występowania kodeksów postępowania pracownicy nie będą postępowali w sposób etyczny i produktywny. Potrzebne są zatem jeszcze rozwiązania o charakterze formalnym. Trevino i Brown, opowiadając się za takim stanowiskiem, konstatują, że: *bycie etycznym nie jest proste i ludzie funkcjonujący w przedsiębiorstwie potrzebują swego rodzaju przewodnika i wsparcia, aby postępować etycznie (ang. doing the right thing). Kadra kierownicza musi nadawać formę zachowań i etycznie przewodzić, a także działać najlepiej jak się da, aby koordynować formalne i nieformalne komponenty systemu kulturowego. Wówczas ludzie będą pozytywnie reagować na taką formę struktur organizacyjnych, w których jasno sformułowane cele pomagają im w etycznym zachowaniu*²⁷.

Formalizacja zachowań i rozstrzyganie problemów etycznych w organizacjach dokonuje się poprzez przyjęcie rozwiązań strukturalno-proceduralnych, z których najważniejsze to: polityka firmy (np. system kodów etycznych), przywództwo, struktura władzy, system nagród i kar, etyczne podejmowanie decyzji, systemy kontroli etycznej czy system szkoleń. Istotne są też nieformalne składniki w postaci

²⁶ Np. R. McDevitt, C. Giapponi, Ch. Tromley, A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content, „Journal of Business Ethics”, 2007, Vol. 73, s. 219–229; L. K. Trevino, K. D. Butterfield, D. L. McCabe, The Ethical Context in Organizations..., *op. cit.*

²⁷ L. K. Trevino, M. E. Brown, Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, „Academy of Management Executive”, 2004, Vol. 18, No. 2, s. 78.

norm i zachowań innych uczestników przedsiębiorstwa, którzy swoim przykładem modelują zachowania pozostałych pracowników. Uwzględnianie tych etycznych aspektów określane jest mianem: instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu²⁸, etyczną infrastrukturą²⁹, czy też po prostu „etyczną kulturą” organizacji³⁰.

6. Bibliografia

1. Akaah I. P., Organizational Culture and Ethical Research Behavior, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 1993, Vol. 21, No. 1.
2. Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym, w: Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
3. Barrett R., Building Values-driven Organization, Butterworth-Heinemann, Boston 2006.
4. Bush V., Ferrell L., Bush A., Ferrell O. C., Investigating the Relationship Between Corporate Values and Practices of Marketing Organizations and Internet Ethics: An Exploratory Study, „The Marketing Management Journal”, 2003, Vol. 13, No. 2.
5. Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego, PWE, Warszawa 1993.
6. Douglas P. C., Davidson R. A., Schwartz B. X., The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants' Ethical Judgments, „Journal of Business Ethics”, 2001, Vol. 34.
7. Gasparski W., Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej, w: Etyka i Ekonomia, red. B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, PTE, Warszawa 2007.
8. Hunt S. D., Wood R., Chonko L., Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, „Journal of Marketing”, 1990, Vol. 53.
9. Kit-Chun L., Guicheng S., Factors Effecting Ethical Attitudes in Mainland China and Hong Kong, „Journal of Business Ethics”, 2008, Vol. 77.
10. Kluckhohn C., Values and Value-orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, w: Toward a General Theory of Action, red. T. Parsons, E. A. Shils, Harvard University Press Cambridge, MA 1951.
11. Kouzes J. M., Posner B. Z., The Leadership Challenge, Jose-Bass, San Francisco 1987.
12. Lozano J. M., Ethics and Corporate Culture. A Critical Relationship, „Ethical Perspectives”, 1998, Vol. 5.

²⁸ M. Rybak, Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

²⁹ W. Gasparski, Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej, w: Etyka i Ekonomia, red. B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, PTE, Warszawa 2007, s. 48–66.

³⁰ L. K. Trevino, A Cultural Perspective on Changing..., *op. cit.*

13. McDevitt R., Giapponi C., Tromley Ch., A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content, „Journal of Business Ethics”, 2007, Vol. 73.
14. Nwachukwu S., Vitell S. J., The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments, „Journal of Business Ethics”, 1997, Vol. 16.
15. Robbins S. P., Judge T. A., Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 2009.
16. Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
17. Schein E. H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
18. Schwartz S. H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, „Applied Psychology: An International Review”, 1995, Vol. 48, No. 1.
19. Sikorski Cz., Organizacje bez wodzów, C.H. Beck, Warszawa 2006.
20. Sinclair A., Approaches to Organizational Culture and Ethics, „Journal of Business Ethics”, 1993, Vol. 12.
21. Spector P. E., Counterproductive Work Behavior: The Secret Side of Organizational Live, „Psychological Science Agenda”, 2001, Vol. 14, No. 3.
22. Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion, Gliwice 2007.
23. Trevino L. K., A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, „Research in Organizational Change and Development”, 1990, Vol. 4.
24. Trevino L. K., Butterfield K. D., McCabe D. L., The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors, „Business Ethics Quarterly”, 1998, Vol. 8, No. 3.
25. Trevino L. K., Brown M. E., Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, „Academy of Management Executive”, 2004, Vol. 18, No. 2.
26. Vardi Y., Weitz E., Misbehavior in Organizations, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004.
27. Verbos A. K., Gerard J. A., Forshey P. R., Harding Ch. S., Miller J. S., The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity, „Journal of Business Ethics”, 2007, Vol. 76.

Anna Ujwary-Gil

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą

1. Wprowadzenie

Wiedza i jej wykorzystanie od zawsze było źródłem przewagi konkurencyjnej na poziomie jednostki, społeczeństwa, przedsiębiorstw czy gospodarki. Pozyskiwanie wiedzy we wczesnych etapach rozwoju ludzkości opierało się na metodzie prób i błędów i miało nierzadko charakter przypadkowy (wynikało z nabytego doświadczenia, co dziś pewnie nazwalibyśmy dysponowaniem wiedzą ukrytą¹). Ewolucja gospodarek i społeczeństwa² pokazuje, jak zmieniały się warunki uczenia, jakie wynalazki rewolucjonowały życie człowieka (vide: „pięć fal” Schumpetera³) oraz, jak wzrastało znaczenie wiedzy w przechodzeniu przez poszczególne etapy rozwoju gospodarki rolniczej, industrialnej czy gospodarki wiedzy i innowacji. Współcześnie świadomość istnienia zasobów niematerialnych opartych na wiedzy i ich oddziaływania na przedsiębiorstwo czy gospodarkę jest zdecydowanie wyższa niż w poprzednich stuleciach. Wiedza stała się kluczowym i ekonomicznym zasobem, trudnym do zarządzania. Jest to zasób nieuchwytny, zmienny i zarazem niewyczerpywalny, szybko się dezaktualizuje, natomiast proces uczenia się czy gromadzenia wiedzy jest długotrwały. Kumulacyjny charakter wiedzy powoduje, że wartość wiedzy rośnie wraz z ilością i częstotliwością jej wykorzystania, nie ma tu zastosowania prawo malejących przychodów. Jest to też zasób, który trudno zmierzyć i zlokalizować w przedsiębiorstwie.

¹ Z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiedzą kluczową rolę odgrywa podział wiedzy na tzw. wiedzę jawną (*explicite*) oraz ukrytą (*tacit*). Wiedza jawna ma charakter sformalizowany, usystematyzowany i skodyfikowany. Natomiast wiedza ukryta jest znacznie trudniejsza do sprecyzowania i wyrażenia. Przekazywana jest głównie werbalnie i gromadzi się wraz ze wzrostem doświadczenia i intuicji (np. w ramach coachingu lub mentoringu, sesji *peer assist*, czyli wsparcia tematycznego grupy projektowej). Zob.: M. Polanyi, *The tacit dimension*, Routledge&Kegan Paul, London 1966 oraz I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

² Zob. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books, 1973.

³ A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001, s. 14.

Z tak rozumianym charakterem wiedzy łączy się wiele barier determinujących proces zarządzania tym zasobem⁴, zarówno na epistemologicznym, jak i ontologicznym poziomie prowadzonych analiz. Badacze prezentują różne punkty widzenia, jeśli chodzi o skuteczność, bądź przyczyny niepowodzenia projektów czy inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą⁵. Jedno jest pewne, owych przyczyn należy upatrywać w potencjalnych ograniczeniach (barierach) oraz źródłach ich powstawania. Świadomość ich istnienia daje przedsiębiorstwu i osobom w nim zatrudnionym możliwości metodycznego działania i ograniczenia ich negatywnego wpływu w przyszłości. Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie różnych ujęć klasyfikowania barier zarządzania wiedzą, ze szczególnym wskazaniem procesu identyfikowania barier z wykorzystaniem morfologii pola problemowego oraz metody delfickiej. Oba podejścia mogą zaowocować rozpoznaniem zbioru barier, adekwatnych do warunków funkcjonowania danej organizacji, z uwzględnieniem analizy wpływu otoczenia zewnętrznego.

2. Diagnoza barier zarządzania wiedzą – przegląd badań i próba systematyzacji

Jedno z najbardziej wyeksponowanych w literaturze przedmiotu badań z zakresu identyfikacji potencjalnych barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie dotyczy ich podziału na 3 poziomy analizy: indywidualny (pojedynczego pracownika), organizacyjny oraz technologiczny (zob. tabela 1).

Tabela 1. Trzy poziomy barier dzielenia się wiedzą

Indywidualny	Organizacyjny	Technologiczny
Brak czasu na dzielenie się wiedzą	Brak powiązania strategii zarządzania wiedzą z celami przedsiębiorstwa	Brak integracji między systemem IT a procesami wykonywania zadań
Strach przed zagrożeniem utraty pracy	Brak komunikowania ze strony kierownictwa korzyści i wartości w dzieleniu się wiedzą	Brak wsparcia technicznego (wewnętrznego i zewnętrznego)
Niska świadomość wartości i korzyści posiadania wiedzy przez innych		

⁴ Proces zarządzania wiedzą należy rozumieć jako systematyczne i metodyczne podejście do pozyskiwania, rozwijania, kodyfikowania, dzielenia i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie (inne etapy tego procesu wymieniono w dalszej części artykułu, por. rysunek 1).

⁵ Zob. T. Davenport, G. J. Probst, Knowledge management case book: Best practices, second edition, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Son 2002; C. E. Lucier, J. D. Torsilieri, Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning, „Strategy & Business”, Vol. 9, No. 4, s. 14–28.

cd. tabeli 1

Indywidualny	Organizacyjny	Technologiczny
Dominacja wiedzy jawnej w procesie dzielenia się tą wiedzą, zamiast wiedzy ukrytej	Brak formalnej i nieformalnej przestrzeni do dzielenia się wiedzą	Nierealistyczne oczekiwania dotyczące wykorzystywania i znajomości danej technologii przez pracowników
Nadużywanie hierarchii, pozycji i formalnej władzy	Brak przejrzystego systemu wynagradzania i motywowania do dzielenia się wiedzą	Brak kompatybilności między zróżnicowanymi systemami IT a procesami
Obawa przed popełnieniem błędu i nieuczenie się na błędach	Niesprzyjająca kultura organizacyjna	Niepowiązanie potrzeb indywidualnego użytkownika z systemem IT i procesami ogranicza dzielenie się praktykami
Różnice w poziomie doświadczeń	Retencja wiedzy i doświadczeń wykwalifikowanej kadry nie jest priorytetem	Odrzucenie korzystania z systemów IT z powodu nieznajomości tegoż systemu
Brak kontaktu z nadawcą i odbiorcą wiedzy	Brak infrastruktury wspierającej dzielenie się najlepszymi praktykami	Brak szkoleń w tym zakresie
Słaba komunikacja pisemna i ustna oraz zdolności interpersonalne	Niedobór zasobów	Brak komunikacji i zademonstrowania korzyści z użytkowania nowych systemów
Różnice wiekowe, płci, w poziomie wykształcenia	Zewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi (syndrom „nie wynaleziono tutaj”)	
Brak więzi społecznych	Komunikacja i przepływ wiedzy wymuszony hierarchią (z góry na dół)	
Wymuszone posiadanie własności intelektualnej w obawie przed negatywną oceną ze strony kierownictwa i kolegów	Fizyczne środowisko pracy	
Brak zaufania do innych	Wewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi	
Brak zaufania do wiedzy pochodzącej z niewiadomego i niesprawdzonego źródła	Zhierarchizowana struktura organizacyjna	
Różnice w kulturze narodowej i pochodzenia etnicznego oraz wartości i przekonań z tym związanych	Wielkość organizacji utrudnia kontakt i dzielenie się wiedzą	

Źródło: opracowano na podstawie: A. Riege, Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, „Journal of Knowledge Management”, 2005, Vol. 9, No. 3, s. 23–29.

Bariery te zostały szczegółowo omówione przez A. Riege’a i wielokrotnie były podstawą do dalszych badań wykorzystywanych przez różnych badaczy⁶ tego tematu. Rodzaje barier zarządzania wiedzą przedstawia tabela 2.

⁶ Według scholar.google.com oraz Publish or Perish liczba cytacji tego artykułu wynosi 206 [data odczytu: 6 stycznia 2011 r.], zob. m.in.: M. Gagné, A model of knowledge-sharing motivation, „Human

Tabela 2. Rodzaje barier zarządzania wiedzą

Autor	Rodzaje barier
J. L. Scott, P. Yih-Tong Sun	Jednostka–zespół: różnice osobowościowe, umiejętności komunikowania i perswazji, alienacja jednostki w zespole, indywidualne wartości sprzeczne z wartościami zespołu (zaufanie, szczerowość, uczciwość), rozbieżność celów, obawa utraty własności, kontroli i konkurencyjności wiedzy jednostki w zespole, brak otwartości na pomysły i niesprzyjające dla uczenia się otoczenie, obawa, że wiedza może okazać się nieadekwatna
	Zespół–jednostka: pozyskanie akceptacji przez zespół, poziom zaufania zespołu dla jednostki, otwartość zespołu na zgłaszane propozycje, czy jednostka ma umiejętności uczenia się, inne aspiracje zespołu niż transfer wiedzy, brak efektywnej komunikacji
	Zespół–organizacja: kultura organizacyjna niewspierająca uczenie się, maksymalizacja korzyści dla zespołu, a nie dla organizacji, niezgodność z organizacyjnymi założeniami i przekonaniem, obawa przed nieotrzymaniem nagród, uznania, ale też przed krytyką i karą, obawa, czy inne zespoły dzielą się otwarcie wiedzą (konkurencja)
	Organizacja–zespół: system wartości zespołu (czy organizacja może ufać zespołowi), akceptacja zespołu przez organizację, maksymalizacja korzyści dla organizacji, a nie dla zespołu, umiejętności uczenia się przez zespół, wiedza zespołu jako zagrożenie, niezrozumienie i błędna interpretacja informacji i wiedzy przez zespół, brak korzyści dla transferu wiedzy w organizacji
	Organizacja–organizacja: obawa przed utratą przewagi konkurencyjnej, niski wzajemny poziom zaufania i zrozumienia, sprzeczne kultury i wartości, brak wspólnych celów, negatywne doświadczenia z przeszłości rzutujące na proces transferu wiedzy, konflikt osobowości na poziomie zarządczym, zarząd blokuje możliwość transferu wiedzy i uczenia się międzyorganizacyjnego (formalne wytyczne), brak otwartości na pomysły, brak elastyczności w podejściu do zmian
Ch. BenMoussa	Organizacyjne
	Planowanie: brak celów zarządzania wiedzą, brak angażowania końcowych użytkowników, archiwizowanie wszystkiego
	Wspieranie: podejście do zarządzania wiedzą oparte na IT, nierealistyczne oczekiwania dotyczące technologii zarządzania wiedzą
	Motywowanie: brak przywództwa, niepowodzenie w komunikowaniu celów zarządzania wiedzą, trudności w zmianie kultury
	Personalne
	Brak korzyści z zarządzania wiedzą
	Brak zachęt do dzielenia się wiedzą
Brak czasu, aby angażować się w zarządzanie wiedzą	

cd. tabeli 2

Autor	Rodzaje barier
R. Kant M. Singh, R. Kant	Brak zaangażowania ze strony zarządu
	Brak technologicznej infrastruktury
	Brak metodologii zarządzania wiedzą
	Brak struktury organizacyjnej sprzyjającej komunikowaniu i dzieleniu się wiedzą
	Brak kultury organizacyjnej
	Brak systemu motywacji i nagród
	Odchodzenie pracowników na emerytury
	Brak własności poszczególnych problemów (osoby odpowiedzialnej)
	Odpyły pracowników
R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra	Pozyskiwanie wiedzy: brak przyjaznego użytkownikom systemu IT, wysokie koszty, ograniczenia finansowe, przeciążenie informacyjne
	Tworzenie wiedzy: brak oficjalnego wsparcia ze strony państwa (finansowanie badań), przeciążenie pracą administracyjną, społeczeństwo nieceniące badaczy
	Dyfuzyja wiedzy: brak zaangażowania ze strony przełożonych, brak kultury naukowej, nieefektywne narzędzia wykorzystywane do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowano na podstawie: J. L. Scott, P. Yih-Tong Sun, An investigation of barriers of knowledge transfer, „Journal of Knowledge Management”, 2005, Vol. 9, No. 2, s. 75–90; Ch. BenMoussa, Barriers to knowledge management: A theoretical Framework and review of industrial cases, „World Academy of Science, Engineering and Technology”, 2009, 54, s. 906–917; M. Singh, R. Kant, Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach, „International Journal of Management Science and Engineering Management”, 2008, Vol. 3, No. 2, s. 141–150; R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra, Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian universities, „The IUP Journal of Knowledge management”, 2010, Vol. VIII, No. 4, s. 7–24.

Analizując poszczególne bariery, na uwagę zasługuje ujęcie J. L. Scotta i P. Yih-Tong Suna. Tak określonym barierom autorzy przyporządkowali źródła barier, tj.: imperatywy indywidualne, organizacyjne (polityczne) i międzyorganizacyjne, które można scharakteryzować jako samopostrzeganie się jednostki i kadry menedżerskiej w kontekście organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym we współpracy z partnerem strategicznym (np. w ramach aliansu); klimat, atmosfera na poziomie zespołu, w organizacji i kontaktach międzyorganizacyjnych; relacje (interakcje) w zespole, organizacji i między organizacjami; kompetencje; struktura zespołu ze względu na wielkość, czas, zaangażowanie, które wpływają na efektywność pracy zespołu, struktura i systemy organizacyjne wpływające na procesy uczenia się, oraz międzyorganizacyjne wspierające dzielenie się wiedzą

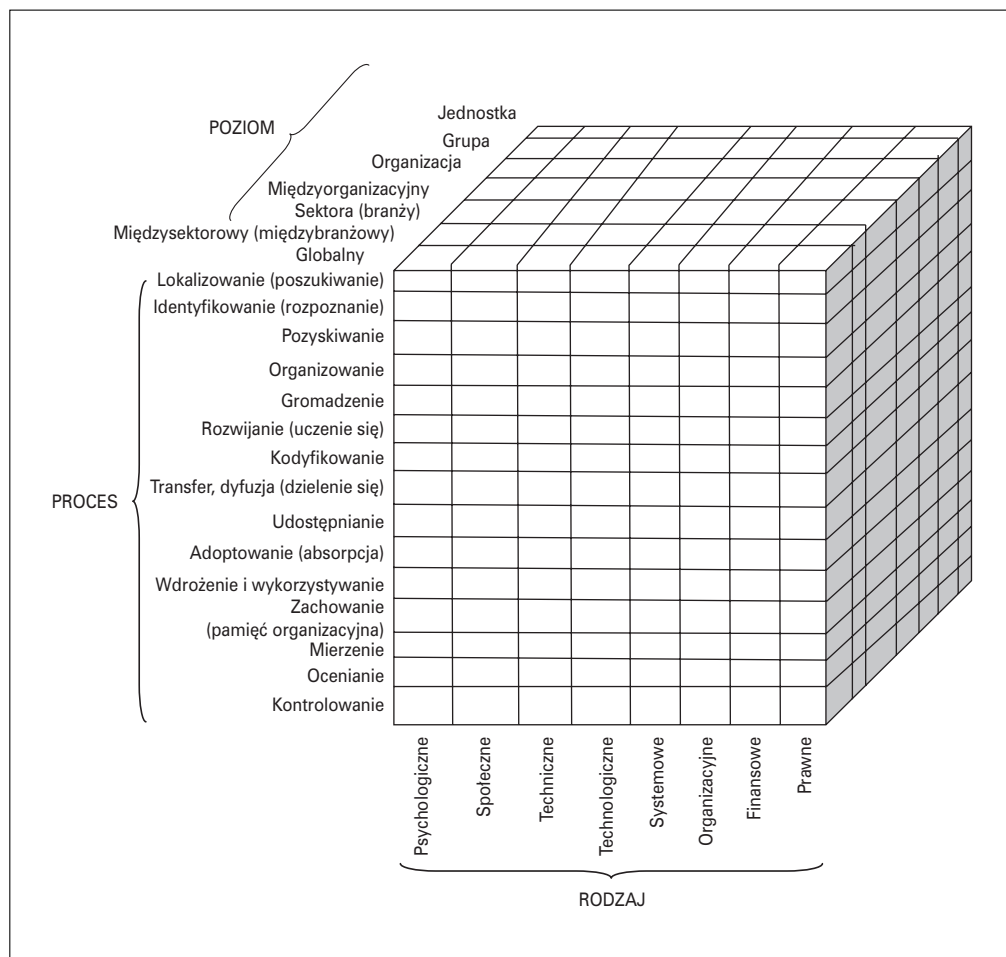
i informacjami; ostatnim źródłem barier są normy zespołu, w których jednostka, bez obaw o wykluczenie, prezentuje swoje oceny, nawet jeśli nie są one zgodne ze stanowiskiem zespołu.

Liczebność barier zarządzania wiedzą narzuca potrzebę ich klasyfikowania i uporządkowania ze względu na różnorodne kryteria, w ramach których można dokonać ich uszczegółowienia (por. rysunek 1). Zastosowano tu podejście kombinatoryjne, z wykorzystaniem koncepcji analizy morfologicznej F. Zwicky'ego⁷. Głównymi wymiarami stały się: poziom wiedzy, rodzaje barier oraz proces wiedzy. Wiedza może być rozpatrywana na różnym poziomie, dlatego atrybutami tego wymiaru mogą być jednostka (jako główny „nośnik” i źródło wiedzy ukrytej) oraz zespół, organizacja i związki międzyorganizacyjne, szerzej na poziomie makro wymieniono sektor (branżę), poziom międzysektorowy (międzybranżowy), na globalnym kończąc. Atrybutami rodzajów barier są bariery psychologiczne (wymiar indywidualny), społeczne (wymiar grupowy), techniczno-technologiczne, systemowe, organizacyjne, finansowe (wynikające z niedoborów zasobów) i prawne (związane z ochroną własności intelektualnej i wytworzonego *know-how*). Proces wiedzy w tym ujęciu ma charakter bardzo szczegółowy, wzięto pod uwagę możliwie wszystkie etapy procesowego ujęcia wiedzy, tj. lokalizowanie, pozyskiwanie, organizowanie, gromadzenie, rozwijanie, kodyfikowanie, transfer, udostępnianie, adaptowanie, wdrożenie i wykorzystanie, zachowanie, mierzenie, ocenianie oraz kontrolowanie. Na szczególną uwagę zasługuje proces pomiaru i oceny wiedzy, co daje możliwość przeprowadzenia kolejnego z etapów zarządzania wiedzą, jakim jest kontrolowanie wiedzy. Bez pomiaru wiedzy⁸ nie jest możliwe pokazanie dynamiki zmian zachodzących na poziomie badanych zmiennych w danym okresie analizy.

⁷ Zob. F. Zwicky, *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Analysis*, New York: MacMillan 1969. Warto również zobaczyć model intelektu Guilforda, który również powstał według morfologii: J. P. Guilford, *Personality*, Mc Grow-Hill Comp, New York 1959.

⁸ Pomiar wiedzy można m.in. rozpatrywać w kontekście wypracowanych metod i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego. Do stycznia 2012 roku skatalogowano na świecie około 49 metod pomiaru kapitału intelektualnego (według www.sveiby.com) oraz dodatkowo, wart uwagi, model InCaS (Bilans Wartości Niematerialnych). Szczegółowy pomiar wiedzy można natomiast dokonać opierając się na audycie wiedzy w przedsiębiorstwie. Zob. A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH&Beck, Warszawa 2009 oraz A. Ujwary-Gil, *Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy w przedsiębiorstwie*, w: A. Ujwary-Gil, A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010 (t. 9), s. 69–82.

Rysunek 1. Model rozpoznania barier zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tak skonstruowanego trójwymiarowego modelu wykonujemy tak zwaną morfologię pola problemowego, która polega na kombinowaniu poszczególnych atrybutów określonych wymiarów (poziom, proces, rodzaj). W tym celu systematycznie zestawiamy każdy atrybut z każdym, otrzymując **840 kombinacji** możliwych barier, które nie tylko należy wytworzyć (zidentyfikować), ale również ocenić i empirycznie zweryfikować⁹. Przykładowe iloczyny morfologiczne mogą wyglądać następująco:

⁹ Ze względu na dużą liczbę iloczynów morfologicznych, tj. 840, nie będą one rozpisywane w tym badaniu, ani szczegółowo analizowane.

$a_1 b_1 c_1$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z lokalizowaniem wiedzy,

$a_1 b_1 c_2$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z procesem identyfikowania wiedzy,

$a_1 b_1 c_3$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z procesem pozyskiwania wiedzy,

.....

$a_3 b_1 c_6$ – bariera techniczna na poziomie organizacji związana z procesem uczenia się i rozwijania wiedzy,

.....

$a_3 b_2 c_3$ – bariera społeczna na poziomie organizacji związana z procesem pozyskiwania wiedzy,

.....

$a_7 b_8 c_{13}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem pomiaru wiedzy,

$a_7 b_8 c_{14}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem oceny wiedzy,

$a_7 b_8 c_{15}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem kontroli wiedzy.

Tak sformułowany ogólny profil poszczególnych wymiarów i atrybutów może tworzyć zindywidualizowany model barier zarządzania wiedzą dla dowolnej organizacji. Trudno sobie wyobrazić, aby dwie zupełnie różne organizacje miały taką samą barierę psychologiczną na poziomie jednostki związaną z procesem lokalizowania wiedzy. To może być bariera wynikająca z obawy pracownika przed zapytaniem, gdzie ma on szukać wiedzy i informacji, lub zróżnicowany przedział wiekowy wśród pracowników, wpływający na umiejętność stosowania współczesnych narzędzi pomocnych w lokalizowaniu wiedzy (np. Internet i inne). Inne bariery z ostatnich wytworzonych iloczynów morfologicznych: $a_7 b_8 c_{13}$, $a_7 b_8 c_{14}$ oraz $a_7 b_8 c_{15}$ to odpowiadające im globalne bariery prawne związane z procesem pomiaru, oceny i kontroli wiedzy. Bariery te mają charakter systemowy i do dziś nie udało się wypracować jednolitego (globalnego) stanowiska w zakresie pomiaru, oceny i kontroli wiedzy oraz jej prawnej ochrony.

Warto zauważyć, że wymienione bariery (por. tabele 1 i 2) można odpowiednio przyporządkować do wymienionych na rysunku 1 kryteriów. Ponadto dokonać identyfikacji wielu innych potencjalnych barier, w zależności od poziomu wiedzy, rodzaju barier, szczególnie jednak opierając się na procesowym ujęciu wiedzy. Podział wiedzy na jawną i ukrytą (immanentnie związaną z człowiekiem) ma charakter nadrzędny i obserwowany jest w każdym z trzech wymienionych obszarów analizy.

Innym podejściem badawczym, które można z powodzeniem wykorzystać do rozpoznania barier zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jest metoda delficka¹⁰, której celem jest wypracowanie pożądanego konsensusu w tzw. iteracyjnym podejściu do dyskutowanego problemu przez grupę wytypowanych ekspertów. Jedno z niewielu badań, z wykorzystaniem metody delfickiej do diagnozowania barier zarządzania wiedzą, zostało wykonane przez J. L. Scotta oraz P. Yih-Tong Suna¹¹. Do sesji zaproszono w sumie 25 (ostatecznie wzięło udział 17) ekspertów z minimum czteroletnim doświadczeniem, z 7 przedsiębiorstw, pełniących różne funkcje kierownicze w strukturze organizacyjnego podporządkowania. Badanie podzielono na trzy rundy. W pierwszej rundzie eksperci zostali poproszeni o wytypowanie barier transferu nietypowych informacji, jakich doświadczyli w procesie tzw. pętli podwójnego uczenia się w organizacji. Na tym etapie wytworzono w sumie 90 barier, które w kolejnej rundzie poddano rangowaniu (określeniu wpływu danej bariery na transfer informacji, zastosowano skalę Likerta). Jeśli ponad 70% ekspertów wymieniło daną barierę w pierwszej 10-ce, następowała konwergencja myślenia. W trzeciej rundzie dokonano podobnej analizy, w której dyspersja w rangowaniu barier zmniejszała się. W dalszym badaniu wybrano grupę 5 ekspertów, których poproszono o stworzenie listy możliwych źródeł pochodzenia barier (w drodze sesji burzomózgowej zdiagnozowano 14 takich źródeł). Efektem pracy grupowej według metody delfickiej było określenie różnych poziomów uczenia się w organizacji wespół ze źródłami pochodzenia barier (zob. tabela 2 i omówienie).

3. Podsumowanie

Na podstawie przeglądu niniejszych badań trudno o jednoznaczny konsensus w klasyfikowaniu barier zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Wydaje się, że główny podział opiera się na wewnętrznym (kontrolowanym), bądź zewnętrznym (ograniczonym stopniu kontroli) charakterze tych barier i określeniu wpływu ich oddziaływania zarówno na przedsiębiorstwo, jak i pracowników. Autorka proponowała główny podział barier zarządzania wiedzą ze względu na poziom analizy wiedzy, rodzaj barier i proces wiedzy. Przedstawiony trójwymiarowy model rozpoznania barier zarządzania wiedzą może być dobrym punktem wyjścia do analizowania barier, z zaakcentowaniem procesowego ujęcia wiedzy. Warto wziąć pod uwagę całościowy proces zarządzania wiedzą, nie tylko transfer i dzielenie się wiedzą, ale również wiele innych etapów (wymienionych na rysunku 1).

¹⁰ Szerzej: C. Buckley, Delphi: a methodology for preferences more than predictions, „Library Management”, 1995, Vol. 16, No. 7, s. 16–19.

¹¹ J. L. Scott, P. Yih-Tong Sun, An investigation of barriers..., *op. cit.*, s. 75–88.

Oczywiście etapy procesu wiedzy mogą być mniej lub bardziej uszczegółowione, w zależności od potrzeb analizy. Ważnym elementem tych badań jest dokonanie empirycznej weryfikacji modelu rozpoznania barier na grupie wybranych przedsiębiorstw. W tym celu można zastosować wspomnianą metodę delficką, tworząc odpowiednią grupę ekspertów. Model ten można dodatkowo rozszerzyć o inne wymiary: np. wielkość przedsiębiorstwa (małe, średnie versus duże organizacje), gdzie bariery niejednokrotnie różnie się kształtują¹².

4. Bibliografia

1. Beijerse R. P., Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs, „Journal of Knowledge Management”, Kempston 2000, Vol. 4, Iss. 2.
2. Bell D., The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York: Basic Books, 1973.
3. BenMoussa Ch., Barriers to knowledge management: A theoretical Framework and review of industrial cases, „World Academy of Science, Engineering and Technology”, 2009, 54.
4. Buckley C., Delphi: a methodology for preferences more than predictions, „Library Management”, 1995, Vol. 16, No. 7.
5. Davenport T., Probst G.J., Knowledge management case book: Best practices, second edition, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Son 2002.
6. Gagné M., A model of knowledge-sharing motivation, „Human Resource Management”, 2009, 48.
7. Collin K., Paloniemi S., Virtanen A., Eteläpelto A., Constraints and Challenges on Learning and Construction of Identities at Work, „Vocations and Learning”, Springer Science 2008, Vol. 1, No. 3.
8. Guilford J. P., Personality, Mc Grow-Hill Comp, New York 1959.
9. Kukliński A. (red.), Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001.
10. Lucier C. E., Torsilieri J. D., Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning, „Strategy & Business”, Vol. 9, No. 4.

¹² Stosunkowo niewiele jest badań, które empirycznie weryfikują bariery zarządzania wiedzą w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, zob.: A. Serenko, N. Bontis, T. Hardie, Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link, „Journal of Intellectual Capital”, 2007, Vol. 8, Iss: 4, s. 610–627; R. McAdam, SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts, „Journal of Knowledge Management”, 2001, Vol. 5, No. 3, s. 213–241 lub R. P. uit Beijerse, Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs, „Journal of Knowledge Management”, Kempston 2000, Vol. 4, Iss. 2, s. 162–179.

11. McAdam R., SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts, „Journal of Knowledge Management”, 2001, Vol. 5, No. 3.
12. Nonaka I., Takeuchi H., The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York 1995.
13. Polanyi M., The tacit dimension, Routledge&Kegan Paul, London 1966.
14. Riege A., Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, „Journal of Knowledge Management”, 2005, Vol. 9, No. 3.
15. Scott J. L., Yih-Tong Sun P., An investigation of barriers of knowledge transfer, „Journal of Knowledge Management”, 2005, Vol. 9, No. 2.
16. Serenko A., Bontis N., Hardie T., Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link, „Journal of Intellectual Capital”, 2007, Vol. 8, Iss: 4.
17. Singh M., Kant R., Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach, „International Journal of Management Science and Engineering Management”, 2008, Vol. 3, No. 2.
18. Ujwary-Gil A., Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, CH&Beck, Warszawa 2009.
19. Ujwary-Gil A., Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy w przedsiębiorstwie, w: A. Ujwary-Gil, A. Nalepka (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010 (t. 9).
20. Vashisth R., Kumar R., Chandra A., Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian universities, „The IUP Journal of Knowledge Management”, 2010, Vol. VIII, No. 4.
21. Zwicky F., Discovery, Invention, Research Through the Morphological Analysis, New York, MacMillan 1969.

Kierunki zmian w strategiach marketingowych przedsiębiorstw w okresie recesji gospodarczej

1. Wprowadzenie

We współczesnych zglobalizowanych gospodarkach krajów rozwiniętych warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zmieniają się dynamicznie. Coraz trudniej też prognozować kierunki tych zmian, gdyż niektórych zjawisk praktycznie nie da się przewidzieć. W takiej sytuacji poprawa pozycji rynkowej (a w jej wyniku także finansowej) wymaga od firm szukania nowych strategii działania (w tym marketingowych) czy też zasadniczej modyfikacji dotychczasowych aktywności, co może skutkować zmianą całego modelu biznesu lub przynajmniej jego znaczącej transformacji.

W niniejszym opracowaniu główny nurt rozważań obejmie zachowania przedsiębiorstw w sferze marketingu, obserwowane w warunkach aktualnego kryzysu gospodarczego. Zachowania te zostaną zaprezentowane na tle działań marketingowych rekomendowanych firmom w okresie recesji przez specjalistów i ekspertów.

Rozwój podmiotów gospodarczych jest dziś determinowany dynamicznym rozwojem wiedzy i technologii, zmianą charakteru rynku i konkurencji (m.in. w wyniku procesów globalizacyjnych, nadmiernej giełdyzacji wysoko rozwiniętych gospodarek), jak też zachowań konsumentów pod wpływem indywidualizacji stylów życia (która prowadzi do wzrostu ich wymagań wobec oferty) oraz polaryzacji ich dochodów¹. Od końca 2008 roku istotny wpływ na ten proces rozwoju ma też światowy kryzys gospodarczy, który spowodował m.in. załamanie się sprzedaży wielu kategorii dóbr w krajach o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstw, a także wzrost konkurencji. W efekcie tego wiele firm, tracąc płynność finansową w wyniku spadku sprzedaży, podjęło natychmiastowe działania o różnym charakterze, celem zapobieżenia negatywnym skutkom kryzysu.

¹ Obserwuje się wzrost konsumpcjonizmu w górnych segmentach rynku, któremu towarzyszy narastające niedostateczne spożycie konsumentów z rynku dolnego. Zjawiska te, będące w warstwie ekonomicznej efektem nadmiernej polaryzacji dochodów, stały się jedną z przesłanek kryzysu. Zob. L. Żabiński, Wyzwania współczesności a marketing, Biuletyn UE w Katowicach „Forum”, 2011, Nr 33, s. 4–12.

2. Oddziaływanie kryzysu gospodarczego na rynki produktów konsumpcyjnych

Analizując rynki produktów konsumpcyjnych w krajach wysoko rozwiniętych, które zostały dotknięte kryzysem, można zauważyć, że w najwyższym stopniu wpłynął on negatywnie na wielkość popytu na produkty i usługi zaspokajające potrzeby wyższego rzędu. Sytuacja ta dotyczy większości wybieralnych produktów trwałych (np. sprzętu AGD² i RTV³, elektroniki użytkowej, mebli, samochodów, szczególnie klasy średniej⁴), a także wielu usług (np. restauracyjnych, złożonych finansowych)⁵. Nabywcy, działając w warunkach zwiększonej niepewności, stają się bardziej ostrożni w swoich zachowaniach, racjonalizują wydatki pod wpływem spadku dochodów, w efekcie czego rezygnują z zakupu lub odraczają go w czasie⁶ albo też szukają w obrębie danej kategorii produktu tańszego (np. dobra pozabawionego usług dodatkowych czy zestawu zbędnych, ich zdaniem, użyteczności).

Na spadek sprzedaży podczas recesji najbardziej są narażone wybieralne produkty systemowe, mogące zaspokajać różne wiązki potrzeb konsumentów, gdyż dysponują szerokim zbiorem użyteczności (są to dobra multifunkcyjne). Produkty te składają się z zestawu komplementarnych produktów i/lub usług, zintegrowanych w pewną całość, wytwarzanych przez podmioty funkcjonujące w różnych sektorach. Z uwagi na to, że dany producent często nie dysponuje zasobami i kompetencjami, by samodzielnie wytworzyć produkt finalny, działa on w związku sieciowym firm⁷.

Skutki recesji w zróżnicowany sposób oddziałują na przedsiębiorstwa oferujące dobra wymienionych tu kategorii. Także partnerzy w obrębie danego związku sieciowego często inaczej odczuwają wpływ kryzysu, jak też różnie na niego reagują, co determinuje sprawność funkcjonowania całej sieci. Ważne jest zatem, aby każda

² W 2009 roku sprzedaż sprzętu AGD w Europie obniżyła się średnio o około 20% w stosunku do 2008 roku. Zob. więcej: Global Domestic Appliance Markets Resilient in Turbulent Times, GfK Retail and Technology, March 2010, <http://www.gfkrt.com> [dostęp: 29 listopada 2011 r.].

³ W ostatnich 2–3 latach zanotowano spadek globalnej sprzedaży, ale nie był on tak wysoki, jak w przypadku AGD. Największy spadek popytu dotyczył telewizorów plazmowych (eksperci szacują, że w Europie ich sprzedaż do 2013 roku spadnie o 40% z powodu wyższej energochłonności). J. Walko, LCD-TV sales seen surging in Europe, <http://www.eetimes.com> [dostęp: 25 listopada 2011 r.].

⁴ Spadek popytu dotknął szczególnie wytwórców popularnych małych aut (Fiata, Peugeota i Renault). Zob.: New passenger car registrations by manufacturer (EU15 + EFTA Countries), ACEA, January 2012, s. 5.

⁵ Skutki kryzysu w różnych sektorach zob.: O. Cattaneo, G. Gereffi, C. Staritz, Global value chains in a postcrisis world: a development perspective. The World Bank Washington, Washington 2010, s. 155–295.

⁶ Dotyczy to też dóbr z kategorii *nice to have*, np. usług turystycznych, gadżetów elektronicznych.

⁷ Producenci dóbr opartych na wysokich technologiach budują zwykle własne strategiczne sieci biznesowe.

firma zidentyfikowała czynniki, które wywołały recesję, i starannie oceniła własną sytuację. Tylko wtedy będzie mogła przewidywać tendencje zmian w otoczeniu, jak też podjąć możliwie trafne działania, zorientowane na osiągnięcie wyznaczonego (zarówno na czas kryzysu, jak i w dłuższym horyzoncie) celu.

3. Antykryzysowe działania marketingowe firm na tle ich ogólnych zachowań

Przedsiębiorstwa w zróżnicowany sposób zareagowały na kryzys gospodarczy. Można jednak dostrzec, że najbardziej typowym działaniem podejmowanym przez nie w warunkach recesji jest restrukturyzacja połączona z redukcją mocy produkcyjnych oraz obniżeniem kosztów⁸ (zwłaszcza, w konsekwencji, zwolnień pracowników, ograniczania nakładów na sferę badawczo-rozwojową i marketingową)⁹. W praktyce firmy najczęściej realizują następujące przedsięwzięcia antykryzysowe:

- zamykanie zakładów produkcyjnych lub ich sprzedaż, np. Fabryki Mebli Forte zlikwidowały w 2009 roku jedną z polskich fabryk, a w 2011 roku sprzedały udziały w zakładach produkcyjnych w Rosji i na Ukrainie; z kolei korporacje międzynarodowe zwykle zamykają zakłady (lub redukują ich moce wytwórcze) ulokowane w krajach o najwyższych kosztach pracy, np. włoska firma Indesit w 2009 roku ograniczyła produkcję w fabryce zmywarek pod Turynem, a rozszerzyła produkcję w polskiej fabryce, zlikwidowała też zakład produkcyjny w Wielkiej Brytanii),
- postępujący outsourcing funkcji lub wybranych procesów biznesowych firmy¹⁰, np. celem optymalizacji kosztów są wyprowadzane z firmy zarządzanie dokumentacją elektroniczną i flotą pojazdów, usługi księgowe i kadrowo-płacowe, obsługa systemów IT,
- fuzje z innymi firmami lub przejęcia słabszych podmiotów – dla firm o dobrej kondycji finansowej jest to okazja do tanich przejęć i wzmocnienia pozycji na rynku¹¹, np. spółka odzieżowa LPP przejęła w 2009 roku

⁸ Według europejskich menedżerów drastyczny cięć kosztów nie da się utrzymać na stałe i zaistnieje potrzeba ponownego zwiększenia wydatków. Główne tego przyczyny to poczynione krótkoterminowe cięcia kosztów i brak ich odpowiedniej kontroli. Zob.: *The Cost Boomerang. How organisations can embed sustainable cost efficiency to drive competitive advantage*, KPMG LLP, United Kingdom, July 2011.

⁹ Polskie firmy w kryzysie skupiają się na obniżaniu kosztów i odchudzaniu struktury firmy (np. racjonalizują zatrudnienie). *Dobre praktyki w kryzysie*, 4 Results, Praktycy.com, Warszawa, sierpień 2009 r., s. 4–11.

¹⁰ Outsourcing jest jedną z przesłanek rozwoju związków sieciowych firm.

¹¹ Fuzje i przejęcia w okresach recesji cechuje większe prawdopodobieństwo powodzenia, gdyż konkurencja jest ograniczona. Firma, nabywając konkurenta, ma szansę na konsolidację rynku i zwiększenie w nim udziału.

firmę Artman (z markami House i MOHITO), co pozwoliło rozszerzyć obsługiwane segmenty rynku,

- zawieranie z nowymi partnerami i/lub rozwijanie z aktualnymi aliansów strategicznych, np. koncern Renault-Nissan rozszerzył w 2011 roku sojusz z dostawcą usług dla użytkowników pojazdów elektrycznych The Mobility House, celem popularyzacji ekologicznych środków transportu w Austrii i Szwajcarii, a tym samym umacniania pozycji na przyszłościowym rynku aut elektrycznych.

Przedsięwzięcia restrukturyzacyjne często oddziałują na działania marketingowe przedsiębiorstw, choć te powinny być realizowane również niezależnie od innych operacji antykryzysowych. Firmy, by przeciwdziałać negatywnym skutkom aktualnej recesji¹², podejmują najczęściej wybrane aktywności marketingowe z niżej wymienionych, tj.:

- obniżają ceny swoich produktów (rzadko okazuje się to słusznym posunięciem¹³),
- zawężają portfel produktów i/lub marek, koncentrując się na najbardziej rentownych z nich¹⁴, np. General Motors, który w 2008 roku ogłosił bankructwo, musiał sprzedać w związku z restrukturyzacją niedochodowe marki Hummer i Saturn (by utrzymać ochronę prawną przed roszczeniami wierzycieli), a w 2010 roku wycofał z produkcji markę Pontiac,
- konsolidują sprzedaż, w tym zmniejszają liczbę własnych sklepów firmowych na rzecz franczyzowych, np. firma Adidas zredukowała sieć własnych salonów markowych,
- uruchamiają lub rozbudowują własne elektroniczne kanały dystrybucji,
- rozwijają współpracę z portalami e-commerce,

¹² Firma Porsche oszczędza w obszarach nie tworzących bezpośrednio wartości dla klienta i nie mających bezpośredniego wpływu na obroty (np. ogranicza produkcję, organizując dni postojowe). Nie redukuje wydatków na projekty strategiczne dla przyszłości marki, np. dotyczące rozwoju modeli i oszczędnych silników. Porsche muss sparen, „Der Tagesspiegel”, 31 stycznia 2009 r., s. 15.

¹³ Obniżki cen w okresie kryzysu są zasadniczo związane z dążeniem przedsiębiorstw do utrzymania dotychczasowego wolumenu sprzedaży (a w konsekwencji także poziomu zatrudnienia). Jednak w tej sytuacji firmy, aby utrzymać zysk na tym samym poziomie, muszą znacznie zwiększyć sprzedaż, co może być bardzo trudne, a często wręcz niemożliwe. Redukcja cen, by pozytywnie oddziaływała na sprzedaż oraz zyski, powinna być poprzedzona analizą współzależności zachodzących pomiędzy ceną a popytem (czyli zbadaniem elastyczności cenowej popytu) na dany produkt, celem ustalenia optymalnej wielkości obniżki, która nie pogorszy zyskowności sprzedaży, jak też monitoringiem reakcji konkurentów (bowiem w przypadku, gdy konkurencja również obniży ceny swoich dóbr, oczekiwany wzrost sprzedaży, nawet przy niskiej cenie, nie nastąpi). Warto też dodać, że obniżki cenowe, aby pozytywnie zadziałały na sprzedaż, często wymagają zwiększonej aktywności firmy w sferze komunikacji marketingowej, a to z kolei podnosi koszty. Dlatego też korzystniejszymi posunięciami niż obniżki cen na dany produkt okazują się: zaoferowanie nabywcy produktu wzbogaconego (np. o usługę) w dotychczasowej cenie lub zaproponowanie mu uproszczonej wersji dobra po niższej cenie.

¹⁴ Znane marki są wystawiane na sprzedaż, by pozyskać dodatkowe środki finansowe.

- przenoszą komunikację marketingową do kanałów elektronicznych, a w przypadku promocji tradycyjnej wybierają jej tańsze formy¹⁵,
- wzmacniają relacje z klientami, m.in. stosując podejście spersonalizowane w sferze komunikacji.

Producenci dóbr systemowych podejmują także inne aktywności. Wielu z nich stara się rozszerzać i/lub pogłębiać kooperację (często w ramach sieci firm) z wieloma dostawcami, konkurentami, producentami z innych sektorów, a także firmami usługowymi (dzięki czemu mogą wzbogacić produkt fizyczny, a tym samym podnieść jego potencjał konkurencyjny), jak też z samymi klientami.

4. Aktywności w sferze marketingu rekomendowane przedsiębiorstwom w okresie recesji gospodarczej a ich modele biznesu

Przedsiębiorstwa, aby skutecznie i efektywnie działać w turbulentnym otoczeniu i zawnazas przeciwdziałać skutkom recesji, muszą niejednokrotnie poszukiwać nowych modeli biznesu lub istotnie modyfikować dotychczasowe¹⁶. Modele te powinny opierać się na innowacyjnych rozwiązaniach w różnych sferach ich funkcjonowania, które dodatkowo mogą być jednym ze sposobów oszczędności¹⁷,

¹⁵ Aż 70% amerykańskich firm przesunęło w okresie recesji wydatki z mediów tradycyjnych na internetowe. Z kolei 67% niemieckich firm sektora FMCG, które zwiększyło sprzedaż w kryzysie, podniosło budżet na promocję internetową (a także tradycyjną, wybierając tańsze narzędzia i media). Zob.: Raport: 2009 ANA/MMA Marketing Accountability Survey, 2009, September, <http://www.ana.net> [dostęp: 28 grudnia 2011 r.]; M. Reidel, Rezepte in der Rezession, <http://presse.serviceplan.de> [dostęp: 2 stycznia 2012 r.].

¹⁶ Model biznesu (pojęcie szeroko definiowane w literaturze) jest ogólnie uznawany za narzędzie koncepcyjne (lub też formę modelu organizacyjnego zarządzania), obejmujące zestaw elementów i relacji między nimi, określające logikę działania danego podmiotu gospodarczego (zawiera m.in. takie składniki, jak: obsługiwane docelowe segmenty konsumentów oraz oferowaną im wartość, strukturę łańcucha wartości, w ramach którego będzie kształtowana i dostarczana ta wartość, oraz pozycję firmy w tym łańcuchu (na tle innych jego podmiotów), szacunkową strukturę kosztów i oczekiwanego zysku, sposób konkurowania). Inaczej jest to usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (w tym jego strategii) oraz uwarunkowaniach (zasobów i przewag procesu). A zatem model biznesu i strategia działania (a w jej obrębie strategia marketingowa) tworzą układ spójnych założeń i powiązanych ze sobą operacji, współdecydujących o osiąganiu przez firmę przyjętych celów (m.in. rynkowych, finansowych), przy czym model biznesu (obejmujący, jak wynika z powyższych rozważań, wiele składników o charakterze marketingowym) opisuje w sposób statyczny wzorce działania, a strategia, zawierająca sposoby ich realizacji stanowi ujęcie dynamiczne (wskazuje bowiem na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu, w którym ono operuje). Zob.: T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 2008, s. 57 i nast.; R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Prace Naukowe WWSzZiP, Wałbrzych 2009, s. 37 i nast.; K. Oblój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania, PWE, Warszawa 2002, s. 154 i nast.

¹⁷ Okres recesji jest korzystny dla inwestowania w innowacje, gdyż badania i rozwój oraz wdrożenia nowych projektów mogą być tańsze z uwagi na większą skłonność firm do negocjowania cen.

a przy tym przyczynić się do szybkiej poprawy ich wskaźników zysku i płynności finansowej. Zatem innowacje te, aby już w krótkim czasie przyniosły firmie korzyści ekonomiczne (co jest szczególnie ważne przy spadku sprzedaży), powinny obejmować m.in. nowatorskie sposoby dotarcia do klientów oraz ich obsługi (np. unikatowe usługi przy- i posprzedazowe), proaktywny eksport na nowe rynki, podnoszenie poziomu personalizacji oferty, a także racjonalizację kosztów produkcji, zaopatrzenia, zapasów, marketingu, m.in. w efekcie zastosowania odpowiednich systemów informacyjnych, informatycznych i teleinformatycznych. Chodzi więc o przechodzenie na taki model biznesu (oparty na określonych rozwiązaniach w sferze marketingu), który umożliwi wdrożenie w pierwszej kolejności tzw. środków szybkiego reagowania, pozytywnie wpływających w krótkim czasie na przychody firmy oraz jej płynność finansową i zysk, przy czym jednocześnie pozwoli na elastyczne dopasowywanie kosztów. Tabela 1 przedstawia propozycje działań marketingowych sprzyjających szybkiemu przeciwdziałaniu skutkom kryzysu, w tym ograniczeniu groźby utraty płynności finansowej, a w konsekwencji zdolności kredytowej firmy.

Tabela 1. Taktyczne i operacyjne działania marketingowe rekomendowane przedsiębiorstwom w okresie kryzysu gospodarczego

Płaszczyzna działań marketingowych	Aktywności marketingowe	
	według H. Simona	według Ph. Kotlera i J. A. Caslione
Segmenty docelowe	zwiększanie sprzedaży aktualnym klientom	skupienie się na najbardziej wartościowych segmentach, celem ich obrony przed silnymi rywalami
	odbieranie klientów słabszym konkurentom i pozyskiwanie nabywców nie kupujących danego produktu	zdobywanie nowych klientów, w tym odbieranie ich konkurentom
	ostrożna ekspansja na nowe rynki (bazująca na eksporcie pośrednim)	odkrywanie zyskownych nisz rynkowych
Polityka produktu i zarządzanie asortymentem	redukcja podaży produktów	ograniczenie podaży produktów
	przekształcanie oferty w rozwiązania systemowe (w tym pakietowe)	koncentracja działań na kluczowych produktach i markach
	weryfikacja asortymentu firmy, np. oferowanie mniej złożonych produktów, dóbr dostarczających klientowi podstawowych wartości	rezygnacja z dóbr generujących straty wprowadzanie nowej wartości dla klientów do aktualnych produktów

cd. tabeli 1

Płaszczyzna działań marketingowych	Aktywności marketingowe	
	według H. Simona	według Ph. Kotlera i J. A. Caslione
	rozwijanie i/lub innowacja usług (szczególnie serwisowych) dla sprzedawanych dóbr trwałych i potrzeb rynku aftermarket	rozważne rozszerzanie asortymentu, by nie obniżyć satysfakcji najcenniejszych klientów (np. tańsze produkty pod nowymi markami) ostrożne wprowadzanie innowacji
Dystrybucja i sprzedaż	redukcja działań o niskiej skuteczności	redukcja zbędnych działań, np. nie wiążących się bezpośrednio ze sprzedażą, duplikujących się
	zwiększanie efektywności personelu sprzedażowego, np. poprzez optymalizację procesu sprzedaży, racjonalizację czasu sprzedaży, angażowanie personelu <i>back-office</i> , odpowiednie systemy motywacyjne	zwiększenie integracji z ważnymi dystrybutorami lepszemu motywacja personelu handlowego i dystrybutorów (przy czym nie od razu należy rezygnować ze słabszych pośredników)
	zarządzanie wizytami u klientów bazujące na zróżnicowanym traktowaniu klientów ze względu na ich wartość dla firmy	usprawnianie metod komunikacji w kanałach dystrybucji intensyfikacja sprzedaży bezpośredniej (na rynkach B2B)
	przejęcie od konkurentów najlepszych sprzedawców	rozwijanie nowych kanałów dystrybucji <i>cross-selling</i> i <i>upselling</i>
	sprzedaż przez nowe kanały dystrybucji	
	poszerzanie asortymentu (np. o produkty komplementarne), <i>cross-selling</i>	
	ograniczanie imprez organizowanych dla klientów o charakterze reprezentacyjnym	
Polityka cenowa	obrona stabilnych cen, nawet przy wzbogaceniu oferty o nowe korzyści	dopasowywanie ceny do wartości produktu dla klienta
	inteligentne obniżki cen, np. na podstawie wielowymiarowych systemów cenowych (upusty dla oferty pakietowej, zakupu większego wolumenu dóbr)	utrzymanie poziomu cen (szczególnie kluczowych marek), także przy podniesieniu wartości oferty dla klienta
		ograniczone obniżki cen nie naruszające wizerunku marki

cd. tabeli 1

Płaszczyzna działań marketingowych	Aktywności marketingowe	
	według H. Simona	według Ph. Kotlera i J. A. Caslione
	selektywne podwyżki cen przy braku przejrzystości cen, zróżnicowanej skłonności klientów do zapłaty, rozpakowywaniu oferty ^a	weryfikacja marży dla każdego klienta
	uporządkowanie zasad udzielania rabatów	
	pomoc finansowa klientowi (np. częściowa zapłata przy zakupie, wydłużone terminy płatności) jako alternatywa dla upustów cenowych i taktyki typu „zwrot gotówki”	
Komunikacja marketingowa z klientem	podkreślanie wartości funkcjonalnych dobra zamiast emocjonalnych	przesuwanie budżetu z komunikacji tradycyjnej na elektroniczną
	intensywniejsza promocja korzyści ekonomicznych	większa integracja i personalizacja komunikacji marketingowej
	racjonalizacja nakładów na klasyczne formy promocji	ograniczenie promocji marginalnych produktów
Dodatkowe korzyści dla klienta → by obniżyć niechęć do zakupu	nadzwyczajne gwarancje i przejęcie ryzyka klienta przez sprzedawcę (np. możliwość zwrotu produktu w przypadku utraty pracy przez klienta, ubezpieczenie od kryzysu)	rozwój programów lojalnościowych oferujących dodatkowe korzyści
	testowanie produktu w okresie próbnym	dołączanie do produktów pakietów serwisowych złożonych wyłącznie z usług o znaczącej wartości dla klienta

^a Chodzi o tzw. *unbundling*, polegający na odrębnej wycenie świadczeń dodatkowych oferowanych dotychczas w ramach jednej ceny.

Źródło: H. Simon, 33 sposoby na kryzys gospodarczy, Difin, Warszawa 2009, s. 43–142; Ph. Kotler, J. A. Caslione., Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 57–81, 147–172.

H. Simon oraz Ph. Kotler i J. A. Caslione proponują firmom bardzo zbliżone zestawy działań w sferze marketingu, mających przeciwdziałać skutkom recesji. Dodatkowo Ph. Kotler podkreśla znaczenie innowacji produktowych wprowadzanych w czasie kryzysu dla pozycji rynkowej firmy (także już po okresie dekoniunktury)¹⁸,

¹⁸ W warunkach kryzysu innowacje produktowe wpływają na pozycję firmy korzystniej niż w stabilnych realiach gospodarczych. Aż 63% firm powiększających udziały w niemieckim rynku w czasach

przy czym wysoce nowatorskie projekty powinny realizować głównie podmioty o dobrej kondycji finansowej¹⁹. Programy działań anty kryzysowych (taktycznych i operacyjnych) muszą być odpowiednio zintegrowane z długofalową strategią rozwoju firmy (np. nie mogą całkowicie przesłaniać strategicznej perspektywy jej funkcjonowania). Z kolei strategia rozwoju, która ma przynieść firmie rzeczywiste efekty dopiero w długim horyzoncie czasu, nie powinna znacząco dominować nad przeciwkryzysowymi działaniami operacyjnymi.

Podobne działania antykryzysowe proponuje też prof. J. A. Quelch (Harvard Business School). Jego zdaniem, firmy w okresie recesji powinny koncentrować się na utrwalaniu więzi z klientami o największym potencjale, dopasowaniu oferty do ewoluujących potrzeb nabywców (co może wymagać resegmentacji rynku), podnoszeniu zaufania klientów i optymalizacji kosztów. Nie należy wtedy ograniczać wydatków na inwestycje marketingowe. Wcześniejsze doświadczenia firm dowodzą, że marki, które zintensyfikowały tego typu działania podczas kryzysu, zwiększały udziały w rynku i osiągały większy zwrot z inwestycji niższym kosztem niż podmioty, które redukowały inwestycje marketingowe²⁰.

W czasie kryzysu gospodarczego, jak dowodzi praktyka, największe szanse na umocnienie pozycji na rynku mają silne podmioty o znacznym udziale kapitału własnego w kapitale całkowitym (około 40% i więcej), postępujące rozważnie, starające wystrzegać się poważnych błędów i sukcesywnie dążące do doskonałości globalnej²¹. Dotyczy to ponadto tych firm, które już wcześniej z sukcesem przetrwały okresy recesji.

5. Podsumowanie

Kryzys gospodarczy może okazać się znakomitym czasem na wykorzystanie okazji rynkowych niespotykanych w innych okresach. Jednak musi być wtedy wdrażana przemyślana strategia marketingowa (jako kluczowy składnik modelu biznesu), która umożliwi firmie nie tylko racjonalizację kosztów w dłuższej perspektywie, ale też zwiększenie jej udziału w rynku i zbudowanie przewagi nad wolniej reagującymi konkurentami (w rezultacie rozsądnego inwestowania w klientów, resegmenta-

recesji (lata 2002–2003 i 2008–2009) wprowadzało nowe produkty, podczas gdy wśród podmiotów tracących udziały takich firm było 19%. M. Reidel, *Rezepte in der Rezession*, *op. cit.*

¹⁹ Zob. wywiad z C. K. Prahaladem w: A. Błaszczak, *Zdjąć menedżerom klapki z oczu*, „Rzeczpospolita” z 10 czerwca 2009 r.

²⁰ J. Quelch, K. E. Jocz, *Keeping a Keen Eye on Consumer Behaviour*, „Financial Times”, 2009, February 6, Supplement: *Managing in a Downturn*, s. 2–3.

²¹ Główne błędy to zaprzestanie rozwoju innowacji, duże obniżki cenowe, nierozważne zarządzanie płynnością finansową, nieprzemyślane redukcje zatrudnienia, bezrefleksyjny outsourcing. H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 43–47, 444.

cji rynku, ekspansji przestrzennej, obsługi lukratywnych nisz rynkowych, wprowadzania nowości, doskonalenia procesów sprzedaży i komunikacji itp.). Warto dodać, że modele biznesu bazujące na indywidualizacji podejścia firmy do klienta są mniej kosztowne (biorąc pod uwagę koszty całkowite) niż modele tradycyjne opierające się na masowej produkcji (w których koszty logistyki i zarządzania zapasami są wysokie).

6. Bibliografia

1. Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C., Global value chains in a postcrisis world: a development perspective. The World Bank Washington, D.C., Washington 2010.
2. Dobre praktyki w kryzysie, 4 Results, Praktycy.com, Warszawa sierpień 2009 r.
3. Gulby S., Nicol R., W czasach burzy i naporu – cała naprzód! „CEO. Magazyn Top Menedżerów”, czerwiec 2009 r.
4. Kotler Ph., Caslione J., Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009.
5. Quelch J., Jocz K. E., Keeping a Keen Eye on Consumer Behaviour, „Financial Times”, 2009, February 6, Supplement: Managing in a Downturn.
6. Raport: 2009 ANA/MMA Marketing Accountability Survey, wrzesień 2009 r., <http://www.ana.net> [dostęp: 28 grudnia 2011 r.].
7. Reidel M., Rezepte in der Rezession, <http://presse.serviceplan.de> [dostęp: 2 stycznia 2012 r.].
8. Simon H., 33 sposoby na kryzys gospodarczy, Difin, Warszawa 2009.
9. Simon H., Dietl M., Tajemniczy mistrzowie XXI wieku, Difin, Warszawa 2009.
10. Żabiński L., Wyzwania współczesności a marketing. Biuletyn UE w Katowicach „Forum”, 2011, Nr 33.

Biuro projektów jako centrum kompetencji zarządzania projektami w organizacji

1. Specyfika i istota zarządzania wiedzą w projektach

Zarządzanie projektami jest dziedziną, która w bardzo szczególny sposób może czerpać z dorobku zarządzania wiedzą, podnosząc tym samym skuteczność i efektywność realizacji projektów. Jednym z najczęściej spotykanych zagadnień w zakresie wiedzy projektowej są doświadczenia projektowe (ang. *lessons learned*). Doświadczenia te można zdefiniować jako nową wiedzę, doświadczenie, spostrzeżenia i wnioski gromadzone przez zespół projektowy i interesariuszy projektu, dotyczące obszarów jego realizacji. Pozyskiwanie doświadczeń projektowych niesie za sobą bardzo dużą wartość dla środowiska projektowego oraz dla całej organizacji i jest podstawową, bardzo rozpowszechnioną praktyką zarządzania wiedzą w środowisku projektów¹.

Podejście do zarządzania wiedzą, oparte wyłącznie na doświadczeniach projektowych, było wielokrotnie krytykowane w literaturze przedmiotu. Głównymi stawianymi zarzutami były zbyt duży nacisk na aspekt narzędzi informatycznych, przeważający nad elementami miękkimi wiedzy, nieuwzględnianie kontekstu powstania doświadczeń, zbyt wysoki poziom szczegółowości doświadczeń utrudniających ich przeniesienie między projektami, trudność w odnalezieniu doświadczeń projektowych, istotnych z punktu widzenia rozważanego problemu, koncentracja na procesach eksternalizacji wiedzy, z pominięciem pozostałych form transformacji wiedzy².

Dlatego też modelowe rozwiązania zastosowania metod zarządzania wiedzą w projektach powinny wykraczać poza wąski zakres doświadczeń projektowych i korzystać z całego dorobku rozwiązań zarządzania wiedzą, w celu dostarczenia zespołowi podejścia umożliwiającego wykorzystanie potencjału wiedzy projektowej w realizowanych projektach. Konieczne jest uwzględnienie uczenia się nie tylko

¹ P. C. Lierni, A study of the relationship between improving the management of projects and the use of knowledge management, American University, Washington 2004, s. 16.

² J. T. Karlsen, P. Gottschalk, Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, 16, 1, s. 3–10.

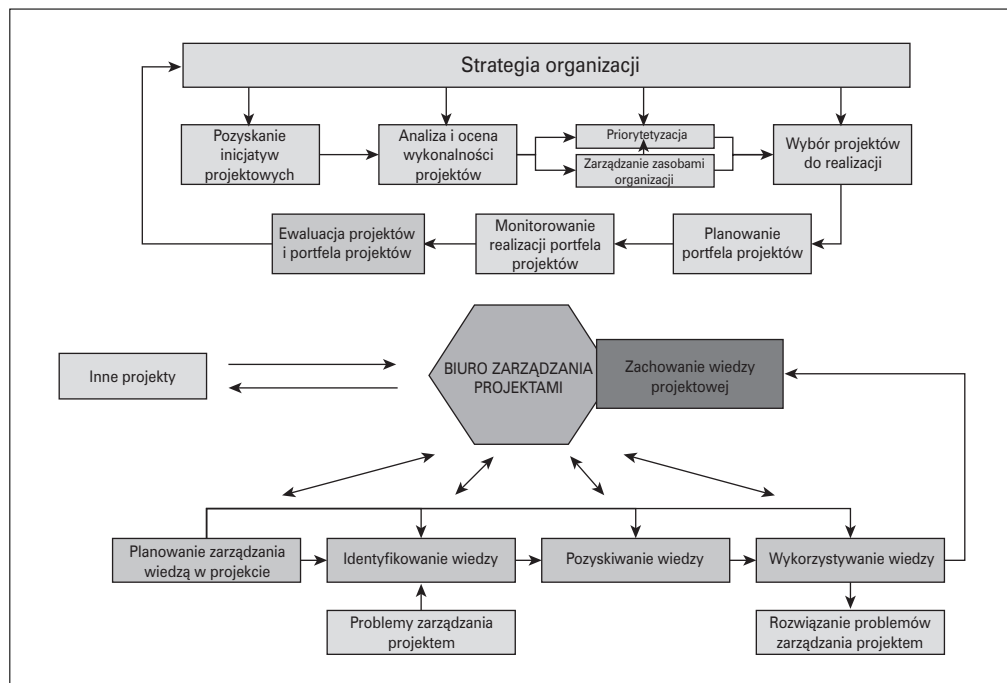
w granicach pojedynczych projektów, ale również (i przede wszystkim) transferu wiedzy w ramach portfela projektów oraz całej organizacji.

Instrumentarium te należy zatem szukać poza granicami dziedziny zarządzania projektami. Dlatego też, łącząc specyfikę wiedzy projektowej, istniejące, fragmentaryczne praktyki zarządzania wiedzą w projektach, rozwiązania związane z doświadczeniami projektowymi oraz szeroki dorobek metod i narzędzi zarządzania wiedzą w organizacji celowe jest opracowanie nowej, autorskiej koncepcji zastosowania metod zarządzania wiedzą w realizacji projektów.

2. Modelowe podejście do zarządzania wiedzą w projektach

Przedstawiony model (rysunek 1) zastosowania metod zarządzania wiedzą w realizacji projektów ma charakter eksploracyjny i jest próbą połączenia dwóch dziedzin, w celu podniesienia jakości i skuteczności procesów zarządzania projektami. Założeniem modelu jest jego uniwersalny charakter, umożliwiający zastosowanie go w większości projektów, w większości branż i organizacji, których cele realizowane są za pomocą projektów.

Rysunek 1. Model zarządzania wiedzą w projektach



Źródło: opracowanie własne.

W myśl modelu działania ukierunkowane na zarządzanie wiedzą powinny zostać przede wszystkim włączone do procesów zarządzania projektem, aby zapewnić sprawne wykorzystanie wiedzy do jego pomyślnego ukończenia.

Z punktu widzenia organizacji, której w środowisku realizowanych jest wiele projektów, takie podejście do zarządzania jest zdecydowanie niewystarczające. Wynika to m.in. z następujących powodów:

- zadaniowy, ograniczony w czasie charakter przedsięwzięcia oraz nietrwała struktura organizacyjna projektu sprawia, że istnieje bardzo wysokie ryzyko utraty wiedzy z powodu, np. niezrealizowania procesu zachowania wiedzy, odejścia osób z organizacji, utraty z nimi kontaktu; dodatkowo działania mające na celu zachowanie wiedzy po projekcie tracą na znaczeniu w oczach zespołu projektowego w momencie zrealizowania uzasadnienia biznesowego projektu,
- istnieje trudność zachowania wiedzy przechowywanej w formie materialnej (dokumentacja projektu, rejestry doświadczeń projektowych i inne) ze względu na rozproszenie zespołu po zakończeniu projektu,
- uwaga i praca zespołu są zorientowane na cele projektu, za których osiągnięcie zespół jest rozliczany, dlatego też konieczne jest szersze spojrzenie na istniejącą wiedzę, doświadczenia projektowe, także z perspektywy innych projektów, programu oraz środowiska całej organizacji,
- uczenie się i doskonalenie sposobów rozwiązywania problemów związane jest z pewnym wysiłkiem intelektualnym, poznawczym, ale także zaangażowaniem określonych zasobów i czasu, co wobec przedstawionych wcześniej zjawisk towarzyszących zakończeniu projektu wpływa niekorzystnie na przebieg procesu zachowywania wiedzy,
- kierownik projektu oraz członkowie zespołu projektowego pozyskiwani są zazwyczaj ze średniego szczebla kierowniczego organizacji, przez co nie dysponują oni wystarczającą pozycją i autorytetem, aby wdrożyć do organizacji niezbędne zmiany wynikające z doświadczeń projektowych,
- w przypadku realizacji wielu projektów w organizacji mogą pojawić się trudności wynikające z niespójności procesów i praktyk zarządzania projektami, które są efektem braku koordynacji i spójnego kierowania całym środowiskiem projektowym, w tym zarządzania wiedzą projektową,
- ze względu na relatywnie dużą wzajemną odrębność zespołów projektowych znacznie utrudniony jest aspekt uczenia się między projektami (ang. *inter project learning*).

Powyższe argumenty jednoznacznie wskazują na uzasadnienie wprowadzenia roli integratora do środowiska projektowego w organizacji. Stan wiedzy i nauki o zarządzaniu projektami oraz jego dynamiczny rozwój w ostatnich dwóch

dekadach w zakresie zagadnień organizacyjnych zarządzania projektami zdaje się potwierdzać tę tezę oraz wskazywać biuro zarządzania projektami (ang. *Project Management Office*), jako na komórkę mogącą z powodzeniem odgrywać rolę integratora i koordynatora procesów zarządzania wiedzą w projektach³.

3. Biuro zarządzania projektami jako centrum kompetencji projektowych w organizacji

Literatura fachowa oraz praktyka dostarczają licznych definicji biura projektów. Zróżnicowanie to odpowiada różnorodności podejść, typologii i przypisywanych mu funkcji:

- *Project Management Institute w Project Management Body of Knowledge określa biuro projektów jako: jednostkę organizacyjną, której zadaniem jest centralizacja i koordynacja kierowania podlegającymi mu przedsięwzięciami*⁴,
- zgodnie z metodyką PRINCE2: *biuro projektów jest centralnym zbiorem wyspecjalizowanych zasobów pełniących rolę wsparcia projektu w postaci m.in. pomocy administracyjnej, zarządzania konfiguracją oraz, w miarę możliwości, konsultacji w zakresie stosowania metodyki PRINCE2. ... Biuro projektów zapewnia ciągłość stosowania standardów metodyki we wszystkich projektach*⁵,
- G. Kendal i S. Rollins definiują biuro projektów jako: *scentralizowaną organizację poświęconą doskonaleniu praktyk i rezultatów zarządzania projektami*⁶,
- H. Kerzner, uznany na całym świecie autorytet w dziedzinie zarządzania projektami, określa bardzo szerokie ramy działania biura projektów: *Biuro projektów ma za zadanie utrzymanie całego kapitału intelektualnego związanego z zarządzaniem projektami oraz aktywnie wspierać planowanie strategiczne przedsiębiorstwa*⁷.

Jak można zauważyć, przytoczone definicje, szczególnie definicja H. Kerznera, potwierdzają rolę biura projektów jako integratora środowiska projektowego organizacji, w tym również z punktu widzenia zarządzania wiedzą w projektach.

³ R. Thomsett, *Radical Project Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.

⁴ Project Management Institute, *Project Management Body of Knowledge*, PMI, 2004, s. 17.

⁵ PRINCE2 OGC Manual, Office of Government Commerce 2002, s. 378.

⁶ G. Kendal, S. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, 2003, s. 7.

⁷ H. Kerzner, *Project Management – Best Practices on implementation*, Wiley, New York 2004, s. 273.

Działalność biur zarządzania projektami jest przedmiotem szerokiego zainteresowania środowisk naukowców i praktyków zarządzania projektami. Analiza światowych badań dotyczących zadań realizowanych przez biura zarządzania projektami pozwala wyróżnić realizowane działania ukierunkowane na wykorzystanie wiedzy w projektach.

Tabela 1. Zadania biura projektów w organizacjach (w %)

Zadania	
Opracowanie i wdrożenie standardu zarządzania projektami (metodyki)	76
Rozwój kompetencji pracowników, włączając szkolenia	65
Wdrożenie i obsługa projektowych systemów informacyjnych	60
Doradztwo wyższemu kierownictwu	60
Mentoring dla kierowników projektów	49
Zarządzanie archiwum dokumentacji projektu	48
Przeprowadzanie audytów projektów	45
Dostarczanie zestawu narzędzi (bez nacisku na standaryzację)	42
Przeprowadzanie przeglądów poprojektowych	38
Wdrożenie i zarządzanie bazą doświadczeń projektowych	34
Wdrożenie i zarządzanie bazą ryzyk projektowych	29
Zbieranie informacji z otoczenia organizacji	25
Rekrutacja, wybór, ocena i wynagradzanie kierowników projektów	22

Źródło: B. Hobbs, The Reality on Project Management Offices, „IPMA Project Management Practice”, issue 8, winter 2006, s. 9.

Istotnym, wspomnianym wątkiem realizacji projektów jest ich tymczasowy, ograniczony w czasie charakter, wynikający z określonego terminu rozpoczęcia i zakończenia projektu. W wyniku tego może pojawić się zjawisko nieciągłości środowiska projektowego w organizacji⁸. Nieciągłość środowiska projektowego będzie skutkowałą m.in. rozproszeniem dokumentacji projektowej, tymczasowym charakterem funkcji kierownika projektu, niechęcią do inwestowania w rozwój praktyk zarządzania projektami, brakiem mechanizmów uczenia się – wyciągania doświadczeń i wniosków, niespójnymi procesami zarządzania projektami, koniecznością każdorazowego ustanawiania nowych zasad i narzędzi realizacji projektów, nieznanymi metodami i najlepszymi praktykami zarządzania projektami w zespołach projektowych i innymi⁹.

⁸ P. Love, P. Fong, Z. Irani, Management of Knowledge in Project Environments, Oxford, Butterworth-Heinemann 2005, s. 242.

⁹ D. H. T. Walker, D. Christenson, Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example, The Learning Organization, 2005, 12, 3, s. 277.

Biuro projektów, jako stała komórka organizacyjna dostarczająca wsparcia dla tymczasowych, ograniczonych w czasie projektów, umożliwia zapewnienie ciągłości i trwałości *know-how* projektowego. Biuro zarządzania projektami zachowuje ciągłość wiedzy i doświadczeń projektowych, które po zakończeniu projektu są zbierane i trafiają do projektowej bazy wiedzy, skąd mogą zostać wykorzystane na użytek kolejnych projektów. Zachowywanie wiedzy projektowej pozwala organizacji uczyć się na projektach, skracać czas i obniżać koszty dostępu do wiedzy projektowej i, w konsekwencji, realizować je szybciej i sprawniej. Biuro projektów może dbać o rozwój wiedzy i kompetencji kierowników projektów, szkolić zespoły projektowe, opracować wspólną metodykę zarządzania projektami oraz standardową dokumentację, wykorzystywane w realizacji projektów. Sprawnie działające biuro zarządzania projektami znacznie ogranicza problem wielokrotnego „wynajdywania koła” lub „wyważania otwartych drzwi”¹⁰.

Ważnym aspektem wprowadzenia biura zarządzania projektami do koncepcji zarządzania wiedzą w projektach jest zagadnienie uczenia się między projektami (ang. *inter project learning*, *cross project learning*). Zarządzanie wiedzą w projektach wymaga zarówno uczenia się w ramach projektu i jego poszczególnych faz (ang. *intraproject learning*), jak i wyciągania wniosków, uczenia się i przekazywania wiedzy między projektami w wieloprojektowym środowisku organizacji¹¹. Jeśli mechanizm ten nie zadziała poszczególne projekty będą miały tendencje do rozpoczynania „od zera”, często powielając te same błędy, które inni popełnili wcześniej¹². Tylko nieco ponad jedna trzecia kierowników projektów stowarzyszonych w *Project Management Institute* zapytana o zakres transferu doświadczeń projektowych zgodziła się, że występuje on pomiędzy zespołami projektowymi, zaś nieco ponad jedna piąta, iż zaistniał on pomiędzy zespołem a organizacją¹³.

Przekazywanie wiedzy i doświadczeń projektowych może wystąpić pomiędzy przeszłymi projektami a projektami realizowanymi w teraźniejszości (zachowanie ciągłości wiedzy projektowej), jak również pomiędzy projektami realizowanymi w tym samym okresie w organizacji, szczególnie w przypadku projektów długookresowych¹⁴. Aby transfer wiedzy pomiędzy projektami nastąpił we właściwy sposób, konieczne jest zapewnienie, iż przekazywana wiedza będzie odpowiadała

¹⁰ J. Owen, F. Burstein, Where Knowledge Management Resides within Project Management, w: Case Studies in Knowledge Management, praca zbior. pod red. M. Jennex, Idea Group 2005.

¹¹ *Ibidem*.

¹² S. Newell, Enhancing Cross-Project Learning, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, 16, 1, s. 12.

¹³ T. Williams, Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned, Project Management Institute, 2007, s. 73.

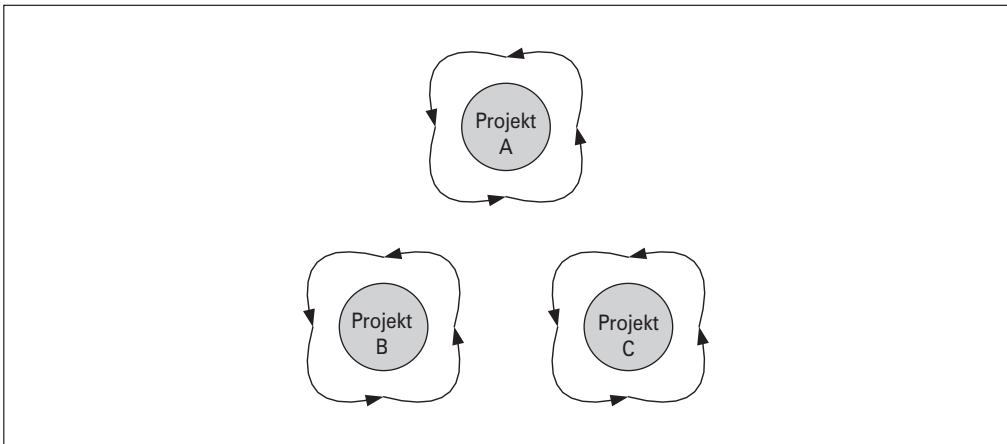
¹⁴ I. P. McLoughlin, N. Alderman, C. J. Ivory, A. Thwaites, R. Vaughan, Knowledge management in long term engineering projects. Proceedings of the Knowledge Management: Controversies and Causes Conference 2000, <http://bprc.warwick.ac.uk/km065.pdf>

realnym potrzebom projektu pozyskującego wiedzę, będzie istniała możliwość weryfikacji użyteczności wiedzy oraz, że trafi ona do osób faktycznie potrafiących ją wykorzystać z korzyścią dla projektu¹⁵.

Z punktu widzenia przekazywania wiedzy pomiędzy projektami można wskazać 3 modelowe sytuacje:

- 1) wymiana wiedzy pomiędzy projektami nie występuje lub występuje bardzo sporadycznie;
- 2) wymiana wiedzy ma charakter „luźny”, niesformalizowany;
- 3) wymiana wiedzy pomiędzy projektami jest uporządkowanym, zorganizowanym procesem, realizowanym we współpracy z biurem zarządzania projektami.

Rysunek 2. Sytuacja A: Brak współpracy i wymiany wiedzy pomiędzy projektami

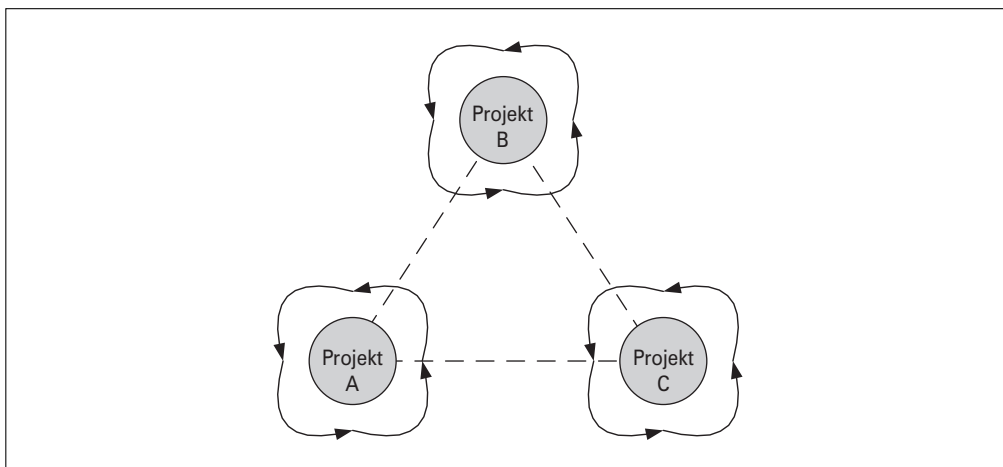


Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji przedstawionej na rysunku 2 projekty zachowują swoją dużą niezależność i słabe wzajemne związki. Relacje pomiędzy zespołami projektowymi zasadniczo nie występują lub są nikłe i wynikają np. ze względów formalnych, a nie merytorycznych. Poszczególne zespoły projektowe w niewielkim stopniu komunikują się i nie przekazują sobie informacji o realizowanych zadaniach i doświadczeniach projektowych. Jest to skrajnie niekorzystna sytuacja, w której z punktu widzenia efektywności wykorzystania wiedzy organizacja traci najwięcej, np. w postaci dublowania wiedzy, wielokrotnego powtarzania podobnych błędów, wydłużenia czasów realizacji projektów i innych.

¹⁵ R. E. Landaeta, Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects Engineering Management Journal, Mar 2008, 20, 1, s. 29.

Rysunek 3. Sytuacja B: Nieformalna, „luźna” współpraca i wymiana wiedzy pomiędzy projektami



Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja przedstawiona na rysunku 3 dotyczy przypadku, kiedy dotychczas niezależne projekty przystąpiły do wzajemnej współpracy i wymiany informacji i wiedzy, jednak wymiana ta ma charakter nieformalny, oddolny. Spośród trzech, ten przypadek będzie występował najczęściej, gdyż jest on skutkiem spontanicznego nawiązywania relacji i tworzenia sieci społecznych w efekcie korzystania ze wspólnych zasobów, wspólnego uczestnictwa w szkoleniach, podległości wspólnym przełożonym, korzystania ze wspólnej infrastruktury organizacji itp. Nieformalna wymiana wiedzy pomiędzy projektami może nastąpić również w wyniku transferu członków zespołu projektowego pomiędzy projektami lub w sytuacji, w której jedna osoba kieruje lub jest sponsorem więcej niż jednego projektu¹⁶. Przykładem zawiązania takiej spontanicznej współpracy była współpraca serwisantów kopiarek w firmie Xerox¹⁷.

Nieformalna współpraca pomiędzy projektami może, podobnie jak w przypadku Xeroxa, ewoluować z czasem we wspólnoty praktyków, służące bardziej intensywnej wymianie wiedzy, głównie wiedzy ukrytej, „cichej”. Jest to ewolucja szczególnie pożądana ze względu na liczne doświadczenia sieci społecznych pokazującej dużo wyższą skuteczność w przekazywaniu wiedzy niż tradycyjnych technologii ICT¹⁸.

¹⁶ S. Newell, M. Bresnen, L. Edelman, H. Scarbrough, J. Swan, Sharing Knowledge Across Projects: Limits to ICT-led Project Review Practices Management Learning, Jun 2006, 37, 2, s. 167.

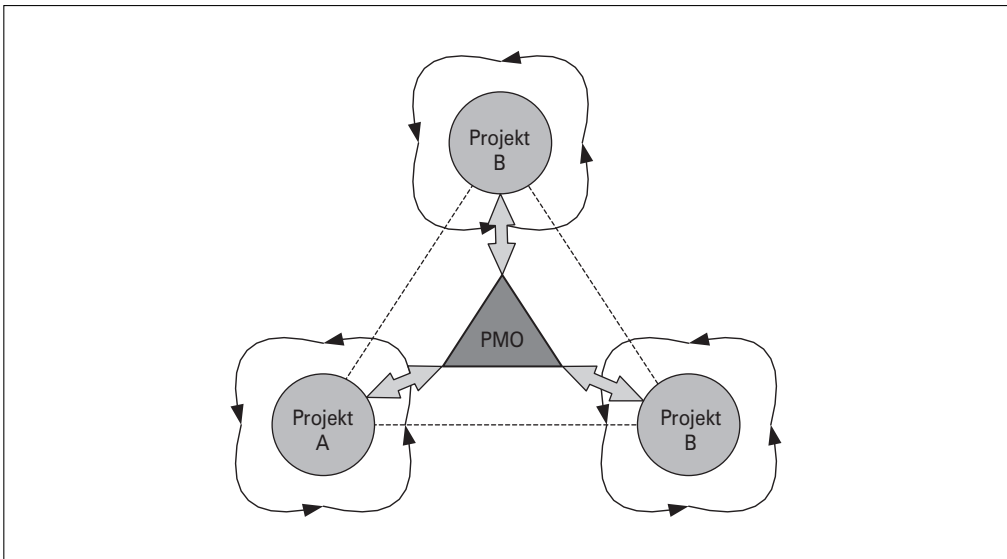
¹⁷ J. Orr, Talking About Machines: An Ethnography of A Modern Job, Cornell University, Ithaca, Nowy York 1996.

¹⁸ S. Newell, Enhancing Cross-Project Learning, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, 16, 1, s. 16.

Trzecia sytuacja modelowa wymiany wiedzy pomiędzy projektami stanowi bardziej zaawansowaną i zorganizowaną formę współpracy poprzez wdrożenie biura zarządzania projektami, jako stałej jednostki organizacyjnej pośredniczącej/wspierającej uczenie się między projektami, której celem jest dostarczenie organizacji „ciągłego strumienia projektów ukończonych sukcesem”¹⁹.

Rozwiązanie takie może być konieczne z uwagi na słabości wspólnot praktyków i sieci nieformalnych w rozwiązywaniu złożonych i kompleksowych problemów, jak również ze względu na trudność w utrzymaniu wiedzy, będącej w posiadaniu sieci, spowodowane luźnym charakterem tych struktur i dużym znaczeniem kontekstu tej wiedzy²⁰. Jednym z argumentów za wprowadzeniem PMO jest również odciążenie zespołów projektowych od zadań związanych z wymianą wiedzy, szczególnie w zakresie inwestowania znacznych środków w metody wymiany i transferu wiedzy²¹.

Rysunek 4. Ustrukturyzowany proces wymiany wiedzy pomiędzy projektami z wykorzystaniem PMO



Źródło: opracowanie własne.

¹⁹ H. Kerzner, *In Search of Excellence in Project Management – Successful Practices in High Performing Organizations*, Van Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing Company, New York 1998.

²⁰ D. H. T. Walker, D. Christenson, *Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example*, *The Learning Organization*, 2005, 12, 3, s. 275.

²¹ R. E. Landaeta, *Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects*, „*Engineering Management Journal*”, Mar 2008, 20, 1, s. 29.

Biuro zarządzania projektami staje się w tej sytuacji nie tylko dostawcą infrastruktury dla wymiany wiedzy (np. organizator spotkań, dysponent pomieszczeń, miejsca na serwerze, skrzynka kontaktowa, czy administrator informatycznego systemu zarządzania wiedzą w projektach), ale także komórką zachowującą ciągłość wiedzy projektowej w organizacji, właścicielem i koordynatorem procesu zachowania i dystrybucji wiedzy w projektach, prowadzącym archiwum i repozytoria projektowe, organizatorem spotkań podsumowujących projekt, odbiorcą dzienników i rejestrów doświadczeń projektowych z wielu projektów, komórką odpowiedzialną za ocenę doświadczeń projektowych i wdrożenie najlepszych praktyk, koordynatora i twórcę wewnętrznych szkoleń z zakresu zarządzania projektami i wiele innych. Wprowadzenie biura zarządzania projektami pozwala nadać wysiłkom na rzecz doskonalenia zarządzania projektami trwałą formułę organizacyjną oraz wskazać konkretne działania biura wraz z osobami za nie odpowiedzialnymi. Niewątpliwą zaletą biura zarządzania projektami jest jego rola centrum komunikacji i koordynacji projektów, dostęp do narzędzi i technologii, które wspierają ludzi w dzieleniu się wiedzą i informacją, jak również zaangażowanie ich w procesach rozwiązywania problemów i doskonalenia środowiska projektowego w organizacji²².

4. Podsumowanie

Charakter projektów, jako złożonych, niepowtarzalnych i ograniczonych czasowo przedsięwzięć, stawia nowe wyzwania dotychczasowym procesom zarządzania wiedzą, które są zorientowane głównie na działania o charakterze ciągłym: procesy rutynowe i funkcje. Otwiera to duże pole dla badaczy, naukowców i praktyków chętnych eksploracji tego obszaru. Stały, dynamiczny wzrost liczby aktywności realizowanych przez przedsiębiorstwa w podejściu projektowym, w połączeniu z falą zainteresowania kapitałem intelektualnym i zarządzaniem wiedzą, wróży szerokie perspektywy rozwoju nowej, hybrydowej dziedziny zarządzania.

5. Bibliografia

1. Blaize Horner Reich, Managing Knowledge And Learning In It Projects: A Conceptual Framework And Guidane for practice, „Project Management Journal”, Jun 2007, Vol. 38 (2).

²² D. H. T. Walker; D. Christenson, Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example, „The Learning Organization”, 2005, 12, 3, s. 279.

2. Karlsen J. T., Gottschalk P., Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, 16, 1.
3. Kendal G., Rollins S., Advanced Project Portfolio Management and the PMO, J. Ross Publishing, 2003.
4. Kerzner H., In Search of Excellence in Project Management – Successful Practices in High Performing Organizations, Van Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing Company, New York 1998.
5. Kerzner H., Project Management – Best Practices on implementation, Wiley, New York 2004.
6. Landaeta R. E., Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects, „Engineering Management Journal”, Mar 2008, 20, 1.
7. Lierni P. C., A study of the relationship between improving the management of projects and the use of knowledge management, American University, Washington 2004.
8. Love P., Fong P., Irani Z., Management of Knowledge in Project Environments, Oxford, Butterworth-Heinemann 2005.
9. Newell S., Enhancing Cross-Project Learning, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, 16, 1.
10. Orr J., Talking About Machines: An Ethnography of A Modern Job, Cornell University, Ithaca, Nowy York 1996.
11. Owen J., Burstein F., Where Knowledge Management Resides within Project Management, w: Case Studies in Knowledge Management, praca zbior. pod red. M. Jennex, Idea Group 2005.
12. Thomsett R., Radical Project Management, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
13. Walker D. H. T., Christenson D., Knowledge Wisdom And Networks: A Project Management Centre Of Excellence Example The Learning Organization, 2005, 12, 3.
14. Williams T., Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned, Project Management Institute, 2007.
15. Wyrozębski P., Biuro projektów, wyd. Bizarre, Warszawa 2009.
16. Wyrozębski P., Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacji, w: Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości, praca zbior. pod red. M. Trockiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
17. Wyrozębski P., Zarządzanie wiedzą w projektach, w: Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości, praca zbior. pod red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
18. Wyrozębski P., Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań, „E-mentor”, 2011, Nr 5 (42).

Bernard Ziębicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metodologiczne problemy oceny efektywności organizacyjnej*

1. Wprowadzenie

Efektywność to jedna z podstawowych, powszechnie stosowanych kategorii oceny działań. Znajduje ona zastosowanie nie tylko w ekonomii, ale również w wielu innych obszarach aktywności człowieka. Powszechnie występuje także w potocznym użyciu. Jest przedmiotem nieustannie prowadzonych badań i analiz. Stosowane są w tym celu różne metody i modele. Pomimo tego pojęcie to w dalszym ciągu jest niejednoznacznie interpretowane i budzi wiele kontrowersji. Sposób rozumienia istoty efektywności, i co za tym idzie stosowanych metod badawczych, w dużej mierze zależy od obszaru stosowania. Należy również podkreślić, że kategoria ta ulega ewolucji wraz z rozwojem wiedzy z zakresu ekonomii, a także teorii organizacji i zarządzania.

Kategorią efektywności, która w szczególności budzi wiele kontrowersji, jest efektywność organizacyjna (ang. *organizational effectiveness*). Jest to koncepcja wielowymiarowej oceny efektów organizacyjnych. Badania nad efektywnością organizacyjną prowadzone są od ponad pół wieku, głównie w krajach anglosaskich. Zaowocowały one licznymi publikacjami i opracowaniami naukowymi¹. Dotychczas nie stworzono jednak spójnej, całościowej koncepcji metodologicznej w tym zakresie. Badacze posługują się różnymi metodami. W dużej mierze wynika to z wielowymiarowości efektywności organizacyjnej oraz dużej zmienności jej zakresu, zależnie od przedmiotu badania.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie metod badawczych właściwych dla poszczególnych kryteriów efektywności organizacyjnej. Realizacja tego celu wymaga w pierwszej kolejności uporządkowania wiedzy związanej z różnymi kategoriami efektywności, a w szczególności przedstawienia relacji pomiędzy efektywnością definiowaną w ramach teorii ekonomii a efektywnością rozpatrywaną na gruncie organizacji i zarządzania (efektywnością organizacyjną).

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, umowa Nr 4374/B/H03/2011/40.

¹ Jak podaje K. S. Cameron dotychczas zostało opublikowanych w j. angielskim ponad 650 książek, które zawierają w tytule termin „efektywność organizacyjna” (*organizational effectiveness*) (K. S. Cameron (red.), *Organizational effectiveness*, Edward Elgar Publishing Limited, US 2010, s. XIII).

2. Efektywność jako podstawowa kategoria ekonomiczna

Efektywność, obok wolności, równości i sprawiedliwości, stanowi główną kategorię wartościowania w ekonomii. Zdaniem P. A. Samuelsona i W. D. Nordhaua, efektywność jest zasadniczym przedmiotem ekonomii². Korzeni efektywności należy szukać w filozoficznej doktrynie utylitaryzmu, zapoczątkowanej jeszcze w XVI wieku. Podstawowym założeniem tego nurtu jest zasada użyteczności: *według której postępowanie jest słuszne, jeśli prowadzi do uzyskania największej ilości szczęścia*³. Utylitaryzm spotkał się z dużą krytyką. Główne zarzuty dotyczyły subiektywności postrzegania przyjemności (F. Nietzsche), pomijania efektów długofalowych, a także motywów, jakie przyświecały działaniu⁴.

Współcześnie utylitaryzm akceptowany jest przez wielu filozofów, głównie amerykańskich i brytyjskich. Jego pierwotna koncepcja uległa jednak znacznej modyfikacji. Ogólna idea maksymalizacji efektów użytecznych w działaniu znalazła natomiast szerokie zastosowanie w teorii ekonomii.

Badania dotyczące efektywności w ekonomii związane są przede wszystkim z optymalizacją alokacji zasobów. Zagadnienie to stanowi zasadniczy problem badawczy klasycznej szkoły ekonomii. Jako pierwszy tę kwestię podjął w swoich badaniach A. Smith. Zgodnie z jego teorią efektywna alokacja zasobów następuje w warunkach pełnej swobody gospodarowania i jest związana z oddziaływaniem naturalnego mechanizmu samoregulacji, określanego słynnym hasłem „niewidzialnej ręki rynku”.

Pogłębione badania dotyczące efektywności alokacji zasobów przeprowadził ponad 100 lat po A. Smithie włoski matematyk V. Pareto. Sformułowana przez niego teoria równowagi gospodarowania jest do dziś główną wykładnią pojęcia efektywności w ekonomii. Według Pareta: *efektywność alokacyjna (albo efektywność) występuje wtedy, gdy nie jest możliwe zorganizowanie produkcji w taki sposób, by każdy znalazł się w lepszej sytuacji bez pogorszenia sytuacji kogokolwiek*⁵. Oznacza to, że równowaga, w sensie Pareta, osiągnana jest wtedy, gdy krańcowy koszt produkcji dobra równy jest krańcowej korzyści związanej z jego konsumpcją⁶. Przedstawiona sytuacja może nastąpić tylko w warunkach czystej konkurencji. Równowaga, w sensie Pareta, stanowi uzupełnienie teorii „niewidzialnej ręki” i łącznie z nią określana jest mianem pierwszego twierdzenia ekonomii dobrobytu⁷.

² P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 1995, s. 185.

³ R. H. Popkin, A. Stroll, *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994, s. 53.

⁴ *Filozofia*. Leksykon PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 339.

⁵ P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia...*, *op. cit.*, s. 248.

⁶ D. K. H. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia: mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 437.

⁷ R. H. Frank, *Mikroekonomia jakiej jeszcze nie było*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 631.

Optimum, w sensie Pareta, możliwe jest do osiągnięcia także przy różnym poziomie podziału dóbr pomiędzy konsumentów. Osiągnięta wówczas równowaga spełnia warunki efektywności, ale budzi zastrzeżenia co do sprawiedliwości podziału. W środowisku ekonomistów od wielu lat toczy się dyskusja na tym tle o relację między efektywnością i sprawiedliwością⁸.

Osiągnięcie równowagi w sytuacji nierównomiernej alokacji dóbr wymaga zmiany wyjściowego podziału dochodów. W tym celu stosowane są różne mechanizmy interwencyjne w postaci podatków, subsydiów, zasiłków. Prawo to stanowi istotę drugiego twierdzenia ekonomii dobrobytu⁹. Działania interwencyjne zaburzają jednak stan równowagi ogólnej.

Paretowskie teorie efektywności związane są przede wszystkim z poszukiwaniem optymalnej alokacji na poziomie rynków. Ich głównym celem jest wskazanie warunków równowagi ogólnej, czyli jednoczesnego spełniania warunków równowag cząstkowych (równowagi konsumenta, producenta, rynku, gałęzi).

W 1951 roku dwaj amerykańscy ekonomiści, późniejsi laureaci nagrody Nobla, T. Ch. Koopmans i G. Debreu przenieśli rozważania nad efektywnością, w ujęciu Pareta, na poziom pojedynczych jednostek produkcyjnych. Koopmans przedstawił twierdzenie, według którego: *pojedynczy system wytwórczy jest wtedy efektywny, i tylko wtedy, gdy zwiększenie jakiegokolwiek wyniku lub zmniejszenie nakładu jest możliwe tylko poprzez zmniejszenie innego wyniku lub zwiększenie innego nakładu*¹⁰. Twierdzenie to określane jest mianem efektywności Pareto-Koopmansa. Efektywność w ujęciu Koopmansa i Debreu związana jest z wykorzystaniem technicznych możliwości wytwórczych. Z tego względu omawiana koncepcja efektywności obecnie powszechnie określana jest mianem technicznej (lub technologicznej). Po raz pierwszy określenia efektywność techniczna użył w 1957 roku M. J. Farrell. Prowadzone przez niego badania dotyczyły różnicy pomiędzy stwierdzonym poziomem produkcji a rzeczywistymi możliwościami. Podstawowym jego osiągnięciem było opracowanie koncepcji wyznaczania technologicznej granicy możliwości produkcyjnych dla danego podmiotu (ang. *best practice frontier*), która stanowi poziom odniesienia w ocenie efektywności¹¹. Według Farella na całkowitą efektywność kosztową składają się trzy kategorie efektywności: efektywność skali, efektywności alokacji i efektywność struktury¹².

⁸ Efektywność a sprawiedliwość, praca zbior. pod red. J. Wikina, Key Text, Warszawa 1979.

⁹ H. R. V. Varian, Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 547.

¹⁰ C. Daraio, L. Simar, Advanced robust and nonparametric methods in efficiency analysis. Methodology and applications, Springer, USA 2007, s. 7.

¹¹ M. J. Farrell, The measurement of productive efficiency of production, „Journal of the Royal Statistical Society”, 1957, series A, 120 (III).

¹² C. Daraio, L. Simar, Advanced robust..., *op. cit.*, s. 7.

Zapoczątkowana przez Koopmansa i Debreu oraz rozwinięta następnie przez Farella koncepcja efektywności technicznej stanowi obecnie podstawę badań w zakresie efektywności gospodarowania w ramach ekonomii. Doprowadziła także do współczesnej ogólnej koncepcji efektywności jako orientacji na maksymalizację wyniku i obniżanie kosztów. Takie ujęcie efektywności znajduje również szerokie odzwierciedlenie w ramach zarządzania, głównie w rachunkowości i ekonomice przedsiębiorstw. W ten sposób postrzegana jest efektywność w potocznym użyciu.

3. Istota i kryteria efektywności organizacyjnej

Efektywność jest kategorią pojęciową związaną także z teorią organizacji i zarządzania. Według K. S. Camerona stanowi ona jeden z głównych problemów badawczych w tym obszarze¹³. W publikacjach angielskich efektywność ta określana jest mianem *organizational effectiveness* (efektywność organizacyjna). W literaturze krajowej efektywność organizacyjną często utożsamia z prakseologiczną skutecznością, przyjmując uproszczoną interpretację, że termin *efficiency* z języka angielskiego należy tłumaczyć jako efektywność, natomiast *effectiveness* jako skuteczność.

Określenie relacji pomiędzy skutecznością a efektywnością było przedmiotem badań polskich prakseologów jeszcze w latach 70. XX wieku. Z tego okresu pochodzi m.in. słynny artykuł T. Pszczołowskiego pt. Celowość, skuteczność i efektywność¹⁴, w którym autor wyjaśnia relacje wymienionymi w tytule kategoriami.

Skuteczność w prakseologii definiowana jest jako: *pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem*¹⁵. Przy czym istotne jest to, że wyniki te muszą być zamierzone (wynikać z przyjętych celów). Efektywność definiowana jest natomiast jako dodatnia cecha działań dających oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też nie. Działanie *a* jest bardziej efektywne niż działanie *b*, jeżeli przynosi więcej wyników ocenianych pozytywnie, przy tej samej liczbie wyników¹⁶. T. Pszczołowski proponuje dwie wykładnie pojęcia efektywności:

- 1) *najprostsze – efektywne działanie to takie, które daje pozytywnie oceniane wyniki;*

¹³ K. S. Cameron (red.), *Organizational...*, *op. cit.*, s. XIII.

¹⁴ T. Pszczołowski, Celowość, skuteczność, efektywność, „Prakseologia”, 1977, Nr 3 (63), s. 12.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, s. 60–61 i 219.

2) oraz traktujące tę ocenę jako relację wyniku do celu, podobnie jak w skuteczności, ale bez warunku, że cel ma pochodzić z chwili wcześniejszej rozpoczęcia działania w stosunku do czasu późniejszego uzyskania wyniku¹⁷.

Nie traktuje on jednak przedstawionych propozycji jako rozstrzygających. Podkreśla, że kwestia ta pozostaje otwarta. Efektywność organizacyjną również w literaturze anglosaskiej przedstawia się jako kategorię otwartą, wymagającą dalszych badań. K. S. Cameron i D. A. Whetten¹⁸ wskazują następujące cechy efektywności organizacyjnej:

- 1) efektywność organizacyjna jest pojęciem różnie interpretowanym. Określenie jej istoty stanowi jeden z głównych problemów badawczych w tym obszarze. Sposób postrzegania istoty efektywności organizacyjnej często zależy od perspektywy definiującego;
- 2) rozwój koncepcji i teorii organizacji wpływał na zmianę sposobu postrzegania istoty efektywności organizacyjnej. W rezultacie zidentyfikowano kilka jej modeli, powiązanych z głównymi teoriami organizacyjnymi. Cechą efektywności organizacyjnej jest zatem zmienność w czasie jej kryteriów i wartości;
- 3) efektywność organizacyjna odnosi się do atrybutów organizacji, a nie jej produktów czy usług;
- 4) badania dotyczące efektywności organizacyjnej dotychczas były prowadzone głównie w obszarze zachowań organizacyjnych i socjologii organizacji;
- 5) koncepcja efektywności organizacyjnej krytykowana jest za zbyt teoretyczne i niejednoznaczne ujęcie, ograniczające jej implementację do praktyki;
- 6) ocena efektywności często była dokonywana ogólnie (przede wszystkim na podstawie rankingów);
- 7) głównym wyzwaniem związanym z efektywnością organizacyjną jest identyfikacja właściwych jej kryteriów.

Efektywność organizacyjna z reguły przedstawiana jest w postaci wielowymiarowych kryteriów, obejmujących różne atrybuty organizacji. Jednym z najczęściej przytaczanych zestawień kryteriów efektywności organizacyjnej jest propozycja J. P. Campbella (por. tabela 1).

¹⁷ T. Pszczołowski, Celowość, skuteczność..., *op. cit.*, s. 11.

¹⁸ K. S. Cameron, D. A. Whetten, Organizational effectiveness and quality, w: J. C. Smart (red.), Higher Education: Handbook of Theory and Research, 1996, Vol. IX, New York, Agathon Press, s. 298.

Tabela 1. Kryteria efektywności organizacyjnej według J. P. Campbella

Kryteria	Interpretacja
1. „Całościowa” efektywność (<i>Overall Effectiveness</i>)	Całościowa ocena efektywności organizacji w układzie różnych kryteriów porównywanych z przeszłością
2. Produktywność (<i>Productivity</i>)	Zwykle definiowana jako wielkość lub wartość głównych produktów lub usług, mierzona różnymi wskaźnikami
3. Efektywność techniczna (<i>Efficiency</i>)	Relacja różnych kategorii wyników do kosztów
4. Zysk (<i>Profit</i>)	Różnica pomiędzy przychodami ze sprzedaży i ich kosztami. Kryterium to zastępowane jest często przez stopę zwrotu z inwestycji lub stopę zwrotu ze sprzedaży
5. Jakość (<i>Quality</i>)	Jakość głównych produktów i usług oferowanych przez organizację
6. Nieprzewidziane zdarzenia (<i>Accidents</i>)	Częstotliwość nieprzewidzianych zdarzeń, zakłócających normalny rytm pracy
7. Wzrost (<i>Growth</i>)	Wzrost liczby zatrudnionych, majątku, sprzedaży, zysku, udziału w rynku, liczby innowacji
8. Absencja (<i>Absenteeism</i>)	Nieusprawiedliwiona nieobecność w pracy, oceniana głównie poprzez częstotliwość występowania
9. Rotacja pracowników (<i>Turnover</i>)	Liczba pracowników odchodzących z organizacji w danym okresie
10. Satysfakcja z pracy (<i>Job Satisfaction</i>)	Poziom zadowolenia pracowników z korzyści jakie dostarcza im praca
11. Motywacja (<i>Motivation</i>)	Poziom gotowości i zaangażowania pracowników w realizację wyznaczonych celów
12. Morale (<i>Morale</i>)	Morale stanowi trudno definiowalną kategorię. Najczęściej przedstawiane jest jako pozytywny fenomen grupowy, przyczyniający się do uzyskiwania dodatkowych efektów w następstwie wspólnoty celów, grupowego zaangażowania, poczucia przynależności
13. Kontrola (<i>Control</i>)	Poziom i rozmieszczenie kontroli w organizacji, wpływającej na zachowania jej członków
14. Konflikty/spójność wewnętrzna (<i>Conflict/Cohesion</i>)	Sytuacja definiowana jest jako dwa przeciwne stany. Spójność wewnętrzna to stan, gdy pracownicy chętnie ze sobą współpracują, otwarcie komunikują się, darzą się wzajemnym szacunkiem, mają do siebie zaufanie. Stan przeciwny to konflikty, odznaczający się słabą koordynacją, nieefektywną komunikacją, brakiem zaufania w grupie
15. Elastyczność/adaptacja (<i>Flexibility/Adaptation</i>)	Zdolność organizacji do dostosowania się do zmian w otoczeniu
16. Planowanie i wyznaczanie celów (<i>Planning and Goal Setting</i>)	Poziom systematycznego planowania i wyzwania zachowań zorientowanych na realizację wyznaczonych celów

cd. tabeli 1

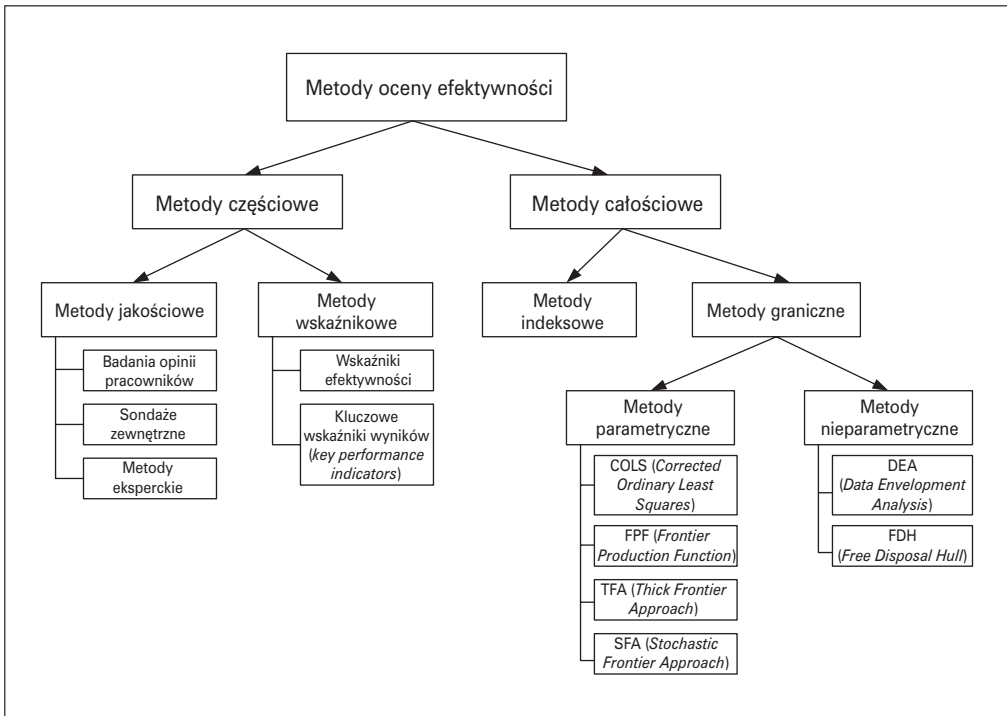
Kryteria	Interpretacja
17. Spójność celów (<i>Goal Consensus</i>)	Poziom zgodności pomiędzy celami organizacyjnymi i indywidualnymi
18. Internalizacja celów (<i>Internalization of Organizational Goals</i>)	Poziom akceptacji celów organizacji, uznanie ich przez członków organizacji za właściwe
19. Role i spójność norm (<i>Role and Norm Congruence</i>)	Poziom akceptowania przez członków organizacji uwarunkowań wewnętrznych, jak: zakres nadzoru, oczekiwane wyniki, morale, wymagane role itd.
20. Kierownicze zdolności interpersonalne (<i>Managerial Interpersonal Skills</i>)	Poziom umiejętności menedżerów związany z oddziaływaniem na pracowników, udzielaniem im wsparcia, ułatwianiem konstruktywnej interakcji, dzieleniem się entuzjazmem sprzyjającym osiągnięciu wyznaczonych celów i uzyskiwaniu najwyższych wyników
21. Zdolność kierowników do orientacji na zadania (<i>Managerial Task Skills</i>)	Zdolność kierowników do skupiania wysiłków podwładnych na realizacji wyznaczonych celów
22. Zarządzanie informacją i komunikacją (<i>Information Management and Communication</i>)	Użyteczność i efektywność informacji dystrybuowanej w organizacji
23. Gotowość (<i>Readiness</i>)	Gotowość do realizacji nowych zadań, jeśli pojawi się taka potrzeba
24. Eksploatacja środowiska naturalnego (<i>Utilization of Environment</i>)	Poziom oddziaływania na środowisko naturalne. Zakres, w jakim organizacja efektywnie wykorzystuje rzadkie zasoby naturalne
25. Ocena organizacji przez otoczenie (<i>Evaluations by External Entities</i>)	Ocena organizacji przez otoczenie, w którym funkcjonuje. Wsparcie, jakie otrzymuje od zewnętrznych interesariuszy, takich jak: klienci, dostawcy, udziałowcy, instytucje publiczne
26. Stabilność (<i>Stability</i>)	Stabilność struktury, funkcji oraz zasobów w czasie, w tym w okresach trudności
27. Wartość zasobów ludzkich (<i>Value of Human Resources</i>)	Mieszanka kryteriów, które przedstawiają łączną wartość zasobów ludzkich (w ujęciu finansowym)
28. Partycypacja i podział wpływów (<i>Participation and Shared Influence</i>)	Udział pracowników w podejmowaniu decyzji
29. Orientacja na rozwój zasobów ludzkich (<i>Training and Development Emphasis</i>)	Łączny nakład, jaki przeznacza organizacja na rozwój zasobów ludzkich
30. Orientacja na osiągnięcia (<i>Achievement Emphasis</i>)	Podejmowanie wyzwań i wyznaczanie nowych, ambitnych celów przez organizację

Źródło: J. P. Campbell, On the nature of Organizational Effectiveness, w: P. S. Goldman, J. M. Pennings, New Perspectives on Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco 1997, s. 36–39.

4. Metody oceny efektywności

Ocena efektywności dokonywana jest różnymi metodami. Do najczęściej stosowanych należą metody wskaźnikowe oraz graniczne (por. rysunek 1). Ocena wskaźnikowa związana jest głównie z analizą ekonomiczną przedsiębiorstwa. Pomiar w tym przypadku ma charakter częściowy, tzn. stosowane mierniki przedstawiają jedynie wybrane, częściowe rezultaty danej działalności. W ostatnim czasie, w następstwie rosnącej popularności koncepcji *Performance Management* (zarządzania wynikami) i jej głównego narzędzia – *Balanced Scorecard* (zrównoważonej karty wyników), do oceny wyników włączane są w coraz większym zakresie również mierniki niefinansowe.

Rysunek 1. Metody stosowane w ocenie efektywności



Źródło: opracowanie własne.

Metody graniczne stosowane są natomiast w ocenie efektywności technicznej. Można je podzielić się na: parametryczne i nieparametryczne. Podstawę metod parametrycznych stanowi wyznaczenie, za pomocą klasycznych narzędzi estymacji ekonometrycznej, funkcji produkcji. Pomiar efektywności polega na ustaleniu

odchylenia poszczególnych jednostek od wyznaczonej funkcji. Metody te pozwalają na analizę efektywności jedynie w układzie relacji pojedynczych wyników i nakładów. Łączna ocena relacji wielu wyników i nakładów możliwa jest przez zastosowanie metod nieparametrycznych. W przypadku tych metod wyniki i nakłady nie muszą być wyrażone w postaci wartości finansowych. Podstawową metodą nieparametryczną pomiaru efektywności jest DEA (*Data Envelopment Analysis*). Jest to również ogólnie najczęściej stosowana metoda badania efektywności technicznej. Metody graniczne umożliwiają jedynie całościową, względną (poprzez porównanie z innymi) ocenę efektywności badanych jednostek. Nie dostarczają natomiast wiedzy na temat przyczyn określonej sytuacji. Do całościowych metod zalicza się również metody indeksowe. Polegają one na agregacji określonej liczby wskaźników cząstkowych w postaci syntetycznego indeksu. Metody te w porównaniu do metod granicznych mają znacznie bardziej intuicyjny charakter. W praktyce cieszą się jednak dosyć dużą popularnością.

Omawiane powyżej metody związane są z analizą ilościową. Współczesne podejście do efektywności, w tym koncepcja efektywności organizacyjnej, uzasadnia konieczność stosowania również metod jakościowych. Są one związane przede wszystkim z badaniem opinii pracowników, sondażami zewnętrznymi oraz oceną ekspercką.

5. Metody oceny efektywności organizacyjnej

Ocena efektywności organizacyjnej wymaga zastosowania różnych metod badawczych. Zależy to od specyfiki kryterium oceny. W przypadku części kryteriów możliwe jest wykorzystanie podstawowych metod badania efektywności, czyli metod wskaźnikowych oraz analizy granicznej. Część kryteriów może być oceniana w zasadzie tylko metodami jakościowymi. Na rysunku 2 została przedstawiona propozycja metod dostosowanych do specyfiki kryteriów efektywności organizacyjnej w ujęciu J. P. Campbella.

Jak wynika z przedstawionego na rysunku 2 zestawienia główną metodą badania efektywności organizacyjnej jest ocena wskaźnikowa. W przypadku znacznej części kryteriów ma ona jednak charakter uzupełniający, potwierdzający wartościowo sytuacje i stany zidentyfikowane w badaniu jakościowym. Część kryteriów wiąże się również z możliwością zastosowania różnych, alternatywnych metod, mających porównywalną wartość analityczną.

Zakres kryteriów i metod badania efektywności organizacyjnej zależy od obszaru zastosowania. Dobór w tym przypadku powinien mieć charakter indywidualny.

Rysunek 2. Metody oceny efektywności organizacyjnej

Kryteria efektywności	Metody częściowe				Metody całościowe		
	Metody jakościowe			Metody wskaźnikowe	Metody indeksowe	Metody graniczne	
	Badanie opinii pracowników	Sondaże zewnętrzne	Metody eksperckie			Metody parametryczne	Metody nieparametryczne
1. „Całkowita” efektywność		U	U	U	P	P	P
2. Produktywność				P		P	
3. Efektywność techniczna						P	P
4. Zysk				P			
5. Jakość		P		P			
6. Nieprzewidziane zdarzenia				P			
7. Wzrost			U	P	P		
8. Absencja				P			
9. Rotacja pracowników				P			
10. Satysfakcja z pracy	P			U			
11. Motywacja	P			U			
12. Morale	P			U			
13. Kontrola	P			U			
14. Konflikty/spójność wewnętrzna	P			U			
15. Elastyczność/adaptacja			P	P			U
16. Planowanie i wyznaczanie celów	U		P	U			
17. Spójność celów	P						
18. Internalizacja celów	P						
19. Role i spójność norm	P						
20. Kierownicze zdolności interpersonalne	P			U			
21. Zdolność kierowników do orientacji na zadania	P			U			

Kryteria efektywności	Metody częściowe				Metody całościowe		
	Metody jakościowe			Metody wskaźnikowe	Metody indeksowe	Metody graniczne	
	Badanie opinii pracowników	Sondaże zewnętrzne	Metody eksperckie			Metody parametryczne	Metody nieparametryczne
22. Zarządzanie informacją i komunikacją	U			P			
23. Gotowość				P			
24. Eksploatacja środowiska naturalnego				P			
25. Ocena organizacji przez otoczenie		P	P	U			
26. Stabilność			U	P			
27. Wartość zasobów ludzkich				P	P		
28. Partycypacja i podział wpływów	P						
29. Orientacja na rozwój zasobów ludzkich	P			P			
30. Orientacja na osiągnięcia			P	P			

P – metoda podstawowa,
U – metoda uzupełniająca (dodatkowa).

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Ocena efektywności wiąże się ze stosowaniem różnych metod. Najczęściej stosowanymi są metody wskaźnikowe oraz analizy granicznej. Pierwsze z nich mają charakter oceny częściowej, związanej z analizą wybranych aspektów działalności. Metody analizy granicznej dają możliwość oceny całościowej. Nie wskazują jednak przyczyn określonych sytuacji. Kategorię efektywności wielowymiarowej, związanej zarówno z całościową oceną organizacji, jak i badaniem jej w ujęciu różnych kategorii wyników, stanowi efektywność organizacyjna. Koncepcja ta rozwijana jest głównie w krajach anglosaskich. Pomimo licznych badań w tym zakresie nie została dotychczas opracowana jednolita, spójna metoda jej oceny.

Badanie efektywności organizacyjnych wymaga stosowania wielu metod, także jakościowych. Zakres badania (stosowane kryteria i metody badawcze) powinny w tym przypadku być dobierane indywidualnie, zależnie od przedmiotu badania. Dalszych prac na poziomie ogólnym wymaga poszerzenie zakresu kryteriów o odpowiadające współczesnym uwarunkowaniom funkcjonowania organizacji oraz operacjonalizacja narzędzi badawczych.

7. Bibliografia

1. Begg D. K. H., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia: mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
2. Cameron K. S. (red.), *Organizational effectiveness*, Edward Elgar Publishing Limited, US 2010.
3. Cameron K. S., Whetten D. A., *Organizational effectiveness and quality*, w: J. C. Smart (red.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 1996, Vol. IX, New York, Agathon Press.
4. Campbell J. P., *On the nature of Organizational Effectiveness*, w: P. S. Goldman, J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
5. Daraio C., Simar L., *Advanced robust and nonparametric methods in efficiency analysis. Methodology and applications*, Springer, USA 2007.
6. *Efektywność a sprawiedliwość*, praca zbior. pod red. J. Wikina, Key Text, Warszawa 1979.
7. Farrell M. J., *The measurement of productive efficiency of production*, „*Journal of the Royal Statistical Society*”, 1957, series A, 120 (III).
8. *Filozofia. Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
9. Frank R. H., *Mikroekonomia jakiej jeszcze nie było*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
10. Popkin R. H., Stroll A., *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994.
11. Pszczołowski T., *Celowość, skuteczność, efektywność*, „*Prakseologia*”, 1977, Nr 3 (63).
12. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.
13. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 1995.
14. Varian H. R. V., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Summary

Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka

The Significance of Employer Branding in the Process of Corporate Talent Management in the light of Empirical Research Results

The literature studies as well as the direct research results indicate the significance of the acquisition of the employees of a high potential by business companies. The assumption made in this paper is that the success in the competition for talents may be achieved thanks to the strong employer brand. The theoretical considerations may be conducted on the basis of the achievements of the theory of human resource management and marketing theory empirically verified by the direct research. The research results prove that the company development is determined by the acquisition and employment of talented employees. An important role in this process is assigned to the construction of a positive employer's image, which, in the respondents' opinions, bonds the team and affects the staff work quality.

Rafał Drewniak, Robert Karaszewski

The Institutional and Structural Determinants of Knowledge Transfer Processes among Companies within Strategies Alliances

The present competition conditions lead to the situation in which single companies building their competitive advantage on their own sources of knowledge bear a considerable risk and cannot reach the intended goals. The aim of this article is to present selected issues connected with the transfer of knowledge between companies within alliances. The article indicates the major aspects of undertaking and conducting the cooperation between companies within strategic alliances as an effective method to improve the ability to quickly acquire the missing knowledge and competence as well as to learn in order to enhance their own competitiveness and the alliance's competitiveness as a whole. The article presents three major issues which determine the effective flow of knowledge between partners as well as the effective knowledge transfer management process in a strategic alliance (attributes of knowledge, alliance features and absorptive corporate ability within the alliance). The article emphasises the idea and significance of decision structure creation in alliances as a condition of the initial success. The considerations are concluded with a short description of selected empirical research results with reference to the establishment of alliances in Europe and within a group of Polish companies in the construction industry.

Jakub Drzewiecki

The Strategic Determinants of the Outsourcing Process

This article attempts to systemise the course of outsourcing process implementation and indicate the strategic determinants of this process. The study begins with a short description of the outsourcing process from the perspective of three basic problems related to outsourcing: risk, transactional costs and optimisation of the use of resources.

The next section presents synthetically describes essential, according to the author, determinants of the process. The author devotes most time to the determinants of this process with a short justification of outsourcing. The determinants, according to the author, essentially differentiate the process of outsourcing in a company; and the study presents selected exemplary differences with regard to the implementation of this process. The article is concluded with the research questions which could extend the subject discussed in the present study.

Tadeusz Falencikowski

Business Model for Poland as a Modern Business Challenge

The aim of this paper is to outline the problem of the generation of Poland's business model which can become the development axis of the Polish economy. It is assumed that there should be from 3 to 5 generated models. In order to achieve the goal of the present paper, the authors begin with defining the idea of the business model. The analysis of business models as formulated by different researchers allowed for the statement that the basic warp of business models is the value. Which may be perceived from the customer's and company's perspectives. On the basis of this, the following definition of the business model has been formulated: it is a relatively isolated, conceptual and compound description of the layout of a profit making company which through its structure generates the logic of value creation for customer and interception of this value by the company. The constructed business model for Poland should consist of resources R, organisational structure O, proposal of customer value V, supply logistics L and competitive strategy S. Jointly, it creates a six-element structure with CROVLS. After the implementation of this work, short answers were given to a few questions about the state of the Polish economy. The implementation of these tasks allowed the authors to formulate the proposals of the process of the business model for Poland based on the products of the future.

Bartłomiej J. Gabryś

The Applicability of Organisational Discourse in Research of Entrepreneurial Organisation Growth

As indicated in the latest research, the entrepreneurial growth of organisation has become the area of inquiry within the management sciences which is extremely interesting cognitively and intriguing for practitioners. However, as indicated by the research based on quantitative data, the attempts to quantify it or generally characterise are problematic. The quantitative approach applying the analysis of organisational discourse and narration seems to add value to these considerations on the condition of the retention of methodological discipline. The present article, beginning with defining ideas, next placing it among other methods, points to the value added earned by the application of this approach in the research of the entrepreneurial growth of organisation.

Magdalena Grębosz

Co-branding Cooperation

The development of cooperation between companies made co-branding a dynamically developing management strategy brand. Co-branding aims to create a new product and create a new brand based on partnership brands as well as to launch a product signed by two partnership brands within the cooperation on a functional or/and symbolic level. The aim of the article is to assess the effect of co-branding in the context of the expectations of companies implementing the strategy of co-branding and to identify the co-branding barriers in the light of the literature and authors' own empirical research. The analysis of the research results allows for the statement that co-branding primarily allows companies to implement the goals closely related to brand management. The co-branding strategy enables the exchange of knowledge and experience within the area of brand management, the refreshment of the brand image and the enhancing of the brand capital. Furthermore, the effect of cooperation within co-branding satisfies most of the companies' expectations.

Marzena Jankowska-Mihułowicz

Managers' Decisiveness in the Management Practice and Theory

The growing ability of managers to make decisions and react to changes is particularly important in the turbulent environment. Therefore, this article presents the ideas of decisiveness and non-decisiveness, and also the significance of decisiveness in the management practice. The article reviews the research of managerial decisiveness and conclusions which result from them. It also presents the idea, subjective determinants, and the organisational results of managerial decisiveness.

Szymon Jopkiewicz

Economisation in the Sector of Medical Services. Patient and Relationship Value

The relationship marketing is in the initial phase of development, and its further application depends on the marketisation processes within the health sector. These activities are important not only for the sector of medical services but also for the management sciences. Communication is a relationship marketing instrument in the health sector is, the medical staff are executors of the marketing functions, and formal and social bonds create the relationship value for the patient. Thus, the research goal is to answer the question: How can communication contribute to the creation of strong satisfactory relations between the service providers and users in the health sector? or What values for the user and provider are created by the communication within the process of medical service provision?

Anna Maria Kilyk, Zofia Wilimowska

The Application of the Hurst Exponent on the Securities Exchange

The present article attempts to apply the Detrending Moving Average method (DMA), derived from fractal geometry, in order to analyse the signal of prices of Polish shares quoted on the Securities Exchange. The research indicates that the application of the Hurst exponent, the parameter determined by the DMA method, may be useful not only in the analysis of the current behaviour of share prices. This conclusion may point to the fact that the combination of issues derived from different fields of science may facilitate the understanding of the mechanism of the functioning and behaviour of securities quoted on the securities exchanges.

Anna Kwiotkowska

The Development of University Spin-off Companies. Conceptualisation and Empirical Research Results

The present article based on three leading research trends in the literature in the area of university spin-off companies, attempts to construct a conceptual supporting structure to conduct research of this kind of companies. The proposed concept integrates the approach based on resources with the institutional theory and model approach within the process of spin-off companies creation and facilitates the description of attributes, intensity and methods of activity in the developing of the examined organisations. Furthermore, it emphasises the complexity of this entrepreneurial phenomenon, i.e. spin-off companies, whose success depends, to a large extent, on the continuous change of institutional priorities, management structures and the development of entrepreneurial competencies. The article also presents the results of quantitative research conducted on the basis of the concept worked out, with the application of the method of extended case study, exemplified by 13 spin-off companies located in the research-technological park and academic entrepreneurial incubator.

Aneta Michalak

Critical reflection on the CAPM Model Application to Evaluate Own Capital Cost

There are many methods of the evaluation of capital cost in the financial area. However, there are equally numerous controversies and difficulties related to them. The commonly known general formulas are not well adjusted to the diversified market situations. The **research problem** undertaken in the present article is formulated as follows: Can the CAPM model to evaluate capital cost be applied under the unique corporate operation. The problem refers to the example of a company in the extractive industry. The article poses a **thesis** claiming that the CAPM method has a limited application in the case of a specific business, i.e. mining. The **aim of the study** is to prove that the CAPM method in the case of mining companies does not guarantee rational results.

The analysis conducted in the study allows for the statement that the CAPM method does not bring real results in the case of calculation of the specific companies' (mining

companies) own costs. Simultaneously, it should be noted that despite the problem with the CAPM application, there is no alternative, with reference to mining companies, devoid of similar difficulties.

Magdalena Pichlak

Open Innovations – Necessity of Fashion? Theoretical Aspects and Empirical Research Results

The article includes considerations with reference to the concept of open innovations as a new paradigm in the area of innovation management, emphasising in particular two key processes of economic value creation, i.e. external acquisition (exploration) of knowledge (technology) and external application (exploitation of knowledge/technology). On the basis of the analysis of the literature, the author describes the mechanisms of the planned inflow and outflow of knowledge in the context of the generation, development and commercialisation of innovation. The theoretical considerations are completed with the conclusions drawn from the empirical research conducted in the Silesian region, which allowed for the statement whether the concept is only a fashionable trend within theoretical deliberations or is becoming a real necessity of survival of Polish organisations, particularly under the conditions of economic slowdown, perceived as a symptom of the worldwide economic crisis.

Natalia Potoczek

Process Re-orientation in Human Resource Management

The article includes the problems of process organisation re-orientation in the contemporary environment which extorts the increased flexibility of reaction to the changing needs of customers. The major goal of the present study is to show the new challenges to the human resource management as a consequence of the increasing possibilities of the change in the process labour organisation, based on the modern information technology. The assumption of the evolutionary process reorganisation creates a multi-stage process of the implementation of changes in the work organisation, and consequently in the development of new organisation roles and the construction of the appropriate personnel programmes to support the staff involvement.

As in every process of change, the role of resource management is growing, which means the necessity of developing the competencies of managers and personnel experts. In this particular case, the process reorientation concepts and also the ultimate model of company operation, in which the empowerment is the basic method of improvement of work organisation, and IT tools determine the essential equipment of process implementers, have to become particularly close to the people responsible for the personnel area.

Halina Szulce, Katarzyna Walkowiak-Markiewicz

The Significance of Internet Marketing Research in Corporate Management

The present study focuses on the role of the Internet research and the possibility of its application in the process of company brand or customer communications management. It emphasises that the development of online research is derived from

the development of the Internet. Without the application of the Internet research, it would more difficult to diagnose different aspects of corporate marketing operations. Simultaneously, companies would possess limited feedback information about the level of expectations and satisfaction of users and the effects of these operations. Although the number of the online interviews conducted in Poland is growing, in comparison with their number in the world, there is still a considerable growth potential.

The authors point to the fact that the development of methods and techniques has resulted in a broader application of online research in different stages of corporate marketing and strategic operations: in the stage of exploration (identification of internauts' behaviours), the work on innovations (assessment of product concepts, communications) and management (the research of brand condition, communications as well as customer attitudes and preferences).

Dariusz Turek

Can Organisational Values Prevent Counterproductive and Unethical Staff Behaviour?

The present article discusses theoretical premises and empirical evidence suggesting the negative connections between the corporate culture values and counterproductive and unethical staff behaviour. The empirical research on a sample of 958 employees from the 29 randomly selected companies showed that although there were certain interdependencies, in particular, between moral values and staff behaviour, in general, the organisational values are poor predictors of this group of behaviours.

Anna Ujwary-Gil

The Identification and Classification of Knowledge Management Barriers

The aim of this article is to present different classifications of knowledge management barriers, with particular reference to the processes of barrier identification through the application of the problem field morphology and the Delphi method. Both approaches may contribute to the diagnosis of the set of barriers, adequate to the conditions of company operations. On the basis of the research review the author searched for the consensus of classification of knowledge management corporate barriers. The major division is made of the basis the internal (controlled) or external (limited degree of control) character of these barriers and the determination of their impact on both the company and staff. The author proposes the major division of the knowledge management barriers with reference to the level of knowledge analysis, kinds of barriers and knowledge process. On the basis of the tridimensional model including the aforementioned dimensions and their determined attributes, the combination of individual attributes of dimension (level, kind and process), which resulted in 840 combinations of possible barriers (the so called morphological products) which are not only to be created (identified), but also evaluated and empirically verified. It is worth taking into account the total process of knowledge management, not only the transfer and sharing of knowledge but also a number of other stages of the process approach to knowledge mentioned in the later sections of this paper. This model may be additionally extended by other dimensions: e.g. the company size (small or medium-sized versus large organisations), where barriers are frequently different.

Joanna Wiechoczek

The Directions of Changes in Corporate Marketing Strategies in the Period of Economic Recession

In order to counteract the effects of recessions, companies undertake different activities. The typical activities are: restructuring combined with the reduction in production capacities (hence factory closures or sales, the liquidation of unprofitable products and brands as well as outsourcing) and dramatic cost reductions (mainly the effect of redundancies and limited outlays on research and development as well as marketing) and also a lower price level. The radical reduction in spending on marketing investment, the resignation from new products and price reductions are companies' primary moves in the period of recession. The practice indicates that they are not advisable as they may result in the deterioration of the company image and losing its market position not only in the period of crisis but also afterwards. Thus, it is advisable to introduce product innovations, update the sales and logistic processes, reasonably invest in clients, and conduct efficient market re-segmentation. The efficient implementation of innovative marketing activities may require the modification of the current corporate business model or even the adoption of a new model.

Paweł Wyrozębki

Project Office as the Project Management Competence Centre

Project management is a field which derives in a particular way from the achievements of knowledge management raising the efficiency and effectiveness of project implementation. Projects are temporary and time-limited undertakings and therefore besides the functional issues, there are organisational solutions that are significant for them.

The aim of this article is to present the role of a project management office as a knowledge management project competence centre.

The project office as a permanent organisational unit providing support for temporary and time-limited projects allows for the continuity and durability of the project know-how. The project office is to maintain the entire intellectual capital connected with project management as well as to actively support the corporate strategic planning. The project management office maintains the continuity of knowledge and project experiences, which after the project completion are collected and sent to the project knowledge base to be used for the purpose of the next projects. The retention of the project knowledge allows the organisation to learn by projects, shorten the time and reduce costs of project knowledge access and as a consequence to implement projects more quickly and effectively.

Bernard Ziębicki

The Methodological Problems of Organisational Effectiveness Evaluation

Effectiveness evaluation is connected with the application of different methods. The most frequently used methods are comparative methods and frontier analysis methods. The former are partial evaluations connected with the selected aspects of activity. The methods of the frontier analysis allow for the overall evaluation. They do not indicate

the causes of certain situations. The organisational effectiveness is a category of the multidimensional effectiveness connected with both overall evaluation of the company and examining it from the perspective of different categories. This concept is being developed in particular in the Anglo-Saxon countries. Despite numerous research projects in this area, a uniform coherent method of evaluation has not been worked out yet. The research of organisational effectiveness requires the application of different methods, also quantitative. This article indicates the research methods appropriate for different criteria of organisational effectiveness. The concept of J. P. Campbell organisational effectiveness criteria constitutes the basis of the analysis.

