

STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 135



STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 135



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

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

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący

dr hab. Piotr Wachowiak – 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

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski

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

**Redakcja językowa**

Julia Konkołowicz-Pniewska

**Redakcja statystyczna**

Tomasz Michalski

**Redakcja tematyczna**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

**Sekretarz redakcji**

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014

**ISSN 1234-8872**

**Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej**

Nakład 270 egz.

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

**Aktualizacja okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

Gemma

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92, e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 55/IV/14

# Spis treści

Od Rady Naukowej .....	7
<i>Andrzej Szplit, Marcin Szplit</i> Paradygmat zarządzania wobec wyzwań nowej ekonomii instytucjonalnej i ładu gospodarczego teorii ordo .....	9
<i>Teresa Słaby</i> Zarządzanie jakością życia w warunkach swobodnego wyboru .....	21
<i>Jacek M. Rybicki</i> Ograniczenia zarządzania przedsiębiorstwem w konwencji triad .....	35
<i>Magdalena Pichlak</i> Specyfika zarządzania innowacjami w branżach twórczych .....	47
<i>Jadwiga Sztaba</i> Innowacyjność kluczowym elementem współczesnego zarządzania na przykładzie regionu Nord Pas de Calais .....	59
<i>Dariusz Perło</i> Wykorzystanie metod analizy strategicznej przedsiębiorstw w budowie strategii rozwoju jednostki terytorialnej .....	77
<i>Wojciech Czakon</i> Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych .....	89
<i>Zofia Patora-Wysocka</i> Czynniki dynamizujące zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach z branży odzieżowo-tekstylnej .....	99
<i>Ireneusz Janiuk, Mirosław Jarosiński</i> Strategia dywersyfikacji branżowej jako sposób poszerzania granic przedsiębiorstwa .....	113
<i>Anna Witek-Crabb</i> Między małym a dużym przedsiębiorstwem – specyfika zarządzania strategicznego w średniej firmie. Wyniki badań .....	125
<i>Elżbieta Marciszewska</i> Relacje kooperacyjne w transporcie lotniczym – od aliansów do fuzji i przejęć ...	139



## Od Rady Naukowej

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Artykuły w nim zamieszczone są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii i nauk o zarządzaniu. Stanowią wynik studiów teoretycznych, a także badań empirycznych. Artykuły zostały napisane przez przedstawicieli wiodących ośrodków akademickich w Polsce.

Andrzej Szplit i Marcin Szplit w swoim artykule zaprezentowali paradygmat zarządzania wobec wyzwań nowej ekonomii instytucjonalnej i ładu gospodarczego teorii ordo.

Wyniki eksperymentalnego pilotażowego badania jakościowego dotyczącego zarządzania jakością życia w warunkach swobodnego wyboru są tematem artykułu Teresy Słaby.

Ograniczenia zarządzania przedsiębiorstwem w konwencji triad to zagadnienie będące przedmiotem rozważań w artykule Jacka M. Rybickiego.

Celem artykułu Magdaleny Pichlak jest prezentacja specyfiki zarządzania innowacjami w branżach twórczych w kontekście generowania i przyjmowania (adaptacji) innowacji.

W swoim artykule Jadwiga Sztaba przedstawiła innowacyjność jako kluczowy element współczesnego zarządzania na przykładzie regionu Nord Pas de Calais.

Wykorzystanie metod analizy strategicznej przedsiębiorstw w budowie strategii rozwoju jednostki terytorialnej to temat artykułu Dariusza Perło.

Wojciech Czakon w swoim artykule omawia kierunki badań nad granicami sieci międzyorganizacyjnych.

Celem artykułu Zofii Patory-Wysockiej jest prezentacja czynników dynamizujących zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach z branży odzieżowo-tekstylnej.

Problematyka strategii dywersyfikacji branżowej jako sposobu poszerzania granic przedsiębiorstwa jest przedmiotem artykułu Ireneusza Janiuka i Mirosława Jarosińskiego.

Anna Witek-Crabb przedstawia wyniki badań specyfiki zarządzania strategicznego w średniej firmie przeprowadzonych na próbie 150 przedsiębiorstw.

Artykuł Elżbiety Marciszewskiej dotyczy transportu lotniczego – omawiane są relacje kooperacyjne – od aliansów do fuzji i przejęć.

Pozostajemy w przekonaniu, że prezentowane artykuły 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*

*Piotr Wachowiak*



*Andrzej Szplit*

Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

*Marcin Szplit*

Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

## Paradygmat zarządzania wobec wyzwań nowej ekonomii instytucjonalnej i ładu gospodarczego teorii ordo

---

### Streszczenie

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

**Słowa kluczowe:** nowa ekonomia instytucjonalna, zarządzanie tradycyjne, zarządzanie złożoności, koszty transakcyjne, teoria ordo

---

## 1. Wprowadzenie

W środowisku ekonomistów żywe są dyskusje na temat relacji między naukami o zarządzaniu a nowymi nurtami w ekonomii i innych naukach społecznych, w tym w socjologii czy w psychologii. Wszystkie te nurty są reakcją na narastające trudności z wyjaśnieniem coraz groźniejszych zjawisk gospodarczych. Nie tylko nauki o zarządzaniu, ale także ekonomia neoklasyczna nie nadążają za zwiększającą się złożonością mechanizmów wszelkich zmian w gospodarce, w tym też w przedsiębiorstwach. Wydaje się, że w badaniach naukowych zbyt mało miejsca specjaliści zarządzania poświęcają problemom samych organizacji, np. ich usieciowieniu, roli aktywów, racjonalności działania. Wiele z tych wątpliwości postawiono w ramach ekonomii neoklasycznej, a uszczegółowiono – w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej. Z kolei stwierdza się, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań i są jednocześnie mocno „naciskane” właśnie przez koncepcje nowej ekonomii instytucjonalnej z jej paradygmatem teorii O.E. Williamsona i ładu gospodarczego teorii ordo.

Celem artykułu jest zbadanie zakresu i przedmiotu badań gospodarczych w odniesieniu do ujęć nowej ekonomii instytucjonalnej i ładu gospodarczego teorii ordo wobec koncepcji nauk o zarządzaniu.

## 2. Zmiany paradygmatów zarządzania

Panuje zgodny pogląd, że rozwój teorii nurtów w ekonomii i w naukach o zarządzaniu prowadzi do zmian w obu tych sferach. Wiele wskazuje na to, że zachodzące zmiany na dłuższą metę mogą zrewolucjonizować nie tylko zakres (przedmiot) ekonomii, ale także sposób jej uprawiania (metodę). A. Wojtyna uważa, że z określeniem zmian jako rewolucyjnych należy być jednak bardzo ostrożnym i to nie tylko ze względu na wpływ czynników ideologicznych czy zwykłą ignorancję krytyków, ale także ze względu na znaczną adaptacyjność ekonomii głównego nurtu<sup>1</sup>. Jak stwierdza Beinhocker we wstępie do swojej książki o przełomowych zmianach w ekonomii, idee ekonomiczne mają znaczenie, ponieważ są głęboko osadzone w intelektualnej tkance społeczeństwa. Ich wpływ na nasze indywidualne wybory dotyczy szerokiej gamy problemów, takich jak rodzaj zaciąganego kredytu hipotecznego, sposób

---

<sup>1</sup> A. Wojtyna, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, nr 2.

inwestowania w przyszłą emeryturę czy głosowanie na określoną partię polityczną. Idee ekonomiczne tworzą również pewne ramy, na podstawie których przywódcy polityczni i biznesowi podejmują dotyczące nas wszystkich decyzje<sup>2</sup>.

Co do nauk o zarządzaniu uważa się, że na płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z konceptualizacją nowych idei oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi. Powinny one służyć jako wskazania dla menedżerów<sup>3</sup>.

Według B. Nogalskiego nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu jest twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzę zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś – zmieniają zachowania organizacji na rynku<sup>4</sup>.

Należy zaznaczyć, że w naukach o zarządzaniu, podobnie jak w innych naukach, następują przewartościowania dotychczasowych paradygmatów. Panuje wręcz opinia o wyraźnym kryzysie w naukach o zarządzaniu. G. Hamel stwierdza, że nauki o zarządzaniu są przestarzałe, że dotarliśmy do końca zarządzania<sup>5</sup>. W. Grudzewski i I. Hejduk podkreślają, że również polscy autorzy są zdania o braku wizji i porywających teorii współczesnego świata biznesu. Co więcej, podaje się liczne przykłady dezaktualizacji dotychczasowych teorii<sup>6</sup>. Skutki współczesnego zarządzania trudno dzisiaj przewidzieć. W czasach Wielkiego Kryzysu wrogość wobec przedsiębiorców doprowadziła do braku akceptacji dla słowa „zarządzanie” do tego stopnia, że dla zarządzania w sektorze publicznym przyjęto nazwę „administracji publicznej”<sup>7</sup>. K. Adamieckiemu zarzucano nawet, jako prominentnemu twórcy nowej dyscypliny –

---

<sup>2</sup> E.D. Beinhocker, *The Origin of Wealth Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 2006.

<sup>3</sup> J. Lichtarski, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011.

<sup>4</sup> B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

<sup>5</sup> G. Hamel, *The Way, What, and How of Management Innovation*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, nr 2.

<sup>6</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1.

<sup>7</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.

organizacji i zarządzania, współudział w wywołaniu Kryzysu<sup>8</sup>. Dopiero w okresie powojennym nazwa „zarządzanie” znów wróciła do powszechnego użycia. W. Grudzewski i I. Hejduk za Druckerem przekonują, że konieczne jest przeanalizowanie i stworzenie nowych, fundamentalnych zasad, dzięki którym rozwój teorii oraz praktyki zarządzania będzie kontynuowany<sup>9</sup>. Nie mają więc już racji bytu takie tezy, jak:

- pojęcie zarządzania odnosi się do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- istnieje lub powinna istnieć jedna, idealna struktura organizacyjna,
- istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi.

Te stwierdzenia zmuszają do poszukiwania nowych rozwiązań i paradygmatów.

Wybitni przedstawiciele nauk o zarządzaniu R.S. Kaplan i D.P. Norton określają nowoczesne ujęcie systemów zarządzania jako zintegrowany zespół procesów oraz narzędzia, których przedsiębiorstwo używa do rozwoju swojej strategii, jej przełożenia na działania operacyjne oraz do monitorowania i usprawnienia ich efektywności<sup>10</sup>. W. Grudzewski i I. Hejduk przypominają, że paradygmaty współczesnego zarządzania przewidział już w roku 1982 R. Naisbitt, wyszczególniając główne trendy: decentralizacja, sieciowość, wysokie technologie, społeczeństwo informacyjne<sup>11</sup>. Dalej autorzy przekonują, że organizacje będą się rozwijać w ramach społecznych norm, standardów i osobistej odpowiedzialności. Co więcej, firmy, które chcą w przyszłości uzyskać przewagę konkurencyjną, powinny mieć inny cel poza zyskiem, dbać o pracowników, angażować się społecznie, troszczyć o środowisko naturalne, szanować konsumentów i prowadzić z nimi otwarty dialog. Chodzi tu o zarządzanie zaufaniem i organizację opartą na zaufaniu<sup>12</sup>. Grudzewski i Hejduk szczególną rolę przypisują megaparadygmatowi współczesności, jakim jest *sustainability*. Ten wieloznaczny termin autorzy oryginalnie formułują jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego:

- uczenia się,
- adaptacji i rozwoju,
- rewitalizacji,
- rekonstrukcji,
- reorientacji

---

<sup>8</sup> A. Szplit, Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania według A. Czecha), „Ekonomista” 2010, nr 2.

<sup>9</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit.

<sup>10</sup> R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Mastering the management System*, „Harvard Business Review” 2008, vol. 86, nr 1.

<sup>11</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit.

<sup>12</sup> Ibidem.

dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup<sup>13</sup>.

### 3. Paradygmat zarządzania wobec zjawiska zmian jakościowych

Inspiracją niniejszego artykułu były przytoczone już wypowiedzi W. Grudzewskiego i I. Hejduk oraz inne, np. referat C. Suszyńskiego, wygłoszony na konferencji naukowej organizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie<sup>14</sup>, oraz monografie z zakresu podstaw metodologii badań w naukach o zarządzaniu<sup>15</sup> oraz epistemologii i metodologii zarządzania<sup>16</sup>.

C. Suszyński zastanawia się, czy dotychczasowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, którego historyczne zręby, naznaczone tradycją poznania i wykute jeszcze na gruncie teorii neoklasycznej (A. Marshall) oraz praktycznych zaleceń protoplastów naukowego zarządzania (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber), wytrzymuje zderzenie ze współczesnymi realiami, czy też stoimy przed koniecznością sformułowania nowego paradygmatu przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Suszyński uważa, że XXI wiek i zmiany, które ze sobą niesie, są tak znaczne, że wpływają na wcześniej sformułowane wzorce. Wymienia tu zmianę orientacji: od przedsiębiorstwa zorientowanego „ku sobie” do idei systemu otwartego. Jako przykład tego podaje rozwój technologii masowej komunikacji (IT), czego rezultatem jest nowy model biznesu, w którym dzisiejsze przedsiębiorstwo jawi się coraz częściej jako jednostka z zacierającymi się, trudnymi do jednoznacznej identyfikacji granicami, mogąca poszukiwać niezbędnych jej środków i kompetencji w praktycznie nieograniczonej, globalnej cyberprzestrzeni. Następstwem tego jest tendencja zmiany funkcjonowania przedsiębiorstwa fizycznie wyodrębnionego do

---

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> C. Suszyński, *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami*, w: *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

<sup>15</sup> *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>16</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

<sup>17</sup> C. Suszyński, *W stronę...*, op.cit., s. 15.

przedsiębiorstwa wirtualnego. W takim przedsiębiorstwie wiodącą rolę aktywów materialnych będą zastępować kapitał intelektualny i wiedza. Suszyński dowodzi dalej, że w erze wspólnego kształtowania wartości i modeli biznesowych wokół Internetu zmieniają się też zasady kształtowania struktur organizacyjnych i same struktury przedsiębiorstwa. Powoduje to, co już przewidywał P. Drucker, że nadmiernie rozbudowane struktury organizacyjne i hierarchiczne są zastępowane przez bardziej płaskie, elastyczne architektury biznesu zorientowane na zarządzanie wiedzą. Taka architektura koncentruje się raczej na ekonomii zakresu (*economy of scope*) aniżeli na ekonomii skali (*economy of scale*). Te bardziej płaskie struktury bez organizacyjnej hierarchii, bardziej odpowiednie w warunkach usieciowienia przedsiębiorstw, tworzą wyższy stopień organizacji systemu zwany heterarchią<sup>18</sup>. W tych strukturach według Suszyńskiego akcenty zarządzania przesuwane są od rozkazodawstwa i kontroli do „miękkiego” zarządzania i otwartego przywództwa. Suszyński jest zdania, że należy odchodzić od wąsko ujętego interesu właścicieli – akcjonariuszy do przedsiębiorstwa zrównoważonego rozwoju i perspektywy interesariuszy – internautów. To bardzo ważne spostrzeżenie, gdyż jest to próba wiązania rozwoju przedsiębiorstw z dążeniem do uwzględnienia kompleksowości zarządzania. Towarzyszy temu presja społeczna i oczekiwania związane ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, w równej mierze uwzględniającym komponenty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy (ekologiczny). Suszyński stawia więc pytanie: czy podstawowe wartości współczesnej organizacji, jeśli kiedykolwiek zostaną rozwinięte, uwzględnią ideę zrównoważonego wzrostu? Te i podobne pytania są kolejnym odzwierciedleniem i zarazem potwierdzeniem głębokich przeobrażeń dotychczasowego paradygmatu zarządzania. Ta konstatacja nasuwa wiele odniesień do teorii w naukach społecznych preferujących zrównoważony porządek. Jednym z takich kierunków są koncepcje teorii ordo – ładu gospodarczego.

#### **4. Od M. Webera poprzez nową ekonomię instytucjonalną do ładu gospodarczego teorii ordo**

Zapoczątkowany w latach 2007/2008 i do dzisiaj trwający kryzys gospodarczy ma trzy współzależne wymiary – ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Kryzys gospodarki światowej znajduje swój odpowiednik w kryzysie nauki ekonomii i w nauce o zarządzaniu. Kryzys gospodarki światowej spleta się z kryzysem myślenia ekonomicznego w głęboki, trudny do przezwyciężenia syndrom kryzysowy. Naukom

---

<sup>18</sup> Ibidem, s. 17.

o zarządzaniu potrzebne jest radykalne przejście od monizmu podejścia do myślenia do pluralizmu oraz konkurencji idei wielu różnych kierunków myśli o gospodarce i zarządzaniu. Tym można tłumaczyć popularność nowej ekonomii instytucjonalnej w jej możliwości wpływania na rozwój nauk o zarządzaniu. Są nawet twierdzenia, że nowa ekonomia instytucjonalna zdominuje nasze myślenie o zarządzaniu w XXI wieku. W ekonomicznej teorii zachowań jednostek gospodarujących istnieje zdolny do samodzielnego rozwoju program badawczy. W badaniach działań kolektywnych rosnącym zainteresowaniem cieszyła się ekonomia konstytucyjna, czy też ekonomia polityczna. Te programy badawcze, wraz z blisko spokrewnionymi programami szeroko rozumianej nowej ekonomii instytucjonalnej, staną się, prawie na pewno, dominujące w następnym stuleciu<sup>19</sup>. Nowa ekonomia instytucjonalna próbuje uwzględnić zjawiska i problemy, które niesie ze sobą rozwój gospodarczy. Dostrzega potrzebę redukcji kosztów transakcyjnych, których narastanie w ostatnim czasie spowodowane zostało większą złożonością procesów gospodarczych. Nowa ekonomia instytucjonalna poświęca szczególnie wiele uwagi przedsiębiorstwu i tutaj proponowane zmiany są największe. Spowodowała ona bowiem przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Istotę realizowanych zmian w przedsiębiorstwie trafnie określił O.E. Williamson, którego zdaniem nowa ekonomia instytucjonalna koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcją firmy jako struktury zarządzania<sup>20</sup>. Wskazuje się na pozytywny wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu. S. Rudolf twierdzi, że trudno przecenić wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu. Spowodowała ona otwieranie się firmy na prowadzenie badań empirycznych, na tworzenie koncepcji zarządzania, uwzględniających takie zjawiska, jak ograniczona racjonalność, niepewność i asymetria informacji, oportunizm itp.<sup>21</sup>

Wiele wskazuje na to, że także inne teorie, w tym teorie ordo dotyczące zwłaszcza ładu gospodarczego, mogą pomóc w rozumieniu istoty i postaci współczesnego zarządzania w drodze do uzyskania statusu przedsiębiorstwa zrównoważonego rozwoju. Teorie ordo nawiązują w swojej nazwie do pojęcia „ordo”. Było ono znane już w antycznej filozofii, a w średniowieczu definiowano je jako połączenie różnych

---

<sup>19</sup> J. Buchanan, *Economics in the Post-Socialist Century*, w: *The Future of Economics*, red. J.W. Hey, Blackwell, Oxford 1992.

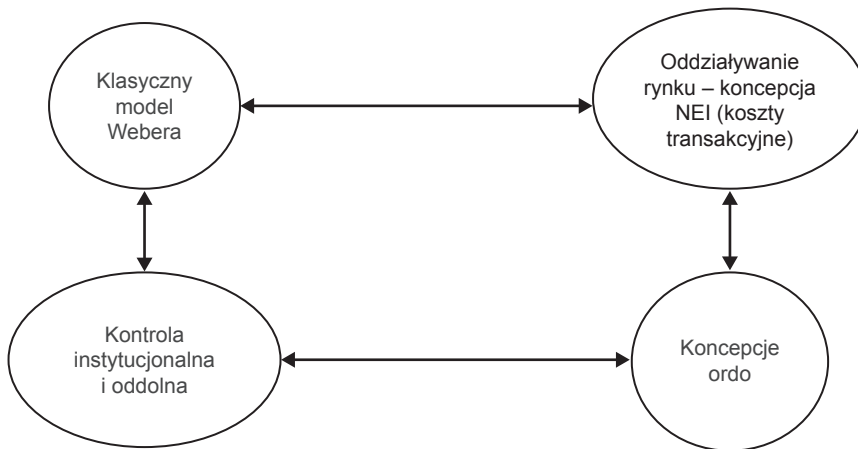
<sup>20</sup> O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

<sup>21</sup> S. Rudolf, *Wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. I. Hejduk, OiZ Orgmasz, Warszawa 2009.

elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. Wychodząc z pojęcia „ordo”, twórcy ordoliberalizmu nie chcieli ograniczać się tylko do tego, co cechowało tradycyjny liberalizm, tzn. walki o wolność jednostek gospodarujących i swobodne funkcjonowanie rynku. Uważano za konieczne uzupełnienie sztandarowej walki liberałów o wolność i wolny rynek polityką kształtowania przez państwo wolnościowego ładu gospodarczego<sup>22</sup>. W artykule poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czego można nauczyć się dla sprostania ogromnym wyzwaniom stojącym przed nauką o zarządzaniu od teorii ordo, zaliczanej przez główny nurt teorii neoklasycznej do grupy tzw. heterodoksyjnych szkół myślenia ekonomicznego.

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

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



Źródło: opracowanie własne.

<sup>22</sup> P. Pysz, *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2005.



Według autora można by uwzględnić docelowy model funkcjonowania działalności gospodarczej w relacji do rozważanej teorii ordo. Po pierwsze konieczne jest zapewnienie przejrzystości funkcjonowania podmiotów, tak aby wymagania były jasne i czytelne, a jednocześnie efekty działalności były przedmiotem oceny. Po drugie reagowanie na sygnały rynkowe, gdzie pomocą byłyby koncepcje nowej ekonomii instytucjonalnej, głównie analiza kosztów transakcyjnych. Punktem wyjścia mógłby być klasyczny model Webera z jego koncepcjami kompetencji i odpowiedzialności. Uwieńczeniem modelu staje się uzyskanie ładu gospodarczego oraz w razie konieczności zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego.

Wydaje się, że przedstawiony model wpisuje się w określenie terminu *sustainability* proponowany przez W. Grudzewskiego i I. Hejduk.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań. W precyzyjnym określaniu paradygmatów współczesnego zarządzania pomagają inne nauki, do których można m.in. zaliczyć nową ekonomię instytucjonalną i teorię ordo. Oznacza to, że w najbliższych latach należy się liczyć z dalszym zacieśnieniem tych relacji. Konkluzja artykułu sprowadza się do wniosku o potrzebie uwzględnienia w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych zasad teorii ordo, koncentrując się przede wszystkim na problematyce ładu gospodarczego. Wydaje się, że koegzystencja nauk o zarządzaniu i innych nauk, w tym nowej ekonomii instytucjonalnej i teorii ordo, ma długą jeszcze drogę przed sobą. Oba ujęcia jednak niewątpliwie przyczyniają się do doskonalenia zarządzania. Jasno z tego wynika, że nauki o zarządzaniu w XXI wieku przyjmują nową orientację. Nauki te w coraz większym stopniu opierają się na zdolności opanowania ciągłych zmian, a nie na stabilności. Wobec tego zarządzanie organizowane jest wokół sieci, a nie hierarchii, budowane jest na partnerach i aliansach, a nie na samowystarczalności.

## Bibliografia

1. Beinhocker E.D., *The Origin of Wealth Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 2006.
2. Buchanan J., *Economics in the Post-Socialist Century*, w: *The Future of Economics*, red. J.W. Hey, Blackwell, Oxford 1992.

3. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.
4. Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1.
5. Hamel G., *The Way, What, and How of Management Innovation*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, nr 2.
6. Kaplan R.S., Horton D.P., *Mastering the management System*, „Harvard Business Review” 2008, vol. 86, nr 1.
7. Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011.
8. Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
9. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
10. Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2005.
11. Rudolf S., *Wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. I. Hejduk, OiZ Orgmasz, Warszawa 2009.
12. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
13. Suszyński C., *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami*, w: *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
14. Szplit A., *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania według A. Czecha)*, „Ekonomista” 2010, nr 2.
15. Willimason O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
16. Wojtyna A., *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, nr 2.

---

## Management paradigm in face of challenges of the new institutional economics and market stability in the ordo theory

---

### Summary

Management sciences significantly widen the area of the object of research, at the same time searching for its own immanent research methods, and arranging knowledge of paradigms and laws, as well as reliable regularities and the rule of law. They also relate or may relate to other disciplines and theories. One of such a relation is the connection of management sciences with ordo-theories. The article presents the basics conditions of paradigms of modern management and law in relation to the ordo-theory.

**Keywords:** new institutional economics, traditional management, complexity management, transaction costs, the theory of the ordo

---



*Teresa Słaby*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Zarządzanie jakością życia w warunkach swobodnego wyboru

---

### Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki eksperymentalnego badania jakościowego o charakterze pilotażu, związanego z realizacją tematu badawczego odnoszącego się do diagnozy symptomów zmian wyznaczników jakości życia poprzez priorytet filozofii wartości a nie korzyści. Wysunięto hipotezę, że w jednorodnych grupach społecznych takie postępowanie poprzez zmianę zarządzania sposobem życia może skutkować większym udziałem źródeł budowy jakości życia o charakterze duchowym.

**Słowa kluczowe:** jakość życia, zarządzanie jakością życia, filozofia wartości *versus* filozofia korzyści

---

## 1. Wprowadzenie

Jakość życia jako wyzwanie cywilizacyjne jest obecnie celem wielu prac badawczych oraz hasłem działań rządów różnych szczebli. Coraz częściej jest przedmiotem badań porównawczych jako wyznacznik zmian zachowań konsumentów przed i po kryzysie. Aktualnym zatem zadaniem jest próba odpowiedzi – opartej na empirycznym ujęciu – czy następują zmiany w zachowaniach konsumentów w okresie spowolnienia, charakterystyczne dla „innej” jakości życia, którą definiuje się jako efekt przewagi wartości duchowych nad materialnymi. W skrócie tak właśnie definiowana jakość życia może być wynikiem zarządzania, rozumianym jako świadome kształtowanie, poszukiwanie, aranżacja takiego sposobu życia, do którego zalicza się prostą, oszczędną konsumpcję i która przede wszystkim jest kształtowana niejako na przekór modzie, presji otoczenia zawodowego i środowiskowego. Takie zarządzanie strukturą konsumpcji, zgodnej z własnymi przekonaniem i postawami, może być wyrazem przedkładania systemu wartości nad system korzyści, na co wskazują m.in. A. Lubecka<sup>1</sup> i T. Wawek<sup>2</sup>.

W sytuacji wielości definicji jakości życia na potrzeby rozważań użyto spojrzenia na jakość życia poprzez konfrontację dążeń do równowagi pomiędzy życiem w świecie charakterystycznym dla konsumpcjonizmu oraz coraz częściej zauważanych w pewnych klasach społecznych prób ucieczki od tego oblicza kultury konsumpcji. Jakość życia ma wybitnie indywidualny charakter, jednak presja otoczenia zewnętrznego może sprowadzać jej charakter do narzuconego, szczególnie gdy kształtowanie jej źródeł odbywa się przez uleganie tzw. trendom zachowań.

W pracy zaprezentowano wyniki badania jakościowego o charakterze pilotażowym w jednorodnej 15-osobowej grupie respondentów, osób w wieku 24–32 lata, pracujących i jednocześnie rozpoczynających studia doktoranckie. Zdecydowana większość oceniła swoją sytuację materialną jako dobrą. Założono, że mogą stanowić reprezentację dość homogenicznej grupy ludzi młodych, ambitnych, poruszających się bez trudu w świecie wirtualnym, wybierających dalsze kształcenie o charakterze naukowym, mieszkających w dużym mieście pełnym odzwierciedleń kreatywnego życia społecznego, możliwego do łatwego naśladownictwa. Osoby te dojrzewały emocjonalnie w świecie wielu nowych potrzeb i aspiracji konsumpcyjnych oraz

---

<sup>1</sup> A. Lubecka, *Multiculturalism and the quality of life*, w: *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, red. A. Noworól, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, t. I, Kraków 2010, s. 9–30.

<sup>2</sup> [http://tadeusz.wawak.pl/system/files/zarzadzanie\\_jakoscia\\_zycia.pdf](http://tadeusz.wawak.pl/system/files/zarzadzanie_jakoscia_zycia.pdf), dostęp: 03.01.2014.

nowych rynków, szybko zaspokajających te potrzeby. Rozwój Internetu i gadżetów technologicznych zapewnił im poruszanie się w świecie nieograniczonych możliwości zaspokajania emocjonalnych i duchowych przeżyć w nowoczesnym ujęciu. Od kilku lat spotykają się z możliwością innego sposobu życia, co również umożliwiają dostosowujące się rynki, np. wydawnicze typu Real Simple czy technologiczne poprzez proste modele iPod'a (por. P. Flatters, M. Willmott<sup>3</sup>).

Rozpoznanie empiryczne o charakterze eksperymentu ma konsekwencje w możliwości ograniczonego wykorzystania statystycznych metod analizy wyników. Z tego względu również i ten etap badania należy traktować jako próbę poszukiwań odpowiednich dla jakościowego charakteru metod analizy struktury oraz zależności przyczynowo-skutkowych.

Celem badania na podstawie autorskiego kwestionariusza było rozpoznanie opinii, które pozwoliły zweryfikować hipotezę, że istnieją już postawy, szczególnie w scharakteryzowanej wyżej grupie konsumentów, które mogą ilustrować występowanie potrzeb i umiejętności zmiany struktury wartości życiowych, składających się na niezależne od otoczenia zmiany zarządzania indywidualną jakością życia w kierunku preferencji konsumpcjonizmu ekologicznego i społecznie odpowiedzialnego. Co więcej, występować może rodzaj „sumowania” takich działań, powodujących zmiany charakterystyczne dla zrównoważonego rozwoju w szerszym wymiarze społecznym. Nie można bowiem założyć, że postawy właściwe dla szczytowej fazy konsumpcjonizmu wygasną, choćby z powodu finansowego kryzysu bez zmian systemu wartości jako źródła jakości życia.

## 2. Uzasadnienie wyboru tematu badawczego

Rozważany problem badawczy wywodzi się z nurtu poszukiwań dróg „humanizacji” zarządzania przedsiębiorstwem, której może pomóc nowe podejście do filozofii jakości życia, opartej – według K. Lisieckiej – na odpowiedzialności, moralności i celowości życia<sup>4</sup>. Podejście to nawiązuje do tych definicji jakości życia człowieka spotykanych w literaturze przedmiotu, których źródłem są działania zgodne z akceptowanym systemem wartości oraz postaw i będących wynikiem działań wyłącznie w zasięgu własnym jednostki. M. Górnik-Durose wskazuje jednak na materialne

---

<sup>3</sup> P. Flatters, M. Willmott, *Profil konsumenta po kryzysie*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2009–styczeń 2010, s. 128–137.

<sup>4</sup> K. Lisiecka, *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, Wydawnictwo SIGMA-NOT, s. 4.

uwarunkowania jakości życia w realiach współczesnego życia, wprowadzając pojęcie „merkantylizm psychiczny” i uzależniając subiektywne oceny jakości życia od sfery materialnego poziomu życia, w tym stanu posiadania<sup>5</sup>.

Jakość życia oparta na subiektywnych ocenach odnosi się do postrzegania zarówno obiektywnych realiów, jak i oceny własnych wewnętrznych odczuć. Zatem pełna subiektywna ocena jakości życia przez jednostki odbywa się na podstawie oceny warunków życia (tzw. infrastruktury), poziomu życia oceniającego stopień zaspokojenia potrzeb oraz subiektywnych ocen zadowolenia, satysfakcji z życia i poczucia szczęścia. Zgodzić się zatem można z poglądem R. Kolmana<sup>6</sup>, że jakość życia to efekt połączenia zaspokojenia potrzeb duchowych i materialnych człowieka, wymagań pożądanego bytu oraz spokojnej działalności w dobrych warunkach społecznych. Zatem jakość życia jest zależna od styku kilku obszarów życia człowieka, w tym – co należy podkreślić w szczególności – od psychiki człowieka. Jest zatem zmienna w czasie i jej ocena może być uwarunkowana różnymi przyczynami.

Historię jakości życia buduje rozwój cywilizacji, zmieniając w dużym tempie warunki życia a poprzez ich zmianę – stopień zaspokojenia potrzeb. Potrzeby są kreowane przez człowieka, jednak frapująca jest odpowiedź na pytanie, czy i kiedy jednostka może w sposób indywidualny wpływać na sposób ich zaspokajania, dążąc przy tym do racjonalnego wykorzystania zasobów naturalnych. Zakładając, że nie działają w stopniu decydującym uwarunkowania zewnętrzne, interesująca wydaje się szerszej nierozpoznana dotychczas empirycznie wiedza, czy można zarządzać indywidualną jakością życia, zarówno traktując jej źródła łącznie (sfera materialna i duchowa), jaki i rozłącznie, a do tego w warunkach swobodnego wyboru.

Rozpoznanie empiryczne, którego wyniki zostaną zaprezentowane poniżej, odnoszą się do jednej grupy osób, nie mogą być uogólniane, jednak stanowią mogące być zaczątkiem badań o szerszym zasięgu. Ich tematyka bowiem w dużym stopniu nawiązuje do oceny szansy zmian postaw ludzkich, zmierzających do takiego zarządzania własnym sposobem życia, który może – w przypadku szerszego naśladownictwa (trendu) – spowodować większe znaczenie życia duchowego i emocjonalnego w budowie jakości życia.

Kwestionariusz składał się z dwóch części. Oprócz tradycyjnych pytań o cechy demograficzno-społeczne, składające się na tzw. metryczkę, ankieta zawierała pytania pozwalające respondentom ocenić stan poczucia zadowolenia i odczuwanego szczęścia w momencie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie i określenia ich źródeł. Przyjęto bowiem, że odpowiedź na zasadnicze pytanie ankiety „czy można

---

<sup>5</sup> M. Górnik-Durose, *Psychologiczne aspekty posiadania – między instrumentalnością a społeczną użytecznością dóbr materialnych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002, s. 18.

<sup>6</sup> R. Kolman, *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, Wydawnictwo SIGMA-NOT, s. 2.



zarządzać (organizować, decydować, swobodnie wybierać, aranżować) własnym postępowaniem, budującym indywidualną jakość życia” może być silnie uwarunkowana bieżącym stanem emocjonalnym i duchowym. Ponadto poddano samoocenie zadowolenie z samego siebie, swoich umiejętności kierowania życiem, jego zmianą, których efektem byłaby najwyższa ocena relacji „Ja – realne *versus* Ja – idealne”.

Na początku badania ankietier podkreślił, że prosi o przyjęcie założenia, że otoczenie zewnętrzne nie ma wpływu na to, co w kierunku podniesienia własnej jakości życia możemy uzyskać dzięki własnym wyborom. Taką sytuację określono mianem swobodnego wyboru.

Główne pytanie w badaniu brzmiało: czy możliwy jest „reset” zachowań budujących indywidualną jakość życia, definiowaną jako równowaga między światem materialnych i duchowych potrzeb, co przekładałoby się na jakość życia jako całości, a także poczucie pozytywnego działania na rzecz szeroko pojętego otoczenia. W przypadku odpowiedzi pozytywnej respondent był proszony o odpowiedź, czy zmiana dotychczasowego sposobu życia jest usytuowana w świecie własnych przymysłów, doświadczeń, działań (np. poprzez rezygnację z kolejnego modelu telefonu, udział w akcjach społecznych typu wolontariat) czy też jedynie dzięki efektom działania organizacji typu Greenpeace „oczyszczających” przedpole dla działań indywidualnych. W przypadku odpowiedzi negatywnej proszono o podanie motywów takiej oceny, proponując np. następujące przyczyny: świat zaszedł za daleko; Polacy jeszcze nie przeszli przez etap konsumpcjonizmu; muszą dostosować się do działań w środowisku zawodowym; nie uważam, że zmiany są potrzebne, a różne „alarmy” są przesadzone; nie wiem, jak się „zabrać” do zmian. Respondent mógł też podać inny powód.

W kontekście spotykanych w literaturze poglądów o zastępowaniu ekonomii posiadania ekonomią doświadczenia uwzględniono pogląd J. Pine’a i J. Gilmora<sup>7</sup>, którzy uważają, że w wypełnionym wieloma dobrami świecie konsumpcji zauważono pierwsze zmiany zachowań, a mianowicie konsument zaczyna być nastawiony na przeżywanie emocji i innych duchowych doznań. Umieszczono w ankiecie pytanie: czy mimo życia w określonych warunkach często niesprzyjających można stworzyć swój świat wewnętrzny, który rekompensowałby zachowania konieczne do utrzymania pracy, prestiżu, dobrych choć powierzchownych relacji partnerskich, rodzinnych? Ważne dla określenia prospołecznych efektów działań indywidualnych było pytanie: czy mimo młodego wieku i niewielkiego bagażu doświadczeń uważa Pan(i), że nowe działania indywidualne mogą „sumować” się w jednej kulturze społecznej i mogą w przyszłości doprowadzić do realizacji wielu nowych działań, bliskich idei zrównoważonego rozwoju, którego efektem byłaby wyższa jakość życia ludności?

---

<sup>7</sup> J. Pine, J. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, July, s. 209.

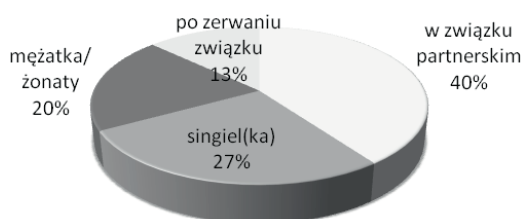
Przechodząc do prezentacji wybranych wyników badania, należy zauważyć, że opracowanie danych empirycznych z ankiety, w której zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, może być dokonane jedynie na podstawie zasobu głównych miar z zakresu statystyki opisowej, również ze względu na celowy wybór grupy badanej o niewielkiej liczbie.

### 3. Charakterystyka respondentów

Podstawowe informacje o grupie badawczej zaprezentowano we wstępie. Ważne jest przypomnienie, że analiza dotyczy odpowiedzi osób z grupy jednorodnej, co spowodowało, że rozkłady odpowiedzi na główne pytania związane z celem pracy były mało zróżnicowane. Grupa respondentów była niejako „z góry” określona, zatem nie spodziewano się zróżnicowanych odpowiedzi, jednak zdecydowano się przeprowadzić ten eksperyment głównie na cele doskonalenia treści pytań w kwestionariuszu w aspekcie przejrzystości i trafności sformułowań, mając w planach badawczych zamiar realizacji tego samego celu rozpoznania badawczego w kilku grupach społecznych oraz w różnych stanach cyklu życia respondentów.

Ilustracje graficzne rozkładów cech respondentów mogących wpływać na wybór odpowiedzi o możliwość zmiany („resetu”) swojego zachowania w kontekście wpływu na zmianę jakości życia (stanu cywilnego, nastroju w chwili badania, bilansu nastrojów z ostatnich kilku miesięcy oraz ocenę relacji „Ja – realne *versus* Ja – idealne”) pokazano na rysunkach 1–4.

Rysunek 1. Rozkład wariantów cechy stanu cywilnego (w %)

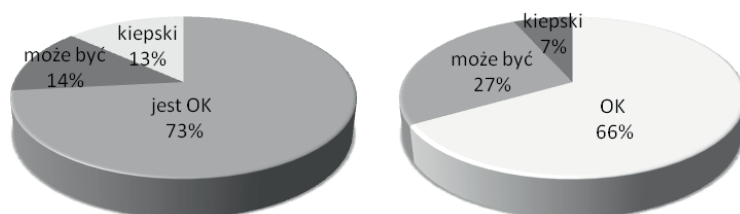


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania, grudzień 2013.

Wśród respondentów przeważały osoby będące w związkach partnerskich (40%), stosunkowo liczna była grupa singli (27%), co piąta osoba była w związku małżeńskim, dwie osoby (13%) były w okresie po zerwaniu związku. Dominowała zatem grupa osób o ustabilizowanej sytuacji osobistej. Z odpowiedzi na inne pytania, nieujęte w tym opisie wynikało, że tylko jedna osoba mieszkała z rodzicami. Pozostałe, szczególnie

będące w związkach małżeńskich lub partnerskich, spłacały kredyt na własne mieszkanie. Dotyczyło to także osób będących w gospodarstwach jednoosobowych. Można zatem uznać, że sytuacja większości respondentów w sferze powszechnie uznanej za ważną składową jakości życia, a mianowicie życie rodzinne, była ustabilizowana, w czym również pomagała aktywność zawodowa. W pytaniach otwartych wymieniano, że pasjonująca praca, dobre stosunki w środowisku zawodowym, służbowe podróże, realizacja marzeń zawodowych, sukcesy, awans są źródłami budującymi bieżący nastrój. Były to także najczęściej wymieniane główne czynniki, budujące oceny bilansu nastrojów w ostatnich miesiącach.

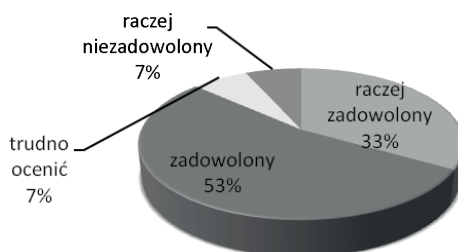
Rysunek 2. Rozkłady wariantów cech: Bieżący nastrój oraz Bilans nastrojów (w %)



Źródło: jak pod rys. 1.

Zarówno oceny nastroju bieżącego, jak i bilansu wskazywały na dobre samopoczucie respondentów; zdecydowana większość krótko stwierdzała, że ich życie jest „OK”. Takie oceny wynikały z prywatnego życia z superpartnerem(-tką), dobrej sytuacji materialnej, dobrych przyjaciół i kolegów w pracy. Dużą rolę odgrywała satysfakcja z ilości posiadanego czasu wolnego, uprawiania sportu, dobrego zdrowia, życia w zgodzie z sobą. Osoby wskazujące na kiepski nastrój i ujemny bilans nastroju wymieniały następujące przyczyny negatywnych ocen: przeciętne zarobki, problemy osobiste w życiu prywatnym, brak przyszłości oraz brak partnera.

Rysunek 3. Rozkład wariantów odpowiedzi na pytanie o stan zadowolenia z życia

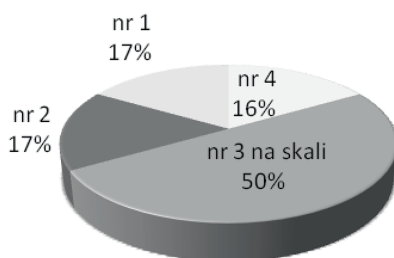


Źródło: jak pod rys. 1.

Wymienione wyżej, głównie pozytywne oceny własnej sytuacji osobistej i zawodowej, wpłynęły zapewne na wybór pozytywnych ocen wysokiej chęci życia jako wyznacznika odczuwanego szczęścia (tak wskazało 87% respondentów) oraz zadowolenia z życia, przy czym w pytaniu o szczęście wskazywano na rolę życia duchowego, natomiast przyjęto, że źródłem zadowolenia z życia jest stan posiadania i możliwość oraz chęć jego powiększania.

Wpływ na decyzje o ewentualnym innym niż dotychczas sposobie życia może mieć samoocena (pod względem cech osobowości, wyglądu i relacji z innymi). Zbadano to źródło możliwych impulsów do innego zarządzania strukturą źródeł jakości życia poprzez konfrontację oceny Ja – realnego (obraz własnej osoby) i Ja – idealnego (obraz pożądany).

Rysunek 4. Rozkład wariantów cechy: Ja – realne vs Ja – idealne (skala odpowiedzi od 1 – mała różnica do 5 – duża różnica)



Źródło: jak pod rys. 1.

Ponieważ człowiek dąży do zachowania pozytywnego obrazu samego siebie, postępuje zwykle tak, aby być zaakceptowanym. Jeżeli różnica pomiędzy wymienionymi dwoma „biegunami” ocen jest mała, to można domniemywać, że osoba taka jest niezbyt skłonna do zmian sposobu swojego życia. Połowa respondentów na skali od 1 do 5 uważała, że znajduje się w połowie tej drogi, ponad 1/3 uważała, że droga do stanu pożądanego, idealnego jest relatywnie długa. Takie oceny mogą sugerować, że badana grupa respondentów reprezentuje duży, pozytywny potencjał decyzyjny odnośnie do zmian swojego sposobu życia, poszukiwania innych niż dotychczas źródeł przeżyć duchowych w celu wzbogacenia indywidualnej jakości życia.

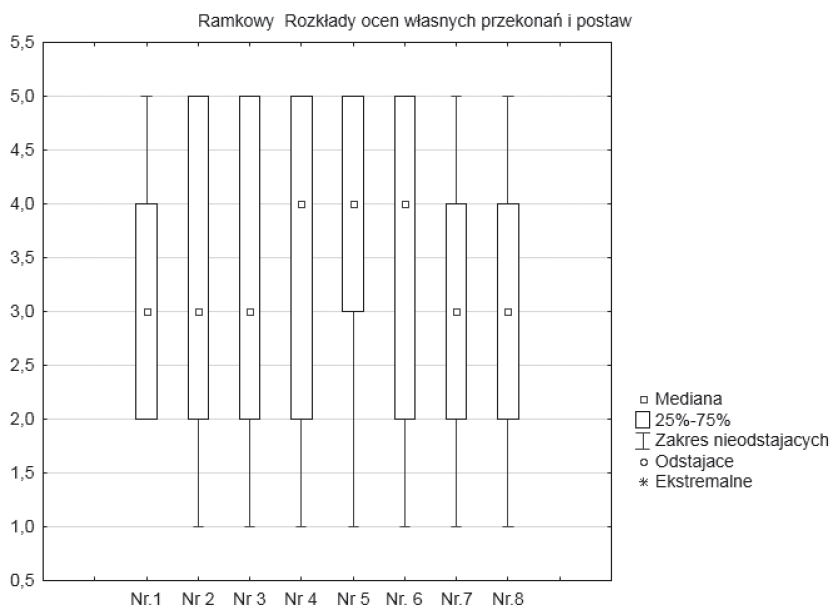
W charakterystyce respondentów ujęto ocenę ich przekonań i postaw, które mogłyby dostarczyć informacji o zróżnicowaniu ich potencjalnych działań na rzecz przewagi przeżyć duchowych w budowie jakości życia. Na skali od 1 (zdecydowanie tak) do 5 (zdecydowanie nie) respondenci zaznaczali swoją skłonność do zmiany

źródeł jakości życia w sferze wysokich materialnych wpływów i znaczeń. Poniżej zaprezentowano zestaw charakterystyk przekonań i postaw.

1. Przywiązuję dużą wagę do dóbr materialnych.
2. Robienie zakupów sprawia mi przyjemność.
3. Lubię wydawać pieniądze.
4. Lubię mieć rzeczy, których inni mogliby mi pozazdrościć.
5. Miarą życiowego sukcesu jest stan posiadania dóbr materialnych.
6. Zakup nowego markowego produktu poprawia mi nastrój.
7. Kupowanie markowych produktów daje mi poczucie wyższego statusu społecznego.
8. Dobry samochód, zegarek, odzież to elementy mojego wizerunku.

Rysunek 5 stanowi ilustrację graficzną rozkładów odpowiedzi, które pozwalają dokonać łącznej oceny zróżnicowania odpowiedzi, a następnie scharakteryzować homogeniczną grupę badawczą jako całość w odniesieniu do diagnozy możliwego wpływu najczęściej spotykanych postaw i przekonań na poglądy w kwestii szansy aktywnego kierowania własnym życiem na rzecz wysokiej indywidualnej jakości życia.

**Rysunek 5. Rozkłady ocen własnych przekonań i postaw w skali od 1 (zdecydowanie tak) do 5 (zdecydowanie nie)**



Źródło: opracowanie własne z użyciem programu STATISTICA PL.

Oceniając łącznie zróżnicowanie odpowiedzi w kontekście oceny charakteryzującej postawy całej grupy respondentów, można zauważyć przewagę wysokich numerów na skali, co dokumentuje negatywne odniesienia do afirmacji atrybutów życia typu konsumpcjonizm. Były jednak osoby, które stan posiadania jako atrybuty wysokiej jakości życia uznały za zdecydowanie ważne lub dość ważne (poprzez zaznaczanie nr. 1 lub 2 na skali odpowiedzi w odniesieniu do pytań od 2 do 8). Grupa ta stanowiła 25% respondentów, co na wykresie zostało zaznaczone ramieniem od dolnej krawędzi tzw. pudełka z wąsami. Można jednak zauważyć, że 75% odpowiedzi było lokowanych w górnych numerach skali, co świadczy o innym niż jedynie materialne podejście do ważnych aspektów życia i ich wpływie na jakość życia. Tym samym rodzi się przypuszczenie o dużej skłonności członków badanej jednorodnej grupy respondentów do poszukiwania źródeł jakości życia w sferze przeżyć duchowych.

## 4. Analiza głównych wyników badania

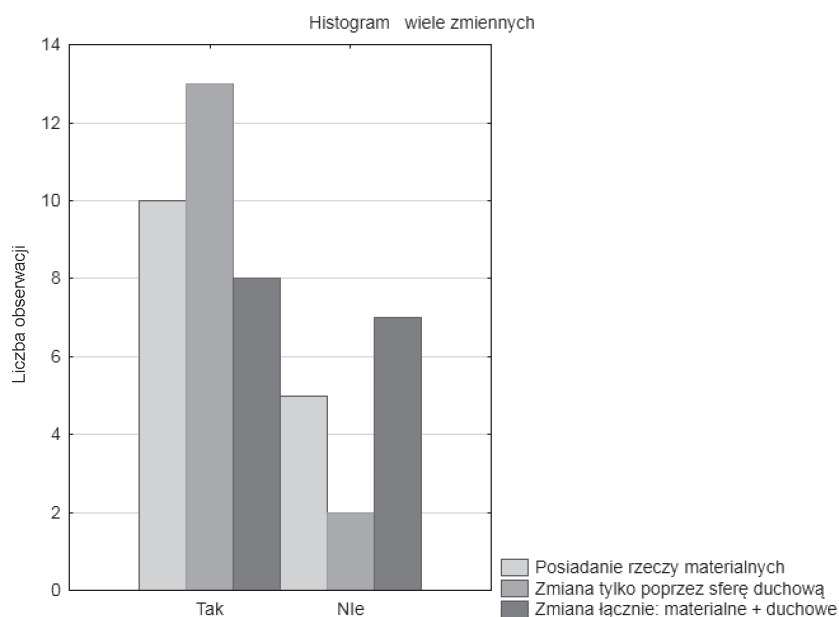
Hipotezę o większej skłonności do zarządzania sposobem życia w warunkach swobodnego wyboru, który w odniesieniu do ludzi młodych może nie występować dość często (początkowa faza życia zawodowego oraz niski stan materialny), weryfikowano na podstawie trzech odpowiedzi na pytanie: czy i jak można kierować, zmieniać, organizować tak swój sposób życia, aby indywidualna jakość życia była satysfakcjonująca. Po pierwsze, źródłem zmian mogą być zachowania dotyczące tylko poziomu życia (brak przewagi dążeń do większego stanu posiadania, inny styl życia), po drugie zmiany zachowań wzbogacających wyłącznie życie duchowe i emocjonalne oraz po trzecie zmiany mogą być łączne w celu zachowania równowagi działań w sferze materialnej i duchowej.

Zdecydowana większość respondentów uważała, że zmiany na korzyść indywidualnej jakości życia mogą odbywać się przede wszystkim poprzez zarządzanie działaniami na rzecz przewagi doznań duchowych, stwierdzając m.in. „to ja jestem panią/panem własnych emocji i stanów duchowych” (rysunek 6). Osoby o innych poglądach wskazywały, że „muszą jednak żyć w określonych warunkach i choć potrafiłyby stworzyć sobie swój świat, to jednak muszą dopasować się do nieprzyjemnej rzeczywistości”.

Zadano również pytanie dotyczące zmian zachowań, które mogłyby zapewnić pożądaną strukturę jakości życia poprzez proporcje życia materialnego (szeroko rozumianego) i duchowego. Wymieniono alternatywnie dwa rodzaje drogi: działanie pośrednie poprzez udział w różnych organizacjach, akcjach, demonstracjach lub wyłącznie w sferze działań własnych. Wyniki wskazywały na zdecydowaną przewagę opinii o możliwym „resecie” własnym (67% tak odpowiadających respondentów).

Osoby, które wybrały odpowiedź negatywną (zmiana własna nie jest możliwa), uzasadniały swoją odpowiedź koniecznością dostosowania się do otoczenia.

Rysunek 6. Ilustracja graficzna rozkładu odpowiedzi na pytanie o rodzaj hierarchii ważności trzech źródeł jakości życia



Źródło: jak pod rys. 1.

W analizie wyników w postaci subiektywnych ocen planowano zastosować modelowanie dyskryminacyjne jako jedną z analiz wielowymiarowych, umożliwiających określenie cech respondentów, które mogą dzielić (dyskryminować) respondentów na niejednorodne grupy w sensie oceny drogi zarządzania indywidualną jakością życia. Pilotażowy charakter bezkosztowego badania w dostępnej jednorodnej grupie z góry przesądzał o niepowodzeniu realizacji takiego zadania. Ciekawość badawcza spowodowała jednak do wyznaczenia poziomów współczynnika rang Spearmana (adekwatnego do małej liczebności grupy badanej). W tabeli 1 zawarto oceny liczbowe współzależności wyróżnionych cech z tzw. metryczki oraz charakterystyk nastroju respondenta i cechy zależnej (pozytywnej oceny możliwości zarządzania jakością życia).

Interpretując jedynie formalnie wyniki zawarte w tabeli, można było stwierdzić, że żadna z przyjętych cech nie różnicowała odpowiedzi na pytanie główne badania.

W grupach o większej liczebności można by z większym powodzeniem analitycznym wyodrębnić 2–3 jednorodne grupy na podstawie cech charakteryzujących respondenta. Stosowanie wymienionej metody wymaga ponadto spełnienia określonych założeń stosowalności.

Tabela 1. Współczynniki korelacji rangi Spearmana potencjalnych zmiennych do modelu

Zmienna	Korelacja porządku rang Spearmana Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$								
	Płeć	Stan cywilny	Nastroj	Bilans	Odczucie szczęścia	Zadowolenie z życia	Zarządzanie "samym sobą" TAK	Reset zachowań pośrednio	Reset "własny"
Płeć	1,000000	0,388922	0,039811	0,223814	-0,523856	0,291342	0,133631	0,026207	-0,026207
Stan cywilny rekordow	0,388922	1,000000	0,125245	0,066574	-0,170732	0,266462	0,242536	-0,166478	-0,237826
Nastroj rekord	0,039811	0,125245	1,000000	0,361761	-0,405628	0,662266	0,297922	-0,233709	-0,262923
Bilans rekord	0,223814	0,066574	0,361761	1,000000	-0,428306	0,656326	0,348932	0,109490	-0,109490
skala szczęścia	-0,523856	-0,170732	-0,405628	-0,428306	1,000000	-0,603303	-0,231839	-0,248003	-0,074401
Zadowolenie z życia	0,291342	0,266462	0,662266	0,656326	-0,603303	1,000000	0,363367	0,150908	-0,427573
Zarządzanie "samym sobą" TAK	0,133631	0,242536	0,297922	0,348932	-0,231839	0,363367	1,000000	-0,294174	0,294174
Reset zachowań pośrednio	0,026207	-0,166478	-0,233709	0,109490	-0,248003	0,150908	-0,294174	1,000000	-0,423077
Reset własny	-0,026207	-0,237826	-0,262923	-0,109490	-0,074401	-0,427573	0,294174	-0,423077	1,000000

Źródło: obliczenia własne.

## 5. Podsumowanie

Pilotażowy charakter badania empirycznego w mało licznej, jednorodnej grupie respondentów może jedynie sygnalizować pewne poglądy respondentów, bez możliwości uogólnień. Cechy grupy badawczej sprzyjały założeniu, że osoby młode, pracujące, szczęśliwe i zadowolone z życia są bardziej predysponowane do działania niezależnego, charakterystycznego dla warunków swobodnego wyboru. Zdecydowana większość wypowiedziała się pozytywnie o możliwości zarządzania sposobem życia, w kierunku przewagi przeżyć duchowych w sferze czynników kształtujących subiektywne oceny indywidualnej jakości życia. Dalsze, znacznie rozszerzone na inne grupy społeczne, badania mogłyby doprowadzić do pogłębionej analizy porównawczej.

## Bibliografia

1. Falatters P., Willmott M., *Profil konsumenta po kryzysie*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2009–styczeń 2010.
2. Górnik-Durose M., *Psychologiczne aspekty posiadania – między instrumentalnością a społeczną użytecznością dóbr materialnych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002.



3. Kolman R., *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, Wydawnictwo SIGMA-NOT.
4. Lisiecka K., *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, Wydawnictwo SIGMA-NOT.
5. Lubecka A., *Multiculturalism and the quality of life*, w: *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowania organizacji publicznych*, red. A. Noworól, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, t. I, Kraków 2010, s. 9–30.
6. Pine J., Gilmore J., *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, July.
7. [http://tadeusz.wawak.pl/system/files/zarzadzanie\\_jakoscia\\_zycia.pdf](http://tadeusz.wawak.pl/system/files/zarzadzanie_jakoscia_zycia.pdf), dostęp: 03.01.2014.

---

## The quality of life management under the free choice conditions

---

### Summary

The article presents the results of an experimental qualitative pilot study. This study is associated with the implementation of the research topic. It's relating to the diagnosis of the determinant's symptoms of changes in quality life through the philosophy of value, not the benefits. A thesis has been advanced that in homogeneous social groups such behavior of changing the way of life management may result in a larger share of spiritual sources in building the quality of life.

**Keywords:** quality of life, the life quality management, the philosophy of value versus benefits

---



*Jacek M. Rybicki*  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Gdański

# Ograniczenia zarządzania przedsiębiorstwem w konwencji triad

---

## **Streszczenie**

W artykule przedstawiono trzy zagadnienia: problem ograniczenia wyboru opcji strategicznych, problem ograniczeń związanych z sukcesem i porażką przedsiębiorstwa oraz problem wielowymiarowej analizy ograniczeń na płaszczyznach konkurencji rynkowej, wzrostu i architektury strategicznej. Całość jest ujęta w konwencji triad, charakterystycznej dla trójkątnego sposobu myślenia strategicznego.

**Słowa kluczowe:** autonomia, kontrola, kooperacja, triada

---

## 1. Wprowadzenie

Na granice zarządzania można spojrzeć przez pryzmat ograniczeń. W artykule przedstawiono ograniczenia wyboru strategii, ograniczenia związane z sukcesem i porażką przedsiębiorstwa oraz wielopłaszczyznową analizę ograniczeń, dotyczącą trzech aspektów: konkurencji rynkowej, wzrostu i architektury strategicznej. Artykuł przedstawia wyżej wymienione ograniczenia przy zastosowaniu myślenia trójką, czyli w konwencji triad. Przyjęcie takiej konwencji nie wyklucza innych rodzajów analizy, stanowi ona jednak przykład myślenia trójką (*triangular thinking*). Myślenie trójką jest dominujące w przedstawianiu i analizowaniu ograniczeń zarządzania przedsiębiorstwem w stosunku do innych znanych typów myślenia strategicznego (liniowego, lateralnego, macierzowego itd.)

We współczesnym zarządzaniu strategicznym coraz więcej uwagi poświęca się problemom myślenia strategicznego i kognitywnym aspektom formułowania strategii organizacji, zatem wybór tematu jest zgodny ze współczesnymi trendami w tej dziedzinie.

Celem artykułu jest prezentacja możliwości identyfikacji ograniczeń zarządzania przedsiębiorstwem w konwencji myślenia trójką. Metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu.

## 2. Ograniczenia wyboru strategii

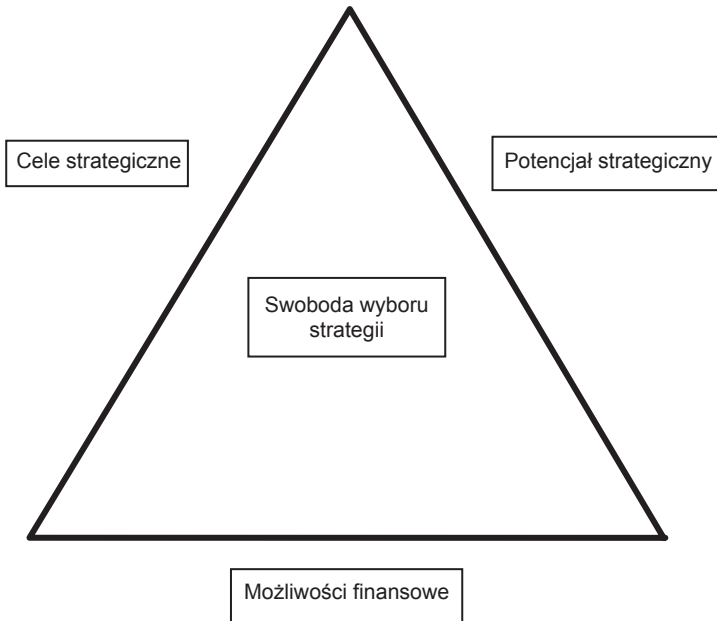
Swoboda wyboru strategii ma swoje obszary brzegowe. Do czynników ograniczających swobodę wyboru strategii zalicza się:

- cele strategiczne,
- możliwości finansowe,
- potencjał strategiczny i przewidywane zmiany w otoczeniu.

Triadę warunków brzegowych swobody wyboru strategii pokazano na rysunku 1.

Cele strategiczne to cele długookresowe, do których organizacja dąży w długim, np. 5-letnim, horyzoncie czasu. Realizacja celów strategicznych jest uwarunkowana realizacją celów niższego rzędu, a mianowicie celów taktycznych, których horyzont czasowy wynosi z reguły rok. Realizacja celów taktycznych uwarunkowana jest z kolei realizacją celów operacyjnych o horyzoncie czasowym kwartału lub miesiąca.

Rysunek 1. Czynniki ograniczające swobodę wyboru strategii



Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 44.

„Osiągnięcie celów strategicznych, czyli uzyskiwanie ponadprzeciętnych zysków zarówno w okresie krótkim, jak i długim zależy w części od wyboru właściwego portfela działalności przedsiębiorstwa (sektora, rynku, segmentu klientów), a w części od umiejętnego zarządzania każdym ze składników portfela. Istnieją dwie metody osiągnięcia celu strategicznego przedsiębiorstwa: restrukturyzacja portfela działalności i zwiększenie efektywności działania w ramach obecnego portfela. Czynnikiem ograniczającym wybór metody i zakresu osiągnięcia celów strategicznych są przede wszystkim możliwości finansowe, a także cierpliwość menedżerów i inwestorów w oczekiwaniu na wyniki restrukturyzacji.

Kolejnymi czynnikami ograniczającym swobodę wyboru strategii są możliwości finansowania strategii. Zależą one od: potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa, formy własności, wyników ekonomicznych, a także makrouwarunkowań związanych z funkcjonowaniem prawa podatkowego, instytucjami finansowymi, wspomaganie przedsiębiorstwa przez rząd i jego agendy. W każdym przypadku możliwości finansowe przedsiębiorstwa są ograniczone i zmuszają decydentów do rezygnacji z pożądanymi opcjami rozwojowymi. Strategia rozwoju jednej z części czy obszarów

działania przedsiębiorstwa oznacza rezygnację lub ograniczenie inwestowania w inne, też obiecujące dziedziny.

Proces budowy planu strategicznego jest procesem negocjacyjnym, w którym ścierają się ze sobą różne grupy decydentów i różne racje. Biorąc pod uwagę sprzeczne interesy, bariery finansowe, a także działanie w warunkach ograniczonej informacji i kompetencji uczestników procesu, trzeba pogodzić się z faktem, że decyzje strategiczne zawsze będą niedoskonałe. Nie zwalnia to jednak menedżerów od zabiegania, aby budowane przez nich strategie zbliżały się przynajmniej do ideału, czyli były tak dobre, jak pozwalają na to zewnętrzne i wewnętrzne warunki działania<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieją spory na temat wyznaczania celów strategicznych. Cel strategiczny musi być wyrażony w kategoriach miar sukcesu, zatem zarząd przedsiębiorstwa musi sobie najpierw odpowiedzieć na pytanie, co będzie sukcesem dla firmy i jak ten sukces będzie mierzony? Dodatkowo cele strategiczne muszą spełniać formułę SMART. Generalnie muszą być mierzalne, realistyczne i określone w czasie. Spór dotyczy samej liczby wyznaczonych celów strategicznych. Według jednych autorów (np. Kaplan, Norton) można wyznaczyć całą gamę celów strategicznych i to we wszystkich perspektywach koncepcji BSC.

Według K. Obłója należy wyznaczyć jeden cel strategiczny, a wszystkie wysiłki organizacji powinny być skoncentrowane na jego osiągnięciu. Ten drugi pogląd jest bardziej przekonujący, gdyż często wyznacza się grupę celów, które są ze sobą sprzeczne, konkurencyjne lub nawzajem się wykluczają. Podporządkowanie wszystkich działań i koncentracja wysiłków na osiągnięciu jednego celu strategicznego jest bardziej pragmatyczna z punktu widzenia praktyki zarządzania.

### 3. Triada sukcesu i porażki strategicznej

W koncepcji R.W. Keidela myślenie tringularne jest traktowane jako metoda kognitywna. Występuje w niej redukcja analizowanych zależności do trzech możliwych przypadków. Dodatkowo R.W. Keidel posługuje się diagramem Venna, zatem wspomniane trzy sytuacje dotyczą zależności między dwoma zbiorami. Należą do nich:

- zawieranie się zbiorów,
- część wspólna zbiorów,
- rozłączność – zbiór pusty.

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 40–44.

Każdej z trzech sytuacji Kaidel przypisuje konkretne stany:

- zawieranie się zbiorów to sytuacja pełnej kontroli,
- część wspólna zbiorów reprezentuje kooperację,
- rozłączność zbiorów reprezentuje autonomię.

Każda triada może mieć różną interpretację. Oto przykłady:

- Kontrola – Imitacja (*Imitation*),
- Kooperacja w dziedzinie B+R – Innowacja (*Innovation*),
- Autonomia – Wynalazczość (*Invention*).

Inna interpretacja może przyjąć następującą postać:

- Kontrola – Produkowanie (*Making*),
- Kooperacja – Współdziałanie (*Partnering*),
- Autonomia – Kupowanie (*Buying*).

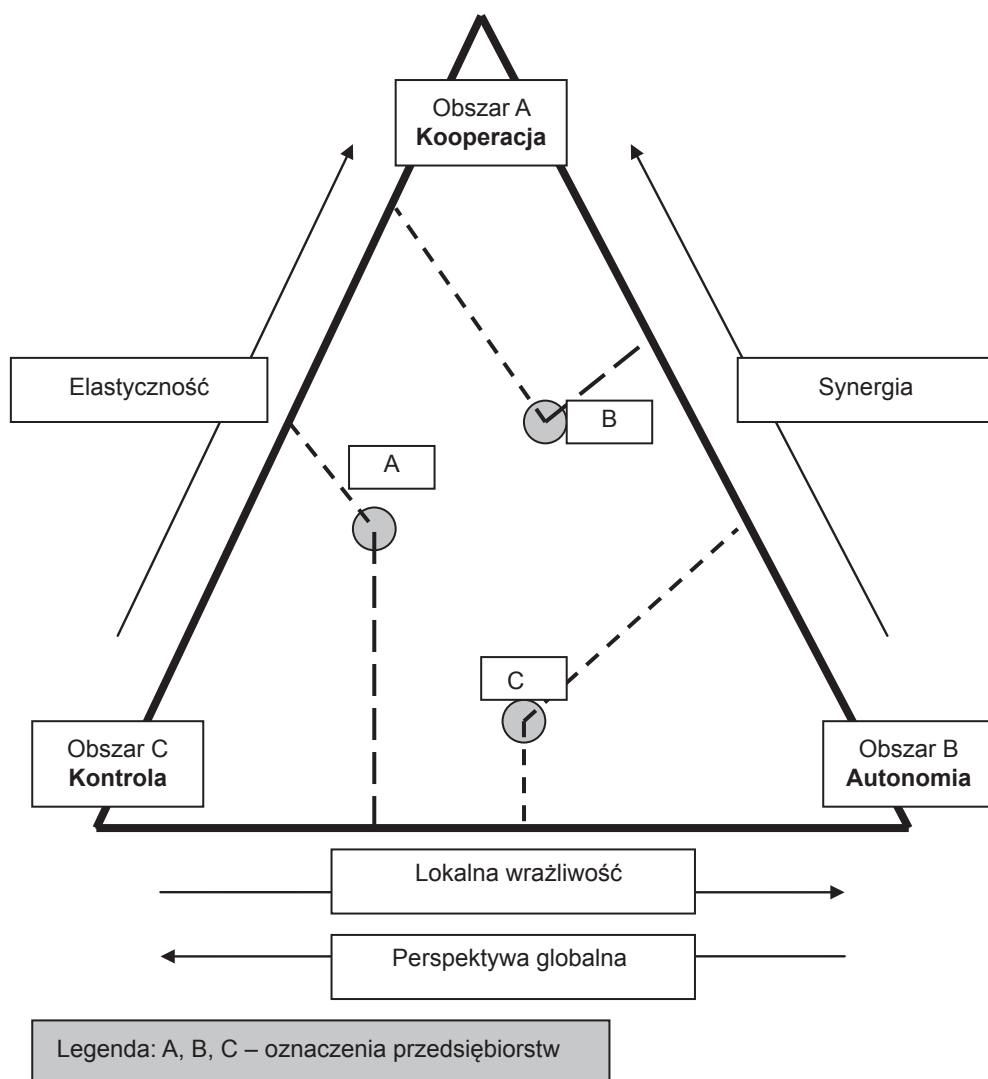
W koncepcji Keidela możliwe są dwa stany. Pierwszy z nich to pozycja firmy charakteryzująca się albo zawieraniem zbiorów, albo wspólną częścią, albo rozłącznością, zatem przedsiębiorstwo należy do jednego ze zbiorów.

Drugi z nich to sytuacja, w której przedsiębiorstwo nie należy do jednego ze zbiorów, lecz mamy do czynienia z częścią wspólną. Przedsiębiorstwo należy do dwóch zbiorów jednocześnie. Czyli występują w tym przypadku następujące kontinua:

- Kontrola – Kooperacja,
- Kooperacja – Autonomia,
- Autonomia – Kontrola.

Są one kanwą analizy różnych opcji strategicznych w zależności od formy kontroli, kooperacji, czy autonomii i kontekstu, w jakim są one analizowane.

W swojej koncepcji Keidel każdej z wymienionych sytuacji nadaje różnorakie znaczenia w zależności od analizowanego problemu poznawczego. W poniższym przypadku (rysunek 2) mamy trzy elementy: kooperację (jako działania wspólne dla obu zbiorów), autonomię (jako rozłączność między zbiorami) i kontrolę (jako zawieranie się jednego zbioru w drugim).

Rysunek 2. Triada strategiczna jako *portret korporacji*

Źródło: R.W. Keidel, *The Geometry of Strategy. Concepts of Strategic Management*, Routledge, Abingdon 2010, s. 77.

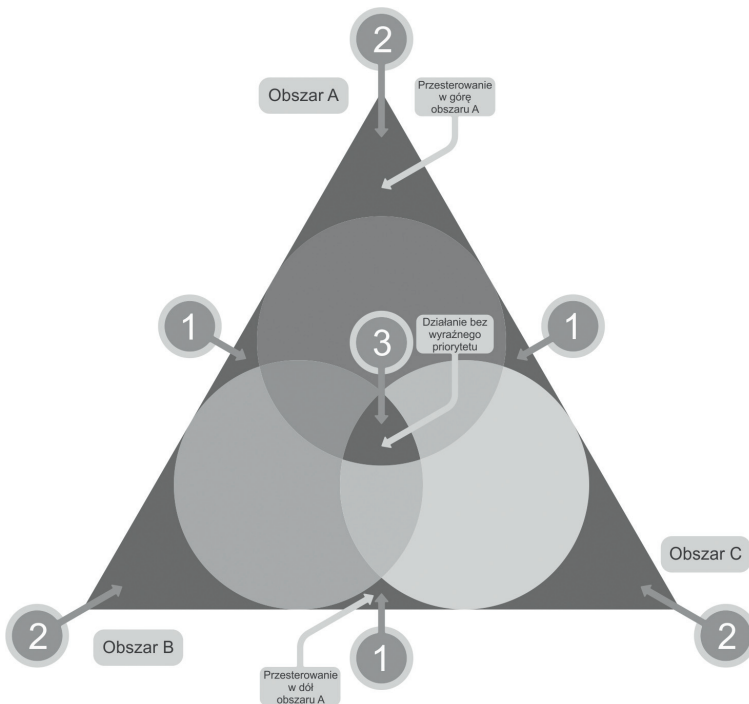
Literami oznaczono pozycje trzech różnych przedsiębiorstw, które różnią się między sobą poziomem autonomii, kontroli i kooperacji. Firmy sukcesu zwykle stosują jednoznaczne wybory w zakresie kontroli, autonomii i kooperacji. Firmy, które poniosły porażki, charakteryzują się specyficznymi dysfunkcjami.



R.W. Keidel wyróżnia trzy typy dysfunkcji, czyli drogi prowadzące do porażki strategicznej (rysunek 3):

- przesterowanie w dół (*overdoing one's button priority*),
- przesterowanie w górę (*overdoing one's top priority*),
- działanie bez wyraźnych priorytetów (*operating without priorities*).

Rysunek 3. Trzy drogi upadku korporacji



Źródło: jak pod rys. 2, s. 78.

Objawia się to w braku części wspólnej trzech zbiorów. Linie proste nie przecinają się w jednym punkcie, lecz tworzą pole trójkąta, w którym przeprowadzenie triangulacji w celu przecięcia się prostych niczego nie wnosi. Jest to spowodowane złym rozwiązaniem kompromisu między biegunami danego continuum i polega na:

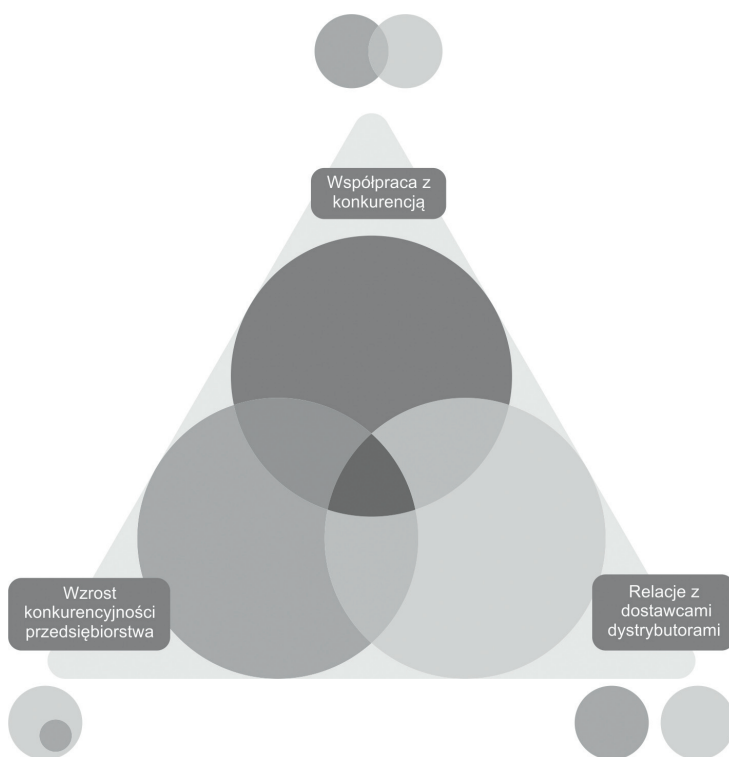
- zbyt niskim poziomem nasilenia danej cechy,
- zbyt wysokim poziomem nasilenia danej cechy.

Jako przykład Keidel podaje sektor amerykańskich supermarketów, gdzie takie firmy jak Tesco, Aldi, czy Walmart bazują na ekonomii skali i niskich kosztach (*Control*), natomiast Whole Foods, czy Joe's na dyferencjacji (*Autonomy*). Są to przykłady jednoznacznych wyborów w konwencji triady. Firmy, które nie odniosły sukcesu i ugrzęzły „po środku” (pozycja 3 – działanie bez wyraźnych priorytetów), to konwencjonalne supermarket.

### 3.1. Ograniczenia konkurencji rynkowej

Analiza triad może przybrać formę wielopłaszczyznową. Mamy w tym przypadku do czynienia z kilkoma płaszczyznami analizy, które są ze sobą powiązane. Poniżej mamy przykład trzech płaszczyzn analizy, które opisują sposób konkurowania, formy wzrostu i architekturę strategiczną przedsiębiorstwa. Interpretacja triad jest identyczna jak w koncepcji Kaidela (rysunek 4).

Rysunek 4. Płaszczyzna konkurencji rynkowej jako triada



Źródło: opracowanie własne.

Na płaszczyźnie konkurencji rynkowej mamy trzy opcje strategiczne, jeśli rozważamy możliwości konkurowania:

- 1) wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa przez obniżkę kosztów albo wyróżnienie,

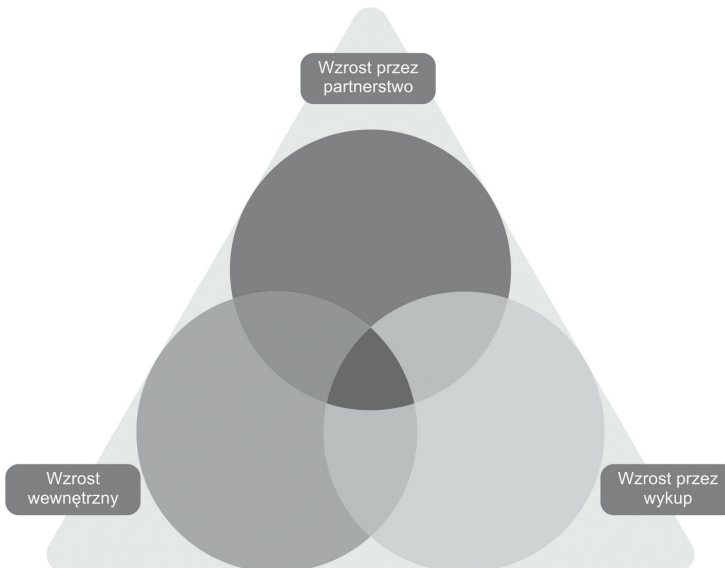
- 2) wzrost konkurencyjności przez współdziałanie z konkurencją, czyli połączenie sił i środków,
- 3) wzrost konkurencyjności przez relacje z dostawcami i dystrybutorami (systemy *lock in* i *lock out*), bazowanie na przewadze barier wejścia.

### 3.2. Ograniczenia wzrostu przedsiębiorstwa

Na płaszczyźnie wzrostu mamy trzy opcje strategiczne wzrostu przedsiębiorstwa (rysunek 5):

- 1) wzrost wewnętrzny – polegający na inwestowaniu w rozwój istniejących i rozwijanie nowych zasobów przedsiębiorstwa,
- 2) wzrost przez partnerstwo – polegający na inwestowaniu w nowe biznesy i przedsięwzięcia z potencjalną czy aktualną konkurencją, tworzenie aliansów strategicznych w formie organizacyjno-prawnej, np. joint-venture,
- 3) wzrost przez wykup – inwestowanie w dostawców lub poddostawców, czy sieć dystrybucji bądź wykup firm konkurencyjnych, a zatem stosowanie strategii integracji pionowej lub poziomej.

Rysunek 5. Płaszczyzna wzrostu jako triada



Źródło: opracowanie własne.

Analiza triady strategicznej skłania do rozważenia następujących pytań:

- Jakie są możliwości rozwoju przez wzrost wewnętrzny?
- Jakie są możliwości rozwoju przez wykup?
- Jakie są możliwości rozwoju przez wspólne przedsięwzięcia?
- Którą drogę rozwoju czy wzrostu wybrać?

Wszystkie opcje muszą być jednoznaczne oraz najlepiej, gdy wybory strategiczne są jednoznaczne. Dopuszcza się również opcje strategiczne zakładające jednocześnie:

- wzrost wewnętrzny i wykup,
- wzrost wewnętrzny i partnerstwo,
- partnerstwo i wykup.

### 3.3. Ograniczenia architektury strategicznej

Na płaszczyźnie architektury strategicznej mamy trzy modele biznesowe, które odpowiadają poprzednim dwóm triadom (rysunek 6).

1. Model operatora – skupia się na jednym konkretnym ogniwie w łańcuchu wartości. Wzrost dokonuje się przez wzrost wewnętrzny, polegający na inwestowaniu w rozwój dotychczasowych kluczowych kompetencji. Konfiguracja kluczowych kompetencji tworzy architekturę strategiczną przedsiębiorstwa.
2. Model dyrygenta – skupia się na kluczowych dla firmy ogniwach w łańcuchu wartości, pozostałe ogniwa są outsourcingowane. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa następuje poprzez współpracę i partnerstwo. Podstawę architektury strategicznej stanowi sieć współdziałania.
3. Model integratora – polega na integracji wszystkich ogniw w łańcuchu wartości. Punktem wyjścia są relacje z dostawcami i dystrybutorami, którzy z biegiem czasu zostają wykupieni, a przedsiębiorstwo wzrasta przez akwizycję. Mimo że jest to model integratora, każdy biznes może być autonomiczny organizacyjnie, ale powiązany kapitałowo.

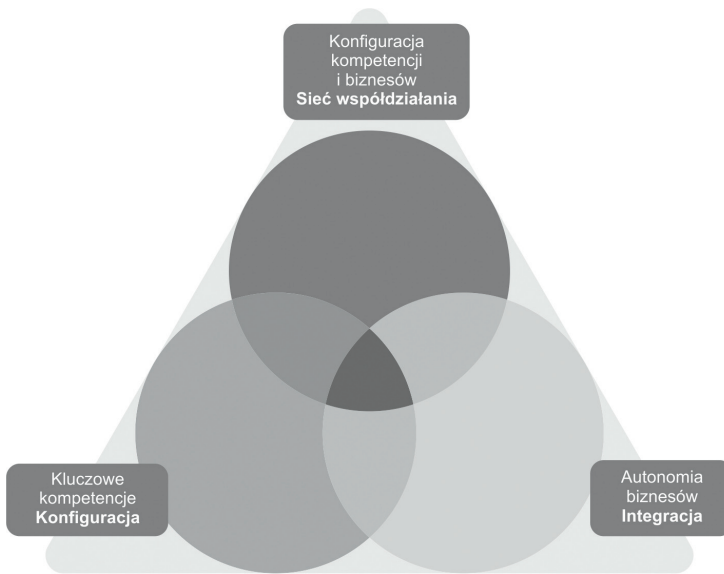
Istnieją dwie drogi analizy triady, zatem dwie ścieżki ewolucji modeli:

- 1) Operator – Integrator – Dyrygent,
- 2) Operator – Dyrygent – Integrator.

W modelu płaszczyzny analizy są ze sobą spójne i dopełniają się wzajemnie w trzech płaszczyznach:

- konkurencji rynkowej,
- wzrostu,
- architektury strategicznej.

Rysunek 6. Płaszczyzna architektury strategicznej jako triada



Źródło: opracowanie własne.

## 4. Podsumowanie

W artykule przedstawiono pewien charakterystyczny sposób myślenia, a mianowicie myślenie trianglerne, pomocne w identyfikacji ograniczeń zarządzania przedsiębiorstwem. Myślenie trianglerne implikuje przyjęcie konwencji triad. Przyjęta konwencja triad powoduje, że liczba ograniczeń sprowadza się do trzech podstawowych i pewnej ich kombinacji. Nie jest to jedyna konwencja przedstawienia ograniczeń zarządzania przedsiębiorstwem. Autor miał na uwadze przedstawienie granic, a zarazem ograniczeń zarządzania, sprowadzając przykładowe ograniczenia do trzech kategorii pojęciowych. Gdyby korzystać z myślenia macierzowego, czy kołowego liczba ograniczeń automatycznie wzrosłaby. Myślenie trianglerne bliższe jest redukcjonistycznemu spojrzeniu na problem ograniczeń w zarządzaniu.

## Bibliografia

1. Kaplan R.S., Norton D. P., *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
2. Keidel R.W., *The Geometry of Strategy. Concepts of Strategic Management*, Routledge, Abingdon 2010.
3. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
4. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
5. Rybicki J.M., *Myslenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

---

### Limitations of company managing in the triad convention

---

#### Summary

In the article three kinds of issue were presented: limitation of freedom in strategic choice, limitation connected with success and failure of a corporation and problem of multidimensional limitation analysis in tree dimension – competition, growth and strategic architecture. The article is written in triad convention, typical for triangular thinking.

**Keywords:** autonomy, control, cooperation, triad

---

*Magdalena Pichlak*

Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## Specyfika zarządzania innowacjami w branżach twórczych

---

### Streszczenie

W artykule przedstawiono specyficzne uwarunkowania prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych – w kontekście generowania i przyjmowania (adaptacji) innowacji – obejmujące: (1) trudne do prognozowania zapotrzebowanie (popyt) na twórcze produkty/usługi; (2) konieczność tworzenia innowacji w sposób ciągły oraz (3) samozarządzających i samodzielnych pracowników prowadzących działalność twórczą. Zidentyfikowane uwarunkowania wraz z potrzebą twórczej inspiracji, artystyczną treścią/zawartością generowanych (adaptowanych) innowacji oraz wykorzystywaniem unikalnych produktów/procesów obrazują interdyscyplinarny i ewolucyjny charakter tych branż wynikający ze specyfiki powstających twórczych idei oraz ze specyfiki treści wykonywanej w nich pracy. Mogą również stanowić przyczynek do podjęcia szerszej dyskusji naukowej na temat zarządzania innowacjami w branżach twórczych, czyli branżach posiadających coraz większy udział w stymulowaniu potencjału innowacyjnego współczesnych gospodarek.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie innowacjami, innowacyjność, branże twórcze

---

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie specyficznych uwarunkowań prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych.

W ostatnich latach można zaobserwować wiele zmian dokonujących się we współczesnej gospodarce. Zmieniły się warunki konkurencji, pojawiły się nowe branże, co wynika z przechodzenia od społeczeństwa informacyjnego do społeczeństwa kreatywnego – *The Creative Society*<sup>1</sup>. Specyfika tych nowych branż opiera się komercyjnym wykorzystaniu działalności twórczej, czyli *zdolności do tworzenia pomysłów i artefaktów, które są nowe, zaskakujące i cenne*<sup>2</sup> oraz na komercyjnym wykorzystaniu aktywności (pracy) artystycznej, która, jak sugeruje R. Florida, *jest często wręcz przełomowa, ponieważ zaburza istniejące wzorce myślenia*<sup>3</sup>. Zdefiniowane najbardziej elastycznie przez Brytyjski Departament ds. Kultury, Mediów i Sportu branże twórcze stanowią *branże mające swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i miejsc pracy, poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie własności intelektualnej*<sup>4</sup>. Według tej definicji branże twórcze obejmują: reklamę, architekturę, rynki sztuki i antyków, rzemiosło (rękodzielnictwo), projektowanie, projektowanie mody, tworzenie filmów i muzyki, działalność wydawniczą i poligraficzną, oprogramowanie i usługi komputerowe, gry komputerowe oraz programy radiowe i telewizyjne<sup>5</sup>.

## 2. Specyfika procesów innowacyjnych w branżach twórczych

Współcześnie wielu badaczy podkreśla znaczenie działalności twórczej dla efektywnego przebiegu procesów innowacyjnych, czyli procesów generowania, przyjmo-

---

<sup>1</sup> M. Fanea-Ivanovici, *Urban Revitalization in the Creative Economy and the Development of the Creative Society*, „Theoretical and Applied Economics” 2013, vol. 10(587), s. 66.

<sup>2</sup> M.A. Boden, *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, Routledge, London 2003, s. 1.

<sup>3</sup> R. Florida, *Cities and the Creative Class*, Routledge, London 2005, s. 31.

<sup>4</sup> Department for Culture, Media and Sport (DCMS), *Creative Industries Mapping Document*. London 1998, s. 2.

<sup>5</sup> R.C. Granger, C. Hamilton, *Re-Spatializing the Creative Industries: A Relational Examination of Underground Scenes, and Professional and Organizational Lock-In*, „Creative Industries Journal” 2010, vol. 3(1), s. 50.



wania (adaptacji) i wdrażania innowacji<sup>6</sup>. Podążając za prowadzonym w literaturze dyskursem naukowym można stwierdzić, że działalność twórcza i innowacyjność są pojęciami współzależnymi. Twórczość odnosi się do samego aktu tworzenia nowych i użytecznych idei, pomysłów lub koncepcji<sup>7</sup>, natomiast innowacyjność obejmuje procesy zarówno generowania lub przyjmowania (adaptacji) innowacji, jak i efektywnego wykorzystania tych pomysłów w kontekście komercyjnym<sup>8</sup>. Działalność twórcza ma zatem fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania procesami innowacyjnymi.

Proces generowania innowacji stanowi szeroko rozumiany proces uczenia się, w którym wiedza jest stale modyfikowana w iteracyjnym cyklu sprzężeń zwrotnych<sup>9</sup>. Jest zatem procesem twórczym, w wyniku którego dochodzi do stworzenia bądź całkowicie nowej wiedzy, bądź nowej konfiguracji już posiadanej wiedzy<sup>10</sup>. Proces przyjmowania (adaptacji) innowacji stanowi ogólny proces rozwiązywania problemów, w którym istniejące idee są dostosowywane do stwierdzonej potrzeby i zidentyfikowanych problemów w danej organizacji<sup>11</sup>. Organizacje mogą zatem reprezentować różny poziom innowacyjności – mogą realizować strategię nastawioną na generowanie nowej wiedzy bądź skupiać się na działaniach polegających na wdrażaniu innowacji imitujących<sup>12</sup>. W obu przypadkach jednakże mają znamiona organizacji innowacyjnych<sup>13</sup>, co więcej w obu przypadkach podstawą ich działalności jest twórczy sposób myślenia, kluczowy dla efektywnego prowadzenia działalności innowacyjnej.

Ponieważ prowadzenie działalności twórczej implikuje zdolność do generowania, przyjmowania (adaptacji) i wdrażania innowacji, branże twórcze – posiadające wymiar kulturowy i wytwarzające produkty o charakterze intelektualnym – charakteryzują

---

<sup>6</sup> E. Zukauskaitė, *Innovation in Cultural Industries: The Role of University Links*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2012, vol. 14(3), s. 405; N. Wilson, *Learning to Manage Creativity: An Occupational Hazard for the UK's Creative Industries*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 2(2), s. 186–187.

<sup>7</sup> J. Zhou, R. Ren, *Striving for Creativity. Building Positive Contexts in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Positive Scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford–New York 2012, s. 98.

<sup>8</sup> R. Adams, J. Bessant, R. Phelps, *Innovation Management Measurement: A Review*, „International Journal of Management Review” 2006, vol. 8(1), s. 26.

<sup>9</sup> K. Galanakis, *Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking*, „Technovation” 2006, vol. 26, s. 1222–1232.

<sup>10</sup> A. Hess, F.T. Rothaermel, *Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009, s. 5.

<sup>11</sup> F. Damanpour, J.D. Wischnevsky, *Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2006, vol. 23, s. 274.

<sup>12</sup> C. Jiang, S. Zhao, *Escaping from Impasse: A Paradoxical Logic of Exploration and Exploitation in Chinese New Ventures*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009, s. 5.

<sup>13</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 33.

się wyższym poziomem innowacyjności w porównaniu do wielu innych sektorów współczesnych gospodarek<sup>14</sup>. Są one również nadreprezentowane przez populację innowatorów, stanowiąc źródło przewagi komparatywnej, którego nie można odtworzyć w innych, nawet wysoko technologicznych branżach<sup>15</sup>.

### 3. Uwarunkowania prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych

Organizacje funkcjonujące w branżach twórczych muszą sprostać takim samym wyzwaniom w obszarze zarządzania, jak organizacje działające w innych sektorach gospodarczych. Jednak, ze względu na charakter generowanych, adaptowanych czy wdrażanych produktów/usług, muszą one stawić czoło również problemom specyficznym, charakterystycznym tylko dla tych branż<sup>16</sup>. Poza aspektami związanymi z zarządzaniem organizacje funkcjonujące w branżach twórczych muszą poradzić sobie z kontrowersyjną kwestią relacji kultury do wartości i kultury jako dobra publicznego, jak również z transcendentną rolą sztuki oraz jej wpływem na rozwój społeczeństwa kreatywnego<sup>17</sup>.

Punktem wyjścia dla stworzenia ogólnego zarysu zarządzania innowacjami w branżach twórczych jest określenie specyfiki generowanych (adaptowanych) przez organizacje funkcjonujące w tych branżach innowacyjnych produktów bądź usług. W przeciwieństwie do większości innych sektorów gospodarczych głównym efektem działalności organizacji z branż twórczych jest własność intelektualna, a nie dobra materialne lub bezpośrednio konsumowane usługi<sup>18</sup>. Branże twórcze generują produkty i usługi posiadające estetyczne lub semiotyczne treści zorientowane na kreowanie uczuć estetycznych i satysfakcji, a nie na stymulowanie korzyści materialnych<sup>19</sup>.

Szeroko dyskutowanym w literaturze sposobem pomiaru efektywności działalności innowacyjnej prowadzonej przez organizacje funkcjonujące w branżach twórczych jest uchwycenie tej interdyscyplinarności poprzez wyszczególnienie specyficznych rodzajów generowanych (adaptowanych) innowacji, w tym m.in. „miękkich” innowacji

---

<sup>14</sup> P. Cooke, L. De Propris, *A Policy Agenda for EU Smart Growth: The Role of Creative and Cultural Industries*, „Policy Studies” 2011, vol. 32(4), s. 366.

<sup>15</sup> Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (KES), *Promowanie sektora kultury i sektora kreatywnego na rzecz wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE*, Bruksela 2013, s. 4.

<sup>16</sup> R. Caves, *Creative Industries*, Harvard University Press, Cambridge 2000, s. 16.

<sup>17</sup> P. Hirsch, *Cultural Industries Revisited*, „Organizational Science” 2000, vol. 11(3), s. 359.

<sup>18</sup> Department for Culture, Media and Sport (DCMS), *Creative...*, op.cit., s. 4.

<sup>19</sup> A.J. Scott, *The Cultural Economy of Cities*, Sage Publication, London 2000, s. 5.

związanych ze zmianami natury estetycznej<sup>20</sup>, innowacji w zakresie treści<sup>21</sup>, innowacji artystycznych<sup>22</sup>, innowacji kulturowych czy innowacji związanych z symbolicznym tworzeniem wartości<sup>23</sup>.

Pomimo rosnącego zainteresowania tematyką innowacyjności organizacji w kontekście funkcjonowania branż twórczych w literaturze z zakresu zarządzania nie opisano jak dotąd specyfiki zarządzania innowacjami, uwzględniającej interdyscyplinarny i ewolucyjny charakter tych branż. Co więcej, jak stwierdzają H. Bakhshi i E. McVittie *konwencjonalne myślenie o innowacjach nie oddaje tego, co faktycznie dzieje się w branżach twórczych... Problem jest dwukierunkowy: ludzie, którzy mówią o innowacjach mają tendencję do ignorowania tego, co dzieje się w branżach twórczych, a branże twórcze mają tendencję do bagatelizowania korzyści z innowacji*<sup>24</sup>.

Zaproponowane w niniejszym artykule autorskie ujęcie uwarunkowań prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych stanowi odpowiedź na zidentyfikowaną w literaturze lukę teoretyczną odnoszącą się do niedostatku wiedzy w zakresie zarządzania innowacjami w specyficznym kontekście funkcjonowania tych branż. Ogólny zamysł polega na tym, aby nie zapominając o szeroko rozpoznanych w literaturze konstruktach teoretycznych, obejmujących procesy generowania i adaptacji innowacji<sup>25</sup>, uwzględnić w prowadzonych rozważaniach również interdyscyplinarny i ewolucyjny charakter branż twórczych, wynikający ze specyfiki powstających w nich twórczych produktów/usług oraz ze specyfiki treści wykonywanej w tych branżach pracy.

Opierając się na przeglądzie najnowszej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, zidentyfikowano specyficzne uwarunkowania prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych, czyli: trudne do prognozowania zapotrzebowanie (popyt) na twórcze produkty/usługi; konieczność tworzenia innowacji w sposób ciągły oraz

---

<sup>20</sup> P. Stoneman, *An Introduction to the Definition and Measurement of Soft Innovation*, NESTA Publication, London 2007.

<sup>21</sup> C.W. Handke, *Surveying Innovation in the Creative Industries*, Humboldt-University, Erasmus University, Berlin–Rotterdam 2006.

<sup>22</sup> K. Müller, Ch. Rammer, J. Trüby, *The Role of Creative Industries in Industrial Innovation*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11(2), s. 150.

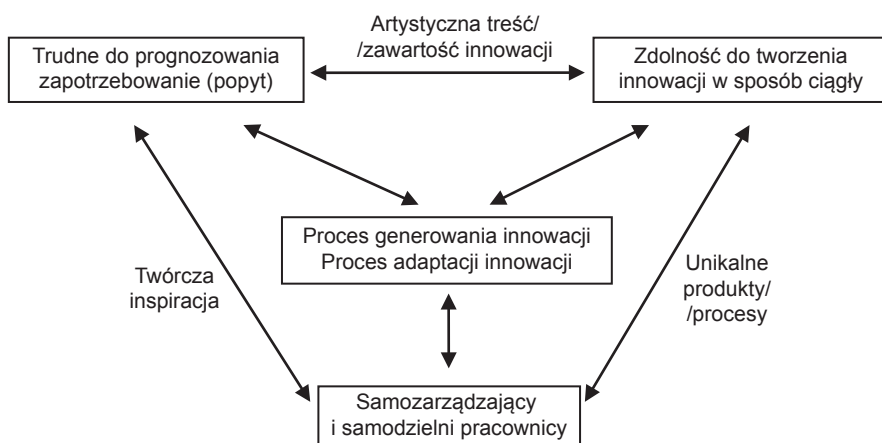
<sup>23</sup> Y. Tran, *Generating Stylistic Innovation: A Process Perspective*, „Industry & Innovation” 2010, vol. 17(2), s. 131–161.

<sup>24</sup> H. Bakhshi, E. McVittie, *Creative Supply-Chain Linkages and Innovation: Do the Creative Industries Stimulate Business Innovation in the Wider Economy?*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11, s. 171.

<sup>25</sup> B. Bernstein, P.J. Singh, *Innovation Generation Process*, „Journal of Business Research” 2010, vol. 63, s. 366–388; F. Damanpour, M. Schneider, *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, „British Journal of Management” 2006, vol. 17, s. 215–236.

samozarządzających i samodzielnych pracowników zatrudnionych w tych branżach (rysunek 1).

Rysunek 1. Uwarunkowania prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych



Źródło: opracowanie własne.

Trudne do prognozowania zapotrzebowanie (popyt) na twórcze produkty/usługi rodzi potrzebę dostosowania procesów generowania i/lub adaptacji innowacji do specyficznej sytuacji rynkowej w kategoriach czasu, przestrzeni oraz grupy odbiorców tworzących kontekst i warunki, w jakich przebiegają procesy innowacyjne<sup>26</sup>. Charakterystyczne dla branż twórczych innowacje związane ze zmianami natury estetycznej czy zmianami w zakresie tworzonych treści (twórcze produkty, usługi, artefakty, obiekty wizualne, formy sztuki) stanowią efekt kreatywnej inspiracji twórców (twórcza inspiracja) napędzanej zarówno przez oczekiwania, potrzeby i preferencje konsumentów (trudne do prognozowania zapotrzebowanie), jak i przez wzajemne symboliczne i sensoryczne zależności pomiędzy twórcami innowacji a szerszym społeczeństwem<sup>27</sup>. Na przykład innowacje te mogą się pojawić w drodze tworzenia unikalnych treści, przy uwzględnieniu mniej lub bardziej aktywnego zaangażowania

<sup>26</sup> G. Berzins, *Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making*, „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2012, vol. 62, s. 10.

<sup>27</sup> Y. Jaw, Ch. Chen, S. Chen, *Managing Innovation in the Creative Industries – A Cultural Production Innovation Perspective*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2012, vol. 14(2), s. 258.

„odbiorców” w ich kreowanie<sup>28</sup>. Tak rozumiane relacje społeczne stanowią podstawę twórczej inspiracji, stymulując i regulując procesy innowacyjne w branżach twórczych.

Artystyczna treść/zawartość innowacji (filmów, dzieł sztuki, tekstów literackich itp.) jest postrzegana jako najistotniejsza cecha odróżniająca proste innowacje od unikalnych produktów twórczych<sup>29</sup>. Emocjonalna, estetyczna i artystyczna wartość generowana przez twórcze produkty/usługi stanowi wartość dodaną, za którą gotowi są zapłacić nabywcy<sup>30</sup>.

Konieczność tworzenia innowacji w sposób ciągły stanowi kolejne istotne wyzwanie w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych. Konsumenci wymagają i oczekują nowości – jest ona w dużej mierze postrzegana jako niezbędny atrybut innowacyjnych i twórczych produktów/usług. Co ciekawe, w branżach twórczych technologia odgrywa opcjonalną rolę<sup>31</sup>. Jak stwierdza L. Jaaniste<sup>32</sup>, w branżach twórczych innowacje technologiczne muszą być dopełnione przez innowacje twórcze i kulturowe.

Kolejną istotną determinantą prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych jest konieczność tworzenia unikalnych (niepowtarzalnych) produktów/usług<sup>33</sup>. Niepowtarzalność produktu wiąże się z tym, że w wielu przypadkach sam produkt tworzony jest w jednym egzemplarzu i dlatego jest unikalny. Innowacyjność i unikalność (niepowtarzalność) mogą być zatem postrzegane jako dwie różne funkcje twórczych produktów/usług<sup>34</sup>. Unikalność (niepowtarzalność) oznacza wyjątkowość produktu/usługi w czasie i przestrzeni, a innowacyjność określa poziom jego/jej nowości. Dodatkowym elementem niepowtarzalności twórczych produktu/usług może być również wyjątkowość (niepowtarzalność) procesów, które często są wysoce zindywidualizowane i projektowane indywidualnie dla danej grupy klientów (organizacja koncertów, pokazów mody, wernisaży itp.)<sup>35</sup>.

Specyfika prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych wynika z pewnością ze specyfiki treści wykonywanej w tych branżach pracy – treść tej pracy

---

<sup>28</sup> M.R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, Prentice Hall, Saddleback, NJ 2003, s. 558–559.

<sup>29</sup> G. Berzins, op.cit., s. 10.

<sup>30</sup> H. Bakhshi, E. McVittie, op.cit., s. 173.

<sup>31</sup> Y. Jaw, Ch. Chen, S. Chen, op.cit., s. 265.

<sup>32</sup> L. Jaaniste, *Placing the Creative Sector within Innovation: The Full Gamut*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11(2), s. 220.

<sup>33</sup> K. Müller, Ch. Rammer, J. Trüby, op.cit., s. 150.

<sup>34</sup> G. Berzins, op.cit., s. 10.

<sup>35</sup> L. Jaaniste, op.cit., s. 216.

wiąże się z wysokim poziomem wykształcenia pracowników i ma naturę intelektualną<sup>36</sup>. Branże twórcze cechują się nieproporcjonalnie dużym odsetkiem nietypowego zatrudnienia, zwłaszcza pracy dorywczej, które obejmuje pracę tymczasową na zlecenie, dużą liczbę mikroprzedsiębiorstw, często jednoosobowych a także sporą grupę małych organizacji zatrudniających mniej niż 10 pracowników<sup>37</sup>. W branżach twórczych pracuje stosunkowo duża liczba samodzielnych (samozatrudnionych) i samzarządzających pracowników, których zadaniem jest tworzenie nowych idei, pomysłów i artefaktów<sup>38</sup>. Tę kategorię często dzieli się na dwie odmienne grupy: na wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych profesjonalistów, którzy mają silną pozycję na rynku, oraz na osoby prowadzące działalność twórczą na własny rachunek.

Pracownicy w branżach twórczych funkcjonujący w warunkach wysokiej niepewności starają się temu zapobiec poprzez rezygnację z trwałego zatrudnienia, na rzecz inwestowania posiadanego potencjału intelektualnego w kilka miejsc pracy jednocześnie. Specyfika prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych implikuje potrzebę samodzielności i samzarządzania – pracownicy w branżach twórczych postrzegają bowiem samych siebie jako twórczych przedsiębiorców, który nie działają w charakterze wytwórców, ale raczej w charakterze dostawców pracy intelektualnej dla odbiorców gotowych do jej zakupu. W związku z powyższym organizacje, w których pracownicy podejmują decyzje niezależnie i samodzielnie, lepiej reagują na zmiany dokonujące się w ich otoczeniu zewnętrznym.

## 4. Podsumowanie

Podkreślana w literaturze rola branż twórczych w stymulowaniu potencjału innowacyjnego współczesnych gospodarek rodzi potrzebę podjęcia szerszej dyskusji naukowej na temat zarządzania innowacjami w tak ujętym nowym kontekście zewnętrznym. Zaprezentowane w niniejszym artykule autorskie zestawienie uwarunkowań prowadzenia działalności innowacyjnej w branżach twórczych uwzględni interdyscyplinarny i ewolucyjny charakter tych branż, wynikający ze specyfiki tworzonych przez nie produktów/usług oraz ze specyfiki treści wykonywanej w tych branżach pracy. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że przedstawiona konceptualizacja

---

<sup>36</sup> Department for Culture, Media and Sport (DCMS), op.cit., s. 6.

<sup>37</sup> Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (KES), *Creative...*, op.cit., s. 8.

<sup>38</sup> C. Chapain, L. De Propris, *Drivers and Processes of Creative Industries in Cities and Regions*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 2(1), s. 12.

została oparta tylko i wyłącznie na analizie badań literaturowych, konieczne zatem byłoby jej potwierdzenie (lub obalenie) w drodze przeprowadzenia kompleksowych badań empirycznych w tym zakresie.

## Bibliografia

1. Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation Management Measurement: A Review*, „International Journal of Management Review” 2006, vol. 8(1), s. 21–47.
2. Bakhshi H., McVittie E., *Creative Supply-Chain Linkages and Innovation: Do the Creative Industries Stimulate Business Innovation in the Wider Economy?*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11, s. 169–189.
3. Bernstein B., Singh P.J., *Innovation Generation Process*, „Journal of Business Research” 2010, vol. 63, s. 366–388.
4. Berzins G., *Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making*, „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2012, vol. 62, s. 7–23.
5. Boden M.A., *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, Routledge, London 2003.
6. Caves R., *Creative Industries*, Harvard University Press, Cambridge 2000.
7. Chapain C., De Propriis L., *Drivers and Processes of Creative Industries in Cities and Regions*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 2(1), s. 9–18.
8. Cooke P., De Propriis L., *A Policy Agenda for EU Smart Growth: The Role of Creative and Cultural Industries*, „Policy Studies” 2011, vol. 32(4), s. 365–375.
9. Damanpour F., Schneider M., *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, „British Journal of Management” 2006, vol. 17, s. 215–236.
10. Damanpour F., Wischnevsky J.D., *Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2006, vol. 23, s. 269–291.
11. Department for Culture, Media and Sport (DCMS), *Creative Industries Mapping Document*, London 1998.
12. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (KES), *Promowanie sektora kultury i sektora kreatywnego na rzecz wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE*, Bruksela 2013.

13. Fanea-Ivanovici M., *Urban Revitalization in the Creative Economy and the Development of the Creative Society*, „Theoretical and Applied Economics” 2013, vol. 10(587), s. 65–70.
14. Florida R., *Cities and the Creative Class*, Routledge, London 2005.
15. Galanakis K., *Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking*, „Technovation” 2006, vol. 26, s. 1222–1232.
16. Granger R.C., Hamilton C., *Re-Spatializing the Creative Industries: A Relational Examination of Underground Scenes, and Professional and Organizational Lock-In*, „Creative Industries Journal” 2010, vol. 3(1), s. 47–60.
17. Handke C.W., *Surveying Innovation in the Creative Industries*, Humboldt-University, Erasmus University, Berlin–Rotterdam 2006.
18. Hess A., Rothaermel F.T., *Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009, s. 1–40.
19. Hirsch P., *Cultural Industries Revisited*, „Organizational Science” 2000, vol. 11(3), s. 356–361.
20. Jaaniste L., *Placing the Creative Sector within Innovation: The Full Gamut*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11(2), s. 215–229.
21. Jaw Y., Chen Ch., Chen S., *Managing Innovation in the Creative Industries – A Cultural Production Innovation Perspective*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2012, vol. 14(2), s. 256–275.
22. Jiang C., Zhao S., *Escaping from Impasse: A Paradoxical Logic of Exploration and Exploitation in Chinese New Ventures*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009, s. 1–34.
23. Müller K., Rammer Ch., Trüby J., *The Role of Creative Industries in Industrial Innovation*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2009, vol. 11(2), s. 148–168.
24. Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
25. Scott A.J., *The Cultural Economy of Cities*, Sage Publication, London 2000.
26. Solomon M.R., *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, Prentice Hall, Saddleback, NJ 2003.
27. Stoneman P., *An Introduction to the Definition and Measurement of Soft Innovation*, NESTA Publication, London 2007.
28. Tran Y., *Generating Stylistic Innovation: A Process Perspective*, „Industry & Innovation” 2010, vol. 17(2), s. 131–161.



29. Wilson N., *Learning to Manage Creativity: An Occupational Hazard for the UK's Creative Industries*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 2(2), s. 179–190.
30. Zhou J., Ren R., *Striving for Creativity. Building Positive Contexts in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Positive Scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford–New York 2012, s. 97–109.
31. Zukauskaitė E., *Innovation in Cultural Industries: The Role of University Links*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2012, vol. 14(3), s. 404–415.

---

## The specificity of innovation management in the creative industries

---

### Summary

The paper presents the peculiarities of the innovation management in the Creative Industries – in the context of the generation and adoption of innovations – including: (1) difficult to forecast demand for creative products/services, (2) continuous innovations and (3) self-management and self-managing staff involved in the creative activity. Such conditions along with the creative inspiration, artistic contents of innovations and unique products and processes capture the interdisciplinary and the evolutionary nature of the Creative Industries. Moreover it may encourage to undertake a broader scientific discussion on the innovation management in the Creative Industries (industries that have a growing potential to stimulate the innovativeness of modern economies).

**Keywords:** innovation management, innovativeness, Creative Industries

---



*Jadwiga Sztaba*

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

# Innowacyjność kluczowym elementem współczesnego zarządzania na przykładzie regionu Nord Pas de Calais

---

## **Streszczenie**

Nord Pas de Calais, to region znajdujący się w północnej części Francji, na granicy z Belgią. Jest to region innowacyjny, konkurencyjny, dynamicznie rozwijający się. Rada Regionalna pod kierownictwem Daniela Percherona stawia na innowacje w Regionalnej Strategii Rozwoju. Działalność miejscowej władzy niewątpliwie tworzy przyjazny klimat dla rozwoju przedsiębiorczości i przyczynia się do aktywizacji społeczno-gospodarczej regionu.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, konkurencyjność, współzarządzanie, nowoczesny region

---

## 1. Wprowadzenie

*Odpowiedzią na wyzwania globalizacyjne nie jest zamknięcie się w swoim kręgu i poleganie na nowych formach protekcjonizmu, jest nią innowacyjność<sup>1</sup>.*

Kwestią priorytetową we współczesnej gospodarce światowej jest innowacyjność. Świadczy o tym nie tylko cytowane powyżej motto z czasopisma „Europe en mouvement”, akcentujące wagę innowacyjności w erze globalizacji i początkach kryzysu gospodarczego (2008 r.), lecz obecność tej problematyki w dokumentach strategicznych i programach Unii Europejskiej. Jest obecna między innymi w *Strategii Lizbońskiej* z roku 2000, jej zmodyfikowanej wersji określanej *Odnowioną Strategią Lizbońską* z 2005 roku i w kluczowym dokumencie, jakim jest *Strategia Europa 2020*. Problematyka innowacyjności jest akcentowana od wielu lat w dokumentach ministerialnych<sup>2</sup> państw członkowskich i dokumentach ich regionów.

Przykładem regionu, w którym innowacyjność stanowi kluczowy element we wszystkich celach strategicznych dotyczących rozwoju, jest zaprezentowany poniżej region Nord Pas de Calais. Zajmuje on priorytetowe pozycje w rankingach konkurencyjności w skali europejskiej i w wielu dziedzinach w skali światowej. Celem niniejszego artykułu jest zaakcentowanie roli czynnika innowacyjności we współczesnym zarządzaniu opartym na zasadach *governance*. W celu weryfikacji tak określonego zadania dokonano kwerendy kluczowych dokumentów, stanowiących podstawę w zarządzaniu, do których należą *Contrat de Projets: Etat – Région: Nord Pas de Calais: 2007–2013* oraz *Stratégie Régionale Innovation: Nord Pas de Calais* z 2009 roku, przeprowadzono serię wywiadów ukierunkowanych w instytucjach Nord Pas de Calais, głównie w Conseil Régional, o tematyce istoty demokracji partycypacyjnej i wdrażania działań innowacyjnych w praktyce. Dokonano analizy treści licznych czasopism regionalnych, typu dwumiesięcznik „Nord Pas de Calais” oraz dane sieci regionalnej<sup>3</sup> *J'innove en Nord Pas de Calais*, akcentujących działania innowacyjne

<sup>1</sup> *Wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, „Europa w ruchu” 2008, nr 7, Bruksela, s. 1.

<sup>2</sup> Por. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka: 2007–2013*, MRR, Warszawa 2009. Niniejszy dokument zatwierdzony przez Komisję Europejską 1 października 2007 r. i Radę Ministrów 30 października 2007 r., opracowany zgodnie z priorytetami wspólnotowymi stanowi podstawę dla działań innowacyjnych we wszystkich sektorach gospodarki polskiej, służy rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy. Choć rozmiarami przewyższa kilkakrotnie dokumenty regionalne typu francuskie kontrakty planowe między państwem a regionem, to jego schemat konstrukcyjny i główne cele (strona 4) nie różnią się od *Contrat de Projets: Etat – Région: Nord Pas de Calais: 2007–2013*. Od chwili wejścia Polski w struktury unijne główne cele polityki regionalnej Polski i Francji są zbieżne.

<sup>3</sup> Sieć „J'innove en Nord Pas de Calais” skupia aktorów innowacyjności z całego regionu. Wiąże w sieć innowacyjności całe terytorium. Należą do niej: bieguny konkurencyjności, uczelnie, centra badawcze, izby konsularne itp.

w regionie. Zważywszy ograniczone rozmiary niniejszej publikacji uwzględniono tylko nieliczne kwestie tej niezwykle bogatej i wieloaspektowej problematyki.

## 2. Istota innowacyjności. Rys terminologiczny

Pojęcie innowacyjność pochodzi od terminu łacińskiego *innovatio*, który w języku polskim oznacza „wprowadzam” lub „ożywiam”, co w gospodarce może oznaczać wprowadzanie do produkcji nowych lub zdywersyfikowanych wyrobów, nowych lub udoskonalonych technologii, tworzenie nowych organizacji i instytucji. Termin ten zinterpretowany jest także w artykule *L'innovation. Qu'est-ce que c'est*, którego autor po przedstawieniu definicji podobnej do powyższej konstatuje, że istnieją liczne definicje innowacji, lecz nie ma jednej, standardowej<sup>4</sup>. Zgodnie z definicją zawartą w *Wielkiej Encyklopedii PWN*, rozróżniamy kilka rodzajów innowacji. Należą do nich: innowacje technologiczne (produktowe i procesowe), organizacyjne (dotyczące udoskonaleń w systemie sterowania, zarządzania, gospodarowania zasobami) oraz instytucjonalne<sup>5</sup>.

W dobie silnej konkurencyjności doniosłą rolę odgrywają **innowacje marketingowe**, które w opinii badającego wpływ działań marketingowych na dynamikę rozwoju jednostek obszarowych V. Gollaina należy podnieść do rangi priorytetowej. Wizerunek miejsca poprzez promocję dziedzictwa kulturowego i innych walorów regionu, reklamę, public relations wpływa na **atrakcyjność jednostki obszarowej**, o którą powinni zabiegać wszyscy. Marketing terytorialny według tego autora, to *effort collectif*, „wysiłek kolektywny” w ramach 15 podstawowych rynków działań<sup>6</sup>, koordynowanych przez **władze regionalne**, instytucje upoważnione przez nie do tych celów, działające w porozumieniu i współpracy z mieszkańcami i aktorami regionalnymi. W skład niniejszych rynków wchodzi zdaniem V. Gollaina: zakłady publiczne i prywatne, organizacje rządowe i pozarządowe, stowarzyszenia, mieszkańcy, konsumenci, turyści, studenci, inwestorzy krajowi i zagraniczni. Należą do nich: wydarzenia kulturowe typu targi, festiwale, sympozja naukowe, wizyty dyplomatyczne, wystawy międzynarodowe. Na dynamikę przemian mają wpływ: aktywne grupy działań doraźnych, instytucje wielkopowierzchniowe, parki technologiczne,

<sup>4</sup> *L'innovation. Qu'est-ce que c'est*, [http://archives.universcience.fr/francais/ala\\_cite/expositions/observatoire-innovations/definition/index.html](http://archives.universcience.fr/francais/ala_cite/expositions/observatoire-innovations/definition/index.html).

<sup>5</sup> *Wielka Encyklopedia PWN*, red. J. Wojnowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 149.

<sup>6</sup> V. Gollain, *Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires*, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org).

fora, warsztaty i platformy dyskusyjne<sup>7</sup>. Wymienione powyżej czynniki w działaniach kolektywnych udoskonalają atrakcyjność terytorialną, *image*, a ukierunkowane na innowacyjność zapewniają kompleksową, **niepowtarzalną ofertę** klientom potencjalnym, którzy w dobie obecnej, jak twierdzi V. Gollain, mają *exigences croissantes*/ „wymagania wzrastające”. Satysfakcja klientów jest najważniejsza, zarówno wewnętrznych, którymi są głównie mieszkańcy, jak i zewnętrznych (głównie inwestorzy), wnoszących kapitał niezbędny dla regionu w realizacji kosztochłonnych projektów i nowe miejsca pracy.

Innowacyjność jest więc, jak podkreślają badający tę problematykę D. Maillat i L. Kebir, „**korzystną zmianą**, tak na poziomie technologicznym (nowy produkt lub ulepszanie istniejącego), organizacyjnym (zarządzanie) i instytucjonalnym (zmiana reguł, zwyczajów). W kontekście uwarunkowań globalizacyjnych innowacyjność jest koniecznością”<sup>8</sup>, zapobiega stagnacji i peryferyzacji, skutkuje poprawą poziomu konkurencyjności.

Prekursorami innowacyjności są P.F. Drucker i J.F. Schumpeter. W opinii P.F. Druckera innowacyjność jest motorem rozwoju<sup>9</sup> w skali mikro, a więc w skali przedsiębiorstwa, a także w skali makro, czyli kraju, regionu. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku innowacyjność ma wpływ na skuteczność i efektywność działań, a tym samym na wzrost potencjału gospodarczego danej organizacji. Szanse na dynamikę działań innowacyjnych są większe w skupiskach przedsiębiorstw powiązanych w sieci typu klastry czy bieguny konkurencyjności i doskonałości ze względu na efekt synergii i aglomeracji, w układach strategicznej współpracy i współdziałania, a więc organizacjach sieciowych i społecznościach sieci, stanowiących efekt zmian ekonomiczno-społecznych i technologicznych.

W wielu krajach, do których należy między innymi Francja, **teoria sieci** ma już bogatą tradycję. W uchwalonej w lipcu 1982 r. ustawie o programowaniu badań i rozwoju technologicznym<sup>10</sup> ustalono, że regiony mogą uczestniczyć w określaniu kierunków rozwoju kraju. Ustawa umożliwiła opracowanie planów badań technologicznych. Wykorzystano wówczas dobre praktyki USA i Japonii. Rozpoczął się na szeroką skalę proces tworzenia biegunów technologicznych i kreowania technopolii

<sup>7</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>8</sup> A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, UŁ, Łódź 2005, s. 139.

<sup>9</sup> *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, WAM, Kraków 2004, s. 495.

<sup>10</sup> Duże znaczenie dla regionów Francji miały liczne decyzje zawarte w dokumentach Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego z lat: 2009–2010, w których Valérie Pécresse, minister francuskiego MSW zalecała reaktywację dotychczasowych ośrodków innowacyjności i powoływanie nowych. Była to między innymi reakcja na niezbyt satysfakcjonujące oceny poziomu innowacyjności regionów badanych metodą Pragera w roku 2008. Podobne zalecenia wydali wówczas ministrowie środowiska: Jean Louis Borloo i Dominique Bussereau, promując działania innowacyjne w kontekście zrównoważonego rozwoju.

w dziedzinach stanowiących mocne punkty regionów, a także proces migracji ludności wiejskiej do miast. W ustawie z 1985 r. o rozwoju technologicznym dokonano definicji pojęć, sprecyzowano definicję bieguna, określając zasięg i spójność z regionalną tkanką łączną. Powstała propozycja powiązania w sieci biegunów technologicznych całego kraju. Powstawały jednocześnie Regionalne Centra Innowacji i Transferu Technologii CRITT/*Centres Régionaux d'Innovation et de Transfer de Technologie*, których zadaniem była koordynacja procesów innowacyjnych w regionach. Oprócz CRITT, tworzonych z inicjatywy państwa, powstawały technobieguny z inicjatywy społeczności lokalnej, o formie prawnej stowarzyszeń, syndykatów lub fundacji, a także inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowe, szkoły według koncepcji Pierre'a Laffitte'a, zwane *pepinières d'entreprises*<sup>11</sup>. Te działania innowacyjne zaowocowały narodzinami technopoli i stały się podstawą wzrostu gospodarczego, a z czasem zyskały coraz większe uznanie i są kontynuowane do chwili obecnej.

Ustawa z 16 grudnia 2010 r. o reformie samorządowej umożliwiła powstawanie obszarów metropolitalnych, wspierała i wspiera działania innowacyjne w ramach sieci. Prekursorzy, badający proces urbanizacji, metropolizacji, postindustrializacji na łamach *Territoires 2040*, są także zwolennikami teorii sieci w rozumieniu Castellsa dotyczącej przestrzennego zagospodarowania opartej na założeniu, że **centrami wzrostu są metropolie i technopolie, kumulujące potencjał innowacyjności**. Teoria sieci<sup>12</sup> A. Torre'a wnosi jednak nowe światło do dynamiki przemian. A. Torre uzależnia ją od konfiguracji i **krzyżowania się innowacyjności** w różnych jej odmianach. Podkreśla także, że sprzyjające warunki dla działań innowacyjnych stanowią sieci współpracujących ze sobą przedsiębiorstw zlokalizowanych w sąsiedztwie instytucji badawczych, połączonych w klastry i megaklastry. Dynamika rozwoju danego obszaru jest więc uzależniona od czynników endogenicznych, od aktywności aktorów lokalnych, nie tylko gospodarczych, lecz także politycznych i instytucjonalnych. Model szumpeterowski, podkreśla A. Torre, zyskuje nową interpretację opartą na **zdolności innowacyjnej kreatywnych aktorów lokalnych**. Dlatego regiony powinny przyciągać jednostki przedsiębiorcze, kreatywne. W teorii sieci duże znaczenie ma **czynnik bliskości** geograficznej, a więc lokalizacja przedsiębiorstw, bowiem, jak sądzi autorka<sup>13</sup> licznych publikacji z zakresu rozwoju Nord Pas de Calais M. Maillfert, *La localisation optimale est celle qui permet de minimiser les coûts* „lokalizacja optymalna należy do tych czynników, które pozwalają minimalizować koszty”. Organizacje sieciowe,

<sup>11</sup> I. Pietrzyk, *Sterowanie rozwojem regionalnym we Francji*, PWN, Warszawa 1992, s. 126–134.

<sup>12</sup> A. Torre, *Géographie de l'innovation*, „Territoires 2040”, No 6, la Documentation Française, Paris 2012.

<sup>13</sup> M. Maillfert, *Action collective territoriale et modèles de développement régionaux, le cas de trois sites de la région Nord Pas de Calais*, „Vertigo” 2009, vol. 9, no 2.

zdaniem autorki, ze względu na **proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle**/ „bliskość geograficzną, organizacyjną i instytucjonalną” szybko osiągają założone cele. Istotną kwestią jest tu wzajemne zaufanie do partnerów, stanowiące niezbędny czynnik współpracy, poprzez które budowany jest kapitał społeczny. Podobne opinie, zbliżone do opinii A. Torre’a, prezentują inni współcześni badacze. Lise Bourdeau-Lepage z Uniwersytetu w Lyonie, mówiąc o metropoliach globalnych i terytoriach globalnych będących tworem ery globalizacji, podkreśla, że kluczem w ich funkcjonowaniu są koszty, a ich minimalizacja uzależniona jest od różnych rodzajów **proximité**/ „bliskości”, w tym bliskości wirtualnej<sup>14</sup>. Dynamika przemian w procesach metropolizacji i terytorializacji w opinii Collette Fourcade z Uniwersytetu w Montpellier będzie uzależniona od **innowacyjności poszerzonej** (nie tylko produktowej) i **przedsiębiorczości kolektywnej**<sup>15</sup>.

W badaniach poziomu innowacyjności wykorzystuje się liczne czynniki. Należą do nich między innymi wskaźniki dotyczące **liczby patentów** uzyskanych przez daną jednostkę, a także poziom **nakładów finansowych na badania i rozwój**. S. Boutiller z Uniwersytetu Côte d’Opale<sup>16</sup>, badająca działania innowacyjne w obszarze zrównoważonego rozwoju, uważa, że nie jest możliwy pomiar wszystkich innowacji. W jej opinii za pomocą powyższych dwu mierników mierzalne są tylko *innovations visibles*/ „innowacje widoczne”, natomiast *innovations invisibles*/ „innowacje niewidoczne” lub *cachées*/ „ukryte” mają duży wpływ na wzrost potencjału ekonomicznego, lecz są trudne do zmierzenia. Podobnie jak *performances visibles*/ „udoskonalenia widoczne” i *performances invisibles*/ „udoskonalenia niewidoczne” mające wpływ na rozwój potencjału ekonomicznego, choć są trudne do zmierzenia.

### 3. Innowacyjność w zarządzaniu

W opinii francuskich środowisk naukowych skupiających uwagę na dynamice przemian terytorialnych, prezentujących swe opinie w cytowanym powyżej czasopiśmie *Territoires 2040*, do których należy także G. Pinson, w erze dynamicznych przemian, będących skutkiem globalizacji i decentralizacji, należy **przedefiniować pojęcie**

---

<sup>14</sup> L. Bourdeau-Lepage, *Les métropoles globales, territoires de la globalisation*. Materiały z konferencji zatytułowanej „Entrepreneuriat et territoires”, zorganizowanej w Rouen Business School, styczeń 2013.

<sup>15</sup> C. Fourcade, *L’entrepreneuriat collectif: un outil du développement territorial*. Artykuł wygłoszony w czasie konferencji w Rouen, w styczniu 2013 r. (Archiwum własne).

<sup>16</sup> *Introduction* do zbioru artykułów o tematyce innowacyjności na konferencję 7–8 października 2010 r. w Marsylii. Por. <http://innovation.univ-littoral.fr>, dostęp: 12.11.2010.



**zarządzania**, a także rolę władzy publicznej<sup>17</sup>. Według G. Pinsona, autora słynnej publikacji *Des métropoles ingouvernables aux métropoles oligarchiques*, w gospodarce postindustrialnej przed terytoriami stoją nowe zadania, nowe sposoby zarządzania, nowe strategie działań wymagające od władz publicznych niezwyklej elastyczności, przedsiębiorczości i operatywności, by opanować chaos, jaki został wywołany czynnikami globalizacyjnymi. W związku z tworzeniem metropolii i przejmowaniem roli wiodącej przez duże miasta w celu zwiększenia efektu synergii i efektu aglomeracji następuje delokalizacja ośrodków decyzyjnych, społeczeństwa stają się trudniejsze do sterowania, a władze jednostek samorządowych tracą moc decyzyjną w obliczu różnorodnych uwarunkowań. Jednym z tych uwarunkowań jest brak środków finansowych na realizację licznych działań, co skłania władze do poszukiwania inwestorów, a więc Aniołów Biznesu, aktorów gospodarczych, którzy mogą wpływać na jakość decyzyjną i kierunek przemian.

Nie sprawdza się więc już model hierarchicznego zarządzania, lecz współzarządzania i współsterowania lub koordynacji. Nowe metody zarządzania nie opierają się na wydawaniu poleceń i kontroli ich wykonania, jak to miało miejsce w organizacji hierarchicznej, lecz na dialogu i kompromisach, na komunikowaniu się i współpracy poziomej. Ta współpraca jest widoczna w dyskusjach w ramach **Rad Rozwoju**, złożonych z przedstawicieli różnych środowisk: biznesowych, społecznych, naukowych, kulturalnych, które wspólnie z władzami ustalają priorytety w strategiach działań. Rola władz ogranicza się bardziej do koordynowania niż sterowania odgórnego i nadzoru. Jak opiniuje J. Rifkin, „organizacja hierarchiczna sprawdzała się w okresach stabilności rynku, a katastrofalnie zawodzi w warunkach ciągłych zmian, jest zbyt sztywna, by mogła się dostosować do dynamicznych przemian”. Zmiany w zarządzaniu jednostką samorządową ukierunkowane są na *governance* (fr. *gouvernance*<sup>18</sup> lub *gouvernabilité*), będącą **pochođną globalizacji i demokracji partycypacyjnej**. Partycypacja mieszkańców w zarządzaniu jest zagwarantowana w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego i Europejskiej Karcie Samorządu Regionalnego. Niniejsze regulacje mają także swą motywację w dwu podstawowych koncepcjach zarządzania. Jedna, określana jako: *New Public Governance*, dotyczy partycypacyjnego zarządzania publicznego przy oficjalnej akceptacji potrzeby współdziałania poprzez tworzenie relacji z otoczeniem. Druga – nazywana *New Public Management* – określana jest jako menedżerskie zarządzanie publiczne, w której władzę traktuje się jako menedżerów, natomiast mieszkańców i inwestorów jak klientów, dla których

---

<sup>17</sup> G. Pinson., *Des métropoles ingouvernables aux métropoles oligarchiques*, „Territoires 2040”, DATAR, La Documentation Française, Paris 2010.

<sup>18</sup> P. Bonnevie, *Dictionnaire encyclopédique*, Hachette, Paris 1986, s. 241.

region przygotowuje ofertę marketingową<sup>19</sup>. Władzom regionów zależy na klientach zewnętrznych (inwestorzy wnoszący kapitał i nowe miejsca pracy), a także wewnętrznych (potencjalny elektorat), dlatego przywiązują niezwykle dużą wagę do **unikatowości swej regionalnej oferty marketingowej** zawierającej pierwiastek innowacyjności. Przykładem regionu, w którym owe koncepcje zarządzania są szczególnie widoczne, jest Nord Pas de Calais.

## 4. Nord Pas de Calais regionem innowacyjnym

### 4.1. Prezentacja regionu

Nord Pas de Calais<sup>20</sup> położony jest w północnej części Francji, na granicy francusko-belgijskiej. Zajmuje powierzchnię 12 414 km<sup>2</sup> i zamieszkiwany jest przez ponad 4 048 000 mieszkańców. Gęstość zaludnienia wynosi ponad 330 osób na 1 km<sup>2</sup>, ponad trzykrotnie więcej w stosunku do średniej krajowej, która we Francji wynosi 111 osób na km<sup>2</sup>. Blisko 40% mieszkańców stanowią ludzie młodzi, nieprzekraczający 25. roku życia. Około 95% populacji mieszka w miastach. Około 64% mieszkańców mieszka w departamencie Nord, którego gminy mają najwyższy wskaźnik zaludnienia we Francji<sup>21</sup> wynoszący 668 osób/km<sup>2</sup>, przy średniej krajowej 398 osób/km<sup>2</sup>, natomiast departament Pas de Calais zamieszkuje 36% mieszkańców regionu. Stolicą regionu jest miasto Lille, które jest jednocześnie siedzibą licznych instytucji regionalnych. Terytorium podzielone jest na dwa wymienione powyżej departamenty, 13 okręgów, 156 kantonów 1546 gmin, współpracujących ze sobą w ramach wspólnot międzygminnych. Nowa mapa regionu przedstawia 3 wspólnoty miejskie, 11 wspólnot aglomeracyjnych, 77 wspólnot gminnych. Region zajmuje pierwsze miejsce po regionie paryskim w przyjmowaniu inwestycji zagranicznych i czwartą w potencjale ekonomicznym z PKB równym 96,5 mln euro, co stanowi 5,2% wartości krajowej.

---

<sup>19</sup> W. Kuźniar, *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 10.

<sup>20</sup> Szerzej: J. Sztaba, *Le dynamisme dans le développement régional sur la base de la région Nord Pas de Calais*, w: *Ludzie Zarządzanie Gospodarka*, red. J. Prońko, Miscellanea Oeconomicae Nr 2/2011, WZiA UJK, Kielce 2011, s. 197.

<sup>21</sup> *Stratégie de l'Etat pour le Nord Pas de Calais: 2009–2011*, SGAR, Lille 2009, s. 11.

## 4.2. Władze regionu

Głównym organem władz samorządowych jest Conseil Régional/Rada Regionalna, złożona ze 113 radnych, zwana Assemblée Régionale/Zgromadzeniem regionalnym. Na czele Rady Regionalnej stoi przewodniczący, wybierany na pierwszym powyborczym spotkaniu plenarnym. Jest on organem wykonawczym Rady. Jest wspomagany przez 15 wiceprzewodniczących, wybieranych także na pierwszym posiedzeniu. Organem doradczym jest CESER/Regionalna Rada ds. ekonomicznych, społecznych i ochrony środowiska, złożona z 119 osób. Istotnym organem jest Commission Permanente 44-osobowa Komisja Stała i 15 Commissions Thématiques – komisji tematycznych. Organem władz państwowych w regionie jest prefekt, któremu podlegają regionalne służby DATAR<sup>22</sup> oraz służby SGAR<sup>23</sup>. Prefekt mianowany przez prezydenta jest reprezentantem poszczególnych ministrów, realizuje krajową politykę regionalną, pozyskuje fundusze krajowe i wspólnotowe na realizację zadań w regionie, czuwa nad zgodnością realizacji działań z zasadami prawa krajowego i wspólnotowego. Każdy akt prawny wydany przez władze samorządowe jest podpisany przez prefekta<sup>24</sup>.

## 4.3. Innowacyjność a zarządzanie w regionie

Kluczowym dokumentem prawnym określającym kierunek działań władz krajowych i samorządowych w regionie jest umowa między państwem a regionem zwana kontraktem planowym lub kontraktem projektowym. Obecnie finalizuje się realizację zadań w ramach *Contrat de Projets: Etat-Région: Nord Pas de Calais: 2007–2013*<sup>25</sup>.

Niniejszy Kontrakt składa się z 5 Części poprzedzonych Wstępem. Należą do nich:

- **Les Cinq Priorités d'intervention** – Pięć Priorytetów działań,
- **Les 17 Grands Projets** – 17 Wielkich Projektów,
- **Clauses Générales d'exécution** – Klauzule generalne dotyczące realizacji projektów,

---

<sup>22</sup> DATAR *Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale*/Delegatura Międzyministerialna do spraw Zagospodarowania Przestrzennego Terytorium i Atrakcyjności Regionalnej.

<sup>23</sup> SGAR *Secrétariat Général pour les Affaires Régionales*/Sekretariat Główny do Spraw Regionalnych.

<sup>24</sup> Badania archiwalne w Mairie de Lille oraz w Conseil régional w Lille w dniach 25 stycznia–7 lutego 2011 r.

<sup>25</sup> *Contrat de Projets: Etat – Région Nord Pas de Calais: 2007–2013*, został podpisany przez Prefekta regionu Daniela Canepę i przewodniczącego Rady Regionalnej Daniela Percherona 11 kwietnia 2007 r.

- *Annexes financières* – Aneksy finansowe,
- *Avis du CESR et délibération du Conseil Régional Nord Pas de Calais du 29 mars 2007*<sup>26</sup> – Opinia CESR/Rady Ekonomiczno-Socjalnej i postanowienie Rady Regionalnej.

We Wstępie przedstawiono trzy kluczowe osie, wokół których realizowane są zadania projektowe. Należą do nich: wzrost potencjału gospodarczego, kohezja socjalna i terytorialna oraz ochrona środowiska. Przedstawiono również dwie generalne zasady strategiczne równoznaczne z celami działań strategicznych, a mianowicie:

- wykorzystać atuty regionu, głównie: położenie geograficzne i zasoby ludzkie,
- zdynamizować działania w zakresie B+R z ukierunkowaniem na innowacyjność.

Pierwszy z pięciu Priorytetów niniejszego kontraktu dotyczy innowacyjności, która winna stać się naczelnym hasłem w realizacji wszystkich 17 Generalnych Projektów, wśród których zarówno bardziej, jak i mniej kosztochłonne działania winny zawierać pierwiastek innowacyjności. Analiza zadań praktycznych w zakresie 17 Wielkich Projektów z lat 2007–2013 poświadcza, że innowacyjność jest kluczowym celem działań w regionie Nord Pas de Calais w tym okresie.

Wśród licznych dokumentów strategicznych w regionie zawierających hasło innowacyjność w znaczeniu nadrzędnego celu działań należy wymienić: *Stratégie Régionale d'Innovation. Diagnostique macroéconomique*<sup>27</sup> z 2008 r., w której została przedstawiona także analiza poszczególnych sektorów gospodarczych przeprowadzona metodą J.-C. Pragera. Choć odnotowano wiele wyników zadowalających, **wskaźnik innowacyjności** nie satysfakcjonował władz. Wydatki na B+R w relacji do PKB w tym regionie w roku 2006 wynosiły 0,6%, a w roku 2008 około 0,7%. Opracowano więc w 2009 r. nową *Stratégie Régionale Innovation*<sup>28</sup>, w której proponowano wzrost wydatków na badania i rozwój, wymieniono liczne, innowacyjne przedsięwzięcia w ramach powołanych w 2005 r. klastrów oraz 11 DAS/Domaines d'Activités Stratégiques/Obszarów Działania Strategicznych. Spektakularne działania innowacyjne przeprowadzono w ramach: six pôles de compétitivité/sześciu biegunów konkurencyjności, do których należą:

---

<sup>26</sup> *Contrat de Projets: Etat-Région: Nord Pas de Calais 2007–2013*, Conseil Régional NPdC, Préfecture NPdC, Lille 2007, s. 78 (wszystkie wymienione w niniejszym artykule dokumenty prawne pozyskano w wersji oryginalnej w Conseil Régional i Préfecture Nord Pas de Calais w Lille, w lutym 2011).

<sup>27</sup> *Stratégie Régionale d'Innovation. Diagnostique macroéconomique*, Préfecture NPdC, CR NPdC, Lille 2008, s. 2.

<sup>28</sup> *Stratégie Régionale Innovation: Nord Pas de Calais*, Préfecture NPdC, CR NPdC, Lille 2009, w której mocno zaakcentowano czynnik innowacyjności w poszczególnych priorytetach działań. Termin *innovation* użyty w formie rzeczownikowej, a także czasownikowej i przymiotnikowej występuje co najmniej 178 razy w niniejszym dokumencie (kilkakrotnie na każdej stronie).

- *I-TRANS, pôle transport terrestres* (I – TRANS, transport lądowy), w ramach którego zintensyfikowano rozbudowę kolei i autostrad, unowocześniono tabor kolejowy,
- *UP – TEX, pôle textiles innovants* (UP – TEX, tekstylia innowacyjne) z ukierunkowaniem na poszukiwanie produktów nowej jakości,
- *FPA, pôle filière produits aquatiques* (FPA – sieć produktów z akwenów wodnych),
- *PICOM, pôle industries du commerce* (PICOM – biegun konkurencyjności, sieć przemysłowa na rzecz wymiany handlowej),
- *NSL, pôle nutrition – santé – longévité* (NSL – żywienie, zdrowie, długowieczność, zapobieganie schorzeniom cywilizacyjnym, będącym wynikiem złego żywienia, stosowania nadmiernej ilości pestycydów),
- *MAUD, pôle matériaux et applications pour une utilisation durable* (MAUD – materiały i ich wykorzystanie w gospodarce ekologicznej).

Do 11 DAS należą następujące sektory gospodarki: Transport kolejowy, Handel dla przyszłości, Zdrowie, Odżywianie, Żywność, Środki lokomocji, Materiały dla przyszłości, Budownictwo i ekokonstrukcja, Mechanika, Energia i elektronika mocy, Zagospodarowanie produktów z odpadów, Obrazy i kreacje numeryczne, E-zdrowie. Innowacyjność jest priorytetem w strategiach rozwoju **w każdej** z wymienionych dziedzin aktywności.

#### 4.4. Istota **demokracji partycypacyjnej**

W niniejszej Strategii, opracowanej przez władze regionalne zarówno państwowe, jak i samorządowe wznowiono działania na rzecz ożywienia gospodarczego, wspierania przedsiębiorczości, walki z bezrobociem, poprawy aktywności zawodowej, a więc realizacji celów zawartych w Strategii Lizbońskiej. Atutem działań władz regionalnych na rzecz mieszkańców było uaktywnienie portali internetowych zawierających hasła:

- *Jinnove.com* (Ja wprowadzam innowacje) – dla wszystkich mieszkańców, z szansą nagradzania za najbardziej innowacyjne pomysły we wszystkich obszarach działań i na wszystkich stanowiskach pracy;
- *Jecree.com* (Ja tworzę) – z przeznaczeniem dla osób podejmujących działalność gospodarczą, tworzących nowe miejsca pracy;
- *Jereprends.com* (Ja podejmuję na nowo) – przeznaczony dla osób ponawiających działalność gospodarczą lub dokonujących transformacji w swej firmie;

- *Demainjecree.com* (Jutro ja tworzę) – dla młodych, kończących studia, zamierzających otworzyć działalność gospodarczą.

Otwierając kampanię komunikacyjną z ukierunkowaniem na innowacyjność poprzez utworzenie platformy pod hasłem: *innovation – valorisation de la recherche*/innowacyjność – waloryzacja badań, zaangażowano 66 aktorów regionalnych w tym 6 uniwersytetów, 15 szkół inżynierskich, 26 instytucji specjalistycznych, izby konsularne, ośrodki badawcze, inkubatory przedsiębiorczości, centra techniczne. Na realizację 125 działań innowacyjnych przeznaczono w roku 2008 ponad 11,1 mln euro. Zmobilizowano całe społeczeństwo regionu do udziału w „konkursach na najlepsze pomysły” poprzez portal internetowy [www.jinnove.com](http://www.jinnove.com). Akceptowano i badano użyteczność każdego pomysłu. Owa mobilizacja do działań wносиła pierwiastek edukacyjny, a także rozrywkowy. Nie było to jednorazowe przedsięwzięcie w regionie. Od lat mieszkańcy pracują w wyznaczonym czasie, a potem uczestniczą w spotkaniach integracyjnych. Do takich atrakcji należą „Parady olbrzymów”, spektakularnych postaci o wysokości 8 metrów, przypominających bohaterów powieści F. Rabelais zatytułowanej *Gargantua i Pantagruel*.

Władze samorządowe w regionie, a także w poszczególnych departamentach i gminach uczestniczą w spotkaniach z mieszkańcami, które mają decydujące znaczenie dla społeczeństwa. Wprowadzone w 1978 r. przez Pierre’a Mauroy przewodniczącego Conseil Régional w latach 1974–1981 Rady Dzielnicowe/Conseils de Quartier, uaktywnione w 1995 r., stały się miejscem spotkań władz z mieszkańcami w całym regionie Nord Pas de Calais. W Métropole Communauté Urbaine, która liczy 1 091 000 mieszkańców, aż 1 012 000 uczestniczy systematycznie w spotkaniach określanych Forums Citoyens, Ateliers Urbains de Proximité lub spotkaniach w ramach innego rodzaju organizacji. Ogółem ponad 80% społeczeństwa włącza się aktywnie w działalność na rzecz regionu. Stałym gościem spotkań w gminie Lille jest Martine Aubry, natomiast w innych gminach – przedstawiciele tamtych władz. Funkcjonowanie Rad opiera się na trzech filarach:

- **proximité territoriale**/bliskości terytorialnej,
- **dialogue avec les citoyens**/dialogu z obywatelami,
- **concertation**/chóralnym ustalaniu kierunków rozwoju terytorium.

W ten sposób realizowane są trzy zasadnicze cele:

- **informacyjny** (usługi i pisanie dokumentów, podań, wypełnianie formularzy),
- **konsultacyjny** (zbieranie opinii od mieszkańców),
- **partycypacyjny** (możliwość wpływania na decyzje władz w ustalaniu priorytetów dla regionu).

Oprócz rad dla dorosłych funkcjonują rady dla dzieci. Miejska Rada Dziecięca/Conseil Municipal d’Enfants (CME) w Lille złożona jest ze 186 młodych radnych,

aktywnych i przedsiębiorczych liderów, wybranych przez młodzież w głosowaniach tajnych. Młodzi radni pracują w komisjach tematycznych, obradują na posiedzeniach młodzieżowych, wpływając na decyzje władz miejskich. Tematyka obrad dotyczy szerokiego spektrum spraw młodzieżowych, lecz nie tylko. Każda decyzja młodych jest poważnie analizowana przez Conseil Régional na posiedzeniach plenarnych. Wszystkie pomysły innowacyjne wstępnie prezentowane są na spotkaniach w dzielnicach miast i miasteczek. Mieszkańcy wpływają także na *image* swych osiedli w myśl zasady: *chaque habitant un acteur de la Cité*/każdy mieszkaniec kreatorem swego miasta. Respektowane są więc zasady **demokracji partycypacyjnej, a mieszkańcy czują się współodpowiedzialni** za stopień atrakcyjności swych dzielnic, kierunek rozwoju lokalnego i regionalnego. Ich rola jest bezcenna w przypadku realizacji zadań zbiorowych, do jakich należało przygotowanie miast do konkursu na europejską stolicę kultury, którą w 2004 roku została stolica regionu Lille, a także konkursu na regionalną stolicę kultury, którą został: Valenciennes w roku 2007, Bethune w roku 2011, Dunkerque w roku 2013. Stałym gościem spotkań z mieszkańcami był Pierre Mauroy, który jako były premier rządu czynił starania, by region otrzymał należne mu subwencje na realizację zadań rewitalizacyjnych.

Władze regionalne wspierają liczne innowacyjne działania, do których należy budowa filii muzeum Louvre w Lens, Centrum G. Pompidou w Cambrai i Boulogne, Filii Wersalu w Arras, filii Instytutu Świata Arabskiego w Roubaix-Tourcoing. Wspierają lub inicjują liczne projekty współpracy z regionami europejskimi i spoza Europy w ramach funduszu FRAPPE.

## 4.5. Innowacyjność w regionie

Region Nord Pas de Calais należy do regionów najbardziej innowacyjnych we Francji<sup>29</sup>. W regionie pracuje 4600 badaczy naukowych, studiuje 160 tysięcy studentów. Prężnie funkcjonuje 6 uniwersytetów publicznych i prywatnych, 30 wyższych szkół inżynierskich i zarządzania, 300 laboratoriów prywatnych i publicznych. Obecnie aktywnie funkcjonuje 7 megaklastrow, nazywanych biegunami konkurencyjności i 14 biegunów doskonałości. Duże znaczenie dla potencjału innowacyjności regionalnej

---

<sup>29</sup> To właśnie w tym regionie, w departamencie Pas de Calais wyprodukowano pierwsze inteligentne i ekonomiczne dozowniki wody: Clip Flow (mały model) i Switch Flow (duży model). Ich zastosowanie w kanalizacjach pozwala zaoszczędzić spożycie wody o 50% (dzięki możliwości nagłego zatrzymania wody). Wynalazcą jest Thierry Sartorius, a firma Hydrelis powstała w 2004 r., liczy 15 pracowników i wciąż odnosi sukcesy w rozwiązaniach innowacyjnych. Z tego wynalazku korzystają liczne zakłady i urzędy. Korzystają również: Mairie de Paris, Conseil Général Val de Marne, SNCF, France télécom i inne.

mają liczne Centra Transferu Technologii, Izby Handlowo-Przemysłowe, Centra Doskonałości, Centra Badawczo-Rozwojowe, Centra Zaawansowanej Technologii, Inkubatory Przedsiębiorczości, Inkubatory Technologiczne, Regionalne Centra Innowacji, Parki Naukowe. Przykładem instytucji, których priorytet stanowi innowacyjność działań, jest agencja *The Lille Metropole Development Agency*, wspierająca przedsiębiorstwa w zakresie inwestycji i promująca Lille w skali międzynarodowej. Niezwykle istotne znaczenie ma *Nord France Innovation Développement*, animator omawianej powyżej sieci „Jinnove”, oraz *Centre Plaine Image*, działająca w sektorze „obraz, kultura, media”. Duże znaczenie ma *Eurasanté*, sieć instytucji badawczych w zakresie klastra NSL, a także kompleks *Euratechnologies*, należące do branży informacyjno-komunikacyjnej TIC. Do innowacyjnych należy *Centre Valenciennes Technopôle*, położony na obszarze 34 ha, realizujący działania innowacyjne w obszarze: I – Trans. Udoskonalane są centra wielkopowierzchniowe, do których należy CETI z branży tekstylnej UP – Tex, na skrzyżowaniu: Tourcoing, Roubaix i Wattrelos – jedyny ośrodek tego typu w skali światowej.

Wydatki na B+R stopniowo wzrastają. O ile w 2009 r. wynosiły 0,8% w relacji do PKB, to w 2010 r. już 0,9%. Uwzględniając dane dla innych regionów, wynik ten nie był satysfakcjonujący, Midi-Pyrenées wykazała wskaźnik 4,4%, Franche Comté – 3,0%, Ile de France – 3%. W wyniku starań władz regionalnych Nord Pas de Calais w 2011 r. podniesiono skalę wydatków na B+R, osiągając wynik 2,25% PKB. Liczba patentów w roku 2011 wynosiła 270, a więc 2,1% w skali kraju. Liczba patentów uzyskanych przez region jest wysoka<sup>30</sup>.

Region Nord Pas de Calais w roku 2013 uzyskał pierwsze miejsce i nagrodę: „Palmares 2013” w konkursie na „Najszczęśliwszy region Francji”<sup>31</sup>. W badaniach uwzględniono poziom zadowolenia mieszkańców z miejsca zamieszkania i zadowolenie z władz regionalnych i lokalnych. Innym, bardziej prestiżowym wyróżnieniem było pierwsze miejsce w konkursie, zorganizowanym przez Komisję Europejską na najbardziej przedsiębiorczy region w UE, zatytułowanym: „Region Européenne Entrepreneuriale”<sup>32</sup>, drugie miejsce zajął region Styria w Austrii, a trzecie jeden z regionów Danii.

---

<sup>30</sup> Polska w roku 2011 uzyskała tylko 45 patentów. Francja w 2011 r. zgłosiła 16 750 wniosków, zaakceptowano 4799. Polska zgłosiła 1378 krajowych i 191 zagranicznych. Uznanie zyskało 45.

<sup>31</sup> „Palmares 2013” des régions les plus heureuses vient de sortir, <http://www.jinnove.com>, dostęp: 15.03.2013.

<sup>32</sup> Région Européenne Entrepreneuriale, <http://www.jinnove.com>, dostęp: 12.03.2013.



## 5. Podsumowanie

Kluczowym elementem współczesnego zarządzania w omawianym regionie jest innowacyjność. Czynnikiem ten wpływa na konkurencyjność regionalną i ma decydujące znaczenie w kreowaniu potencjału ekonomicznego regionu, a tym samym poziomu życia jego mieszkańców. Innowacyjność we wszystkich jej odmianach, w tym marketingowa, wpływa na atrakcyjność danego terytorium, atrakcyjność z kolei odgrywa zasadniczą rolę w decyzjach inwestorów krajowych i zagranicznych. Kapitał zagraniczny jest niezbędny w realizacji ambitnych projektów w regionach. Lokalizowany jest w miejscach o wysokim stopniu zaludnienia i wysokim poziomie atrakcyjności danego miejsca oraz przychylności władz publicznych. Istotne są również nowe miejsca pracy.

Wszystkie te warunki spełnia region Nord Pas de Calais. Władze publiczne wykazują wysoki stopień zainteresowania sprawami mieszkańców i współpracy z nimi. Aktywnie współpracują z członkami Rad Rozwoju, ustalając na zasadach współsterowności, typowych dla *governance*, kierunki rozwoju regionu i współfinansowania zadań. Wykazują przy tym wysoki poziom kompromisu i elastyczności. Przedsiębiorczość, aktywność i entuzjazm postaci kluczowych w sterowaniu regionem, do jakich należy przewodniczący Conseil Régional od 2001 r., Daniel Percheron, jest tu czynnikiem niepodważalnym, a sukces zapewnia **innowacyjność** we wszystkich jej odmianach oraz **przedsiębiorczość kolektywna**, co akcentuje w swych badaniach C. Fourcade.

## Bibliografia

1. Bonnevie P., *Dictionnaire encyclopédique*, Hachette, Paris 1986.
2. *Contrat de Projets: Etat Région: Nord Pas de Calais: 2007–2013*, Préfecture: Nord Pas de Calais, Conseil Régional Nord Pas de Calais.
3. Delectuse J.L., 2009. *Un an d'action*, Conseil Régional Nord Pas de Calais, Lille 2010.
4. Golain V., *Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires*, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)
5. Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, UŁ, Łódź 2005.

6. Kuźniar W., *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
7. Maillefert M., *Action collective territoriale et modèles de développement régionaux, le cas de trois sites de la région Nord Pas de Calais*, „Vertigo” 2009, vol. 9, nr 2.
8. „*Palmares 2013*” des régions les plus heureuses vient de sortir, <http://www.jinnove.com>.
9. Pietrzyk I., *Sterowanie rozwojem regionalnym we Francji*, PWN, Warszawa 1992.
10. Pinson G., *Des métropoles ingouvernables aux métropoles oligarchiques*, „Territoires 2040”, DATAR, La Documentation Française, Paris 2010.
11. *Région Européenne Entrepreneuriale*, <http://www.jinnove.com>.
12. *Słownik społeczny*, red. Szlachta B., WAM, Kraków 2004.
13. *Stratégie de l'Etat pour le Nord Pas de Calais: 2009–2011*, SGAR, Lille 2009.
14. *Stratégie Régionale d'Innovation. Diagnostique macroéconomique*, Préfecture Nord Pas de Calais, Conseil Régional: Nord Pas de Calais, Lille 2008.
15. *Stratégie Régionale Innovation: Nord Pas de Calais*, Conseil Régional, Préfecture: Nord Pas de Calais, Lille 2009.
16. Sztaba J., *Le dynamisme dans le développement régional sur la base de la région Nord Pas de Calais*, w: *Ludzie Zarządzanie Gospodarka*, red. J. Prońko, *Miscellanea Oeconomicae* Nr 2/2011, WZiA UJK, Kielce 2011.
17. Torre A., *Géographie de l'innovation*, „Territoires 2040”, No 6, La Documentation Française, Paris 2012.
18. *Wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, „Europa w ruchu” 2008, nr 7, Bruksela.
19. *Wielka Encyklopedia PWN*, red. J. Wojnowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

---

## **The innovation, key elements of the modern management on the example Nord Pas de Calais – region**

---

### **Summary**

Nord Pas de Calais is a region situated in the northern part of France and has a border with Belgium. It is an innovative, competitive and dynamically developing region. The Regional Council headed by Daniel Percheron prioritises innovation within the Regional Development Strategies. The activity of a local authority is undoubtedly creating a favourable climate for local development thus contributing to a socio-economic activation of an administrative region.

**Keywords:** innovation, competitiveness, governance, modern region

---



*Dariusz Perło*

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet w Białymstoku

# Wykorzystanie metod analizy strategicznej przedsiębiorstw w budowie strategii rozwoju jednostki terytorialnej

---

## **Streszczenie**

W artykule zostały przedstawione uwarunkowania procesu tworzenia strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Zaprezentowane zostały problemy związane z tym procesem i rola, którą w radzeniu sobie z tymi problemami mogą odegrać narzędzia analizy strategicznej wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.

**Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, strategia, strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego

---

## 1. Wprowadzenie

Obszarem, w którym najczęściej mówi się obecnie o strategiach i zarządzaniu strategicznym, wydaje się być sektor publiczny. Realizacja celów polityki gospodarczej Unii Europejskiej odbywa się przy wykorzystaniu rozbudowanego, wielopoziomowego systemu planowania strategicznego. Plany i strategie tworzą instytucje różnych szczebli, w tym samorządy terytorialne. Chociaż proces ten podlega specyficznym dla tych organizacji uwarunkowaniom, to wiele pojawiających się problemów można rozwiązać, wykorzystując doświadczenia sektora przedsiębiorstw. Żeby zapobiec „wyważaniu otwartych drzwi”, warto między innymi korzystać z narzędzi stworzonych na potrzeby analizy strategicznej.

## 2. Uwarunkowania procesu tworzenia strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego

Dynamika i złożoność otoczenia jest domeną nie tylko organizacji komercyjnych. Również organizacje sektora publicznego podlegają tym uwarunkowaniom. Dotyczy to także jednostek samorządu terytorialnego różnych szczebli. Do najistotniejszych czynników zewnętrznych determinujących warunki funkcjonowania jednostek samorządowych oraz zarządzających nimi organów można zaliczyć większość trendów wszystkich wymiarów makrootoczenia wpływających także na przedsiębiorstwa. Samorządy, podobnie jak podmioty gospodarcze, borykają się z kryzysem gospodarczym, także ich działalność warunkowana jest rozbudowanym i zbyt zmiennym systemem uregulowań prawnych. Zmiany polityczne wpływają na ich sytuację bardziej bezpośrednio niż na zmiany przedsiębiorstwa. Wśród uwarunkowań społecznych kluczowe znaczenie mają zmiany demograficzne, w szczególności procesy migracyjne. Mniejsze znaczenie niż w przypadku sektora komercyjnego mają zmiany w zakresie wymiaru technologicznego organizacji. Jednak zaznaczają się one także, chociażby w postaci rozwoju e-administracji. Jednostki samorządu terytorialnego podlegają również zmianom zachodzącym w wymiarze międzynarodowym makrootoczenia. Wspomniane procesy migracyjne wynikają z postępujących procesów integracyjnych i globalizacyjnych. Specyficzny segment otoczenia, którym jest środowisko naturalne, jest także bardzo istotnym źródłem szans i zagrożeń dla omawianych jednostek.

Jednostki samorządu terytorialnego mają również swoje otoczenie bliższe. Grupy interesariuszy są tu także częściowo zbieżne z klasyfikacjami wykorzystywanymi w sektorze komercyjnym. Swego rodzaju „klientami” jednostek samorządu teryto-

rialnego są mieszkańcy. Wśród tej grupy można wyróżnić też specyficzne segmenty, jak lokalny i zewnętrzny biznes czy organizacje społeczne. Jednostki terytorialne mają swoich „dostawców”. Chodzi o firmy świadczące usługi w zakresie realizacji inwestycji, dostaw, prowadzenia wyodrębnionych usług społecznych itp.

W sektorze samorządowym coraz większego znaczenia nabiera konkurencja z innymi jednostkami. Zasoby, o które toczy się rywalizacja, to tradycyjnie środki budżetowe, które w warunkach kryzysu finansów publicznych są coraz bardziej ograniczone. Rywalizację o ten zasób potęgują specyficzne rozwiązania prawne, często o egalitarnym podłożu, jak osławione „janosikowe”. Jednostki samorządowe konkurują także o inne zasoby o charakterze finansowym, jak środki unijne, czy inwestycje zagraniczne. Ma miejsce także konkurencja o zasoby ludzkie. Chodzi o zatrzymywanie i przyciąganie nowych mieszkańców, studentów, pracowników, turystów. Podobnie jak w przypadku rynku w sektorze samorządowym między konkurentami dochodzi zarówno do relacji o charakterze rywalizacji, jak i współpracy. Zawiązują się sojusze. Mają one cechy sojuszy komplementarnych, w których partnerzy waloryzują komplementarne wkłady, ścisłej integracji, kiedy jednostki wspólnie pracują nad rozwiązaniami wdrażanymi następnie na terenie każdej z nich, czy aliansów addytywnych, w ramach których opracowywane są w wspólne produkty (na przykład o charakterze oferty turystycznej, czy inwestycyjnej). Jednostki samorządu terytorialnego bywają też zaangażowane w strategię relacyjną z innymi grupami interesariuszy, jak lokalni przedsiębiorcy, organizacje społeczne, polityczne itp.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, w analizie sytuacji strategicznej jednostek samorządu terytorialnego można znaleźć wiele pól zastosowania dla metod analizy wykorzystywanych w analizie strategicznej przedsiębiorstw. W praktyce jednak analiza strategii jednostek samorządu terytorialnego pokazuje zdecydowaną dominację analizy SWOT i to w jej najprostszym wydaniu. Dominują tabelaryczne zestawienia czynników uznawanych przez samą jednostkę za jej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Przy czym szanse i zagrożenia rozumiane są często potocznie jako możliwości wystąpienia korzystnych lub niekorzystnych zjawisk z punktu widzenia organizacji bez uwzględnienia ich źródeł oraz prawdopodobieństwa wystąpienia. Zarówno w zakresie czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych można zauważyć znaczny subiektywizm oceny. Często występują tam „obiegowe mądrości” i powielanie sformułowań ewidentnie zaczerpniętych z dokumentów strategicznych innych jednostek. Dobrym przykładem jest tu permanentnie uwzględniane w części analitycznej strategii regionów i jednostek lokalnych Polski Wschodniej czynników takich, jak „przygraniczne położenie”, „walory środowiskowe” oraz szans takich, jak „rozwój turystyki”.

Środowisko przyrodnicze może być ewidentnym atutem ośrodków starających się o status kurortów, czy uzdrowisk, jednak wpisywanie tego czynnika w kontek-

ście realizacji celów związanych z przyciąganiem inwestycji jest nieporozumieniem. Obszary przyrodniczo cenne, w tym przede wszystkim chronione, są wyjątkowo niewdzięcznym terenem inwestycyjnym. Paradoksalnie trudniej jest w ich przypadku prowadzić nie tylko działalność produkcyjną, ale także rekreacyjną, czy turystyczną, wydawałoby się stworzoną dla takich miejsc. Obostrzenia formalne i aktywność organizacji ekologicznych skutecznie zniechęcają inwestorów chcących lokować tu swój kapitał.

Przygraniczne położenie może być rzeczywiście motorem rozwoju regionu lub obszaru lokalnego. Sęk w tym, że musi to być położenie przy granicy zachodniej. Rankingi inwestycyjne regionów uwzględniają często takie kryterium jako jeden z czynników decydujących o walorach danego obszaru. Im region jest dalej od granicy zachodniej (tym samym bliżej granicy wschodniej), tym dalsze miejsce zajmuje w rankingu. Analiza decyzji lokalizacyjnych potwierdza zasadność takiego podejścia. Firmy zlokalizowane w Polsce Wschodniej (na przykład w województwie podlaskim) wykazują większe obroty handlowe z krajami Europy Zachodniej niż Europy Wschodniej. Z ich punktu widzenia położenie jest słabą stroną, a nie atutem.

Powszechne uwzględnianie turystyki jako pożądanego kierunku rozwoju gospodarczego takich terenów ma także inne uwarunkowania. Łatwo zauważyć, że w dokumentach strategicznych wpisywane są często nie te cele, które byłyby najbardziej logiczne z punktu widzenia przeprowadzonych analiz, ale takie, na których realizację przewidywane są środki w dokumentach strategicznych wyższych szczebli (unijnych i krajowych). Jeżeli występują tam słowa wytrychy (jak energia odnawialna, innowacyjność, klastry itp.), od podobnych sformułowań zaczyna roić się w strategiach województw, miast i regionów. Z jednej strony takie są zalecenia polityki regionalnej. Wspólnotowe i krajowe dokumenty mają stanowić ramy odniesienia dla strategii niższych szczebli. W praktyce jednak są one przez urzędników budujących strategie traktowane jako wymogi formalne. Dokumenty muszą zawierać zapisy odnoszące się do strategii wyższych szczebli. W przypadku ich niespójności z lokalnymi uwarunkowaniami strategie nadrzędne mają wyraźny priorytet. Z jednej strony jest to działanie racjonalne – chodzi o wykorzystanie ewidentnej i raczej niepowtarzalnej szansy rozwojowej – dostępu do środków pomocowych. Jednak z drugiej strony uwzględnianie tylko tego typu czynników, przy całkowitym ignorowaniu najbliższego otoczenia, prowadzi do sytuacji, w której następuje zbyt duża koncentracja na inwestycjach określonego typu. Przykłady to zbyt gęsto zlokalizowane obiekty rekreacyjne, zbyt duże stadiony, czy świecące pustkami, deficytowe lotniska.

Proces tworzenia analiz na potrzeby strategii rozwoju jednostek jest oczywiście warunkowany specyfiką tych organizacji. Jako instytucje sektora publicznego w wielu przypadkach charakteryzują się urzędniczym podejściem do formułowania strategii.



Wyraża się to także w jej części analitycznej. Czynniki przypisywane do poszczególnych kategorii według metodologii SWOT są proponowane przez przedstawicieli jednostek funkcjonalnych odpowiedzialnych za dany obszar. Prowadzi to często do widocznego braku spójności z czynnikami uwzględnionymi w innych obszarach. Jednostki samorządu terytorialnego chętnie wykorzystują w pracach analitycznych, a nawet przy tworzeniu całych dokumentów strategicznych, podejście eksperckie. Jednak rekrutowanie ekspertów odbywa się z reguły, podobnie jak zamawianie wszelkich produktów i usług przez sektor publiczny, na zasadzie zamówień publicznych. Ze względów proceduralnych oraz w celu wyeliminowania specyficznych rodzajów ryzyka, kluczowym kryterium przy wyborze wykonawców jest z reguły cena. Mimo że w sektorze publicznym w ostatniej dekadzie bardzo rozpowszechniły się znane z sektora przedsiębiorstw koncepcje zarządzania jakością (przede wszystkim systemy oparte na normach ISO, a także opracowany na zasadach modelu EFQM – *Common Assessment Framework*)<sup>1</sup>, w większości organizacje publiczne nie stosują się do jednej z czternastu zasad Deminga – nie zamawiają na podstawie ceny. Wyjątkowo drogie okazują się w ostatecznym rozrachunku inwestycje wykonywane przez wyłonionych na podstawie ceny wykonawców. Koszty reklamacji, remontów, obsługi sporów często znacząco przewyższają oszczędności uzyskane w wyniku wybrania najtańszych ofert. Dochodzą do tego koszty alternatywne wynikające z opóźnień. Trudno sobie wyobrazić zamawianie wykonania robót przez podmiot komercyjny na zasadach obowiązujących w zamówieniach publicznych. Podobnie podmioty komercyjne, zamawiając badania, kierują się reputacją i doświadczeniem wykonawcy, podczas gdy podmioty sektora publicznego – przede wszystkim ceną. Można założyć, że prawdopodobieństwo otrzymania usługi wysokiej jakości będzie w tym przypadku równie niskie, jak w przypadku zamawianych w ten sposób usług innego rodzaju. Paradoksalnie w konstruowaniu dokumentów strategicznych brak jest więc ewidentnie myślenia strategicznego. Krótkookresowa perspektywa doraźnych oszczędności wpływa negatywnie na szanse osiągnięcia długofalowego rozwoju. Trzecie podejście stosowane przy opracowywaniu dokumentów strategicznych to podejście partycypacyjne, zakładające udział nie tylko dwóch wymienionych wyżej grup (urzędników i ekspertów), ale przede wszystkim różnych grup interesariuszy. W tym przypadku możliwa jest realizacja specyficznych celów strategii związanych z jej uspołecznieniem. Jednak, z drugiej strony, zwiększa się konieczność zawierania kompromisów i wpływ czynników o charakterze politycznym, co może doprowadzić do nadmiernego rozproszenia działań.

---

<sup>1</sup> Zob. M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 169–172.

### 3. Propozycje wykorzystania narzędzi analizy strategicznej przedsiębiorstwa w celu eliminacji lub osłabienia barier skutecznego opracowywania strategii rozwoju jednostki terytorialnej

Sposobem na eliminację lub osłabienie opisanych wyżej barier może być z pewnością wdrożenie w systemie budowy strategii rozwoju regionalnego lub lokalnego modeli opartych w większym stopniu na dobrych praktykach sektora przedsiębiorstw. W sferze deklaracji od ponad dekady mamy w administracji do czynienia z przejawami wprowadzania tzw. Nowego Zarządzania Publicznego, którego cechą jest między innymi adaptowanie różnych koncepcji zarządzania sprawdzonych w działalności komercyjnej<sup>2</sup>. Obserwacje pokazują jednak, że instytucje sektora publicznego mają tendencję do eksponowania w swoich działaniach tylko tych elementów poszczególnych koncepcji, które są właściwe dla ich specyficznej kultury i wzorców. Dlatego działania, które z założenia mają służyć do poprawy efektywności, często zamieniają się w procedury biurokratyczne, nie zawsze prowadzące do realizacji założonych celów. Przykładem mogą tu być wspomniane systemy zarządzania jakością, czy mechanizm zamówień publicznych.

Praktycznie bez głębokich modyfikacji do zaadaptowania w omawianym kontekście nadają się metody analizy mikrootoczenia wykorzystywane w sektorze przedsiębiorstw. Z jednej strony, w dokumentach strategicznych autorzy deklarują wykorzystanie takich metod. Jednak, z drugiej strony, wspomniane wcześniej nietrafione inwestycje w różnego rodzaju obiekty wydają się potwierdzać, że najczęściej perspektywa podejmowania decyzji jest krótsza niż ich skutki. Konstruktorzy planów mają na uwadze horyzont określony przez rok budżetowy, kadencję lub co najwyżej najbliższy okres programowania UE. Dominuje typowe dla sektora publicznego myślenie w kategoriach możliwych do poniesienia nakładów, a nie przewidywanych efektów. Mimo że w sferze deklaracji wykorzystywane są różnego rodzaju metody eksperckie (np. delficka), to porównanie dokumentów strategicznych potwierdza tezę o wzajemnym sugerowaniu się zapisami występującymi w innych dokumentach. Z punktu widzenia specyfiki omawianych strategii najbardziej adekwatne wydawałoby się zastosowanie metod scenariuszowych, w szczególności analizy scenariuszy stanów otoczenia<sup>3</sup>, które mogłyby zobiektywizować uzyskane wyniki, eliminując wspomniane powielanie paradygmatów.

---

<sup>2</sup> Zob. M. Zawicki, *Nowe Zarządzanie Publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 39–48.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 56–60.

Wśród stosowanych w budowie strategii rozwoju jednostek samorządowych metod analizy często deklarowany jest benchmarking. Przy czym za wzorce do porównań jednostkom służą najczęściej liderzy lub jednostki porównywalne, nie zawsze bezpośrednio konkurujące o te same zasoby. Z jednej strony poszerza to perspektywę oceny, z drugiej strony rzadsze odnoszenie się do bezpośrednich konkurentów nie pozwala ocenić faktycznej konkurencyjności jednostki. Wspomniane wcześniej przykłady permanentnego powielania przez jednostki Polski Wschodniej zapisów o priorytetowym znaczeniu turystyki wynikają także z braku odpowiedniego punktu odniesienia. Występuje tu mechanizm:

- uznaliśmy coś za ważne,
- finansujemy to,
- wydaliśmy dużo na finansowanie, to znaczy, że jest to ważne.

Jak widać, jest to rodzaj błędnego koła.

Brak odniesień do konkurencji przy identyfikacji silnych i słabych stron prowadzi na przykład do sytuacji, w których wiele obszarów leżących na granicy Warmii i Mazur lub „po drodze” z wielkich aglomeracji na te tereny w swoich misjach, sloganach promocyjnych itp. formułuje określenia typu „Brama Mazur”. Brzmi to trochę jak „Prawie Mazury”. Każdy ośrodek określający się jako „brama” w konfrontacji z „oryginalnymi” Mazurami jest z góry na przegranej pozycji. Powszechne wpisywanie jako atutu dostępności w gminie terenów pod inwestycje tylko dlatego, że niedawno takie tereny przygotowano jest nieuprawnione w sytuacji, kiedy sąsiedzi dysponują terenami niegorszymi, a na przykład lepiej dostępnymi, czy związanymi z niższymi kosztami użytkowania. Obecnie praktycznie każda większa gmina i miasto miały możliwość przygotowania terenów inwestycyjnych i z perspektywy potencjalnych inwestorów w tym zakresie lokalizacje nie różnią się od siebie.

Mechanizm oceny silnych i słabych stron w celu wypełnienia stosownych pól analizy SWOT powinien być oparty, jak w przypadku przedsiębiorstw, na odniesieniu ich do bezpośrednich konkurentów. W tym celu należy:

- zdefiniować kluczowe czynniki sukcesu<sup>4</sup> w ramach danego obszaru problemowego; walory przyrodnicze mogą być takimi czynnikami w ramach obszarów turystyka, czy jakość życia, ale na pewno nie atrakcyjność inwestycyjna;
- zidentyfikować najbliższych konkurentów (chodzi o obszary bezpośrednio konkurujące o te same zasoby);
- porównać sytuację w ramach danego obszaru z sytuacją konkurenta.

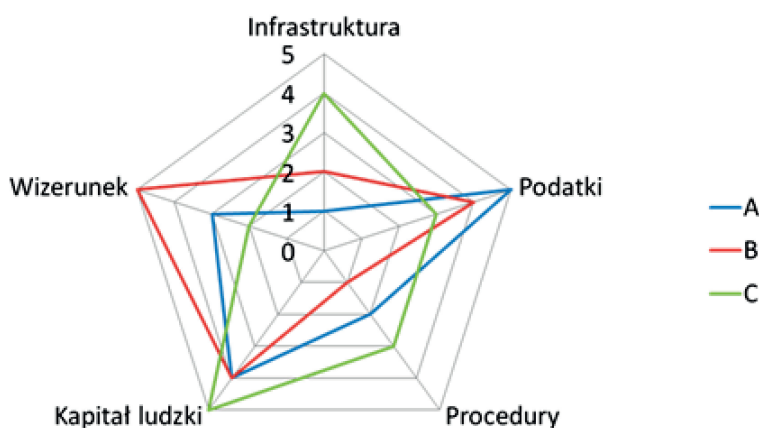
---

<sup>4</sup> Istota i sposoby identyfikacji kluczowych czynników sukcesu zostały scharakteryzowane w: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op.cit., s. 128–134.

Zastosowanie takiego podejścia pozwoliłoby uniknąć wspomnianych sytuacji planów budowy lotniska oddalonego o niecałą godzinę drogi samochodem o lotniska już istniejącego, czy promocji jako turystycznego regionu, który z walorami turystycznymi ma wspólnego tyle, że znajduje się w ich sąsiedztwie.

Wyniki takiej analizy mogą być prezentowane chociażby postaci wykresów radarowych (rysunek 1).

Rysunek 1. Profil konkurencyjny jednostek terytorialnych w obszarze atrakcyjność inwestycyjna



Źródło: opracowanie własne.

W analizowanych strategiach, prawdopodobnie ze względu na rozczłonkowanie procesu analizy i prowadzenie jego poszczególnych etapów przez jednostki lub osoby o wąskich specjalizacjach funkcjonalnych, wyraźnie widać brak analizy zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami kształtującymi pozycję strategiczną danego obszaru. Do weryfikacji tych czynników wystarczyłoby zastosować klasyczną analizę TOWS/SWOT. Jej przydatność można pokazać na wskazanych wcześniej przykładowych czynnikach często występujących w strategiach:

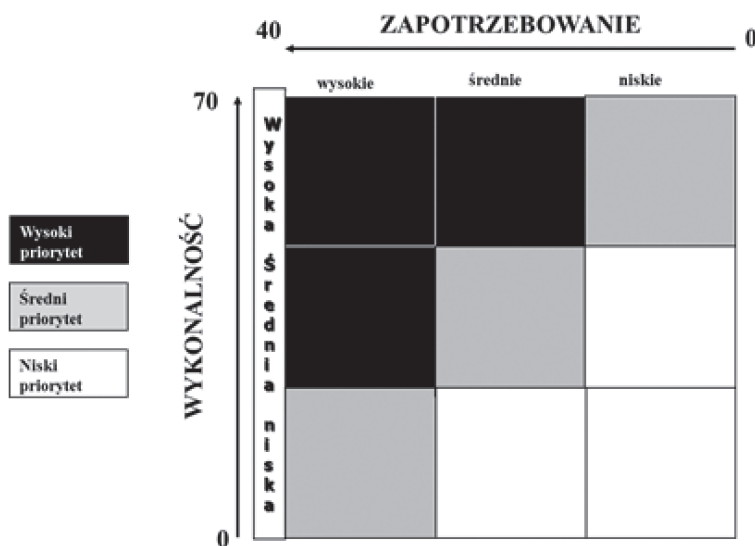
- walory środowiskowe jako silna strona,
- rozwój infrastruktury jako szansa,
- inwestycje zewnętrzne jako szansa,
- rozwój turystyki jako szansa.

Po odpowiedzi na pytania z zewnątrz do wewnątrz (Czy dane zagrożenia osłabiają kolejne siły? Czy dane szanse spotęgują zidentyfikowane siły? Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości? Czy dane szanse pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?) oraz od wewnątrz do zewnątrz (Czy zidentyfikowane siły pozwolą

wykorzystać nadarżające się okazje? Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie nadarżających się szans? Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewyższenie mogących wystąpić zagrożeń? Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?<sup>5</sup>), okazuje się, że środowisko nie tylko nie wzmocnia, ale wręcz osłabia zidentyfikowane szanse, podobnie zresztą jak rozwój turystyki.

W budowie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego można wykorzystać także, wydawałoby się odległe od tej dziedziny, metody portfelowe. Na tle ogólnych strategii rozwoju jednostek samorządowych innowacyjnością wyróżniają się strategie marketingowe, w tym strategie promocji. Wynika to zapewne z faktu, że są one tworzone pod mniejszym wpływem uwarunkowań formalnych i politycznych, a przy większym zaangażowaniu ekspertów z doświadczeniem w sektorze komercyjnym. Poniższy przykład pokazuje wykorzystanie metodologii GE przy priorytetyzacji celów strategii (rysunek 2, tabela 1).

Rysunek 2. Priorytetyzacja celów strategii na podstawie metodologii macierzy General Electric



Źródło: Prezentacja pt. Szkoła menedżerów samorządowych z projektu finansowanego w ramach dotacji MSZ „Pomoc techniczna dla państw w okresie transformacji” Świętokrzyskie Centrum Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Ługańsk 2005, cyt. za: M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Bestplace, Warszawa 2011, s. 127.

<sup>5</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 347–356.

Tabela 1. Parametry oceny zapotrzebowania na realizację celów i wykonalności celów

ZAPOTRZEBOWANIE	
1. PILNOŚĆ Czy projekt jest potrzebny lub wymagany prawem na wczoraj, na dziś, w niedalekiej przyszłości, za kilka lat czy też nigdy?	(0–10 punktów)
2. DŁUGOTRWAŁOŚĆ POŻYTEKÓW Jak długo projekt będzie przynosił korzyści? Przez tydzień, miesiąc, rok, dziesięć lat, czterdzieści lat?	(0–10 punktów)
3. ZGODNOŚĆ Z TENDENCJAMI Czy projekt jest zgodny z aktualnymi lub przewidywanymi tendencjami społecznymi, gospodarczymi, politycznymi i technologicznymi?	(0–10 punktów)
4. POWSZECHNOŚĆ Jaki procent osób potrzebujących tego programu będzie z niego korzystać lub odbierać usługi?	(0–10 punktów)
WYKONALNOŚĆ	
1. UZASADNIENIE KOSZTÓW Czy projekt przyniesie dochody przewyższające koszty? Jeżeli nie, to czy koszt netto będzie stosunkowo niewielki, duży czy też ogromny?	(0–10 punktów)
2. CZAS REALIZACJI Czy projekt zostanie uruchomiony natychmiast, wkrótce czy po upływie długiego czasu?	(0–10 punktów)
3. ZDOLNOŚĆ DO REALIZACJI Czy projekt może zostać dokończony i po pokonaniu jakich trudności?	(0–10 punktów)
4. OBSŁUGA Czy projekt mogą prowadzić aktualnie zatrudnieni pracownicy, dodatkowi pracownicy, ochotnicy czy specjaliści z zewnątrz?	(0–10 punktów)
5. ZGODNOŚĆ Z ISTNIEJĄCYMI PROGRAMAMI Czy projekt jest zgodny z obecnie istniejącymi programami rozwoju? Czy projekt jest sprzeczny i nimi, do jakiego stopnia?	(0–10 punktów)
6. AKCEPTACJA SPOŁECZNA Jaki procent mieszkańców zaakceptuje realizację projektu obecnie, w niedalekiej przyszłości, po kilku latach?	(0–10 punktów)
7. DOSTĘPNOŚĆ FUNDUSZY NA REALIZACJĘ	(0–10 punktów)

Źródło: Prezentacja pt. Szkoła menedżerów samorządowych z projektu finansowanego w ramach dotacji MSZ „Pomoc techniczna dla państw w okresie transformacji”, Świętokrzyskie Centrum Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Ługańsk 2005, cyt. za: M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Bestplace, Warszawa 2011, s. 128.

Przedsięwzięcia uwzględnione w polach „wysoki priorytet” powinny być realizowane, przedsięwzięcia o średnim priorytecie mogłyby być realizowane przez jednostki będące na przykład w dobrej sytuacji finansowej. Przedsięwzięć o niskim priorytecie nie należałoby podejmować.

Można odnieść wrażenie, że zastosowanie tej stosunkowo prostej metodologii zmieniłoby często zasadniczo drzewa celów wielu jednostek samorządowych

i pozwoliłoby uniknąć wielu kosztownych nieporozumień, jak inwestycje wprowadzić spektakularne, ale wyjątkowo kosztowne w utrzymaniu.

## 4. Podsumowanie

Powyższe przykłady nie wyczerpują oczywiście całego katalogu metod analizy strategicznej możliwych do wykorzystania przy budowie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Ukazują jednak pożądany, zdaniem autora, kierunek myślenia przy tworzeniu takich dokumentów. W sektorze publicznym, w tym w administracji samorządowej, dominuje w zarządzaniu strategicznym podejście typowe dla szkoły planistycznej z jej dawno opisanymi przez Mintzberga wadami<sup>6</sup>:

- odizolowanie od wykonawców,
- ograniczenie elastyczności działania,
- subiektywizm,
- zmienność otoczenia a ekstrapolacja trendów,
- rozdzielenie etapu budowy strategii od jej wdrożenia,
- zabicie kreatywności.

Przejawiają się tam też cechy typowe dla mechanistycznej koncepcji zarządzania strategicznego charakteryzowanej przez Z. Pierścionka<sup>7</sup>.

Wskazywane metody są wprawdzie w większości typowe właśnie dla szkoły planistycznej, jednak ich zastosowanie w przedsiębiorstwach od czasów Ansoffa wyewoluowało zdecydowanie w kierunku podejścia organicznego. Instytucje sektora publicznego, w tym jednostki samorządowe, w dalszym ciągu traktują proces planowania strategicznego często jako cel sam w sobie. Strategie powstają w wyniku złożonych, długotrwałych procedur biurokratycznych, a przyjęte rozstrzygnięcia uznawane są za tożsame z przepisami. Według urzędników należy się ich trzymać za wszelką cenę. Jeżeli zmieni się otoczenie, organizacje próbują nagiąć je z powrotem do swojej wizji, co jest raczej niemożliwe. Dlatego dla zapewnienia większej skuteczności analizowanych procesów należałoby zadbać nie tylko o rozpowszechnienie wiedzy na temat poszczególnych narzędzi, ale także o zmiany w zakresie kultury organizacyjnej.

---

<sup>6</sup> Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji...*, op.cit., PWE, Warszawa 2007, s. 60–70.

<sup>7</sup> Zob. Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 62–68.

## Bibliografia

1. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
2. Florek M., Augustyn A., *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Bestplace, Warszawa 2011.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
4. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
5. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
6. Zawicki M., *Nowe Zarządzanie Publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

---

### The Tools of Strategic Enterprise Analysis in the Development Strategy of Local Government Units

---

#### Summary

The article presents the determinants of the process of building a regional and local development strategy. Paper shows the problems in developing strategies and the role of strategic enterprise analysis methods in solving these problems.

**Keywords:** strategic analysis, strategy, Development Strategy of Local Government Unit

---



*Wojciech Czakon*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych

---

## **Streszczenie**

Znaczenie granic sieci dla zarządzania strategicznego jest istotne ze względów poznawczych, rygoru metodologicznego oraz przydatności praktycznej. Wyróżniają one sieci od otoczenia, na styku sieci – peryferium zachodzą z kolei osobliwe zjawiska. Opracowanie identyfikuje kierunki badań nad granicami sieci. Wskazuje na problem delimitacji oraz cztery stosowane w literaturze rozwiązania tego problemu.

**Słowa kluczowe:** granice, sieci, małe światy

---

## 1. Wprowadzenie

Klasyczne ujęcie strategii przedsiębiorstwa podporządkowane jest twierdzeniu o potrzebie adaptacji do otoczenia. Im lepsze dopasowanie, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej, co w prostej linii prowadzi do ewolucyjnej perspektywy na dynamikę strategiczną<sup>1</sup>. W ujęciu klasycznym otoczenie jest zatomizowane, niezależne od przedsiębiorstwa, a zjawiska, które w nim zachodzą, wywołują potrzebę adaptacji. Ponadto o powodzeniu strategii w takich warunkach decyduje kontrola zasobów, które są niedoskonale dostępne na rynku, dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie korzyści płynących z wyłączności lub quasi-wyłączności ich eksploatacji. Po trzecie wreszcie zakłada się istnienie wyspecjalizowanej grupy strategów w przedsiębiorstwie, którzy analizują i interpretują otoczenie po to, by formułować i wdrażać skuteczne strategie.

Podstawowe założenia klasycznego podejścia do strategii są jednak od czterdziestu lat kwestionowane w różnych nurtach badawczych, co doprowadziło do wyłonienia odrębnego zestawu założeń, charakterystycznych dla paradygmatu sieciowego<sup>2</sup>. Wyróżnikiem paradygmatu sieciowego w badaniach zarządzania strategicznego jest uwzględnienie wpływu na przedsiębiorstwo ograniczonego zbioru podmiotów, z którym jest ono powiązane relacjami międzyorganizacyjnymi, a także wpływu relacji pomiędzy tymi podmiotami na przedsiębiorstwo<sup>3</sup>. Zwłaszcza ta druga część stanowi wyzwanie metodologiczne i epistemologiczne, ponieważ na każde przedsiębiorstwo wpływają zjawiska, procesy, struktury czy zachowania innych powiązanych ze sobą podmiotów. O ile bowiem granice organizacji stanowią przedmiot pogłębionej refleksji w naukach o zarządzaniu<sup>4</sup>, a więzi międzyorganizacyjne wydają się być dojrzewającym polem badawczym, o tyle problematyka sieci nadal znajduje się we wczesnej, wyłaniającej się fazie rozwoju w zarządzaniu strategicznym<sup>5</sup>. Niniejsze opracowanie lokuje się w tej części wysiłku badawczego nad sieciami, który zmierza do rozwiązania problemu ich granic. Celem artykułu jest rozpoznanie problemu granic sieci oraz implikacji jego sformułowania dla kierunków dalszych badań.

---

<sup>1</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

<sup>2</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 23.

<sup>3</sup> H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, vol. 5, no. 2, s. 187–200.

<sup>4</sup> S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

<sup>5</sup> J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 141.

Rozpoznanie problemu granic sieci wymagało po pierwsze zdefiniowania znaczenia terminu granica w naukach o zarządzaniu. Następnie, wykorzystując hipotezę małych światów, przedstawiono znaną z socjologii prawidłowość sześciu stopni separacji oraz wynikający z niej skutek dla badań sieciowych. Na tej podstawie zwrócono uwagę na ograniczenia definicji granic oraz analogii do sieci społecznych dla zarządzania strategicznego, formułując pewne dyrektywy badawcze.

## 2. Granice w zarządzaniu strategicznym

Problematyka granic w zarządzaniu strategicznym, a szczególnie w obszarze badań nad przestrzenią międzyorganizacyjną, rozwijana jest głównie z perspektywy ekonomii neoinstytucjonalnej, alternatywnie identyfikowanej z teorią kosztów transakcyjnych<sup>6</sup>. Jej źródła historycznie sięgają lat trzydziestych ubiegłego wieku, a skupiają się na rozważaniach o warunkach wyższości rynku nad organizacją biurokratyczną. Podstawowa teza tego nurtu badawczego zakłada, że organizacja biurokratyczna jest bardziej efektywna wtedy, gdy koszty transakcyjne obserwowane na rynku, a związane z wykorzystaniem mechanizmu cenowego do alokacji zasobów i koordynacji działań podmiotów rynkowych, są wyższe niż koszty koordynacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia ortodoksyjnej ekonomii decyzje o wyznaczeniu granic organizacji są racjonalne i oparte na rachunku kosztów.

Choć krytycy zwracają uwagę na znaczące uproszczenia tego podejścia, zarówno w części dotyczącej samej racjonalności, jak i w części kryterium podejmowania decyzji, które nie uwzględnia możliwych do uzyskania efektów przy zadanym poziomie kosztów, to jednak do problemu granic teoria kosztów transakcyjnych wnosi znaczące ułatwienia. Po pierwsze, wyróżnia organizację od otoczenia rynkowego ze względu na mechanizm koordynacji. W dychotomii rynek – biurokracja wszystko, co nie jest rynkiem, jest biurokracją. Współcześnie literatura wyróżnia jeszcze trzeci, społeczny mechanizm koordynacji, który pozwala identyfikować klany. Trychotomiczne ujęcie jest nadal z punktu widzenia identyfikacji granic proste, bowiem:

- rynek kończy się tam, gdzie zaczyna biurokracja lub klan,
- klan kończy się tam, gdzie zaczyna rynek lub biurokracja,
- biurokracja kończy się tam, gdzie zaczyna rynek lub klan.

Po drugie, w ramach biurokracji wyróżnienie poszczególnych organizacji staje się łatwe, bowiem charakteryzują je granice formalnoprawne, prawo własności zasobów,

---

<sup>6</sup> G. Pisano, *The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no 1, s. 153–176.

a także zakres regulacji wewnętrznych. W gruncie rzeczy to strategia wyznacza granice struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, instrumentalnie traktowanych jako narzędzie i uwarunkowanie sprawnego osiągnięcia celów<sup>7</sup>. Jedną z głównych decyzji strategicznych zatem jest właśnie określenie i zmiana granic organizacji. Dzięki niej osiągalna staje się sprawność działania, a także stabilność, bowiem granice chronią przed wpływem otoczenia. Najprościej biorąc, granice wyodrębniają organizację z otoczenia<sup>8</sup>. W rezultacie powstają trzy naturalne obszary badań nad granicami organizacji.

1. Wewnątrzorganizacyjny, którego specyfika charakteryzuje organizację i jest traktowana jako zmienna wyjaśniająca sprawność jej funkcjonowania. Wewnątrz organizacji badane są m.in.: rutyny, jako wyróżniający organizację sposób reagowania na typowe bodźce; kultura organizacyjna, jako wyróżniający się zbiór artefaktów, norm i założeń podstawowych; oraz wiązki zasobów, jako właściwa konkretnej organizacji kombinacja zasobów i umiejętności.
2. Samych granic, które pełnią określoną funkcję na styku organizacji i otoczenia, bowiem to na granicach zachodzi wymiana. W rezultacie organizacje celowo kształtują role realizowane na własnych granicach, zarówno te dotyczące transakcji, jak i te dotyczące procesów informacyjnych. Układ transakcyjny opisuje się najczęściej za pomocą modelu łańcucha wartości, natomiast role informacyjne dotyczą selekcji, interpretacji i przekazywania informacji do wnętrza i na zewnątrz organizacji.
3. Poza granicami organizacji znajduje się pole badawcze międzyorganizacyjne, ograniczone z każdej strony właśnie granicami pojedynczych organizacji. Najbardziej rozwinięte są obecnie badania nad:
  - sieciami międzyorganizacyjnymi, które poszukują typowych wzorców układu powiązań międzyorganizacyjnych i pozycji przedsiębiorstwa w sieci oraz łączą te wzorce z przewagą konkurencyjną, innowacyjnością czy efektywnością;
  - strategiami relacyjnymi, pośród których największy dorobek wiąże się ze strategiami współpracy, obecnie uzupełniany coraz popularniejszymi strategiami kooperacji.

W każdym z wymienionych obszarów badań granice najczęściej przyjmuje się jako dane i niezmiennie. Można uznać takie postępowanie za tautologiczne, bowiem to, co wyróżnia organizację, zachodzi wewnątrz jej granic, które oddzielają jej odrębną specyfikę od otoczenia. Struktury sieciowe nie poddają się tak łatwo delimitacji. Gdyby zastosować kryteria typowe dla organizacji do identyfikacji granic sieci,

---

<sup>7</sup> A.D. Chandler, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

<sup>8</sup> S. Cyfert, *Granice...*, op.cit., s. 21.

wówczas wymienić trzeba co najmniej<sup>9</sup>: przynależność oraz władzę. Przynależność daje się identyfikować wtedy, gdy może mieć odzwierciedlenie formalne, wyrażone członkostwem w stowarzyszeniu, konsorcjum czy sieci aliansów. Nie zawsze jednak współdziałanie sieciowe przyjmuje taką sformalizowaną postać. Co więcej, dla funkcjonowania sieci większe znaczenie może mieć poczucie przynależności, podzielana tożsamość czy akceptacja innych członków sieci. Podobnie władza może mieć wyraz formalny, ale także przyjmować postaci mniej wyraziste. Okazuje się wobec tego, że określanie granic sieci jest zależne od kontekstu oraz perspektywy poznawczej.

### 3. Hipoteza małych światów a granice sieci międzyorganizacyjnych

Od prawie półwiecza w naukach społecznych uwagę badawczą przyciąga intrygująca prawidłowość małych światów<sup>10</sup>, która bierze swoją nazwę od potocznego sformułowania „jaki ten świat mały”. Odnosi się to do sytuacji, w których rozmówcy ze zdziwieniem stwierdzają istnienie wspólnych znajomych. W badaniach sieciowych problem małych światów odzwierciedla ścieżkę dostępu dowolnej osoby do dowolnej innej osoby. Teoretycznie biorąc, przy prostym założeniu, że każda osoba zna 100 innych osób, wystarczy ścieżka 5 kontaktów, by uzyskać wielkość sieci kontaktów wartości 10 miliardów osób, a więc większą niż całkowita populacja Ziemi. Łatwo podnieść, że mogą zachodzić powtórzenia kontaktów, czy nakładające się na siebie zbiory znajomości, ale nawet przy bardziej realistycznych założeniach matematyczne modele wskazują, że wystarczy tylko sześciu pośredników, by uzyskać dostęp do dowolnej osoby na świecie.

Współczesne środki telekomunikacji, a zwłaszcza media społecznościowe, ułatwiają identyfikację i obrazowanie sieci istniejącej wokół każdego zarejestrowanego użytkownika. Jednakże eksperymentalnie potwierdzono hipotezę małych światów jeszcze w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Eksperyment polegał na losowym wyborze kilkudziesięciu nadawców i przydzieleniu im zadania dostarczenia korespondencji odbiorcy, którego nawet nie znali. Okazało się, że bez względu na fragmentaryczną informację o odbiorcy, czy odległość fizyczną, mediana liczby kroków niezbędnych do skutecznego dostarczenia wynosiła 5. Ten wielokrotnie

---

<sup>9</sup> H. Aldrich, D. Herker, *Boundary spanning roles and organization structure*, „Academy of Management Review” 1977, vol. 2, no 2, s. 217–230.

<sup>10</sup> S. Milgram, *The small world problem*, „Psychology today” 1967, vol. 2, no 1, s. 60–67.

powtarzany eksperyment empirycznie potwierdził hipotezę małych światów, a przy okazji potwierdził też hipotezę sześciu stopni separacji.

Wielokrotna krytyka nie obniża ani popularności, ani intuicyjnej trafności, ani też przydatności hipotezy małych światów. Ze względów metodologicznych podnosi się, że eksperyment S. Milgrama nie spełniał warunku losowości, a także iż wielu uczestników potrzebowało większej liczby kroków, z maksimum o wartości 10. Jego powtórzenia również wykazywały niedostatki, a nierównomierny rozkład populacji na świecie utrudnia dostęp do niektórych społeczności, podczas gdy w innych jest on znacznie ułatwiony. Jednakże potoczne sformułowanie „jaki ten świat mały” wskazuje wyraźnie na zgodność uzyskanego wyniku z doświadczeniem indywidualnym. Zarówno intuicja, jak i badania potwierdzają przy tej okazji, że rozkład gęstości sieci kontaktów osobistych nie jest losowy. Przydatność hipotezy małych światów przejawia się wobec tego w szansie uzyskania dostępu do cennych informacji, takich jak możliwości zatrudnienia, co wykazała słynna praca o sile słabych więzi społecznych na rynku pracy<sup>11</sup>. Sprawność sieci społecznych w mobilizowaniu ruchów protestów można było obserwować w roku 2011 podczas tzw. arabskiej wiosny. Wówczas to protestujący organizowali się za pomocą mediów społecznościowych.

Rozwinięcie badań nad nielosowym rozkładem sieci przyniosło ważne skutki dla badań nad konkurencją<sup>12</sup>. Okazuje się, że układ więzi utrzymywanych przez organizacje nie jest losowy, a wobec tego niektórym organizacjom może stwarzać przewagę nad innymi. Zachodzi ona szczególnie w sytuacji posiadania więzi mostkowych, które łączą jedne sieci z drugimi na zasadzie wyłączności. Badania nad sieciami społecznymi wnoszą, oprócz rygoru metodologicznego, także nowe zjawiska do zarządzania strategicznego, szczególnie ważne dla badań nad granicami sieci. Przede wszystkim jednak sugestywną hipotezę o połączeniu wszystkich ze wszystkimi, z której wynika, że granica sieci międzyorganizacyjnej nie istnieje, bowiem obejmuje ona wszystkie istniejące organizacje. Obserwuje się w niej istotnie uwarunkowania decyzji i działań pojedynczej organizacji układem powiązań, w którym jest ona osadzona. Jednocześnie żadna organizacja nie jest pozbawiona więzi z innymi, czyli nie jest izolowaną wyspą<sup>13</sup>. W istocie obserwacja czyniona z gruntu badań sieciowych jest prostą konsekwencją koncepcji Organizacji Służącej Otoczeniu Ansoffa. Połączenie wszystkich ze wszystkimi, nawet ścieżkami o różnej długości, czyni z gospodarki globalnej gospodarke usieciowioną lub jak to nazywają niektórzy – spletaną. Gdyby przyjąć taki skrajny

---

<sup>11</sup> M.S. Granovetter, *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology” 1973, s. 1360–1380.

<sup>12</sup> R.S. Burt, *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge 2009.

<sup>13</sup> H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island...*, op.cit.

pogląd, wówczas badania granic sieci stałyby się bezprzedmiotowe. Ta konkluzja zdaje się być zbyt daleko idąca, dlatego wymaga krytycznej analizy zarówno przesłanek wniosku, jak i samej reguły, tj. analogii.

Sieci definiuje się na podstawie powiązań, a nie węzłów. Węzły to organizacje lub ich grupy, ale bez wyodrębnienia względnie trwałych wzorców interakcji same węzły tworzą jedynie zbiór organizacji. Interakcje międzyorganizacyjne polegają na przepływach materialnych i informacyjnych, których skutkiem jest wspólne bądź skoordynowane tworzenie wartości. Względna trwałość wzorców powiązań jest kluczowym aspektem wyodrębniania sieci międzyorganizacyjnych spośród transakcji rynkowych. Operacjonalizowana jest zwykle jako powtarzalność w danym okresie, częstotliwość, zaangażowanie zasobów ponad niezbędne do dokonania transakcji minimum, a nawet – wielość treści wymiany. W rezultacie wokół każdego przedsięwzięcia istnieją więzi sieciowe, ale oprócz nich wiele innych rodzajów powiązań. Łącznie tworzą one wrażenie zagmatwania sieciowej gospodarki, jednak na cele badania sieci niezbędne staje się przyjęcie kryterium względnej trwałości, które znacznie obniża liczebność zbioru badanych więzi. Niestety kryterium to nie jest wystarczające do określenia granic sieci.

Wobec tego badacze przyjmują *a priori* granice sieci, definiowane z jednej strony jako wzorce względnie trwałej interakcji, ale także ze względu na centralny jej podmiot. Wyodrębnia się w ten sposób ego-sieci przedsiębiorstwa, gdy w centrum uwagi znajduje się organizacja, jej strategia i wzorce zachowań. Gdy w centrum sieci znajduje się klient, wówczas rezultatem identyfikacji jest system wartości<sup>14</sup>. Wybór podmiotu centralnego sieci, ze względu na który jej granice są definiowane, ma zupełnie podstawowe znaczenie. Niektórzy porównują tę alternatywę do kopernikańskiej rewolucji w astronomii. Jak podkreślał T. Kuhn, znaczenie systemu heliocentrycznego znacznie wykraczało poza techniczne aspekty obliczeń orbit ciał niebieskich, niosąc za sobą zmianę spojrzenia na świat, z jednoczesnym zagrożeniem dla dotychczasowych paradygmatów. Orientacja strategii na sieci, które podporządkowane są tworzeniu wartości dla klienta, jest tak dalece odmienna od klasycznego podejścia zorientowanego na tworzenie wartości dla akcjonariuszy, że analogia do przewrotu kopernikańskiego staje się w przekonująca.

Najbardziej technicznym rozwiązaniem problemu identyfikacji sieci jest posłużenie się miarami strukturalnymi, spośród których szczególną popularność zyskała sobie gęstość. Odzwierciedla ona liczbę rzeczywiście istniejących więzi, względem teoretycznie możliwej ich liczby. Jest cechą całej sieci, ale nierównomiernie rozłożoną. Wobec tego te obszary sieci, w których gęstość powiązań jest większa niż średnia

---

<sup>14</sup> B. Nalebuff, A. Brandenburger, *Co-opetition*, HarperCollinsBusiness, London 1996, s. 16.

lub niż bezpośrednio otoczenie, określa się mianem klastrów bądź klik. Otwiera się w ten sposób pole do badań nad zjawiskami szczególnymi wewnątrz takich klastrów oraz pomiędzy nimi a otoczeniem, czyli obejmującymi granice sieci. Jednym z lepiej rozpoznanych zjawisk jest lokalne buczenie<sup>15</sup>, tj. intensywne i nieformalne przepływy informacji w klastrze, słabo jednak powiązane z transferami technologicznej wiedzy skodyfikowanej. To przez granice przepływają najcenniejsze informacje do wnętrza i na zewnątrz klastra. Potwierdzają to badania francuskich firm, które wykazują pozytywny wpływ współdziałania z konkurentami na innowacje radykalne tylko wówczas, gdy współpraca dotyczy rywali odległych geograficznie, pochodzących z Europy lub Stanów Zjednoczonych Ameryki<sup>16</sup>. Okazuje się zatem, iż przedsiębiorstwa postrzegają jako bezpieczniejsze współdziałanie z odległym podmiotem, by uniknąć wzmacniania lokalnego konkurenta. Granica sieci staje się tu nie tylko kategorią strukturalną, ale zyskuje wymiar geograficzny.

Ograniczenie analogii w badaniach naukowych polega na roli inspirującej, pobudzającej do kreatywności, czy transponowania zjawisk i prawidłowości zaobserwowanych w jednych polach badawczych na inne. Jednak analogie nie zawierają obietnicy izomorfizmu<sup>17</sup>. Zatem sieci międzyorganizacyjne nie są tożsame z sieciami społecznymi, nie każda więź będzie mogła być uznana za sieciową. Trwałość wzorca interakcji jest kluczowa, zatem nie wszystkie więzi transakcyjne mają znaczenie. Choć gospodarka rzeczywiście jest splątana, to sieci jest w niej mniej, niż się zdaje. Nie tylko więc jest technicznie wykonalne, ale także niezwykle potrzebne oznaczanie granic sieci.

## 4. Podsumowanie

Granice sieci są istotne dla badań zarządzania strategicznego dlatego, że zachodzą na nich, wewnątrz nich oraz poza nimi osobliwe zjawiska. Wewnątrz sieci znajdują się przedsiębiorstwa, które celowo dokonały takiego wyboru. Upatrują wewnątrz sieci większych szans na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej lub celów indywidualnych. Niesprzeczność, a nawet częściowa zgodność, tych celów stanowią spoiwo sieci. Granica sieci oferuje szczególną pozycję na styku, która daje przywileje zarówno wobec wnętrza sieci, jak i wobec otoczenia. Zachodzą na niej szczególnie ważne transfery

---

<sup>15</sup> H. Bathelt, A. Malmberg, P. Maskell, *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*, „Progress In Human Geography”, vol. 28, nr 1, s. 31–56.

<sup>16</sup> F. Le Roy, M. Robert, F. Lasch, *Cooperer avec ses amis ou avec ses ennemis. Quelle strategie pour innover?*, „Revue Francaise de Gestion” 2013, nr 232, s. 81–100.

<sup>17</sup> J. Niemczyk, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3, s. 3–18.



wiedzy, a także transakcje decydujące o skali zawłaszczania wartości. Poza granicami sieci otwierają się szanse poszukiwania nowych sposobności, wiedzy niedostępnej wewnątrz i innych źródeł przewagi.

Zatem problem identyfikacji granic ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia sieci w zarządzaniu strategicznym. Jego rozwiązania obserwowane w literaturze przyjmują cztery postaci. Pierwszą jest powtórzenie zabiegu upraszczającego zastosowanego w teorii organizacji, czyli przyjęcie granic za dane i niezmiennie. Wówczas w badaniu empirycznym granice wyznacza sposób doboru podmiotów do próby. Drugim rozwiązaniem jest traktowanie granic jako dynamicznego tworu, w którym realizowane są typowe role, procesy czy funkcje. Wówczas wysiłek badawczy sprowadza się do identyfikacji tych ról, *ex definitione* przynależnych obszarom granicznym sieci. Trzecim jest ścieżka analizy sieciowej, polegająca na określeniu względnych gęstości lub trwałości więzi. Czwarte, najbardziej obiecujące rozwiązanie, polega na określeniu sieci ze względu na pojedynczy podmiot, przedsiębiorstwo lub klienta. Wywołuje to kluczową dyskusję o skupieniu sieci, o orientacji strategii, podobną do kopernikańskiego przewrotu w astronomii.

## Bibliografia

1. Aldrich H., Herker D., *Boundary spanning roles and organization structure*, „Academy of Management Review” 1977, vol. 2, nr 2, s. 217–230.
2. Bathelt H., Malmberg A., Maskell P., *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*, „Progress In Human Geography”, vol. 28, nr 1, s. 31–56.
3. Burt R.S., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge 2009.
4. Chandler A.D., *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
5. Cyfert S. *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
6. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
7. Granovetter M.S., *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology” 1973, s. 1360–1380.
8. Hakanson H., Snehota I., *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, vol. 5, nr 2, s. 187–200.

9. Le Roy F., Robert M., Lasch F., *Cooperer avec ses amis ou avec ses ennemis. Quelle strategie pour innover?*, „Revue Francaise de Gestion” 2013, nr 232, s. 81–100.
10. Milgram S., *The small world problem*, „Psychology today” 1967, vol. 2, nr 1, s. 60–67.
11. Nalebuff, B. Brandenburger, A. *Co-opetition*, HarperCollinsBusiness, London 1996.
12. Niemczyk J., *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3, s. 3–18.
13. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
14. Pisano G., *The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, nr 1, s. 153–176.
15. Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

---

## The problem of boundaries in interorganizational network research

---

### Summary

Network boundaries appear as critically important in strategic management for cognitive, methodological reasons and managerial implications. They delineate networks from peripheral connections, and constitute the locus of a number of particular phenomena. This paper outlines research threads focused on network boundaries in strategic management. It points out to the delimitation problem and identifies four strategies typically used in the literature.

**Keywords:** boundary, network, small world

---

*Zofia Patora-Wysocka*  
Wydział Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk

## **Czynniki dynamizujące zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach z branży odzieżowo-tekstylnej**

---

### **Streszczenie**

W artykule podjęto problematykę inicjowania zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach z branży odzieżowo-tekstylnej. Problematyka zmian restrukturyzacyjnych podejmuje fundamentalne aspekty funkcjonowania: adaptacji, rozwoju i schyłku przedsiębiorstwa, ciągłości organizacji i procesów zarządzania. Binarny charakter procesu zmian jest oparty na kategoriach dynamiki i inercji procesowej. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki dynamizują oraz inhibują zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

**Słowa kluczowe:** zmiana, restrukturyzacja, małe i średnie przedsiębiorstwa, branża odzieżowo-tekstylna

---

# 1. Wprowadzenie

Proces zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach przebiega w sposób dwukierunkowy. Z jednej strony można wyróżnić mechanizmy dynamizujące, a z drugiej strony – inhibujące zmiany w przedsiębiorstwie. Czynniki inicjujące zmiany restrukturyzacyjne są wynikiem działań podejmowanych w drodze celowego planowania i nieplanowanego dostosowywania. Celowo zaplanowany projekt działań zachodzi na poziomie racjonalnie lub, odwołując się do teorii behawioralnych<sup>1</sup>, semi-racjonalnie tworzonej strategii i można go analizować w kontekście makroprocesowym<sup>2</sup> lub makrostrategicznym<sup>3</sup>. Nieplanowe działania dostosowawcze można z kolei definiować, nawiązując do inspirowanych ewolucyjnym pojęciem rutyny (rozumianej jako *gen organizacji, jej pamięć i wiedza*<sup>4</sup>) koncepcji mikroprocesów, czynności i mikropraktyk. Podejście mikroprocesowe lansowane w ramach nurtu zorientowanego na poznanie procesów strukturalizacji w toku działań praktycznych w zarządzaniu (*strategy as practice research*<sup>5</sup>) jest czynnościowym ujęciem procesów, strategii i struktury organizacji.

Proces inhibowania zmian restrukturyzacyjnych można definiować, odwołując się do pojęcia inercji. Analiza literatury wskazuje, że *kontekst inercji pojawia się często dopiero wskutek porównania struktury organizacyjnej, siły relacji między elementami, które ją tworzą, a dynamiką zmian otoczenia*<sup>6</sup>. Według J. Pfeffera inercja to *nieumiejętność organizacji, by zmieniać się równie gwałtownie jak otoczenie*<sup>7</sup>.

Pojęcie inercji stanowi fundamentalną kategorię teoretyczną w ramach teorii ekologii organizacji, gdzie przyjmuje się tezę o wypieraniu słabszych organizacji przez lepiej dostosowane. M.T. Hannan i J.H. Freeman zakładają jednocześnie, że inercja strukturalna

---

<sup>1</sup> Zob. R.M. Cyert, J. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, wyd. 2, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 1992.

<sup>2</sup> Zob. R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Pearson Education Limited, London 2011, s. 148–171.

<sup>3</sup> Zob. C. Salvato, *The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution*, „Journal of Management Studies” 2003, 40:1, s. 83.

<sup>4</sup> Zob. R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press 1982.

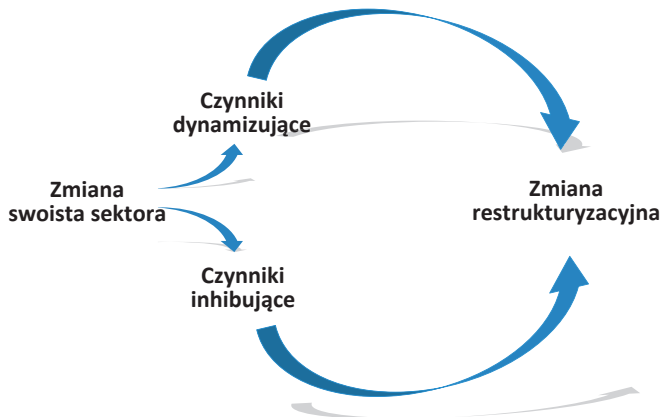
<sup>5</sup> Zob. D. Golsorkhi *et al.*, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press 2010.

<sup>6</sup> Z. Patora-Wysocka, *Restructuring – from routine to change*, w: *Dilemmas of the contemporary economy facing Global Changes*, red. J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 168.

<sup>7</sup> J. Pfeffer, *New Directions For Organization Theory*, Oxford University Press 1997, New York, s. 163, za: K.E. Weick, R.E. Quinn, *Organizational Change and Development*, „Annual Review Psychology” 1999, vol. 50, s. 361–386.

ma charakter względny. Istnieje konieczność płynnej oceny tego, czy daną organizację, jej strukturę i wiążące ją procesy cechuje inercja, czy nie. W jednych warunkach otoczenia zewnętrznego może bowiem okazać się ona sztywna, w innych zaś względnie elastyczna. Może mieć to związek z tempem zmian w otoczeniu, ich charakterem, regularnością, zasięgiem oddziaływania, które w znacznej części składają się na charakterystykę sektora rynku<sup>8</sup>. Egzogeniczny kontekst inercji warto odnieść do specyfiki sektora odzieżowo-tekstylnego, która jest oparta na formule sezonowości i globalnej dyfuzji trendów i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa (rysunek 1). Umiedzynarodowienie przedsiębiorstw jest w tym kontekście ważnym elementem swoistych zmian sektora oraz czynnikiem dynamizującym wewnętrzne zmiany restrukturyzacyjne przedsiębiorstw. Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branży odzieżowo-tekstylniej wiąże się z koniecznością podejmowania planowych i nieplanowych działań, wdrażania nowych rozwiązań w zakresie produktu i stosowanej technologii.

Rysunek 1. Proces inicjowania zmian restrukturyzacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Internacjonalizacja opisywana ujęciu dynamicznym wiąże się z postrzeganiem procesów przez wielowymiarowy pryzmat zmiany. Podejście dynamiczne stanowią w tym sensie prace B. Oviatta i P. McDougall lokujące umiedzynarodowienie w kontekście przedsiębiorczości i zaawansowanych technologii oraz będące przyczynkiem do rozwijania problematyki internacjonalizacji w ramach analizy zmian form umiedzynarodowienia (re- i de- internacjonalizacja, *born-again globals*<sup>9</sup>). Można sądzić,

<sup>8</sup> M.T. Hannan, J. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, vol. 49, nr 2, s. 152; Z. Patora-Wysocka, *Restructuring...*, op.cit., s. 168.

<sup>9</sup> J. Bell, R. McNaughton, S. Young, „Born-Again Global” Firms: An Extension to the „Born Global” Phenomenon, „Journal of International Management” 2001, nr 7 (3).

że problematyka umiędzynarodowienia jest rozwijana w ramach podejścia zasobowego i procesowego. Badania skupione są wokół wątków strategii, form i geograficznego zasięgu internacjonalizacji (sieci, ekspansja *born-globals*, firm eksportowych), rekonfiguracji łańcucha wartości, charakteru przewagi konkurencyjnej oraz w ujęciu zasobowym (umiejętności dynamiczne). Ważniejsze badania w Polsce prowadzono w tym zakresie pod kierunkiem m.in. M. Romanowskiej (2011), K. Obłója (2010), J. Cieślaka (2010), K. Fonfary (2009) i M. Witek-Hajduk (2010).

Próba spojrzenia na problematykę internacjonalizacji z punktu widzenia działań i rodzajów czynności podejmowanych w ramach cyklu sezonowego może pozwolić na poznanie czynników utrzymania dynamiki i ciągłości oraz inercji organizacyjnej. Jest to celowe ze względu na dualny charakter czynników zmienności strukturalnej przedsiębiorstw oraz ważne poznawczo w kontekście współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (globalizacja, rozwój technologii), gdzie w dynamicznie zmieniających się sektorach przedsiębiorstwa podlegają ciągłym procesom restrukturyzacji adaptacyjnej i rozwojowej.

## 2. Swoistość zmian mody w branży odzieżowo-tekstylniej

Sezonowy kalendarz rozwoju produktu i planowania kolekcji dzieli się tradycyjnie na dwa sezony mody: wiosna/lato i jesień/zima, obejmując 10–12 miesięcy<sup>10</sup>. Formuła dwusezonowego cyklu funkcjonowania branży została złamana przez globalne odzieżowe marki sieciowe, które promują dwutygodniowy cykl rozwoju produktu, związane z tym skracanie sezonów oraz różnicowanie kalendarza rozwoju produktu dla różnych grup stylistycznych w ramach kolekcji (np. rzeczy modowych i klasycznych)<sup>11</sup>. Funkcjonowanie w ramach skróconego cyklu mody nie wymaga całkowitego przebudowywania kolekcji sezonowej i często oparte jest na regularnych, częściowych zmianach produktowych i wprowadzaniu nowych modeli lub grup modeli kilka razy w sezonie w ramach tzw. wejść lub etapów kolekcji (*intakes, phases*). Wskutek jednoczesnego monitoringu dynamiki sprzedaży wyłaniają się bestsellery i doszywane kolejne sztuki produktów, co stanowi kolejny element zwiększający zakres i tempo wykonywanych sezonowo czynności. Tego rodzaju model działania przedsiębiorstwa nie przewiduje okresów zmniejszonej aktywności<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> G. Kunz, M.B. Garner, *Going Global: The Textile and Apparel Industry*, Fairchild Books, New York 2011, s. 26.

<sup>11</sup> Zob. Z. Patora-Wysocka, *The Change Dynamics in the Process of Internationalisation of Clothing and Textile Enterprises*, FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe, przyjęte do druku.

<sup>12</sup> H. Goworek, *Fashion buying*, Blackwell Publishing, Oxford 2007, s. 19.

### 3. Rozwój produktu modowego w cyklu sezonowym

Według S.J. Keiser i M.B. Garner oraz H. Goworek rozwój produktu w branży odzieżowo-tekstylnej jest rodzajem planowania o charakterze strategicznym. Jest jednocześnie procesem produkcyjnym, na który składają się działania kreatywne (badanie i interpretowanie trendów, zakupy porównawcze konkurencji i marek mocniej pozycjonowanych modowo, projektowanie), proces wytwórczy (zaopatrzenie, dobór tkanin, surowców, praca nad kolekcją, jej prezentacja; dobór podwykonawców; ustalanie cen detalicznych) oraz dystrybucja i obsługa klienta. Specyfika branży, sezonowość i krótki cykl życia produktu powodują, że działania tego rodzaju są podejmowane w sposób ciągły i powtarzalny. W przeciwieństwie do innych sektorów zmiany i modyfikacje produktu następują bardzo szybko. Decyzje i działania w organizacji są podejmowane w sposób dynamiczny. Jednocześnie swoista regularność cyklu, który obejmuje sektor odzieżowo-tekstylny, tworzy pewien kontekst sytuacyjny dla rutynowo oraz również spontanicznie podejmowanych czynności, które są przyczynkiem zmian w organizacji. Tego rodzaju zmiany mają charakter binarny i z jednej strony są konieczne do utrzymania ciągłości organizacji w cyklu sezonowym, z drugiej natomiast mogą prowadzić do restrukturyzacji.

## 4. Metodologia i wyniki badań

### 4.1. Dobór próby

Ze względu na cel badania do próby zostały zakwalifikowane przedsiębiorstwa, które działały w branży odzieżowo-tekstylnej (produkcja, usługi) z siedzibami w woj. łódzkim lub mazowieckim. W celu wylosowania próby wykorzystano dwie bazy danych Kompas (880 rekordów) oraz Stowarzyszenia Włókienników Polskich oddział w Łodzi (ponad 120 rekordów). Badanie ankietowe zrealizowano na próbie 337 małych i średnich przedsiębiorstw. W początkowym etapie badania ankieterzy kontaktowali się telefonicznie z przedsiębiorcami i umawiali się na spotkanie, podczas którego wypełniano kwestionariusz, lub zostawiali ankietę w danym miejscu (najczęściej w siedzibie firmy) i potem ją odbierali. W pierwszym etapie badania zrealizowano 98 ważnych ankiet, gdyż część przedsiębiorstw zarejestrowanych w bazie nie prowadziło już działalności, zmieniło charakter prowadzonej działalności lub odmówiło udziału w badaniu. W celu zwiększenia próby przeprowadzono badanie wśród studentów studiów niestacjonarnych jednej z łódzkich uczelni. W badaniu brali udział właściciele firm oraz osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach z branży

odzieżowo-tekstylnej. W ten sposób przebadano 239 ważnych ankiet. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od kwietnia do lipca 2013<sup>13</sup>.

## 4.2. Metody statystyczne

Dokonano kilkudziesięciu cząstkowych pomiarów zmian o charakterze dynamicznym oraz inercyjnym i utworzono dwa syntetyczne wskaźniki mierzące poziom natężenia zmian przy pewnym uproszczeniu, że każda ze zmian miała tę samą wagę. Poprawność skonstruowanych w ten sposób wskaźników sprawdzono m.in. współczynnikiem korelacji między poszczególną zmienną cząstkową a wskaźnikiem (wartość powyżej 0,3). Przeprowadzono analizę wariancji, która jest metodą *rozstrzygania o istnieniu różnic między średnimi*<sup>14</sup> w ramach różnych grup przedsiębiorstw. W kolejnym etapie zbudowano równania regresji, które pozwoliły określić czynniki najsilniej warunkujące dynamiczne i inercyjne aspekty zmian<sup>15</sup>.

## 4.3. Pomiar zmian oraz czynników warunkujących zmiany restrukturyzacyjne

Analizę oparto na kompozytowych miernikach celowo dobranych grup zmiennych, które nie są dostatecznie eksplorowane w badaniach empirycznych, zwłaszcza w ramach problematyki inicjowania zmian w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Zmiennymi zależnymi w badaniu były wskaźniki dynamiczny i inercyjny. Wskaźnik dynamiczny zawierał 45 możliwych do wprowadzenia zmian w procesie umiędzynarodowienia, oceniając je na co najmniej siedmiu płaszczyznach dynamiki związanej ze specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw w cyklu sezonowym. Wskaźnik inercyjny był konstruktem empirycznym oceniającym inercję procesową w ramach internacjonalizacji przedsiębiorstw i składał się z 12 pomiarów cząstkowych działań, które świadczyły o inhibowaniu zmian.

Zmiany cząstkowe są zdefiniowane jako różne rodzaje działań podejmowanych w procesie internacjonalizacji w przedsiębiorstwie funkcjonującym w cyklu sezonowym oraz w warunkach globalnej dyfuzji trendów. Utrzymanie ciągłości procesów

---

<sup>13</sup> Por. Z. Patora-Wysocka, *The Change...*, op.cit.

<sup>14</sup> A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 389.

<sup>15</sup> Por. Z. Patora-Wysocka, *The Change...*, op.cit.



w dynamicznie i cyklicznie zmieniającym się sektorze jest elementem restrukturyzacji adaptacyjnej i rozwojowej<sup>16</sup>.

Wskaźniki cząstkowe miały charakter jakościowy i wyrażały obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, które zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Obszary funkcjonowania przedsiębiorstw i wskaźniki cząstkowe zmian inicjowanych i inhibowanych umiędzynarodowieniem.**

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstw	Przykłady dynamicznych wskaźników cząstkowych	Przykłady inercyjnych wskaźników cząstkowych
Proces internacjonalizacji	Formy internacjonalizacji (usługi przesyłania/wyłączalność dla firm zagranicznych; eksport; przedsięwzięcie handlowe z firmą zagraniczną; własny oddział handlowy za granicą; przedsięwzięcie produkcyjne za granicą etc.). Sposób i poziom zaangażowania działalności za granicą (rozpoczęcie eksportu, regularna współpraca; założenie spółki z partnerem zagranicznym; wzrost/spadek sprzedaży za granicą)	Realizowanie niestandardowych zamówień nie przyspieszyło podjęcia decyzji o zwiększeniu eksportu/ /uworzeniu oddziału handlowego za granicą
Badanie trendów	Korzystanie z serwisów prognozowania trendów; targi Premiere Vision, Fashion Week; zakupy konkurencyjnych produktów	Brak
Elementy planowania lub spontaniczności decyzyjnej w procesie rozwoju produktu	Inicjowane internacjonalizacją: wzrost/ /spadek średniego kosztu pozyskania produktu; wzrost/spadek liczby modeli/ /kolorów/sztuk w ramach danego modelu; wprowadzanie produktów zaawansowanych technologicznie, wzmocnienie wewnętrznej kontroli jakości	Inicjowane internacjonalizacją: spadek liczby modeli/kolorów/sztuk w ramach danego modelu. Pojawianie się klientów zagranicznych nie wpływa na zmiany produktowe w zakresie konstrukcji modeli i używanych surowców/tkanin. Realizowanie niestandardowych zamówień nie dynamizuje internacjonalizacji i inwestycji w nowoczesne technologie. Elementy zasobowe i procesowe utrudniające realizację niestandardowych zamówień (braki w parku maszynowym, braki surowca, brak wiedzy, nieterminowość dostawców)

<sup>16</sup> Definicje restrukturyzacji zob. R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych: aspekt teoretyczno-praktyczny*, red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003, s. 89.

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstw	Przykłady dynamicznych wskaźników cząstkowych	Przykłady inercyjnych wskaźników cząstkowych
Elementy strategii marketingowej: ustalanie cen detalicznych, dynamika sprzedaży, prezentacja kolekcji	Inicjowane internacjonalizacją różnicowanie cen w ramach podobnych grup produktów; wzrost sprzedaży w ostatnich dwóch latach; intensyfikacja reklamy outdoorowej; reklamy w prasie kolorowej; współpraca z modelkami; fotografiami; wykorzystywanie mediów społecznościowych; visual merchandising	Inicjowane internacjonalizacją: spadek wielkości sprzedaży produktów/usług w ostatnich dwóch latach. Brak wpływu internacjonalizacji na nowe sposoby reklamy/eksponowania produktu
Dostawa i dystrybucja	Inicjowane internacjonalizacją skrócenie czasu dostaw; wzmocnienie wew. kontroli jakości oraz usług firm zewnętrznych typu pakowanie; otworzenie własnego sklepu za granicą; budowanie kanałów dystrybucji za granicą	Realizacja niestandardowych zamówień nie wpływa na otworzenie oddziału handlowego za granicą
Inwestycje	Inicjowane internacjonalizacją otwieranie sklepów, rozbudowa krojowni, szwalni, inwestycje w nowoczesne manekiny, umeblowanie, oświetlenie sklepu	Inicjowane internacjonalizacją: likwidacja sklepów, sprzedaż maszyn, budynków/wynajem
Inwestycje w nowoczesne technologie	Podjęcie inwestycji pod wpływem internacjonalizacji, wprowadzanie produktów zaawansowanych technologicznie	Realizacja niestandardowych zamówień nie wpływa na inwestycje w nowoczesne technologie

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, która służy testowaniu różnic pomiędzy średnimi wartościami zmiennych zależnych (wskaźnika dynamicznego i inercyjnego) w poszczególnych podgrupach stworzonych ze względu na wartość zmiennej niezależnej. Dla wszystkich zmiennych niezależnych dobranych do niniejszej analizy poziom istotności dla testu F przyjmował wartość poniżej 0,05 ( $p < 0,05$ ), co oznaczało, że różnice były istotne statystycznie i odrzucono tym samym hipotezę zerową zakładającą, że średnie wartości zmiennej zależnej dla kategorii zmiennych niezależnych opisujących badane przedsiębiorstwa nie różnią się między sobą. W ten sposób do analizy dobrano zmienne, dla których wskaźnik dynamiczny był różnicowany w sposób istotny statystycznie w ramach średnich wartości zmiennej niezależnej. Następnie przeprowadzono test *post hoc* Duncana, który wskazuje, które grupy różnią się w istotny sposób pomiędzy sobą i czy istnieją grupy jednorodne, pomiędzy którymi nie ma różnic istotnych statystycznie. Określono w ten sposób, które wartości zmiennej niezależnej charakteryzują się większym, a które mniejszym poziomem zmian dynamicznych, co pozwoliło na zdychotomizowanie zmiennych

niezależnych. Zmienne niezależne dla wskaźnika dynamicznego przyjęły następujące wartości:

- 1) wielkość firmy (1 = średnie firmy; 0 = mikro i małe firmy);
- 2) zróżnicowanie liczby wejść kolekcji w sezonie (1 = występuje; 0 = brak wejść);
- 3) finansowa opłacalność najważniejszym powodem realizacji niestandardowych zamówień (1 = tak; 0 = nie);
- 4) pod wpływem klientów zagranicznych w przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje dotyczące zmiany profilu produkcji i dotyczą wprowadzania trudniejszych konstrukcyjnie modeli (1 = tak; 0 = nie);
- 5) portale internetowe jako preferowane formy dystrybucji (1 = tak; 0 = nie);
- 6) pochodzenie większości niestandardowych zamówień (1 = z zagranicy; 0 = z Polski);
- 7) zróżnicowanie na produkty modowe i klasyczne pogłębiło się przez zaangażowanie w eksport i działalność zagraniczną (1 = tak; 0 = nie)<sup>17</sup>.

Zmienne niezależne dla wskaźnika inercyjnego przyjęły następujące wartości:

- 1) brak zróżnicowania liczby wejść kolekcji w sezonie (1 = tak; 0 = nie);
- 2) brak wzrostu sprzedaży/zaangażowania za granicą (1 = tak; 0 = nie);
- 3) portale internetowe – dystrybucja – (1 = tak; 0 = nie);
- 4) polskie pochodzenie produktów/tkanin/surowców (1 = tak; 0 = nie);
- 5) brak wpływu przyjętego zróżnicowania produktów na modowe i klasyczne na zysk w latach 2008–2013 (1 = tak; 0 = nie);
- 6) udział produktów modowych w stosunku do klasycznych w eksporcie w latach 2005–2008 (1 = poniżej 30%; 0 = od 30% do 100%).

#### 4.4. Wyniki

W tabelach 2 i 3 pokazano najważniejsze czynniki wyjaśniające odpowiednio dynamizowanie oraz inhibowanie zmian o charakterze restrukturyzacyjnym w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w branży odzieżowo-tekstylnej. W obydwu przypadkach poziom istotności dla testu F wynosi  $< 0,001$ , co pozwala stwierdzić, że oszacowanie dla obydwu równań jest istotne statystycznie. W modelu dynamicznym zmienne niezależne wyjaśniają aż 58% wariancji zmiennej zależnej ( $R^2 = 0,58$ ), a w modelu inercyjnym 28% wariancji zmiennej zależnej ( $R^2 = 0,28$ ).

---

<sup>17</sup> Por. Z. Patora-Wysocka, *The Change...*, op.cit.

**Tabela 2. Czynniki wyjaśniające dynamizowanie zmian o charakterze restrukturyzacyjnym w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w branży odzieżowo-tekstylnej w ramach wyników analizy regresji liniowej**

Czynnik	Korelacja cząstkowa	Poziom istotności
Wielkość firmy	0,214	0,001
Zróżnicowanie wejść w sezonie	0,241	0,001
Opłacalność finansowa niestandardowych zamówień	0,116	0,050
Trudniejsze konstrukcje modeli	0,195	0,001
Portale internetowe (dystrybucja)	0,395	0,001
Pochodzenie niestandardowych zamówień	0,368	0,001
Zróżnicowanie produktów modowych i klasycznych	0,440	0,001
R <sup>2</sup>	0,582	
F	55,991	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3. Czynniki wyjaśniające inhibowanie zmian o charakterze restrukturyzacyjnym w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w branży odzieżowo-tekstylnej w ramach wyników analizy regresji liniowej**

Czynnik	Korelacja cząstkowa	Poziom istotności
Brak zróżnicowania wejść w sezonie	0,298	0,001
Brak wzrostu sprzedaży/zaangażowania za granicą	0,186	0,040
Portale internetowe (dystrybucja)	0,356	0,001
Polskie pochodzenie produktów/tkanin/ /surowców	0,211	0,020
Brak wpływu na zysk przyjętego zróżnicowania produktów na modowe i klasyczne w latach 2008–2013	0,295	0,001
Udział produktów modowych w eksporcie	0,254	0,005
R <sup>2</sup>	0,279	
F	9,143	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Z obserwacji wartości współczynników korelacji cząstkowej wynika, że czynnikami najsilniej warunkującymi natężenie zmian dynamizujących restrukturyzację są: zróżnicowanie produktów modowych i klasycznych pod wpływem umiędzynarodowienia, portale internetowe (dystrybucja) oraz pochodzenie niestandardowych

zamówień. Słabsze oddziaływanie mają takie czynniki, jak: zróżnicowanie wejść w sezonie oraz wielkość firmy. Na natężenie zmian najslabiej (choć też istotnie statystycznie) oddziałują czynniki: wprowadzanie pod wpływem klientów zagranicznych trudniejszych konstrukcyjnie modeli oraz opłacalność finansowa niestandardowych zamówień.

Z analizy wartości współczynników korelacji cząstkowej wynika, że najsilniej warunkują natężenie czynników inhibujących restrukturyzację: portale internetowe (dystrybucja), brak zróżnicowania wejść w sezonie oraz brak wpływu na zysk przyjętego zróżnicowania produktów na modowe i klasyczne. Słabsze oddziaływanie zaobserwowano dla czynnika: udział produktów modowych w stosunku do klasycznych w eksporcie. Najslabsze oddziaływanie mają czynniki: polskie pochodzenie produktów/tkanin/surowców oraz znaczący wzrost sprzedaży/zaangażowania za granicą.

## 5. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na najważniejsze czynniki inicjujące i inhibujące zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z branży odzieżowo-tekstylniej. Wyniki badania wskazują, że internacjonalizacja może być czynnikiem dynamizującym zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie, nie jest jednocześnie czynnikiem determinującym zachodzenie tych zmian, na co wskazują inercyjne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Sezonowość mody definiująca dynamikę otoczenia, w jakim funkcjonują firmy odzieżowo-tekstylne jest oparta na społeczno-kulturowej dyfuzji trendów oraz mobilności ludzi i artefaktów<sup>18</sup>. Umiędzynarodowienie wydaje się w tym kontekście procesem określającym specyfikę branży. W powiązaniu z sezonowością ciągłość funkcjonowania tych przedsiębiorstw oparta jest w dużej mierze na zapewnianiu zmian i zróżnicowaniu produktów, co jest bardzo wyraźnym elementem wyników badania.

Egzogeniczny wpływ otoczenia i specyfika zmian swoistych sektora są ważnymi czynnikami mogącym inhibować zmiany w procesie internacjonalizacji w przypadku, gdy przedsiębiorstwo, funkcjonując w branży cechującej się cyklicznością, nie dopasowuje się do tempa tego cyklu. Jednocześnie zaobserwowane w obydwu przypadkach duże znaczenie portali internetowych jako metody rozpowszechniania produktów/usług może świadczyć o różnym poziomie wykorzystywania narzędzi internetowych, co można sprawdzić w dalszych badaniach.

---

<sup>18</sup> Por. Z. Patora-Wysocka, *The Change...*, op.cit.

## Bibliografia

1. Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Bell J., McNaughton R., Young S., „Born-Again Global” Firms: An Extension to the „Born Global” Phenomenon, „Journal of International Management” 2001, nr 7 (3).
3. Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych: aspekt teoretyczno-praktyczny*, red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003.
4. Cieślak J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia L. Koźmińskiego, NPPG 1/2010.
5. Cyert R.M., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, wyd. 2, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 1992.
6. Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
7. Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press 2010.
8. Goworek H., *Fashion buying*, Blackwell Publishing, Oxford 2007.
9. Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, vol. 49, nr 2, s. 149–164.
10. Keiser S., Garner M.B., *Beyond Design: The Synergy of Apparel Product Development*, Third Edition, Fairchild Books, New York 2012.
11. Kunz G., Garner M.B., *Going Global: The Textile and Apparel Industry*, Fairchild Books, New York 2011.
12. Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press 1982.
13. Obłój K., Wąsowska A., *Uwarunkowania strategii umiędzynarodawiania polskich firm giełdowych*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, WWSZiP, seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
14. Oviatt B., McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, First Quarter 25, 1, s. 45–64.
15. Patora-Wysocka Z., *Restructuring – from routine to change*, w: *Dilemmas of the contemporary economy facing Global Changes*, red. J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 167–173.

16. Patora-Wysocka Z., *The Change Dynamics in the Process of Internationalisation of Clothing and Textile Enterprises*, „FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe”, przyjęte do druku.
17. Pfeffer J., *New Directions For Organization Theory*, Oxford University Press, New York 1997.
18. *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011.
19. Salvato C., *The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution*, „Journal of Management Studies” 2003, nr 40:1, s. 83–108.
20. Stacey R.D., *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Pearson Education Limited, London 2011.
21. Weick K.E., Quinn R.E., *Organizational Change and Development*, „Annual Review Psychology” 1999, vol. 50, s. 361–386.
22. Witek-Hajduk M., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2010.

---

## Dynamic factors of restructuring – related changes in clothing and textile enterprises

---

### Summary

The article tackles the issue of initiating restructuring changes in businesses from the textile and clothing sector. The issue of restructuring changes considers fundamental aspects of functioning, adaptation, development and decline of a company, the continuity of management processes and organization. Binary character of the process of change is based on the categories of process inertia and dynamics. The purpose of the article is to explore facilitating and hindering factors of restructuring – related changes in the process of internationalization. The article has been prepared within the project financed by the National Science Centre assigned on the basis of the decision number DEC-2011/03/D/HS4/01651.

**Keywords:** change, restructuring, small and medium enterprises, clothing and textile sector

---





*Ireneusz Janiuk*

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet w Białymstoku

*Miroslaw Jarosiński*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# Strategia dywersyfikacji branżowej jako sposób poszerzania granic przedsiębiorstwa

---

## Streszczenie

Artykuł prezentuje strategię dywersyfikacji branżowej jako sposób na poszerzanie granic przedsiębiorstwa rozumianych tu jako granice sektorów/branż, w których przedsiębiorstwo działa, a co za tym idzie, na zmianę granic formalnej struktury przedsiębiorstwa. Dotychczasowy przegląd badań na temat dywersyfikacji nie przedstawia zbyt wnikliwie tego problemu. Poszerzanie granic przez dywersyfikację zostało omówione na przykładzie największych przedsiębiorstw przemysłu mięsnego w Polsce.

**Słowa kluczowe:** dywersyfikacja branżowa, granice przedsiębiorstwa, przetwórstwo mięsne

---

## 1. Wprowadzenie

Ewolucja poszczególnych branż charakteryzuje się szybkimi zmianami i innowacyjnością. Przedsiębiorstwa, adaptując się do zachodzących zmian, muszą realizować rosnące wymagania otoczenia. Aby sprostać narastającej konkurencji i innym wymaganiom rynku, wchodzą w nowe sektory i branże. Tego typu działania oznaczają dywersyfikację branżową. Dywersyfikacja branżowa określa priorytety inwestycyjne na obsługiwanych rynkach. Jest strategią, która wskazuje kierunki ekspansji. Rozstrzyga, w jakim stopniu firma będzie koncentrować się na poszczególnych obszarach działalności. Opanowując kolejne elementy ścieżki ekonomicznej, przedsiębiorstwo poszerza granice działalności.

Celem artykułu jest pokazanie możliwości wykorzystania dywersyfikacji branżowej w poszerzaniu granic przedsiębiorstwa rozumianych tu jako granice sektorów/branż, w których przedsiębiorstwo działa, a co za tym idzie – zmianie granic formalnej struktury przedsiębiorstwa. W artykule najpierw zostanie zdefiniowana dywersyfikacja, a następnie będzie zaprezentowany przegląd dostępnych badań dotyczących stosowania przez przedsiębiorstwa strategii dywersyfikacji. Dotychczasowe badania nie przedstawiają zbyt wnikliwie dywersyfikacji branżowej jako sposobu poszerzania granic przedsiębiorstwa. W artykule w celu ilustracji tego zagadnienia posłużono się przykładami największych przedsiębiorstw branży mięsnej w Polsce.

## 2. Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw – wyniki wybranych badań

W literaturze przedmiotu terminem dywersyfikacja określa się strategię polegającą na rozpoczęciu nowej, dodatkowej działalności. Tak właśnie rozumieją dywersyfikację A. Miller i G.G. Dess<sup>1</sup>. L.W. Rue i P.G. Holland podkreślają, że dywersyfikacja ma miejsce wtedy, kiedy organizacja wkracza w obszary wyraźnie różniące się od obecnie prowadzonej działalności<sup>2</sup>. Również Strategor w swojej definicji dywersyfikacji odnosi się do zmiany dziedziny działalności<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Miller, G.G. Dess, *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1996, s. 42.

<sup>2</sup> L.W. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management – Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., New York 1986, s. 124–125.

<sup>3</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1999, s. 165.

Dla M. Romanowskiej dywersyfikacja w sensie branżowym oznacza rozszerzenie gamy produkowanych wyrobów i usług poza granice jednego sektora<sup>4</sup>. Według H. Mintzberga zaś dywersyfikacja oznacza rozpoczynanie działalności na innej ścieżce ekonomicznej<sup>5</sup>.

Jak widać z powyższych definicji, każdy z autorów wiąże dywersyfikację z rozpoczęciem nowej, różnej od dotychczasowej, działalności bądź z wchodzeniem na nowe rynki z nowymi produktami. W dalszej części artykułu dywersyfikacja branżowa będzie rozumiana jako wchodzenie przedsiębiorstwa w nowe obszary działania rozumiane jako nowe sektory gospodarki, a tym samym – poszerzanie granic dotychczasowej działalności.

Poszerzanie granic działalności przedsiębiorstwa wiąże się przeważnie ze zmianami jego struktury organizacyjnej. Decyzja o podjęciu nowej działalności przez przedsiębiorstwo skutkuje najczęściej utworzeniem nowych komórek organizacyjnych wewnątrz istniejącej struktury, założeniem oddziału przedsiębiorstwa lub utworzeniem (czy też przejęciem) spółki, która będzie prowadziła działalność operacyjną.

Dywersyfikacja jest strategią wykorzystywaną na świecie od bardzo wielu lat. Tymczasem w Polsce przed 1990 r. strategia dywersyfikacji, zwłaszcza jako świadome działanie, była raczej rzadko stosowana, ponieważ podstawowym założeniem dotyczącym rozwoju przedsiębiorstwa socjalistycznego była efektywność specjalizacji<sup>6</sup>. Co więcej, istniała niska świadomość możliwości podejmowania takiej strategii. Z badań J. Rokity, przeprowadzonych wśród 44 przedsiębiorstw województwa katowickiego w latach 1989–1990, wynika, że przedsięwzięcia określane mianem dywersyfikacyjnych były dobrze znane jedynie 3% respondentów, dla 29% były w ogóle nieznanymi<sup>7</sup>.

Strategia dywersyfikacji pojawia się w badaniach z początkiem lat 90. XX w. jako element badań dotyczących dostosowań przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej lub aspiracji rozwojowych i kierunków rozwoju polskich przedsiębiorstw. Jedno z pierwszych badań poruszających kwestię strategii dywersyfikacji przeprowadził M. Gorynia w pierwszej połowie lat 90. ubiegłego wieku na próbie 58 przedsiębiorstw poznańskich, przy czym tylko w przypadku 53 przedsiębiorstw możliwe było ustalenie zakresu branżowej działalności. Z badań wynika, że na przestrzeni

---

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2009, s. 67.

<sup>5</sup> H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process – Concepts and Contexts*, Prentice-Hall Inc., Toronto 1992, s. 79.

<sup>6</sup> Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 284–285.

<sup>7</sup> Patrz szerzej: H. Chwistecka-Dudek, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, AE w Katowicach, Katowice 1993, s. 96–111.

lat 1989–1993 liczba przedsiębiorstw działających w więcej niż jednej branży wzrosła z 45% do 62%. Jednocześnie w latach 1989 i 1993 udział przedsiębiorstw, w których jedna branża dawała więcej niż 50% przychodów przedsiębiorstwa, kształtował się na poziomie 80%<sup>8</sup>.

Z kolei w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku A. Kaleta przeprowadził badania dotyczące strategii konkurencji na grupie 30 dużych dolnośląskich przedsiębiorstw przemysłowych, w których to badaniach jako jeden z wymiarów strategii konkurencji traktował określony zakres dywersyfikacji. Wyniki badań pokazują, że badane przedsiębiorstwa preferowały strategię specjalizacji, koncentrując się na podstawowym obszarze działania lub bardzo do niego zbliżonym. Tylko w nielicznych przypadkach badane przedsiębiorstwa podejmowały strategię dywersyfikacji<sup>9</sup>.

Największe dotychczas znane autorom badania dotyczące m.in. strategii dywersyfikacji przeprowadziła w 1998 r. G. Gierszewska, obejmując 200 przedsiębiorstw i analizując ich dane za okres 1990–1997. Badania pokazały, że zaledwie 4% badanych przedsiębiorstw stosowało w tym okresie dywersyfikację branżową<sup>10</sup>.

Warto tu przytoczyć również badania zespołu M. Romanowskiej pt. *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w sektorach globalnych*, w których analizowano różne aspekty i obszary zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw w branży AGD i browarniczej w latach 1990–1999. Z badań wynika, że w tym okresie przedsiębiorstwa branży AGD dążyły do osiągnięcia pełnej dywersyfikacji pokrewnej w ramach branży, przedsiębiorstwa branży browarniczej zaś – ograniczały zakres dywersyfikacji branżowej<sup>11</sup>.

M. Romanowska z zespołem analizowała w latach 2008–2010 również strategię polskich grup kapitałowych. Badaniami objęto 101 największych grup kapitałowych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Z badań wynika, że udział przedsiębiorstw zdywersyfikowanych wahał się w tym okresie pomiędzy 71 a 79%, przy czym największy udział wśród przedsiębiorstw zdywersyfikowanych miały grupy kapitałowe o dominującym udziale w jednym sektorze, a więc o niewielkim stopniu dywersyfikacji. Wśród grup w pełni zdywersyfikowanych dominowały

---

<sup>8</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 148.

<sup>9</sup> A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 249–250.

<sup>10</sup> G. Gierszewska, *Strategie restrukturyzacyjne dużych polskich przedsiębiorstw*, materiały konferencji Raport o Zarządzaniu IV edycja „Przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku”, WSPiZ, Warszawa 1999.

<sup>11</sup> M. Jarosiński, *Strategie dywersyfikacji na przykładzie przedsiębiorstw w szybko globalizujących się sektorach*, w: *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w szybko globalizujących się sektorach – raport z badań cz. I*, SGH, Warszawa 1999.

grupy zdywersyfikowane niepokrewnie<sup>12</sup>. Badania pokazały również zależność stopnia dywersyfikacji grup kapitałowych od branży, z której się wywodziły<sup>13</sup>.

Cytowane badania nie wyczerpują w pełni problematyki dywersyfikacji polskich przedsiębiorstw, jednak pokazują, że polskie przedsiębiorstwa poszerzają granice swojej działalności, stosując strategię dywersyfikacji, ale jest to działanie uwarunkowane branżowo. Brak jednak w badaniach dowodów na to, na ile świadomie polskie przedsiębiorstwa dążą do poszerzenia swoich granic przez strategię dywersyfikacji.

W badaniach prowadzonych za granicą w ostatnich latach coraz częściej uwzględnia się wychodzenie z dywersyfikacją poza granice kraju, a tym samym poszerzanie geograficznych granic działania przedsiębiorstwa. Na przykład M.F. Wiersema i H.P. Bowen zwracają uwagę na globalizację rynków i branż. Podkreślają, że globalizacja zasadniczo zmienia konkurencję zagraniczną, a warunki rywalizacji na rynku wywierają istotny wpływ na stopień oraz zakres dywersyfikacji produktów. Tym samym przedstawiają możliwości dywersyfikacji w wymiarze międzynarodowym<sup>14</sup>.

Natomiast S.P. Ferris, N. Sen oraz Nguyen Thi Anh Thu, analizując skłonność przedsiębiorstw do rozwoju wskazują, że dywersyfikacja może przebiegać w dwóch zasadniczych kierunkach. Pierwszy dotyczy wchodzenia w nowe branże i oznacza dywersyfikację branżową (*industrial diversification*). Drugi kierunek polega na wchodzeniu na nowe rynki międzynarodowe i oznacza dywersyfikację globalną (*global diversification*). Badacze podkreślają, że dywersyfikacja branżowa może oznaczać dla firmy szansę na skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów. Stwarza możliwość wypracowania efektu synergii. Dywersyfikacja branżowa może być alternatywnym kierunkiem rozwoju w odniesieniu do dywersyfikacji globalnej. Z dywersyfikacją globalną wiąże się bowiem konieczność podejmowania znacznych inwestycji przy wchodzeniu na nowe rynki międzynarodowe<sup>15</sup>.

Przytaczane badania wnoszą niekwestionowany wkład w poznawanie ogólnych zagadnień związanych z rozwojem przedsiębiorstw. Niestety zarówno badania w Polsce, jak i za granicą nie przedstawiają zbyt wnikliwie dywersyfikacji branżowej jako sposobu poszerzania granic przedsiębiorstwa.

---

<sup>12</sup> W. Jakubowska, *Dywersyfikacja polskich grup kapitałowych*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011, s. 122.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 128.

<sup>14</sup> M.F. Wiersema, H.P. Bowen, *Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification*, „Strategic Management Journal” 2008, nr 29, s. 115–132.

<sup>15</sup> S.P. Ferris, N. Sen, Nguyen Thi Anh Thu, *Firm value and the diversification choice: international evidence from global and industrial diversification*, „Applied Economics Letters” 2010, nr 17, s. 1027–1031.

### 3. Dywersyfikacja branżowa jako sposób rozwoju przedsiębiorstw mięsnych w Polsce

Wykorzystując wyniki badań własnych, przedstawiono poniżej przypadki przedsiębiorstw stanowiące egzemplifikację zjawisk związanych z poszerzaniem granic przedsiębiorstwa. Wspomniane badania dotyczyły różnych aspektów rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego w Polsce<sup>16</sup>. Obejmowały problematykę koncentracji rynkowej, a także kwestie rozwoju grup kapitałowych. Przeprowadzone w 2009 r. analizy pozwoliły zidentyfikować 48 podmiotów działających w branży mięsnej. Obserwacje procesu koncentracji rynkowej potwierdziły, że istniejące uwarunkowania powodują zmiany atrakcyjności sektora, a także wywierają wpływ na reakcje przedsiębiorstw. Naturalnym elementem działalności staje się integracja kapitałowa i organizacyjna przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych analiz wynika, że przedsiębiorstwa funkcjonujące jako grupy kapitałowe uzyskują największe przychody ze sprzedaży oraz stopniowo zwiększają udziały w rynku mięsnym. Od kilku lat w ścisłej czołówce znajdują się: GK<sup>17</sup> Animex, GK Sokołów S.A., Polski Koncern Mięсны Duda S.A. GK, a także GK Zakład Rolniczo-Przemysłowy Farmutil HS S.A. W 2009 roku przychody ze sprzedaży w Animexie i Sokołowie wynosiły odpowiednio 3452,0 mln oraz 2179,0 mln zł. Kolejne firmy to PKM Duda oraz Farmutil. Osiągane przychody w tych grupach wynosiły 1576,5 mln oraz 1514,4 mln zł.

Największe przedsiębiorstwa mięsne, funkcjonując jako grupy kapitałowe, wykazują zainteresowanie dywersyfikacją branżową. Operując w obszarach stwarzających możliwości dalszego rozwoju, opanowują kolejne elementy ścieżki ekonomicznej. Pozwala to na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów organizacyjnych oraz stwarza możliwości wypracowania efektów synergii. Dalsze analizy pozwoliły na identyfikację pokrewnych profili działalności w wybranych przedsiębiorstwach. Obszary dywersyfikacji największych przedsiębiorstw branży mięsnej w Polsce przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>16</sup> I. Janiuk, *Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 2 (145), s. 88–99.

<sup>17</sup> GK – Grupa kapitałowa.

Tabela 1. Obszary dywersyfikacji działalności największych przedsiębiorstw mięsnych

Przedsiębiorstwo	Profile pokrewnych działalności przedsiębiorstwa
Animex	<p><b>Produkcja i przetwórstwo mięsa (wieprzowina i wołowina):</b> Przetwórstwo mięsa czerwonego</p> <p><b>Produkcja i przetwórstwo drobiu (indyk, kurczak, gęś):</b> Przetwórstwo mięsa białego</p> <p><b>Produkcja paszy:</b> Zakłady paszowe</p> <p><b>Produkcja i sprzedaż puchu oraz pierza:</b> Zakłady Pierzarskie</p> <p><b>Sprzedaż krajowa i zagraniczna produktów mięsnych oraz puchu i pierza</b></p>
Sokołów S.A.	<p><b>Produkcja surowca:</b> Fermy rolno-hodowlane</p> <p><b>Przetwórstwo i produkcja mięsa wieprzowego:</b> Zakłady Przetwórstwa Mięsnego</p> <p><b>Dystrybucja i sprzedaż:</b> Centra Dystrybucji mięsa i wędlin (hurtownie, sklepy i stoiska patronackie) Obsługa rynków zagranicznych Obsługa techniczna. Transport i logistyka</p>
PKM Duda S.A.	<p><b>Segment rolny:</b> Działalność rolna, produkcja pasz, przetwórstwo i magazynowanie zbóż Działalność w zakresie chowu i hodowli zwierząt gospodarskich Obrót zwierzętami hodowlanymi, ферmy zarodowe. Produkcja rolna i produkcja żywca Działalność w zakresie zakupu i przygotowywania gruntów pod budowę ferm</p> <p><b>Segment produkcyjny:</b> Skup żywca wołowego i wieprzowego, ubój, rozbiór i dystrybucja mięsa Skup i przerób żywca łownego Produkcja wyrobów mięsnych</p> <p><b>Segment handlowo-usługowy:</b> Dystrybucja wyrobów mięsnych, usługi rozbioru, składowanie produktów mrożonych. Kupno i eksport artykułów rolno-spożywczych. Internetowa giełda towarowa Sprzedaż dziczyzny na rynkach zagranicznych</p>
ZRP Farmutil S.A.	<p><b>Produkcja surowca:</b> Działalność rolna. Przetwórstwo zbóż i przerób pasz Fermy hodowli trzody chlewnej, drobiu oraz bydła. Laboratorium Usługowo-Badawcze. Stacja Unasieniania Zakład Transportu i Ochrony Środowiska Zakłady Produkcji Mączek, Tłuszczu, Koncentratów i Utylizacji</p> <p><b>Przetwórstwo mięsa</b> (Obsługa rynku mięsa wieprzowego, wołowego i mięsa drobiowego): Skup, ubój, przetwórstwo, produkcja wędlin, konserw oraz tłuszczów</p> <p><b>Dystrybucja i sprzedaż:</b> Centra dystrybucji, sklepy firmowe, krajowe sieci sprzedaży detalicznej i hurtowej</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kontekście poszerzania granic działalności należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwa wykazują zainteresowanie dywersyfikacją branżową zarówno wstecz, jak i w przód. W swoich koncepcjach rozwoju tworzą powiązane kapitałowo podmioty. Bazując na podstawowym obszarze działalności, wchodzą w dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Realizując decyzje strategiczne związane z inwestowaniem w rozwój produktu i w konsekwencji dywersyfikacją branżową, dążą też do osiągnięcia efektów synergii. Wchodzenie w dziedziny pokrewne umożliwia rozszerzanie działalności o kolejne elementy ścieżki ekonomicznej w przetwórstwie mięsnym (por. tabela 1).

Najsilniejsze przedsiębiorstwa mięsne (Animex i Sokołów) powstały w wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych, a także restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw mięsnych. Dywersyfikacja ich rozwoju podyktowana była głównie niepewnością otoczenia ekonomicznego i politycznego, a specyficzne kierunki tego rozwoju wynikają ze zróżnicowanego potencjału gospodarczego. Związane są również z napływem kapitału zagranicznego. Obecnie Animex i Sokołów są ogniwami ponadnarodowych struktur wielkich korporacji.

Natomiast PKM Duda i Farmutil to firmy z kapitałem krajowym. Budują swoją pozycję w branży, wykorzystując głównie przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych. Dostrzegają możliwości wynikające z konsolidacji branży i w związku z tym dokonują zakupów udziałów lub akcji w podmiotach szeroko rozumianej branży rolno-mięsnej.

Wspólne dla analizowanych przypadków są zatem działania w ramach strategii dywersyfikacji branżowej. Badane przedsiębiorstwa rozwijają się jako grupy kapitałowe. W drodze naturalnego inwestowania nadwyżki finansowej na ogół wykorzystują fuzje i przejęcia<sup>18</sup>. Dywersyfikują działalność, włączając do swoich struktur podmioty, które dysponują komplementarnymi zasobami.

Analizowane przedsiębiorstwa, dokonując restrukturyzacji, tworzą powiązane kapitałowo grupy produkcyjno-handlowe. W realizacji strategii dywersyfikacji branżowej wykorzystują powiązania międzyorganizacyjne pozwalające na rozszerzanie działalności o kolejne elementy ścieżki ekonomicznej w przetwórstwie mięsnym. Przeprowadzone analizy przedsiębiorstw pokazują, że w zależności od rodzaju działalności prowadzonej w początkowym okresie funkcjonowania, badane przedsiębiorstwa wykorzystują powiązania pionowe zarówno wstecz, jak i w przód.

---

<sup>18</sup> Dobrym przykładem wykorzystania tego typu przedsięwzięć w branży mięsnej jest PKM Duda. Patrz: I. Janiuk, *Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” Zeszyt Naukowy 116, SGH, Warszawa 2012, s. 81–95.



Umożliwiają one opanowywanie kolejnych elementów ścieżki ekonomicznej w przetwórstwie mięsnym. Pozwalają na umacnianie kompetencji w podstawowym obszarze (przetwórstwo mięsne, produkcja rolno czy rozbiór i dystrybucja mięsa). Firmy, wykazując zainteresowanie dywersyfikacją, wykorzystują też powiązania poziome i koncentryczne. Poziome prowadzą do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji. Z kolei powiązania koncentryczne dotyczą działalności uzupełniającej i wspomagającej kluczowe kompetencje grupy kapitałowej. Ich wykorzystanie umożliwia obniżenie kosztów oraz usprawnienie poszczególnych obszarów funkcjonalnych (transport, logistyka, laboratoria badawcze, fermy zarodowe czy internetowa giełda towarowa).

Należy zauważyć, że funkcjonowanie w formie grupy kapitałowej stwarza możliwości rozwoju. Analiza rozwoju największych grup kapitałowych dostarcza ciekawych spostrzeżeń odnośnie do zachowań strategicznych. Wykazując zainteresowanie strategią dywersyfikacji branżowej, badane grupy bazują na podstawowych obszarach działalności. W koncepcjach działania łączą rozwój organiczny z rozwojem przez fuzje i przejęcia. Głównie jednak dokonują częściowych lub całkowitych wykupów podmiotów będących np.: dostawcami, kooperantami lub konkurentami. Przeprowadzając restrukturyzację swoich struktur działalności gospodarczej, przejmują przedsiębiorstwa szeroko rozumianej branży rolno-mięsnej. Włączają niezależne firmy do swoich struktur działalności gospodarczej. Pozwala to na kształtowanie optymalnej konfiguracji powiązań międzyorganizacyjnych, a także opanowywanie kolejnych elementów ścieżki ekonomicznej w przetwórstwie mięsnym. Z perspektywy grupy kapitałowej współdziałanie z wyspecjalizowanymi podmiotami pozwala na wchodzenie w dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Tym samym badane zgrupowania rozbudowują i umacniają obszary funkcjonowania. Pozyskują wyrobione marki i skutecznie poszerzają branżowy i rynkowy zakres swojego działania. Sprzyja to umacnianiu pozycji konkurencyjnej na rynku, a także pomaga w minimalizowaniu ryzyka związanego z poddostawcami. Umożliwia też przezwyciężanie barier związanych z działalnością w sektorze mięsnym.

Realizując inwestycje dotyczące rozwoju technologicznego, poszerzają granice funkcjonowania o obszary uznawane za niezbędne w koncepcjach dalszego rozwoju. Funkcjonowanie w formie struktur kapitałowych pozwala na dywersyfikację branżową. Kształtowane struktury działalności gospodarczej wykraczają poza granice pojedynczego przedsiębiorstwa i obejmują jego otoczenie. Umożliwiają rozszerzanie zarządzania na nowe obszary oraz aktywne oddziaływanie na otoczenie, prowadzące do podporządkowania go swoim celom gospodarczym. Badane przedsiębiorstwa, rozszerzając granice funkcjonowania, wykorzystują różnorodne powiązania międzyorganizacyjne. Przeprowadzone obserwacje pozwalają przypuszczać, że funkcjonują

jako operacyjne grupy kapitałowe. Tego typu struktury umożliwiają dywersyfikację branżową. Pozwalają na rozbudowę zaplecza surowcowego, przetwórczego, a także dystrybucyjnego. Przyczyniają się do lepszego wykorzystania istniejących zasobów oraz wypracowanie efektów synergii. Rozszerzanie zakresu funkcjonowania wzbogaca ofertę lub zabezpiecza dalszy rozwój przedsiębiorstw.

## Posumowanie

Analizowana literatura pokazuje, że dywersyfikacja jest strategią umożliwiającą ekspansję przedsiębiorstwa. Przedstawione przykłady potwierdzają, że potencjalne kierunki rozwoju przedsiębiorstw związane są z wchodzeniem w nowe sektory i branże. Największe przedsiębiorstwa mięsne w swoich koncepcjach rozwoju realizują strategię dywersyfikacji branżowej. Poszerzają granice działalności, funkcjonując w formie grup kapitałowych. Wykorzystując komplementarność zasobów zgrupowanych podmiotów, wchodzą w obszary pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Tego typu działania pozwalają skutecznie wykorzystać dostępne zasoby organizacyjne, zwiększać skalę działania, a także wypracować efekt synergii. Przedsiębiorstwa, opanowując kolejne elementy ścieżki ekonomicznej, operują w branży rolno-mięsnej. Umożliwia to stopniowe zwiększanie udziałów w rynku i utrzymywanie czołowych pozycji w branży, a także na adaptowanie się do zachodzących warunków oraz sprostanie narastającej konkurencji.

## Bibliografia

1. Chwistecka-Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, AE w Katowicach, Katowice 1993.
2. Ferris S.P., Sen N., Nguyen Thi Anh Thu, *Firm value and the diversification choice: international evidence from global and industrial diversification*, „Applied Economics Letters” 2010, nr 17.
3. Gierszewska G., *Strategie restrukturyzacyjne dużych polskich przedsiębiorstw*, materiały konferencji Raport o Zarządzaniu IV edycja „Przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku”, WSPiZ, Warszawa 1999.
4. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.

5. Jakubowska W., *Dywersyfikacja polskich grup kapitałowych*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011.
6. Janiuk I., *Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 2 (145).
7. Janiuk I., *Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” Zeszyt Naukowy 16, SGH, Warszawa 2012.
8. Jarośniński M., *Strategie dywersyfikacji na przykładzie przedsiębiorstw w szybko globalizujących się sektorach*, w: *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w szybko globalizujących się sektorach – raport z badań cz. I*, SGH, Warszawa 1999.
9. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
10. Miller A., Dess G.G., *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1996.
11. Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process – Concepts and Contexts*, Prentice-Hall Inc., Toronto 1992.
12. Pięrcionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
13. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2009.
14. Rue L.W., Holland P.G., *Strategic Management – Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., New York 1986.
15. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1999.
16. Wiersema M.F., Bowen H.P., *Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification*, „Strategic Management Journal” 2008, nr 29.
17. [www.animex.pl](http://www.animex.pl).
18. [www.farmutil-hs.pl](http://www.farmutil-hs.pl).
19. [www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl).
20. [www.sokołow.pl](http://www.sokołow.pl).

---

## **The Strategy of Diversification as a Way to Expand the Boundaries of an Enterprise**

---

### **Summary**

The paper presents diversification strategy as a means to extend the firm limits understood as the limits of industries the firm operates in and thus the limits of the formal organizational structure. The review of research on diversification presented in the paper does not describe this problem thoroughly. Therefore extension of firms limits by diversification was discussed on the example of the largest meat producers in Poland.

**Keywords:** diversification, enterprise boundaries, meat processing

---

*Anna Witek-Crabb*

Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# Między małym a dużym przedsiębiorstwem – specyfika zarządzania strategicznego w średniej firmie. Wyniki badań<sup>1</sup>

---

## **Streszczenie**

Średnie przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową gospodarki, jednak nie otrzymują należytej uwagi ze strony badaczy i instytucji państwowych. Tradycyjnie łączone są z małymi firmami (MŚP), co pomija ich specyfikę i odrębność. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie specyfiki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach tej wielkości. Badania przeprowadzone na próbie 150 przedsiębiorstw wykazały cechy charakterystyczne średniej firmy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, średnie firmy, MSP

---

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr. 2012/07/D/HS4/00531.

## 1. Wprowadzenie

Średnie przedsiębiorstwa w Polsce stanowią tylko 0,1% wszystkich przedsiębiorstw, ale generują ok. 10% PKB<sup>2</sup>. W Europie Zachodniej (Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Włochy) jest to odpowiednio 1,46% firm i 33% GDP<sup>3</sup>. Są to firmy widoczne dla biznesu, ale niewidoczne dla badaczy i instytucji rządowych. Biznes upatruje w nich odbiorcę swoich usług – nietrudno na rynku znaleźć dedykowane oferty produktów finansowych, usług doradczych czy też telefonii komórkowej skierowane do średnich przedsiębiorstw. Biznes w średnich firmach widzi specyfikę, potencjał i charakterystyczne potrzeby. Równocześnie ta grupa przedsiębiorstw wydaje się niewidoczna dla instytucji państwowych i badaczy zarządzania. Tradycyjnie łączona jest z małymi firmami i zatracą swój charakter w amalgamacie MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa). W Polsce nie prowadzi się odrębnych statystyk dla średnich przedsiębiorstw i nie ma raportów na ich temat. Postrzega się je raczej jako poczwarę w cyklu życia przedsiębiorstwa, stadium przejściowe między firmą małą a korporacją. Ale czy takie podejście odpowiada rzeczywistości? Czy średnia firma zasługuje na wyłączną uwagę, czy też może rzeczywiście jest na tyle podobna do małej, że kategoria MŚP niczego jej nie ujmuje? Może praktyki zarządzania w firmach średnich plasują ją gdzieś na kontinuum między małą a dużą? Może jest po prostu trochę bardziej sformalizowana niż mała, trochę mniej elastyczna i ma trochę bardziej od niej rozwinięte procedury? Może jest większą małą firmą, która aspiruje do dużej i stara się stopniowo wdrażać praktyki obecne w korporacjach?

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie praktyk zarządzania strategicznego pod kątem specyfiki średniego przedsiębiorstwa i poszukanie różnic i podobieństw do firm dużych i małych.

## 2. Definicje średniego przedsiębiorstwa i pytania badawcze

Średnie przedsiębiorstwa mogą być definiowane w sposób ilościowy i jakościowy. Dominująca definicja pochodząca z Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich ma charakter ilościowy i określa średnie przedsiębiorstwo jako zatrudniające mniej

---

<sup>2</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2013, s. 14, 20.

<sup>3</sup> *The European mid-market in 2013: Voices from the boardroom*, GE Capital & EsseC Business School, 2013, s. 8.

niż 250 pracowników, o obrocie nieprzekraczającym 50 mln euro lub o rocznej sumie bilansowej nieprzekraczającej 43 mln euro<sup>4</sup>.

Miary ilościowe budzą jednak pewne wątpliwości. Pojawiają się głosy, że być może średnia firma powinna być inaczej definiowana w zależności od stosowanych praktyk zarządzania (np. outsourcing czy praca zdalna) i w zależności od branży, w której działa, gdyż w sektorach o dużej dynamice i ciągłych innowacjach nawet mniejsze firmy mogą doświadczać typowych problemów średniego przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Pojawiają się propozycje, które zwracają uwagę na „sposób myślenia” średniej firmy, łączący profesjonalizm z kulturą partycypacyjną i nastawieniem na długofalowy wzrost<sup>6</sup>, a co za tym idzie – wyodrębniają ją na podstawie typowych problemów i zachowań, a nie miar statystycznych. Wśród cech behawioralnych opisujących średnią firmę można wymienić<sup>7</sup>:

- „wyrastanie” z (przekraczanie) aktualnych rynków i produktów,
- „wyrastanie” z aktualnie dostępnych umiejętności i wiedzy,
- „wyrastanie” z dotychczasowego sposobu zarządzania,
- utrata kierunku strategicznego,
- nastanie mniej dochodowego okresu działalności,
- potrzeba sięgnięcia po finansowanie zewnętrzne,
- stawanie przed decyzją „rosnąć, czy nie rosnąć?”
- rozważanie fuzji i przejęć.

Aby średnie firmy mogły w pełni zrealizować swój potencjał i czerpać ze swojej odmienności, potrzebne jest im: (1) wzmocnienie ambicji i pewności siebie, (2) zbudowanie nowych umiejętności i kompetencji, (3) poprawa dostępu do finansowania projektów rozwojowych<sup>8</sup>.

Ilościowe definicje średniego przedsiębiorstwa zwracają większą uwagę na aspekt mierzalnego wzrostu firmy, podczas gdy definicje jakościowe odwołują się raczej do kategorii rozwoju, porównując cały proces do przeobrażenia gąsienicy w motyla<sup>9</sup>,

---

<sup>4</sup> Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem z zastosowaniem art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych), Dz. Urz. UE L 214 z 09.08.2008, art. 1, załącznik 1.

<sup>5</sup> B. Snaith, *The Missing Middle*, European Foundation for Management Forum, March 2002, za: B. Snaith, J. Walker, *The Theory of Medium Enterprise*, International Conference of Medium Enterprise Development Proceedings, Durham University, June 2002, s. 3.

<sup>6</sup> *Taking the M out of SME*, A Joint Research Report by the Institute of Chartered Accountants in England & Wales and BDO Stoy Hayward, June 2005, s. 2.

<sup>7</sup> B. Snaith, J. Walker, *The Theory...*, op.cit., s. 4.

<sup>8</sup> *Future Champions. Unlocking growth in the UK's medium-sized businesses*, CBI Investors in People, November 2011, s. 4.

<sup>9</sup> E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London, s. 5.

więc przybierania formy odmiennej i doskonalszej. Celem tego artykułu jest zbadanie, czy praktyki zarządzania strategicznego w procesie wzrostu przedsiębiorstwa od firmy małej do dużej zmieniają się w sposób płynny, czy też średnie przedsiębiorstwa demonstrują zachowania odmienne.

Główne pytanie badawcze, które sobie zadano to: **Jaka jest specyfika zarządzania strategicznego w średniej firmie w zakresie organizacji procesu zarządzania strategicznego, formy strategii i jej treści?** Pytania szczegółowe, ukierunkowujące analizę przybrały następującą formę:

- Czy praktyki średnich przedsiębiorstw plasują je na kontynuum między firmami małymi a dużymi? Czy też może wykazują wyraźną odrębność, specyfikę i brak związku z zachowaniami firm małych i dużych?
- Czy średnie przedsiębiorstwa są bardziej podobne do firm małych czy dużych w tym, jak realizują zarządzanie strategiczne?

### 3. Koncepcja i metodyka badań

Aby zrealizować cel badawczy skorzystano z wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2011/2012 na próbie 150 polskich przedsiębiorstw. Grupę respondentów stanowiły spółki akcyjne nienotowane na Giełdzie Papierów Wartościowych oraz spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, powstałe po 1989 roku. W próbie znalazło się 50 małych przedsiębiorstw (do 50 osób), 50 średnich (50–250 osób) oraz 50 dużych (powyżej 250 osób). Dobór próby badawczej opierał się na metodzie warstwowo-losowej, a zastosowaną techniką badawczą był bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (*PAPI – Paper and Pencil Interview*).

Kwestionariusz wywiadu zawierał 84 pytania w części zasadniczej, dotyczącej praktyk zarządzania strategicznego i 11 pytań w części metryczkowej. Pytania zostały sformułowane w postaci stwierdzeń, do których respondenci odnosili się, zaznaczając odpowiedzi na skali Likerta, stanowiącej narzędzie pomiaru. Stwierdzenia te zostały sformułowane w taki sposób, żeby odpowiedź wskazywała poziom realizacji określonych cech lub postulatów w nich zawartych.

Pytania w części zasadniczej kwestionariusza dotyczyły praktyk i przekonań respondentów odnośnie do 4 elementów zarządzania strategicznego:

- organizacji procesu,
- uczestników procesu,
- formy strategii,
- treści strategii.



W tworzeniu koncepcji badawczej, przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa, rosnąc, zmieniają swoje praktyki i przekonania w zakresie zarządzania strategicznego od tych „charakterystycznych dla małych przedsiębiorstw” do tych „charakterystycznych dla dużych firm”<sup>10</sup>. Na bazie takiego założenia sformułowano przypuszczenia badawcze (Tabela 1), które z kolei znalazły swoje odzwierciedlenie w pytaniach kwestionariusza. Przyjęto, że w każdym z czterech obszarów zarządzania strategicznego następuje progresja określonych cech, towarzysząca wzrostowi przedsiębiorstwa, a robocza hipoteza zakładała, że praktyki średnich przedsiębiorstw będą znajdowały się pomiędzy praktykami małych i dużych firm.

**Tabela 1. Zarządzanie strategiczne w małych i dużych przedsiębiorstwach – założenia badawcze**

Obszar zarządzania strategicznego	Cechy małej firmy	Cechy dużej firmy
Organizacja procesu	Brak formalizacji procesu Spontaniczność Nieregularność Wybiórcze, cząstkowe metody i narzędzia Bezpośredni kontakt Ograniczona znajomość strategii	Formalizacja procesu Planowanie Zorganizowanie Kompleksowe metody i narzędzia Systemy i procedury Dobra znajomość strategii
Uczestnicy procesu	Niska partycypacja interesariuszy Podział ról <i>ad hoc</i> Osobista odpowiedzialność	Wysoka partycypacja interesariuszy Jasne przypisanie ról i zadań Delegowanie odpowiedzialności
Forma strategii	Brak formalizacji strategii Wybiórczość Koncentracja na wizji Nieświadomiona misja Niesprecyzowany horyzont strategii	Formalizacja strategii Kompleksowość Koncentracja na drodze dojścia do wizji Spójność systemów z misją Sprecyzowany horyzont strategii
Treść strategii	Stabilność i przetrwanie jako priorytety Specjalizacja Szybkość i elastyczność Samodzielność Ograniczone możliwości finansowania zewnętrznego	Dynamiczny rozwój jako priorytet Dywersyfikacja, globalizacja Przełomowe innowacje Sieć współpracy Łatwy dostęp do finansowania zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> Por. A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Zmiany w zarządzaniu strategicznym w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa*, w: *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, PN WSB w Gdańsku, t. 13, Gdańsk 2011, s. 71–86.

Zgodnie z przyjętymi założeniami organizacja procesu zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie charakteryzuje się brakiem formalizacji, spontanicznością i nieregularnością podejmowanych prac strategicznych oraz wybiórczym stosowaniem metod i narzędzi zarządzania strategicznego. Wraz ze wzrostem firma formalizuje prace nad strategią, używa bardziej kompleksowych narzędzi zarządzania, a spontaniczność jest zastępowana planowaniem, organizacją i procedurami.

Wraz ze wzrostem firmy zmienia się także grono uczestników procesu zarządzania strategicznego. W małej firmie niskiej partycypacji interesariuszy w procesie tworzenia strategii towarzyszy duża osobista odpowiedzialność właściciela/prezesa za podejmowane decyzje oraz ograniczona znajomość strategii przez pracowników. W dużych przedsiębiorstwach poszerza się grono interesariuszy zaangażowanych w proces zarządzania strategicznego, pojawia się jasny podział ról i delegowanie zadań, a towarzyszy temu lepsza i pełniejsza znajomość strategii przez pracowników.

Prosta forma strategii charakterystyczna dla małej firmy wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zmienia się. Strategia staje się bardziej rozbudowana i złożona. Początkowy brak formalizacji i skupienie w strategii na wizji i najważniejszych kierunkach jest w większych firmach zastępowane kompleksowością, precyzją w określaniu celów i zadań oraz dbałością o spójność założeń i planów realizacyjnych. Strategia staje się wraz ze wzrostem firmy coraz bardziej złożonym i rozbudowanym dokumentem.

Wraz ze wzrostem organizacji zmianie ulega także treść strategii i sposób budowania przewagi konkurencyjnej. Duże przedsiębiorstwa dzięki swojej pozycji i sile finansowej mogą stosować bardziej ofensywne strategie, priorytetowo traktując dynamiczny rozwój, ekspansję terytorialną i dywersyfikację. Równocześnie małe firmy walczą o przetrwanie i ustabilizowanie pozycji na rynku. Te ograniczenia sprawiają, że bardziej niż na skali działania i przełomowych innowacjach małe przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną na szybkości, elastyczności i specjalizacji.

Założenie mówiące o tym, że zarządzanie strategiczne zmienia się w określonym kierunku wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, równocześnie lokuje firmy średnie pomiędzy małymi a dużymi. Zgodnie z tym założeniem należałoby się spodziewać, że średnie odpowiedzi średnich przedsiębiorstw będą znajdować się pomiędzy odpowiedziami firm małych i dużych. Taka sytuacja oznaczałaby, że średnie przedsiębiorstwa modyfikują zarządzanie strategiczne w taki sposób, aby być coraz mniej podobnymi do małych firm, a coraz bardziej do dużych. Czy jednak rzeczywiście takie są realia średniego przedsiębiorstwa?

## 4. Wyniki badań

W celu określenia specyfiki zarządzania strategicznego w średnim przedsiębiorstwie dokonano analizy średnich odpowiedzi na pytania i odchyłeń standardowych dla przedsiębiorstw małych, średnich i dużych. Zbadano także korelacje odpowiedzi z wielkością przedsiębiorstw. Następnie porównano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw z odpowiedziami firm małych i dużych we wszystkich czterech obszarach badawczych. W tabeli 2 przedstawiono zbiorcze wyniki.

Tabela 2. Zarządzanie strategiczne w średnich przedsiębiorstwach, na tle firm małych i dużych

Zarządzanie strategiczne w średnich przedsiębiorstwach	Średnie odpowiedzi przedsiębiorstw	
	Liczba odpowiedzi N = 84	Udział procentowy
Średnie przedsiębiorstwa mieszczą się między małymi a dużymi	30	<b>35,7%</b>
Średnie przedsiębiorstwa są takie, jak małe	8	9,5%
Średnie przedsiębiorstwa są takie, jak duże	14	16,7%
Wszystkie przedsiębiorstwa są takie same	2	2,4%
Średnie przedsiębiorstwa są zupełnie inne niż małe i duże	30	<b>35,7%</b>
Suma	84	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród 84 odpowiedzi na pytania kwestionariuszowe 30 plasuje firmy średnie pomiędzy małymi a dużymi. Oznacza to, że w blisko 36% pytań o praktyki zarządzania strategicznego średnie przedsiębiorstwa wykazały dojrzałość pośrednią między firmą małą a dużą. Choć jest to znaczący procent, warto zwrócić uwagę, że jest to jedynie około 1/3 badanych praktyk zarządzania strategicznego. Traktowanie średniej firmy jako stadium przejściowego między firmą małą a dużą wydaje się w tym kontekście nieuprawnioną nadinterpretacją.

W przypadku 8 pytań (9,5%) firmy średnie odpowiadały tak jak małe, a w przypadku 14 pytań (16,7%) – tak jak duże. Warto więc zwrócić uwagę, że łączenie średnich przedsiębiorstw z małymi, co ma miejsce zawsze, gdy jest mowa o MŚP, może być nieadekwatne do rzeczywistości i potrzeb średnich przedsiębiorstw. Prezentowane badania, choć niereprezentatywne, wskazują, że średnie przedsiębiorstwa mogą częściej zachowywać się jak duże firmy niż jak małe.

Wydaje się, że najciekawsze wnioski nasuwa grupa 30 odpowiedzi, w których średnie firmy osiągają najwyższą lub najniższą średnią spośród wszystkich grup przedsiębiorstw. W przypadku tych pytań (35,7%) średnie przedsiębiorstwa wykazują swoją odrębność i specyfikę, gdyż charakteryzują się najwyższą lub najniższą dojrzałością praktyk zarządzania strategicznego w badanych grupach. Analiza poszczególnych obszarów zarządzania strategicznego dostarcza bardziej precyzyjnych informacji na ten temat.

## 5. Średnie przedsiębiorstwa – stadium przejściowe między małymi a dużymi firmami

Badanie tylko częściowo potwierdziło założenie zawarte w hipotezie roboczej. Analiza średnich odpowiedzi w podziale na firmy małe, średnie i duże pokazała, że jedynie około 1/3 (35,7%) zagadnień, o które pytano, wskazuje, iż praktyki średnich przedsiębiorstw lokują je między firmami małymi a dużymi pod względem dojrzałości i zaawansowania zarządzania strategicznego. Zagadnienia te przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Obszary, w których zarządzanie strategiczne zmienia się płynnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa**

Średnie przedsiębiorstwa znajdują się między firmami małymi a dużymi w następujących obszarach zarządzania strategicznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalizacja zapisu strategii</li> <li>• formalizacja procesu zarządzania strategicznego</li> <li>• specjalizacja funkcji w procesie zarządzania strategicznego</li> <li>• zdolność do budowania sieci współpracy i zarządzania relacjami z interesariuszami</li> <li>• horyzont strategii (długość)</li> <li>• globalizacja strategii</li> <li>• elastyczność i szybkość reakcji (malejąca)</li> <li>• znajomość strategii wśród pracowników (malejąca)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Większe przedsiębiorstwa są inaczej zarządzane niż mniejsze. Istnieją takie obszary zarządzania strategicznego, w których zmiana ta dokonuje się płynnie i jednokierunkowo. Badania potwierdziły, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa formalizacja procesu zarządzania strategicznego. W szczególności dotyczy to regularności podejmowanych prac strategicznych oraz etapu wdrożenia strategii. W większych firmach ściślej planuje się i kontroluje wdrożenie, sięga się po więcej narzędzi wspomagających, częściej określa miary realizacji celów i później je weryfikuje. Wyraźniejszy

jest także podział ról – im większa firma, tym chętniej powołuje wyspecjalizowane jednostki zajmujące się strategią, zaprasza zewnętrznych konsultantów i szuka liderów zmian wśród pracowników. Można więc powiedzieć, że pod względem formalizacji oraz zorganizowania procesu zarządzania strategicznego średnia firma znajduje się między firmą małą a dużą.

Warto zwrócić uwagę, że wraz ze wzrostem firmy rośnie także jej zdolność tworzenia sieci współpracy, zarówno z partnerami biznesowymi, z którymi tworzy się standardy branżowe lub poszukuje nowych rynków, jak i z innymi interesariuszami, takimi jak społeczności lokalne czy środowisko naturalne. Rosnąc, firma coraz uważniej przygląda się swojemu otoczeniu, analizuje swój wpływ na nie i konsultuje swoje działania z jego przedstawicielami.

Wyniki badań wskazują także, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa maleje jego elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynkowe, a pracownicy coraz słabiej znają strategię firmy. Nie jest to wynik zaskakujący. Oznacza on, że średnie firmy są bardziej elastyczne niż duże, ale mniej niż małe, oraz że ich pracownicy są bardziej świadomi celów strategicznych niż pracownicy firm dużych.

Pomimo tego, że wiele obszarów zarządzania strategicznego zmienia się płynnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i lokuje firmy średnie między małymi a dużymi, tyle samo zagadnień wskazuje na całkowitą odmienność firm średnich.

## 6. Średnie przedsiębiorstwa – niepodobne ani do małych, ani do dużych firm

Co prawda blisko 36% odpowiedzi wskazuje na to, że firmy średnie są w stadium przejściowym między firmą małą a dużą, to jednak kolejne 35,7% odpowiedzi pokazuje odrębność, specyfikę i niezależność firm średnich od małych i dużych. Część odpowiedzi pokazuje, w których obszarach zarządzania strategicznego firmy średnie słabiej sobie radzą od firm małych i dużych (tabela 4).

Tabela 4. Obszary, w których zarządzanie strategiczne w średniej firmie jest mniej dojrzałe niż w firmie małej lub dużej

Średnie przedsiębiorstwa są mniej dojrzałe od firm małych i dużych w następujących obszarach zarządzania strategicznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• klarowność wizji i kierunku rozwoju</li> <li>• ekspansywność i odwaga strategii</li> <li>• innowacyjność strategii</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badania wyraźnie wykazały, że istnieją takie obszary zarządzania strategicznego, w których następuje załamanie na etapie średniej firmy oraz że istnieją takie zagadnienia, z którymi małe i duże firmy radzą sobie lepiej niż średnie. Są to przede wszystkim zagadnienia związane z poczuciem kierunku i klarownością wizji oraz z poziomem ekspansywności i innowacyjności strategii. Średnie przedsiębiorstwa częściej niż firmy małe i duże przyznają się do tego, że ich wizja przyszłości nie jest całkiem klarowna, misja jest niejasna, a ich menadżerowie mają więcej wątpliwości, odpowiadając na pytania o dalszą przyszłość firmy. Wydaje się, że po okresie dynamicznego wzrostu firmy małej przychodzi moment kryzysowy, kiedy to przedsiębiorstwo na nowo musi określić swoją tożsamość i kierunek rozwoju.

Wydaje się, że firmy średnie stosują bardziej zachowawcze strategie od firm małych i dużych. To mali i duzi deklarują podejmowanie większego ryzyka, priorytetowe traktowanie dynamicznego rozwoju i ciągle aktywne poszukiwanie nowych pól działania. Częściej od firm średnich opierają swoją przewagę konkurencyjną na innowacjach i technologii. W średnich przedsiębiorstwach występuje więc nie tylko potrzeba ponownego określenia tożsamości, ale także ożywienia ambicji i aspiracji rozwojowych.

Z badań wynika, że są takie obszary zarządzania strategicznego, w których średnie firmy niedomagają w porównaniu z mniejszymi i większymi, ale są też takie, w których radzą sobie lepiej (tabela 5).

**Tabela 5. Obszary, w których zarządzanie strategiczne w średniej firmie jest bardziej dojrzałe niż w firmie małej lub dużej**

Średnie przedsiębiorstwa są bardziej dojrzałe od firm małych i dużych w następujących obszarach zarządzania strategicznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• partycypacja pracowników w zbieraniu informacji potrzebnych do stworzenia strategii</li> <li>• system motywacyjny wspierający realizację strategii</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnie przedsiębiorstwa bardziej niż małe i duże korzystają z wiedzy swoich pracowników przy tworzeniu strategii oraz mają świadomość, że etap wdrożenia strategii wymaga przynajmniej tyle samo planowania i zaangażowania co etap jej tworzenia. W średnich firmach także częściej niż w przedsiębiorstwach małych i dużych wdrożenie strategii jest wspierane przez system motywacyjny, który wiąże wynagrodzenia pracowników i kierowników z realizacją celów strategicznych firmy.

## 7. Podsumowanie

Średnie przedsiębiorstwa to wyjątkowa grupa na rynku. Niejednorodna, odrębna, posiadająca wyraźne cechy charakterystyczne. Jak się wydaje, jest niesłusznie pomijana przez badaczy i instytucje państwowe lub łączona z firmami małymi węzłem MŚP.

Przeprowadzone badania pokazały specyfikę zarządzania strategicznego w średnich firmach. W ponad jednej trzeciej zagadnień zawartych w pytaniach kwestionariusza średnie przedsiębiorstwa udzieliły odpowiedzi wyraźnie odbiegających od odpowiedzi firm małych i dużych. Z tych odpowiedzi wyłania się obraz firmy w trudnym momencie swojego rozwoju. Firmy, która przeżywa:

- kryzys wartości,
- kryzys kierunku,
- kryzys wzrostu,
- kryzys innowacyjności.

Średnie przedsiębiorstwa mierzą się z dylematem, w którą stronę się rozwijać, potrzebują odświeżenia wizji rozwoju. Ich wzrost nie jest tak dynamiczny i tak priorytetowo traktowany jak w firmach małych i dużych, a przewaga konkurencyjna rzadziej opiera się na innowacjach. Wydaje się więc, że wiele średnich przedsiębiorstw może przechodzić kryzys tożsamości organizacyjnej. Opisana powyżej specyfika średnich przedsiębiorstw dotyczy przede wszystkim obszaru treści strategii. To tutaj średnie firmy napotykają najbardziej charakterystyczne wyzwania i wymagają wsparcia.

Równocześnie należy zauważyć, że wiele praktyk związanych z procesem zarządzania strategicznego stawia średnie firmy pomiędzy małymi a dużymi lub blisko dużych. Pomimo opisanych kryzysów i trudności związanych z wyborami strategicznymi średnie przedsiębiorstwa doskonalą swoje procedury i systemy, co przejawia się w coraz lepiej zorganizowanym procesie zarządzania strategicznego. W niektórych obszarach – jak np. organizacja prac nad strategią czy system komunikacji strategii – średnie przedsiębiorstwa prezentują poziom dojrzałości praktyk charakterystyczny dla firm dużych. W innych obszarach – jak motywowanie pracowników do wdrażania strategii – mają natomiast najwyższe wyniki spośród wszystkich grup przedsiębiorstw.

Podsumowując, należy stwierdzić, że nie da się jednoznacznie scharakteryzować zarządzania strategicznego w średniej firmie, bo wyniki przeprowadzonych badań – choć dotyczyły dużej próby – nie były reprezentatywne. Są obszary (związane z procesem zarządzania strategicznego), w których wiele zachowań firm średnich plasuje je pomiędzy firmami małymi a dużymi, co mogłoby sugerować, że rozwój odbywa się w sposób liniowy. Równocześnie w innych obszarach (szczególnie tych związa-

nych z treścią strategii) średnia firma napotyka bardzo charakterystyczne dla siebie wyzwania i dylematy, które prowadzą do odmiennego zarządzania strategicznego. Wydaje się więc, że zarówno błędem byłoby twierdzenie, że zachowania strategiczne średnich przedsiębiorstw nie mają związku z zachowaniami firm małych i dużych, jak i ustawianie ich na granicy pomiędzy jednymi a drugimi i widzenie w nich jedynie etapu przejściowego między małym a dużym przedsiębiorstwem.

## Bibliografia

1. *Future Champions. Unlocking growth in the UK's medium-sized businesses*, CBI Investors in People, November 2011.
2. Kaleta A., Witek-Crabb A., *Zmiany w zarządzaniu strategicznym w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa*, w: *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, PN WSB w Gdańsku, t. 13, Gdańsk 2011.
3. Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
4. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
5. *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem z zastosowaniem art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych)*, Dz. Urz. UE L 214 z 09.08.2008, art. 1, załącznik 1.
6. Snaith B., *The Missing Middle*, European Foundation for Management Forum, March 2002.
7. Snaith B., Walker J., *The Theory of Medium Enterprise*, International Conference of Medium Enterprise Development Proceedings, Durham University, June 2002.
8. *Taking the M out of SME*, A Joint Research Report by the Institute of Chartered Accountants in England & Wales and BDO Stoy Hayward, June 2005.
9. *The European mid-market in 2013: Voices from the boardroom*, GE Capital & Essec Business School, 2013.



---

**Title: Between small and big enterprise – specific character of strategic management of medium enterprises. Research results**

---

**Summary**

Medium enterprises are a strong force in the economies, yet they do not get appropriate attention from researchers or governments. Traditionally they are associated with small enterprises (SME) which leads to disregarding their distinctiveness. The aim of this paper is to present a research results of the specific character of strategic management in medium enterprises. The empirical research was carried out on a sample of 150 Polish companies.

**Keywords:** strategic management, medium enterprises, SME

---



*Elżbieta Marciszewska*

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Relacje kooperacyjne w transporcie lotniczym – od aliansów do fuzji i przejęć

---

### Streszczenie

W artykule przedstawiono ewolucję współpracy konkurentów w sektorze lotniczym, jej formy, zakres i efekty – od aliansów do fuzji i przejęć. Transport lotniczy funkcjonuje w złożonym i zmiennym otoczeniu, co ma wpływ na zachowania strategiczne podmiotów działających w tym sektorze. Zmianie ulegają strategie działania i modele biznesowe, które coraz częściej opierają się na związkach o charakterze kooperacyjnym. Z reguły są to powiązania wewnątrzsieciowe. Obserwujemy ewolucję współpracy od umów dwustronnych poprzez wielostronne alianse strategiczne do fuzji i przejęć. Z badań wynika, że zarówno alianse, jak i fuzje będą w przyszłości przedmiotem wyborów strategicznych linii lotniczych.

**Słowa kluczowe:** transport lotniczy, kooperacja, alianse, fuzje i przejęcia

---

# 1. Wprowadzenie

Transport lotniczy działa w ogromnie złożonym i zmiennym otoczeniu, co powoduje konieczność poszukiwania nowych zachowań strategicznych podmiotów działających w tym sektorze. Zmianie ulegają nie tylko strategie działania, ale i modele biznesowe, które coraz częściej opierają się na relacjach o charakterze kooperacyjnym.

Koncepcja kooperencji jako nowego typu relacji międzyorganizacyjnych zakłada jednoczesną współpracę i rywalizację między konkurentami. Są to strumienie relacji autonomiczne wobec siebie, co nie przeszkadza temu, że podmioty rynkowe są skłonne do jednoczesnego kształtowania współpracy i konkurencji w ramach relacji kooperacyjnych. Samo pojęcie kooperencji jest stosunkowo nowe, w naszym kraju termin ten po raz pierwszy został użyty przez A. Sulejewicza<sup>1</sup>. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu występuje równoległe pojęcie koopetycji. Podkreśla się złożoność kooperencji zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. Coraz częściej rozpatruje się ten typ relacji w kategorii strumieni współpracy i konkurencji<sup>2</sup>. Podstaw teoretycznych relacji kooperacyjnych upatruje się najczęściej w teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz w podejściu zasobowym. W niniejszym opracowaniu przyjęto za J. Cygler, że kooperencją można nazwać układ strumieni jednoczesnych, współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną<sup>3</sup>. Tego typu relacje są nawiązywane do realizacji celów strategicznych w długim horyzoncie czasowym. Konkurenci, współpracując ze sobą, mają możliwość tworzenia globalnej przewagi konkurencyjnej, razem posiadając taką ilość zasobów, która pozwoli im na skuteczną konkurencję na rynku<sup>4</sup>. Mamy też do czynienia z wieloma typami i poziomami kooperencji<sup>5</sup>. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie ewolucji współpracy konkurentów w sektorze lotniczym, jej zakres, formy i efekty.

---

<sup>1</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 67.

<sup>2</sup> J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

<sup>3</sup> J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 19.

<sup>4</sup> K. Romaniuk, *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne zarządzanie”, *Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu* 2012, nr 4, s. 65 i dalsze.

<sup>5</sup> D. Jelonek, *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, w: R. Borowiecki, T. Rojek, *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry, alianse, sieci*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 60 i nast.

## 2. Kooperencja w sektorze lotniczym

Kooperencja w sektorze lotniczym jest skutkiem przede wszystkim nasilających się procesów globalizacji tego sektora. Trzeba jednak podkreślić, że w zawieraniu pierwszych porozumień strategicznych o charakterze kooperacyjnym kluczową rolę odegrały rządy. Deregulacja amerykańskiego rynku lotniczego rozpoczęta za sprawą ustawy *Airline Deregulation Act* już w 1978 roku zliberalizowała warunki dostępu do niego. Przyjęte pakiety deregulacyjne z lat 1988, 1990 i 1993 doprowadziły do zniesienia od 1 kwietnia 1997 roku wszelkich ograniczeń dla wolnej konkurencji na europejskim rynku lotniczym, łącznie z przewozami kabotażowymi wewnątrz państw Unii Europejskiej. Polska od 2004 roku jako członek UE została objęta unijnym reżimem regulacyjnym *open sky*. W efekcie nastąpiła eksplozja linii niskokosztowych również na rynku polskim. Z kolei umowa otwartego nieba między Stanami Zjednoczonymi a Unią Europejską nadała warunkom konkurencji na rynku lotniczym nowy wymiar, nie tylko europejski, ale i transatlantycki. Otwarcie na współpracę rynków azjatyckich i Ameryki Południowej pogłębiło konkurencję w sektorze lotniczym o rzeczywiście globalnym wymiarze.

Transport lotniczy znajduje się pod silnym wpływem procesów globalizacyjnych. Strategie umiędzynarodowienia, a w dalszym etapie globalizacji działalności, stały się warunkiem przetrwania przedsiębiorstw lotniczych na rynku. W wielu sektorach, jak twierdził M.E. Porter, „globalizacja była całkowicie uzależniona od tego, czy zagraniczne firmy uzyskają dostęp do rynku amerykańskiego, ze względu na jego wielkie rozmiary”. Dostęp do rynku lotniczego był trudny, ze względu na istniejące regulacje. Współpraca w ramach aliansów strategicznych, które stanowiły główny element strategii konkurencji, nasiliła się już w latach 90. XX wieku, obejmując najpierw z reguły silnych partnerów ze Stanów Zjednoczonych i Europy. W deregulacji rynku amerykańskiego możemy zatem doszukiwać się głównego, pierwotnego czynnika przyspieszenia procesów globalizacji sektora usług lotniczych. Jednak dopiero *open sky* w Unii Europejskiej i nasilenie konkurencji na rynku lotniczym stały się katalizatorem związków o charakterze kooperacyjnym.

Rozwój tej współpracy można rozważać, biorąc pod uwagę zarówno stopień integracji partnerów, ich wspólne strategie i postępujący proces przechodzenia od umów marketingowych do kapitałowych, jak i rozwój kooperencji w wymiarze geograficznym. W ramach wyborów strategicznych przewoźnicy wkraczają na nowe rynki, często do tej pory zaliczane do słabo rozwiniętych pod względem usług lotniczych, takie jak Azja, Afryka czy Ameryka Południowa. Wejście w fazę dojrzałości rynku europejskiego i amerykańskiego sprawia, że linie lotnicze z tych kontynentów interesują

się rynkami wschodzącymi, gdzie tempo wzrostu gospodarczego jest wyprzedzane przez tempo wzrostu przewozów lotniczych.

Zachodzące zmiany w gospodarce światowej oddziałują na rynek lotniczy, ale jest to zależność dwustronna, a zatem zmiany na rynku lotniczym odbijają się w gospodarce. Można mówić więc o wzajemnym skorelowaniu, co ma wpływ na strategię konkurencji, także w okresach kryzysowych, które weryfikują skuteczność dotychczasowych strategii działania. Partnerstwo strategiczne, oparte na związkach kooperacyjnych, przybiera dzisiaj w transporcie lotniczym rzeczywiście charakter globalny. Kiedy myślimy o partnerstwie linii lotniczych, to trzeba się zgodzić z P. Clarkiem, który stwierdził, że „(...) staramy się wtedy myśleć o sojuszach strategicznych (aliansowych), czyli Star Alliance, Oneworld i Sky Team”<sup>6</sup>. Te globalne grupy aliansowe objęły już około 2/3 całego rynku lotniczego, zajmując stabilną, rozpoznawalną i dojrzałą pozycję rynkową. Rywalizacja między tymi ugrupowaniami zmierza obecnie do osiągnięcia silniejszej dominacji rynkowej, nie tylko poprzez partnerstwo oparte na kooperacji, ale także poprzez fuzje i przejęcia pogłębiające konsolidację kapitałową w sektorze. Podobnie jak w przypadku powstawania i rozwoju aliansów, główną rolę w procesie konsolidacji kapitałowej odgrywają najsilniejsze linie lotnicze z Europy i Stanów Zjednoczonych, a w kolejnym niejako etapie włączają się w te procesy operatorzy z rynku azjatyckiego. Warto tu wspomnieć, że sektor lotniczy reprezentuje ogromny potencjał rynkowy. Transport lotniczy generuje około 2,2 bln dolarów światowego produktu, mając 3,5% udziału w jego wytwarzaniu<sup>7</sup>.

Tempo wzrostu ruchu lotniczego jest i będzie znacznie zróżnicowane geograficznie. Rynki dojrzałe, takie jak Europa czy Stany Zjednoczone, będą rozwijały się wolniej. Największy przyrost ruchu przewiduje się w rejonie Azji i Pacyfiku (7,0% rocznie) oraz Ameryki Łacińskiej (6,8% rocznie)<sup>8</sup>. Dane te należy eksponować, gdyż trzeba je uwzględnić przy budowie przyszłych strategii konkurowania, opartych na partnerstwie strategicznym o charakterze kooperacyjnym. Świadczą już dzisiaj o tym działania trzech największych grup aliansowych, których potencjał jest rozwijany poprzez przyjmowanie nowych partnerów z rynków o największej przewidywanej dynamice rozwoju.

Potencjał współpracy partnerskiej obejmujący trzy największe grupy aliansowe – Star, Sky Team i Oneworld – można zobrazować ich udziałem w rynku; Oneworld 17,9%, Star 25,1%, Sky Team 20,8%. Wszystkie pozostałe linie lotnicze obsługują tylko około 36% rynku lotniczego.

---

<sup>6</sup> P. Clark, *Stormy Skies: Airlines in Crisis*, Ashgate 2010, s. 63.

<sup>7</sup> *Aviation: Benefits Beyond Borders*, ATAG 2012.

<sup>8</sup> *Aviation...*, op.cit.

Coraz większą rolę w grupach aliansowych odgrywają ich liderzy. To oni opracowują strategiczne decyzje dotyczące rozwoju grup partnerskich i siły ich związków wewnętrznych. Przykładem tego jest rozbudowa aliansu Sky Team i poszerzenie go o rynek azjatycki. Grupa Air France–KLM, realizując taki kierunek rozwoju, przyjęła do swojego aliansu Vietnam Airlines, China Southern i China Eastern. Dzięki temu osiągnęła wiodącą pozycję w obsłudze rynku chińskiego, Azji Południowo-Wschodniej, Japonii i Korei Południowej<sup>9</sup>. Kolejne kierunki rozwoju Sky Team to Ameryka Południowa (linie Aeromexico), Środkowy Wschód i Afryka (libijskie linie Middle East Airlines, Saudia i Kenya Airways). Wśród nowych członków, którzy w 2012 roku dołączyli do Sky Team, są Aerolineas Argentinas i Xiamen Airlines z Chin. Od marca 2014 roku dołączy Garuda. Także dwa pozostałe alianse rozwijają się na wschodzących rynkach lotniczych. Star ma wśród swoich członków 3 linie z Afryki, 5 z Azji, 6 z obu Ameryk i 1 z Australii. Trwają rozmowy o wejściu do aliansu Air India. Pozostali członkowie tej grupy to 12 linii europejskich. W ramach aliansu Oneworld współpracują linie lotnicze z Azji (Cathay Pacific, Japan Airlines), Australii (Qantas), Ameryki Południowej (Lan Chile, LAN Columbia). W niedalekiej przyszłości do aliansu dołączą: indyjski przewoźnik Kingfisher Airlines, a także Malaysian Airlines, Sri Lankan Airlines i Eva Air z Tajwanu. Niejasna jest przyszłość brazylijskiego przewoźnika TAM.

Miejsce i rolę aliansów strategicznych w realizacji strategii linii sieciowych obrazuje działanie Turkish Airlines. W 2008 roku przystąpiły one do Star Alliance. Przewoźnikowi tureckiemu bardzo zależało nie tylko na samym członkostwie, ale również na osiągnięciu najwyższego stopnia członkostwa<sup>10</sup>.

O znaczeniu aliansów strategicznych świadczy fakt, że prawie żadna z linii lotniczych w ostatnim okresie nie zdecydowała się na wystąpienie z tego typu porozumienia. Chociaż ostatnio Lufthansa poinformowała, że od marca 2014 wypowiedzi Turkish Airlines umowę o wspólnym kodowaniu lotów (*code share*), a decyzja ta ma dotyczyć również linii SWISS i Austrian należących do niemieckiego przewoźnika. Turecki przewoźnik ostro zareagował na tę informację, gdyż burzy to strategię jego rozwoju i budowy globalnej siatki połączeń. Wiadomo jednak, że Lufthansa przegrywała z nim w rozwoju siatki połączeń, rozbudowie floty i pozycji na globalnym rynku.

Na rynku lotniczym nie uwidoczniły się jednak działania aliansów, które zmierzałyby do głębszego zacieśniania współpracy wewnątrz tych porozumień. Dobrym momentem, w którym można by wykorzystać potencjał grupy linii, jest okres dekoniunktury, ale alianse nie podjęły znaczących działań, które mogłyby łagodzić

<sup>9</sup> *Annual Report 2009/2010*, Air France – KLM, s. 7.

<sup>10</sup> *Annual Report 2009*, Turkish Airlines, s. 68.

skutki kryzysu. Przykładem takich jednostkowych inicjatyw są działania Oneworld, dotyczące wspólnych zakupów i wspólnej sprzedaży. Projekty te mają jednak dość ograniczony charakter<sup>11</sup>. Ostatnio także w Star Alliance obserwujemy zacieśnienie współpracy w sferze wspólnych zakupów paliwa, części zamiennych czy wyposażenia samolotów.

Potwierdza się tu teza postawiona m.in. przez J. Cygler odnośnie do oczekiwanych i uzyskiwanych korzyści z kooperencji<sup>12</sup>. Nasilenie zainteresowania relacjami kooperacyjnymi wynika ogólnie ze złożoności otoczenia, co jest przede wszystkim skutkiem rozwoju procesów hiperkonkurencji. To powoduje czasowy charakter osiągniętych przewag konkurencyjnych i konieczność rewizji dotychczasowych strategii działania. Sektor lotniczy jest niejako typowym przykładem sektora podatnego na rozwój relacji kooperacyjnych. Wynika to nie tylko z ogromnego jego potencjału globalizacyjnego, ale też z rozwoju hiperkonkurencji na rynku lotniczym i przynależności tego sektora do grupy branż zaawansowanych technologicznie. Takie charakterystyki rynku i sektora są wskazywane jako główna przyczyna wzmożenia zainteresowania relacjami kooperacyjnymi<sup>13</sup>. Z badań wynika, że rośnie znaczenie kooperacji dla przetrwania przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce na rynkach wysoce konkurencyjnych i zmiennych, do których bez wątpienia należy rynek usług lotniczych. W literaturze wskazuje się na trzy główne grupy motywów nawiązywania relacji kooperacyjnych, tj.: rynkowe, kosztowe oraz zasobowe. Jednak ze względu na to, że kooperacja należy do bardzo złożonych typów relacji i charakteryzuje się mnogością powiązań między różnymi uczestnikami w sieciach wartości, trudno jest jednoznacznie ocenić, które motywy przeważają. Deklaratywnie przyjmuje się, że nawiązanie współpracy kooperacyjnej to sposób na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstw w trudnym, turbulentnym otoczeniu. Można zatem przyjąć, że oczekiwane korzyści mają z reguły charakter strategiczny, o długim horyzoncie czasowym. W praktyce okazuje się, że osiągnięte efekty relacji kooperacyjnych mają często charakter krótkotrwały, doraźny, rynkowy, nastawiony głównie na obniżkę kosztów czy dostęp do nowych rynków geograficznych. Widać to wyraźnie w sektorze lotniczym.

Przewoźnicy sieciowi rozwijają partnerstwo poprzez rozbudowę porozumień *code-share*, zarówno w ramach aliansów, jak i poza nimi. Przykładem takich linii

---

<sup>11</sup> G. Dunn, *Alliances stress relevance*, „Airline Business”, London, November 2008.

<sup>12</sup> J. Cygler, *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*. „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158), s. 60 i nast.

<sup>13</sup> Por.: J. Bieliński, *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2006; J. Cygler, *Korzyści kooperencji...*, op.cit., s. 62 i nast.



jest TAP, który podpisał nowe umowy *code-share* z Brussels i Air Canada<sup>14</sup>. Innym przykładem linii, która w ostatnim czasie rozwinęła sieć porozumień *code-share*, jest Turkish<sup>15</sup>. Nie widać natomiast wśród przewoźników sieciowych procesów odwrotnych, polegających na wycofywaniu się z partnerstwa poprzez anulowanie umów *code-share*. Jedynym przypadkiem jest wspomniana zapowiedź Lufthansy w tym zakresie.

Inną formą partnerstwa, która rozwinęła się zwłaszcza w ostatnim czasie, są przedsięwzięcia typu *joint venture*. Na podstawie tej formz współpracy powstały trzy porozumienia atlantyckie, nastawione na wspólną sprzedaż, marketing i koordynację siatek połączeń między Europą a Ameryką Północną. Należy też zauważyć, że w wyniku liberalizacji rynku między Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi w ramach umowy *open sky* na rynku nie pojawiły się nowe podmioty, jak to miało miejsce w Europie po wprowadzeniu trzeciego pakietu liberalizacyjnego w 1993 roku. W tym przypadku wystąpił proces odwrotny. W ramach każdego z trzech strategicznych aliansów zostały podjęte przedsięwzięcia, które nie tylko nie powodują rozproszenia rynku, ale wręcz prowadzą do jego konsolidacji.

Do porozumienia zawartego w ramach aliansu SkyTeam przystąpiły Delta Airlines, AirFrance–KLM i Alitalia. *Joint venture* obejmuje operacje między Ameryką Północną (Meksyk, Stany Zjednoczone i Kanada) a Unią Europejską, Szwajcarią i Norwegią. Porozumienie to ma doprowadzić między innymi do bardziej racjonalnego wykorzystania floty. Całość korzyści wynikających z tej umowy grupa szacuje na 150 mln EUR<sup>16</sup>.

W przypadku aliansu Oneworld zacieśnienie współpracy na rynku atlantyckim przyniesie korzyści głównie w postaci zwiększenia przychodów i udziałów w rynku, a nie w postaci obniżenia bazy kosztowej<sup>17</sup>. Do *joint venture* przystąpiły British Airways, Iberia i American Airlines. Linie rozpoczęły współpracę w październiku 2010 roku. Największym porozumieniem przewoźników operujących na rynku atlantyckim jest A++. Co ważne, do tego *joint venture* akces zgłaszają nowi przewoźnicy. Do dotychczasowych partnerów na wiosnę 2011 roku dołączyło BMI, a następnie kolejni przewoźnicy z grupy Lufthansy, jak np. przyjęte ostatnio linie Brussels.

<sup>14</sup> *Annual Report 2009*, TAP, s. 56.

<sup>15</sup> *Annual Report 2009*, Turkish Airlines, s. 59.

<sup>16</sup> *Annual Report 2008–2009*, Air France–KLM, s. 27.

<sup>17</sup> M. Kingsley-Jones, *Oneworld Transatlantic Tie Up Targets*, „Aviation Week”, 7.10.2010.

### 3. Konsolidacja kapitałowa w lotnictwie

Kolejnym etapem współpracy w sektorze lotniczym jest integracja kapitałowa. Kryzys na rynkach kredytowych w 2008 roku poważnie ograniczył dostęp przewoźników do kapitału. Specyfika działalności lotniczej sprawiła, że przewoźnikom groziło ryzyko utraty płynności finansowej. Silniejsze rynki finansowe w 2009 roku pozwoliły jednak części linii lotniczych na zwiększenie poduszki finansowej, zarówno w postaci zadłużenia, jak i emisji akcji na rynkach kapitałowych. IATA szacuje, że łączna wartość wsparcia sięgnęła 30 mld USD, z czego 25 mld pochodziło z pożyczek, a 5 mld stanowiła emisja papierów wartościowych, co w znacznym stopniu zabezpieczyło przewoźników przed ewentualnymi problemami z płynnością. Rynki finansowe były jednak otwarte praktycznie tylko na dużych przewoźników, w związku z czym średni i mali operatorzy nie mieli do nich dostępu<sup>18</sup>. Co ważne, im większy przewoźnik, tym lepszy jego rating, a zatem również niższy koszt pozyskania kapitału<sup>19</sup>. To dodatkowo stawiało mniejszych przewoźników w niekorzystnej sytuacji.

Stąd też dostęp dużych przewoźników do kapitału, ich większa rynkowa odporność na kryzys oraz pogorszenie się pozycji mniejszych linii były impulsem do istotnych działań konsolidacyjnych na rynku. Największym graczem na tym polu okazała się Lufthansa, która w lipcu 2009 roku kupiła 45% udziałów w Brussels Airlines, we wrześniu zakończyła proces przejęcia Austrian Airlines, a w listopadzie pozyskała poprzez swój brytyjski oddział 100% British Midland<sup>20</sup>. W 2011 roku Lufthansa wykorzystwała opcję wykupu pozostałych 55% udziałów w Brussels<sup>21</sup>. Zakup Brussels Airlines zwiększył obecność Lufthansy na kontynencie afrykańskim, przejęcie zaś Austrian Airlines umocniło obecność Lufthansy w Europie Wschodniej, co zdaniem przewoźnika może przynieść korzyści w okresie spodziewanego wzrostu rynku. Przejęcie BMI było natomiast korzystne dla Lufthansy ze względu na loty na Heathrow oraz jego siatkę połączeń do Afryki i na Bliski Wschód<sup>22</sup>. Wraz z wchłonięciem przez Lufthansę, BMI przeorientowało swoją siatkę połączeń, przede wszystkim wycofując się z kierunków wewnętrznych. W zamian za nie przewoźnik uruchomił loty do Norwegii, Szwajcarii i poszerzył ofertę do Berlina i Dublina. Warto odnotować, że Lufthansa nie zmienia wyłącznie strategii pojedynczych linii, ale stara się również o synergię całej grupy.

---

<sup>18</sup> *Annual Report 2010*, IATA, Berlin, czerwiec 2010, s. 15.

<sup>19</sup> D. Knibb, *Airlines rush to capital markets*, „Airline Business”, London, wrzesień 2009.

<sup>20</sup> *Annual Report 2009*, Lufthansa, s. 4.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 26–31.

Przekształcenia kapitałowe są równie korzystne dla przejmowanych linii lotniczych. Według danych Austrian Airlines efekty synergiczne wygenerowane w związku z połączeniem z Lufthansą będą rocznie warte 80 mln euro. Integracja z Lufthansą pozwoli ponadto tej linii zyskać jeszcze bardziej charakterystyczną markę, dodatkowe przepływy pasażerskie do hubu (węzła przesiadkowego) w Wiedniu i stabilizację w okresie dekoniunktury<sup>23</sup>. Powinna również korzystnie wpłynąć na sieć sprzedaży, zarówno dzięki łączeniu zagranicznych punktów sprzedaży z punktami Lufthansy, jak i używaniu narzędzi sprzedażowych Lufthansy. Dodatkowo Austrian planuje wykorzystać siłę nabywczą grupy, dołączając się do zakupów dokonywanych przez niemieckiego partnera<sup>24</sup>.

Jak widać na opisanym wyżej przykładzie, strategia niemieckiej linii Lufthansa przewiduje utrzymywanie przejętych marek przewoźników oraz pozostawianie im dużej autonomii, co pozwala na wykorzystywanie ich silnych stron na lokalnych rynkach. Lufthansa spodziewa się, że dzięki tej strategii uzyska oszczędności w zakresie sprzedaży, handlingu, rozwoju produktu, koordynowania siatek połączeń i integrowania wielu procesów, takich jak zakupy czy hedging<sup>25</sup>. Możemy stwierdzić, że jest to kooperacja o charakterze sieciowym, z silnymi powiązaniem wewnątrzsieciowymi. Motorem napędowym tej strategii jest hiperkonkurencja na rynku lotniczym.

Można też stwierdzić, że zjawisko kooperacji występuje na rynku lotniczym, gdzie mamy stosunkowo dużą częstotliwość powiązań, znaczną ich siłę (także o charakterze kapitałowym), z reguły formalne umowy o współpracy poparte aktami członkostwa w aliansach. Ciągłe jednak liderzy wykazują dużą dominację w grupach, poziom zaufania partnerów nie jest najwyższy, a zasoby poszczególnych członków niewystarczające, dlatego poszukują oni w partnerstwie strategicznym możliwości ich uzupełnienia<sup>26</sup>. Dotyczy to nie tylko Lufthansy i jej grupy, ale także innych przewoźników i grup aliansowych.

Kolejnym dużym graczem, który wziął udział w zakupach kapitałowych, było British Airways. Przewoźnik ten rozważał w 2009 roku fuzję z Qantas, ale ostatecznie do niej nie doszło<sup>27</sup>. Linia zdecydowała się na połączenie z Iberią. Posunięcie to zyskało akceptację Komisji Europejskiej w lipcu 2010 roku. W rezultacie w styczniu 2011 roku powstało przedsiębiorstwo pod nazwą International Airlines Group,

<sup>23</sup> *Annual Report 2008*, Austrian Airlines, s. 6.

<sup>24</sup> *Business Results of the Austrian Airlines Group*, Austrian Airlines, s. 2.

<sup>25</sup> *Annual Report 2009*, Lufthansa, s. 76.

<sup>26</sup> Por.: J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

<sup>27</sup> *Annual Report 2008/2009*, British Airways, s. 6.

które jest spółką matką linii British Airways i Iberii. Iberia jest również największym udziałowcem (45,85%) w Vueling po połączeniu z Clickair<sup>28</sup>.

W procesie przejęć uczestniczył też kolejny europejski gigant Air France–KLM, który na początku 2009 roku zdecydował się na zakup 25% udziałów w Alitalii. Według Air France–KLM przejęcie udziałów w Alitalii przyniesie w sumie 360 mln EUR korzyści w postaci synergii<sup>29</sup>.

Na rynku przewoźników sieciowych doszło również do przejęć mniejszych linii. KLM zyskał pełną kontrolę nad Martinair w styczniu 2009 roku<sup>30</sup>. CAI, właściciel Alitalii, przejął drugiego co do wielkości przewoźnika na rynku włoskim – Air One. We wrześniu 2010 roku Finnair wykupił 20% udziałów w FCA, linii świadczącej usługi ruchu dowozowego z rejonu bałtyckiego i Finlandii.

Na rynku tym zmiany kapitałowe ograniczają się niemal wyłącznie do graczy globalnych, którzy przejmują linie klasy drugiej. W odniesieniu do przewoźników globalnych można zaobserwować kolejną zależność: wszyscy mają w swojej grupie kapitałowej przewoźnika niskokosztowego, który odgrywa aktywną rolę w realizacji strategii grupy, np. Lufthansa zacieśnia kooperację z niskokosztowym oddziałem Germanwings.

Ciekawy aspekt relacji partnerskich dotyczy rynków dalekodystansowych. W następstwie liberalizacji wewnętrznego rynku europejskiego doszło do jego fragmentaryzacji i rozwoju niskokosztowych przewoźników lotniczych. Liberalizacja rynku północnoatlantyckiego doprowadziła do zjawiska przeciwnego. Przewoźnicy sieciowi skonsolidowali działania w ramach porozumień *joint venture*. Utrudni to z pewnością wejście na ten rynek nowym przewoźnikom sieciowym, a także potencjalnym przewoźnikom niskokosztowym, którzy mają poszerzyć swój model biznesowy o połączenia na dalekich trasach.

## 4. Od aliansów do konsolidacji kapitałowej

Jak wynika z poprzednich rozważań, na rynku lotniczym obserwujemy nasilenie procesów konsolidacji kapitałowej. Występują one w szczególności w przypadku przewoźników sieciowych. Inwestycji kapitałowych dokonują przewoźnicy globalni, a działania te dodatkowo zostały przyspieszone przez zjawiska kryzysowe na rynku. Ujawnił się trend do konsolidacji rynku wokół największych przewoźników – liderów

---

<sup>28</sup> *Consolidated Management Report*, Iberia Group, 2009, s. 98.

<sup>29</sup> *Annual Report 2008/2009*, Air France–KLM, s. 9.

<sup>30</sup> *Annual Report 2008/2009*, Air France–KLM, s. 37.

aliansowych, którzy byli zainteresowani przejęciami wyłącznie przewoźników klasy drugiej. W sektorze lotniczym powstają zatem duże grupy kapitałowe zogniskowane wokół liderów trzech aliansów. Mają one zdolność do obniżania kosztów jednostkowych, m.in. dzięki korzyściom skali, zagęszczaniu i rozszerzaniu, co prowadzi do efektu synergii. Jednocześnie oznacza to, że mniejsze linie, pozostające poza grupami kapitałowymi, będą zajmować coraz gorszą pozycję konkurencyjną, co w konsekwencji może spowodować wyeliminowanie ich z rynku w przyszłości.

Kilku znaczących na rynku przewoźników nie zgłosiło dotychczas zainteresowania przystąpieniem do globalnych aliansów lotniczych. Wśród nich znajduje się grupa SAS, której atutem jest potencjał rynku skandynawskiego, w tym znaczna część ruchu biznesowego wysokopłatnego. Widać, że kierownictwo SAS zdaje sobie sprawę z zagrożeń związanych z trendami konsolidacyjnymi. Linia chciałaby zostać partnerem jednej z grup aliansowych, pod warunkiem, że jej cel strategiczny – rozwój *hubu* w Kopenhadze – nadal byłby realizowany. Problemem podstawowym są jednak słabe wyniki finansowe, ponoszone od wielu lat straty, których źródłem jest wysoka baza kosztowa tej linii. W obecnej sytuacji ekonomicznej żadnej grupy aliansowej nie stać na inwestowanie w przewoźnika, który generuje straty. Dotyczy to także perspektyw konsolidacyjnych prawie wszystkich mniejszych linii europejskich, takich jak Alitalia, która jeszcze kilka lat temu miała szansę wejścia do grupy kapitałowej AF/KLM, dzięki zakupowi przez tę grupę 25% pakietu akcji Alitalii. Nieco inaczej wygląda sprawa z Finnair, który realizował strategię budowy hubu przesiadkowego w Helsinkach obsługującego połączenia między Europą a Azją. Ze względu na położenie hub ten mogłoby znacznie wzmocnić globalną siatkę grupy IAG (British Airways i Iberii). Pozostałe linie, jak TAP, Aer Lingus, poszukują swojego miejsca w grupach kapitałowych na rynku lotniczym. CSA udało się ostatnio sprzedać część akcji przewoźnikowi koreańskiemu.

Znaczna część europejskich linii sieciowych ma dość jasno wytyczoną ścieżkę włączenia się w trend konsolidacyjny, a najważniejszym problemem dla większości z nich są bieżące trudności finansowe. Jeszcze kilka lat temu w ramach ewolucji współpracy partnerskiej od wąskich porozumień dwustronnych do silnych grup aliansowych duże linie lotnicze były skłonne przyjmować mniejszych przewoźników mimo ich złych wyników finansowych, biorąc na siebie proces ich restrukturyzacji. W wyniku kryzysu ogólnoswiatowego skłonność do ponoszenia ryzyka finansowego zdecydowanie się zmniejszyła. Trzeba jednak podkreślić, że sytuacja poszczególnych linii lotniczych jest różna. Inne mają atuty, bardzo różne oczekiwania i wyzwania rynkowe.

Zróznicowane jest też podejście globalnych grup aliansowych do oczekiwań mniejszych linii odnośnie do rozwoju ich hubów. Tu liczy się przede wszystkim interes grupy i linii tworzących sieć globalnych powiązań.

Obserwacja rynku lotniczego potwierdza fakt, że przedsiębiorstwa lotnicze cierpią na deficyt zasobów strategicznych, wynikający z posunięć konkurentów, a także z braku możliwości samodzielnego generowania tych zasobów. Dlatego rozpatrują możliwość współpracy z konkurentami, którzy posiadają strategiczne, komplementarne zasoby, w tym także bardzo ważne dzisiaj niematerialne ich składniki, jak na przykład informacje o rynku, na którym operują.

W lotnictwie kooperencja przybiera z reguły formy strategii partnera lub strategii integratora, głównie ze względu na wysoki poziom konkurencji i coraz silniejsze związki kooperacyjne. Ostatni kryzys obnażył wiele negatywnych zjawisk, jak na przykład brak lojalności, przedkładanie interesów własnych nad interes grupy czy naruszenie jasno dotychczas określonych granic współpracy i konkurencji. Obserwujemy także charakterystyczne dla struktur sieciowych relacje kooperacyjne o zróżnicowanej sile i różnym zakresie, a także występowanie dominujących w grupie konkurentów. J. Zang, badając ten problem, zaobserwował duże rozwarstwienie struktur sieciowych w lotnictwie, co przedkłada się na zróżnicowany udział ich członków w czerpaniu korzyści z funkcjonowania w sieci<sup>31</sup>.

W transporcie lotniczym wciąż nie występuje zjawisko kooperencji międzysieciorowej. Być może będzie to kolejny etap rozwoju partnerstwa, wynikający z hiperkonkurencji i konieczności ułożenia stosunków według nowego ładu gospodarczego, gdzie obok procesów współpracy nasila się związki o charakterze kapitałowym. Świadczą o tym wyniki badań, które przeprowadzili K. Iatrou i M. Oretti<sup>32</sup>. Objęły one analizę ewolucji partnerstwa strategicznego od aliansów do konsolidacji kapitałowej. Badania objęły swoim zasięgiem szefów aliansów i departamentów marketingowych wszystkich przewoźników należących wówczas do trzech największych globalnych aliansów. Pytania dotyczyły interakcji między fuzjami a aliansami oraz możliwości rozwojowych w przyszłości.

Pierwsza część badania dotyczyła potencjału fuzji i postrzegania ich jako siły napędowej ewolucji partnerstwa strategicznego w lotnictwie. Wynika z nich, że ponad 75% ankietowanych uznaje konsolidację za powolny, przynoszący jednak zyski

---

<sup>31</sup> J. Zang, *Changing structures of SME networks: Lesson from the Publishing Industry in Taiwan*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, s. 145–162.

<sup>32</sup> K. Iatrou, M. Oretti, *Airline Choices for the Future. From alliances to mergers*, Ashgate, Cornwall 2007.

proces. Tylko 13% respondentów uważa, że potrzebne jest przyspieszenie i bardziej zdecydowane działania w tym zakresie.

Chociaż podmioty rynku lotniczego zgadzają się, że fuzje mają coraz większe znaczenie, to jednak uważają, że alianse zachowają swoją pozycję w strategiach działania (37% ankietowanych) lub że będą się rozwijać (26% ankietowanych). Może to prowadzić do silniejszej integracji, bez zakończenia całego procesu powstaniem fuzji kooperujących ze sobą przewoźników.

Badanie przeprowadzono jednak w 2006 roku, a od tamtego czasu, o czym wcześniej wspominaliśmy, doszło do rozrostu globalnych aliansów, nastąpiła także fala fuzji, szczególnie w okresie kryzysu i tuż po jego przezwycięzeniu.

Ponad 36% respondentów uważało, że zarówno alianse, jak i fuzje będą istotną częścią strategii, ale tylko 6% dawało pierwszeństwo fuzjom jako strategicznym wyborom linii lotniczych. Trzeba też podkreślić, że prawie połowa badanych linii (42%), które są członkami aliansów, rozważała możliwość fuzji w przyszłości, a część z nich dokonała już takich wyborów strategicznych.

Jednym z głównych czynników tworzenia się aliansów jest chęć ekspansji geograficznej i osiągnięcia globalnej skali działania. Natomiast fuzje są postrzegane jako czynnik sprzyjający rozwojowi sieci połączeń opierających się na portach tranzytowych.

Korzyści płynące z kooperacji w ramach fuzji oceniane są lepiej, jednak alianse generują mniej efektów negatywnych. Szczególnie szkodliwa społecznie w ocenie ankietowanych jest redukcja personelu. Kolejne negatywne skutki to niebezpieczeństwo eliminacji z rynku nabytego przewoźnika, rozmycie marki oraz konieczność redukcji taryf w głównych portach lotniczych.

Większość badanych linii (ponad 44%) była zdania, że w krótkim okresie 1–2 lat oraz średnim 3–5 lat możliwe jest stworzenie nowych fuzji o charakterze międzynarodowym. Wymieniano następujące przewidywane połączenia: BA – Iberia, Lufthansa – Austrian, Lufthansa – Swiss, AirFrance – Alitalia. Jak się okazało, w większości tych przypadków doszło do fuzji.

## 5. Podsumowanie

Alianse i fuzje na rynku lotniczym mogą skutecznie współistnieć w szerszych strukturach o charakterze partnerskim i stopniowo ewoluować. Konsolidacja kapitałowa jest nie do uniknięcia, szczególnie na poziomie międzyregionalnym. Jednak fuzje mogą powstawać, nie destabilizując funkcjonowania aliansów, ponieważ mają charakter umów bilateralnych, natomiast alianse bazują na wielostronnych poro-

zumieniach i kooperacji o charakterze sieciowym. Tak więc można stwierdzić, że aliance oferują sieć globalnych powiązań, a także ekspansję geograficzną, natomiast fuzje – sprawność i wydajność funkcjonowania. Duże linie lotnicze będą prowadzić procesy fuzji również z małymi i średnimi partnerami, chociaż rozkład sił w obszarze megaaliansów nie powinien ulec istotnej zmianie. Generalnie można stwierdzić, że wpływ nowo powstających fuzji na funkcjonowanie aliansów będzie zależeć od samej natury fuzji, czyli od wielkości partnerów decydujących się na współpracę, obszaru geograficznego będącego przedmiotem zainteresowania, a także dopasowania kulturowego partnerów. Proces ewolucji rynku lotniczego od aliansów do konsolidacji kapitałowej nie zakończy się szybko, raczej trzeba tu mówić o długookresowej perspektywie. Trudno jednak przewidzieć, na ile zmiany w makrootoczeniu sektora lotniczego i jego otoczeniu konkurencyjnym wpłyną w przyszłości na wybory strategiczne podmiotów rynku lotniczego.

## Bibliografia

1. *Annual Report 2008*, Austrian Airlines Group.
2. *Annual Report 2008*, Turkish Airlines.
3. *Annual Report 2008/2009*, British Airways.
4. *Annual Report 2008/2009*, Air France–KLM.
5. *Annual Report 2009*, Lufthansa.
6. *Annual Report 2009*, TAP.
7. *Annual Report 2009*, Turkish Airlines.
8. *Annual Report 2009/2010*, Air France – KLM.
9. *Annual Report 2010*, IATA, Berlin, June 2010.
10. *Aviation: Benefits Beyond Borders*, ATAG.
11. Bieliński J., *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2006.
12. Borowiecki R., Rojek T., *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry, aliance, sieci*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
13. *Business Results of the Austrian Airlines Group*, Austrian Airlines.
14. Clark P., *Stormy Skies. Airline in Crisis*, ASHGATE, England 2010.
15. *Consolidated Management Report*, Iberia Group, 2009.



16. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
17. Cygler J., *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158).
18. Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
19. Dunn G., *Alliances stress relevance*, „Airline Business”, London, November 2008.
20. *First half financial report April–September*, Air France–KLM.
21. Iatrou K., Oretti M., *Airline Choises for the Future. From alliances to mergers*, Ashgate, Cornwall 2007.
22. Kingsley-Jones M., *Oneworld Transatlantic Tie Up Targets*, „Aviation Week”, 7.10.2010.
23. Knibb D., *Airlines rush to capital markets*, „Airline Business”, London, September 2009.
24. Marciszewska E., *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, „Monografie i Opracowania” 493, SGH, Warszawa 2001.
25. Marciszewska E., *Kooperencja w sektorze lotniczym – jej ewolucja i wpływ na modele biznesowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 741, „Problemy Transportu i Logistyki” Nr 18, Europejska Przestrzeń Transportu, Szczecin 2012.
26. Romaniuk K., *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne zarządzanie”, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu 2012, nr 4.
27. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
28. Sobie B., *Not such a big thing*, „Airline Business”, London, September 2009.
29. Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
30. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
31. Zang J., *Changing structures of SME networks: Lesson from the Publishing Industry in Taiwan*, Long Range Planning 2005, vol. 38.
32. <http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?cat=oneworld&LANG=eng>, 23.05.2011.

33. <http://www.flybe.com/corporate/about-flybe/>, przeglądane 23.05.2011. x%40. <http://www.anna.aero/2009/12/04/flybe-1-uk-domestic-airline/>, 24.05.2011.
34. <http://www.hs.fi/english/article/Lowcost+airline+Norwegian+aims+for+partnership+with+Finnair/1135262353769>, 23.05.2011.

---

## Coopetition in Air Transport – from Alliances to Mergers

---

### Summary

The paper firstly outlines the evolution and the reasons behind alliances between international air carriers. Secondly, drawing on past and more recent developments in the industry, it examines the experiences of airlines involved in cross-border merges. The paper helps to understand alliances and their impact on the international airline industry, providing discussion on key questions such as how far they really benefit airlines, and whether mergers will replace them in the future. The analysis is based upon the concept of coopetition.

**Keywords:** air transport, coopetition, alliances, mergers

---