

przegląd

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

4/2019





Profesor Zbigniew Malara wraz z zespołem

Katedry Infrastruktury Zarządzania

Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

informują, że po raz piąty odbędzie się międzynarodowe Sympozjum Innowacji w Nauce, Gospodarce i Społeczeństwie, które stanowi swoiste zderzenie świata nauki i biznesu. Tegoroczne Sympozjum odbędzie się w dniach 10 – 12 października 2019 roku w uzdrowisku Jedlina Zdrój przy wsparciu Katedry Inteligentnego Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i poświęcone będzie pomiarowi innowacji społecznych i pomiarowi innowacji w przedsiębiorstwie.

Sympozjum odbędzie się pod patronatem rektorów: Politechniki Wrocławskiej i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Profesora Cezarego Madryasa i Profesora Andrzeja Kalety, a także prezydenta Wrocławia Jacka Sutryka i burmistrza Jedliny Zdrój Leszka Orpla. Partnerem Sympozjum będzie Wrocławski Park Technologiczny. Przewodniczącym Rady Naukowej Sympozjum jest Profesor Tadeusz Więckowski (b. Rektor Politechniki Wrocławskiej).

Uczestnikami przedsięwzięcia są akademicy z Niemiec, Czech, Słowacji, Białorusi, Ukrainy, Krakowa, Warszawy, Poznania, Gdańska, Częstochowy, Szczecina, Łodzi, Opola i Katowic. Rokrocznie znaczący udział mają przedstawiciele biznesu z wiodących firm w regionie i kraju. Organizatorzy przygotowują monografię i zapraszają Państwa do udziału w publikacji.

Wymogi edytorskie znajdują się pod adresem:

<http://www.oficyna.pwr.edu.pl/dla-autorow/>

Więcej informacji uzyskają Państwo na:

www.kiz.pwr.edu.pl

Kontakt:

dr Jerzy Tutaj; jerzy.tutaj@pwr.edu.pl; tel. kom. +48-605056975



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Politechnika Wrocławska
Wybrzeże Wyspiańskiego 27
50-370 Wrocław
www.pwr.edu.pl

budynek B-4, pok. 405
ul. Łukasiewicza 5
www.wiz.pwr.edu.pl

T: +48 (71) 320 35 04
+48 (71) 320 20 19
F: +48 (71) 320 42 95

REGON: 000001614
NIP: 896-000-58-51
Bank Zachodni WBK S.A.
37 1090 2402 0000 0006 1000 0434

METODOLOGIA

Wojciech Czakon

Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu 3

INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ

Agnieszka Sopińska

Wybór partnerów współdziałania jako jeden z elementów treści strategii relacyjnej 10

Anna Maria Lis, Adrian Lis

Otwarte innowacje w inicjatywach klastrowych 18

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Renata Lisowska

The Ability to Identify Market Opportunities and the Development of Small Businesses 26

Grzegorz Krzos, Estera Piwoni-Krzeszowska, Jacek Szkółski

Ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa – egzemplifikacja orientacji działalności przedsiębiorstwa 33

Krzysztof Melnarowicz

Sposoby rozwoju przedsiębiorstw w sektorach wysokiej i niskiej techniki 39

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Sylwia Flaszewska

Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków 45

Monika Stelmaszczyk, Szymon Jopkiewicz

*Efekty mediacyjne w kontekście nabywania i eksploatacji wiedzy zewnętrznej
czynnikami sukcesu w rozwoju organizacji* 51

IT W ZARZĄDZANIU

Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Adam Weinert

*Wykorzystanie systemów IT w informacyjnym wspomaganiu wyborów strategicznych
w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach* 58

Z ŻYCIA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK 67



Przegląd Organizacji

Nr 4 (951) 2019

Rada Programowa

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)
 prof. Lidia Z. Filus (USA)
 prof. Jan Jeżak (Polska)
 prof. Robert Karaszewski (Polska)
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)
 prof. Liu Qisheng (Chiny)
 prof. Maria Romanowska (Polska)
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)
 prof. Ladislav Várkonyi (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkiwicz,
 Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni
 Paweł Ulman – redaktor statystyczny
 Paweł Kobis – redaktor opracowania
 elektronicznego
 Lucyna Żyła – redaktor językowy
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku
 angielskim

Adres redakcji

ul. Górská 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
 www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221
 ISSN 2545-2622 (Online)

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane.
 Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie
 płaci za niezamówione materiały i nie zwraca
 ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany
 tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.
 Cena prenumeraty na 2019 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górská 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zlecający. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

WALIDACJA NARZĘDZIA POMIAROWEGO W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

DOI: 10.33141/po.2019.04.01

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Podstawowym celem nauk społecznych jest opracowanie teorii wyjaśniających zachowania ludzi (Peter, 1981, s. 133). Realizując ten cel, nauki o zarządzaniu skupiają się na zjawiskach wewnątrzorganizacyjnych, organizacyjnych i międzyorganizacyjnych (Czakon, 2017), które zachodzą za sprawą „widzialnej ręki menedżera” (Chandler, 1977). Badacze nauk o zarządzaniu spotykają się z krytyką dotyczącą rygoru metodologicznego tej dyscypliny (Czakon, 2014). Najczęściej, wręcz potocznie, pojawiają się argumenty o: rozroście teoretycznym przy niedorozwoju operacjonalizacji (Venkatraman, Grant, 1986, s. 72), nieostrości konceptualnej (Gatignon i in., 2002, s. 1103), niejasności osadzenia empirycznego (Danneels, 2016, s. 2175), braku rzetelnego narzędzia pomiarowego (Govindarajan, Kopalle, 2006, s. 190). W rezultacie występują wątpliwości dotyczące rzetelności ustaleń, szkodliwe zarówno dla wiarygodności, jak i przydatności praktycznej nauk o zarządzaniu. Jednocześnie charakterystyczną cechą nauk o zarządzaniu jest wysoki stopień samokrytycyzmu oraz reakcja na krytykę w dążeniu do podniesienia legitymizacji akademickiej (Hatchuel, 2005). Zgłaszane wątpliwości odnośnie do jakości badań działają mobilizująco, skłaniają do dbałości o rygor metodologiczny, krytycznej oceny praktyk badaczy oraz ich rozwoju. Niniejszy artykuł wpisuje się w ten wysiłek poprzez uporządkowaną prezentację walidacji narzędzi pomiarowych¹.

Teoria, odpowiadając na pytanie, co jest, jak się przejawia oraz dlaczego przyjmuje określoną postać (Czakon, 2017), posługuje się konstruktami². Konstrukty to konceptualne abstrakcje zjawisk, które nie są bezpośrednio obserwowalne (Suddaby, 2010), jak na przykład: orientacja strategiczna (Venkatraman, 1989), innowacja dysruptywna (Govindarajan, Kopalle, 2006) czy organizacyjne zachowania obywatelskie (Suddaby, 2010). Wysoki stopień korespondencji pomiędzy konstruktem a jego przejawem empirycznym (Bacharach, 1989, s. 498) jest warunkiem niezbędnym rozwoju teorii. Umożliwia bowiem jej testowanie, wyposażając badacza w zdolność predykcji kierunku oraz wielkości zmiany kluczowych

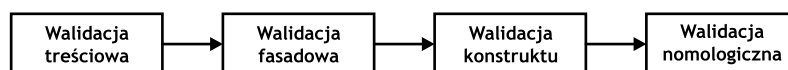
zmiennych (Peter, 1981, s. 134), a praktyków w zdolność podejmowania lepszych decyzji (Bagozzi, Edwards, 1998, s. 78). Zatem pomiar konstruktów jest niezbędny dla rozwoju nauk o zarządzaniu (Venkatraman, 1989, s. 942), natomiast brak trafnych miar stanowi główną przeszkodę (Danneels, 2016, s. 2183).

Poznanie przyczyn, przebiegu procesów oraz ich skutków w naukach o zarządzaniu wymaga udziału menedżerów, ponieważ zachowania organizacji wynikają z ich decyzji, a te z kolei ze sposobu postrzegania świata zewnętrznego i organizacji (Chen i in., 2007). Kluczowy dla zrozumienia przedmiotu badań nauk o zarządzaniu jest sam menedżer, informator posiadający odpowiednie kwalifikacje i pozycję w organizacji (Bagozzi i in., 1991, s. 423). Uchwycenie tego, co i jak postrzega menedżer, wymaga interakcji z nim właśnie, sama obserwacja nie wystarczy. Stąd znaczenie gromadzenia danych bezpośrednio od niego, które zwykle przyjmuje postać mniej lub bardziej ustrukturyzowanych wywiadów, eksperymentów czy narać. Niniejszy artykuł skupia się na kwestionariuszach, które stanowią narzędzie badawcze posługujące się skalami dla pomiaru konstruktów³.

Celem artykułu jest przedstawienie procedury walidacji narzędzia pomiaru w naukach o zarządzaniu. Walidacja to ocena stopnia trafności narzędzia badawczego, czyli tego czy pozwala ono zmierzyć konstrukt w sposób akceptowalny. Trafność nie jest zwykle doskonała, stąd praktyka badań oraz konsensus badaczy wyznaczają minimalne wymogi, które należy spełnić, aby narzędzie badawcze walidować.

W artykule przyjęto kolejność chronologiczną (Venkatraman, Grant, 1986), tj. najpierw przedstawiono walidację treściową, następnie fasadową, dalej konstruktów, tj. dyskryminacyjną i konwergentną (Bagozzi i in., 1991), by zakończyć walidacją nomologiczną (rys. 1).

Nauki o zarządzaniu szeroko czerpią z dorobku psychologii, zwłaszcza w zakresie prac fundamentalnych (Cronbach, Meehl, 1955), kompendiów (Nunally, 1978) oraz analiz krytycznych (Hagger i in., 2017), ale zauważyć się



Rys. 1. Sekwencja etapów procedury walidacji w naukach o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Churchill, 1979; O'Leary-Kelly, Vokurka, 1998

daje kształtowanie własnej praktyki (O-Leary-Kelly, Vokurka, 1998; Boudreau i in., 2001; Danneels, 2016), a także żywej debaty o doskonaleniu praktyk stosowanych przez badaczy nauk o zarządzaniu (Gefen i in., 2011). Artykuł ma charakter metodologiczny, oparty na systematycznych przeglądach praktyk stosowanych w zakresie walidacji, rekomendacjach jej rozwoju oraz przykładach zastosowania procedur walidacji w naukach o zarządzaniu.

Miejsce walidacji w opracowaniu skal pomiarowych

Konstrukty to pojęcia, przedstawiające „wydestylowane” zjawiska w postaci wyróżników zrozumiałych dla wspólnoty badaczy (Suddaby, 2010, s. 346). Psychometryczne rozumienie konstruktów sprowadza się do jakiejś postulowanej cechy człowieka, którą można odzwierciedlić w testach (Cronbach, Meehl, 1955, s. 4). W naukach o zarządzaniu mogą to być także cechy interpersonalne (Glińska-Neweś, 2017), organizacji (Zakrzewska-Bielawska, 2018), diad (Mitrega i in., 2012), sieci organizacji (Kawa, 2017), ekosystemów (Klimas, 2019), a więc dotyczyć mogą wielu poziomów analizy. Występują także konstrukty wielopoziomowe (Gavetti, 2005), o różnych przejawach w zależności od poziomu analizy, co wywołuje potrzebę badania mikrofundamentów oraz mechanizmów wpływu pomiędzy poszczególnymi poziomami analizy (Czakon, 2015). W rezultacie „pożyczanie” praktyk psychometrii wiąże się nieuchronnie z potrzebą ich adaptacji do uwarunkowań empirycznych nauk o zarządzaniu.

Celem pomiaru jest dostarczenie empirycznej estymacji teoretycznego konstruktów (Gerbing, Anderson, 1988, s. 186). Konstrukty są pojęciami zaprojektowanymi po to, aby uporządkować wiedzę oraz kierunkować badania empiryczne nad wybranym aspektem rzeczywistości (Peter, 1981, s. 134). Stosowanie pojedynczej miary dla konstruktów nie powinno być praktykowane ze względu na ustalone w naukach o zarządzaniu ich poważne ograniczenia, tak istotne, iż budzą poważne wątpliwości względem rygoru (Zaichkowsky, 2015, s. 261). Obejmują one: niską korelację z mierzoną cechą przy jednoczesnej relacji wobec innych cech, tendencję do kategoryzowania ludzi w niewielką liczbę grup, odpowiadających przyjętej liczbie rang (5, 7, 9 itd.) czy obciążenie znacznym błędem pomiaru przejawiającym się niskim prawdopodobieństwem uzyskania tych samych wyników w kolejnych procedurach gromadzenia danych (Churchill, 1979). Wobec tego do pomiaru stosuje się dwie lub więcej miar nazywanych skalami, które stanowią alternatywne wskaźniki tego samego konstruktów (Gerbing, Anderson, 1988, s. 186).

Rozwój skal obejmuje procedury generowania elementów oraz opracowania ich miar, tj.: zdefiniowanie pola znaczeniowego konstruktów, procedury generowania

elementów, aprioryczną specyfikację wymiarów, ocenę wymiarów (Peter, Churchill, 1986) oraz opracowanie reguł interpretacji uzyskanych wyników (Churchill, 1979). Skale pomiarowe w zarządzaniu czerpią z dorobku psychometrii, bowiem podobnie jak w psychologii odzwierciedlają podstawowe zmienne istotne w badaniach osobniczej różnorodności (Nunnally, 1975, s. 7). Droga, którą przeszła metodologia psychometrii, jest powtarzana i adaptowana w naukach o zarządzaniu. Wręcz uderzające jest podobieństwo obserwacji stanu debaty metodologicznej w zakresie rozwoju skal pomiarowych w latach 50. ubiegłego wieku w psychologii (Nunnally, 1975) i w zarządzaniu (Venkatraman, Grant, 1986; Boudreau i in., 2001).

Gdyby na proces opracowania skal spojrzeć wynikowo, to wyróżnić można jego cztery efekty, a walidacja odbywa się pomiędzy drugim a trzecim⁴ (rys. 2).

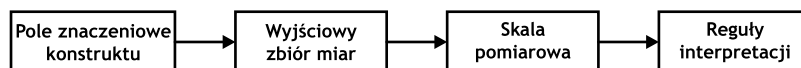
Rygor polega na ścisłym stosowaniu sekwencji etapów bez względu na stopień trudności ich realizacji (Czakon, 2014). Dlatego wzorcowe procedury⁵ opracowywania skal pomiarowych przedstawiają kolejność realizacji kluczowych czynności⁶. Można zauważyć, że walidacja jest wpleciona w procedurę opracowania skali, bowiem występuje w etapach 1, 2, 4, 6 i 7. Realizowana jest zarówno odnośnie do teoretycznego etapu opracowania skal (walidacja treściowa i fasadowa), jak i danych empirycznych (walidacja konstruktów i nomologiczna).

Rekomendacje odnośnie do reprezentowania konstruktów podkreślają uproszczenia literatury psychometrycznej, szczególnie widoczne w zakresie głębokości i szerokości konstruktów istotnych w badaniach nauk o zarządzaniu, gdzie występują (Bagozzi, Edwards, 1998): (1) cztery poziomy hierarchiczne głębokości wskaźników: pojedyncze miary, podzbiory miar, pojedyncze skale, podzbiory skal; (2) trzy poziomy hierarchiczne konstruktów: komponenty, płaszczyzny oraz globalne konstrukty.

Wobec tego badacze nauk o zarządzaniu stosują różne modele, w zależności od tego czy poszczególne miary są pojedyncze (modele całkowicie lub częściowo zdezagregowane), czy też traktowane są łącznie jako suma albo średnia (modele częściowo lub całkowicie zagregowane). Modele zdezagregowane są przydatne do szczegółowego badania składowych konstruktów oraz uzyskania drobiazgowej informacji, podczas gdy modele zagregowane do uchwycenia znaczenia całej skali (Bagozzi, Edwards, 1998).

Walidacja treściowa

W naukach społecznych przyjęte jest, by miary uzyskały walidację treściową, zanim przystąpi się do innych procedur walidacji (Rossiter, 2008). Dokonuje się jej, dowodząc, że elementy narzędzia pomiarowego są próbka uniwersum interesującego badacza (Cronbach, Meehl, 1955). Próbką ta powinna spełniać dwa kryteria



Rys. 2. Etapy opracowania skal pomiarowych
Źródło: opracowanie własne

(Haynes i in., 1995, s. 238): istotności, tj. odzwierciedlać wszystkie istotne wymiary konstruktów; reprezentatywności, tj. zawierać elementy wystarczające do wnioskowania o całym konstrukcie.

Walidacja treściowa odnosi się do stopnia, w jakim skala pomiarowa odzwierciedla wybrane pole znaczeniowe konstruktów, czyli jego treści (Hoskinsson i in., 1993). Przyczynia się więc do redukcji problemów semantycznych, ogranicza różnorodność terminologiczną podobnych pojęć oraz ułatwia integrację ustaleń empirycznych w nurtach badań (Venkatraman, Grant, 1986). Ustala się ją dedukcyjnie, poprzez zdefiniowanie zbioru miar opisujących uniwersum interesujące badacza oraz systematyczne próbkowanie w ramach tego uniwersum, by opracować skalę (Cronbach, Meehl, 1955). Ocena trafności treściowej jest więc procedurą osadzoną w teorii, nieopartą na badaniu empirycznym (Robins, Wiersema, 2003). Wymaga głębokiego rozpoznania teorii oraz precyzyjnej konceptualizacji w danym kontekście (Garver, Mentzer, 1999). Kryteria oceny treściowej narzędzia pomiarowego stosowane w psychologii obejmują (Haynes i in., 1995, s. 243): zbiór elementów wyjściowych skali pomiarowej, precyzję sformułowań, format odpowiedzi na elementy, sekwencję elementów, czasowe parametry odpowiedzi i in.

Walidacja treściowa zalicza się do jakościowych typów walidacji (Mitręga i in., 2012), w których rola ekspertów jest kluczowa (Hoskinsson i in., 1993), choć trwa debata czy oprócz badacza udział innego eksperta jest niezbędny, czy też nie (Rossiter, 2008). Wobec burzliwego rozwoju technik analizy statystycznej, przy jednoczesnym niedorozwoju nieilościowych technik badań, brakuje obecnie standardowej czy powszechnie akceptowanej procedury walidacji treściowej (Robins, Wiersema, 2003), a pomiędzy zwolennikami poszczególnych procedur trwa żywiołowa debata (Diamantopoulos i in., 2008).

Walidacja treściowa jest ważna dlatego, że ma istotne konsekwencje dla wnioskowania z narzędzia pomiarowego. Brak trafności treściowej przejawiać się może (Haynes i in., 1995, s. 241): (1) obniżeniem zdolności wyjaśniania narzędzia pomiarowego; (2) zniekształceniem znaczenia poszczególnych wymiarów konstruktów prowadzącym do ich przecenienia, niedocenienia lub niedostrzeżenia; (3) zniekształceniem latentnej struktury czynnikowej konstruktów ze względu na nieadekwatny dobór miar w skali; (4) zniekształceniem oceny zagregowanej wynikającej z narzędzia pomiarowego (np. zaufania, lojalności, zaangażowania); (5) zniekształceniem oceny parametrów, związków przyczynowych, predykcji i diagnozy.

Nie sposób nie zauważyć, że walidacja treściowa ma fundamentalne znaczenie dla badań⁷, a przy tym może być niezależna od walidacji konstruktów. Nawet trafne konstrukty mogą okazać się nietrafne treściowo wtedy, gdy brakuje w nich wymiarów, inne są nadreprezentowane, a jeszcze inne niedoreprezentowane (Bagozzi i in., 1991).

Podstawowym wydaje się zagadnienie określenia adekwatnej do celu badania liczby miar w narzędziu pomiarowym. Walidacja fasadowa zwykle prowadzi do redukcji liczby miar, a techniki puryfikacji statystycznej do dalszej eliminacji zbędnych miar (Rossiter, 2008). Na

etapie projektowania i walidacji narzędzia pomiarowego trudno jest jednoznacznie ustalić liczbę wymiarów oraz liczbę miar cech. Literatura nie rozwija tego wątku, debata jest szczątkowa, a zastępuje ją zasada oszczędności⁸ (*parsimony*), tj. używania tylko tylu miar, ile jest niezbędne dla uzyskania rzetelnego pomiaru (Diamantopoulos, Siguaw, 2006).

Walidacja treściowa przyciąga wiele uwagi w psychologii, tradycyjnie skupionej na psychometrii, stąd opracowane w tej dyscyplinie rekomendacje odnośnie do procedury mogą być przydatne w rozwoju praktyk badaczy nauk o zarządzaniu. Podstawowe zasady walidacji treściowej obejmują (Haynes i in., 1995):

1. Precyzyjne definiowanie pola znaczeniowego oraz wymiarów konstruktów przed przystąpieniem do innych typów walidacji.
2. Poddanie wszystkich elementów narzędzia badawczego walidacji treściowej.
3. Wykorzystanie próby populacji oraz ekspertów do wstępnego generowania elementów narzędzia pomiarowego.
4. Wykorzystanie sędziów kompetentnych, a także kwantyfikowanie ich oceny z wykorzystaniem sformalizowanych skal.
5. Ocena proporcji reprezentatywności miar w skali.
6. Sprawozdawanie z walidacji treściowej w publikacjach przedstawiających nowe narzędzia badawcze.
7. Stosowanie analizy statystycznej dla puryfikacji narzędzia badawczego.

Zastosowanie powyższych kroków pozwala na walidację treściową skali, ale niezbędne jest przedłożenie opracowanego zestawu miar i sformułowań celowo dobranym respondentom. Pozwala to zgromadzić subiektywne opinie oraz komentarze odnośnie do sformułowań, liczby miar (zbyt dużej lub zbyt małej).

Walidacja fasadowa

Uzupełnieniem walidacji treściowej jest walidacja fasadowa, stąd obydwa te rodzaje walidacji nazywane bywają walidacją zmiennych⁹ (Bacharach, 1989). Odnosi się do fundamentalnego problemu, czy miara jest rozumiana przez respondenta zgodnie z intencjami badacza i jest niezbędna dla upewnienia się, czy zastosowana skala może być uznana za zawierającą alternatywne wskaźniki tego samego konstruktów (Gerbing, Anderson, 1988).

Walidację fasadową rozumie się jako stopień, w którym respondenci lub eksperci oceniają elementy narzędzia pomiaru jako odpowiednie do celów badania oraz stosowanych konstruktów (Hardesty, Bearden, 2004). Wbrew nieco pejoratywnej nazwie walidacja fasadowa jest niezbędnym warunkiem stosowania narzędzia, bowiem brak walidacji fasadowej uniemożliwia walidację konstruktów. Stanowi odrębny typ walidacji, który wprawdzie nie zastąpi walidacji treściowej, konstruktów czy nomologicznej (Nevo, 1985), ale ta relacja jest wzajemna, bowiem fasadowej walidacji pozostałe procedury zastąpić nie mogą.

Definiowanie walidacji fasadowej wymaga doprecyzowania czterech elementów: osoby oceniającej, przedmiotu



oceny, sposobu oceny, uwarunkowań kontekstowych (Nevo, 1985). Doprecyzowano je dla potrzeb badań nauk o zarządzaniu jako: obiekt oceny; cecha, która podlega ratingowi; respondent, który dostarcza ratingu (Rossiter, 2008). Inaczej niż w badaniach psychologicznych czy edukacji, gdzie nie rekomenduje się udziału ekspertów (Nevo, 1985), nauki o zarządzaniu standardowo się do nich odwołują (Govindarajan, Kopalle, 2002). Uznany sposobem walidacji fasadowej jest przedkładanie doświadczonym menedżerom lub ekspertom akademickim (Hardesty, Bearden, 2004): (1) projektowanego narzędzia w celu oceny każdego z elementów na trzystopniowej skali: dobrze odzwierciedla, średnio odzwierciedla, nie odzwierciedla badanej cechy; (2) definicji konstruktów, jego wymiarów oraz zestawu proponowanych elementów narzędzia badawczego, w celu uzyskania przyporządkowania, które eksperci uznają za trafne. Wystąpić może pula elementów nigdzie nieprzypisanych, stąd wprowadza się kategorię „inne”¹⁰.

Rezultatem walidacji fasadowej jest eliminacja niejasnych, zbędnych lub niepowiązanych elementów lub pozytywna opinia ekspertów o liście elementów do każdego z wymiarów konstruktów, ewentualnie przypisanie elementów do wymiarów konstruktów (Hardesty, Bearden, 2004). Decyzje o ostatecznym kształcie narzędzia podejmować można wówczas, gdy eksperci wyrażą zbieżne poglądy, jednak literatura tę zbieżność proponuje na bardzo różnych poziomach, od 60% do 80% opinii ekspertów (Hardesty, Bearden, 2004).

Mimo znaczenia walidacji fasadowej dla rygoru pomiaru nie jest ona standardowo przeprowadzana¹¹. Wobec tego formułuje się rekomendację, obserwowalną tendencję w publikacjach oraz jednoznaczne oczekiwanie recenzentów najbardziej wpływowych czasopism, aby walidację fasadową przeprowadzać, a z jej przebiegu sprawozdawać w artykułach. Szczegółowe sprawozdania z procedur walidacji fasadowej wskazują na kilkuetapowe postępowanie, np.: 5 badaczy, następnie 35 menedżerów wyższego szczebla, następnie 128 menedżerów wyższego szczebla (Govindarajan, Kopalle, 2002). Taka sekwencyjna walidacja fasadowa (Klimas, 2019) pozwala zredukować wpływ uwarunkowań kontekstowych na wyniki, a także uzyskać wiarygodne wyniki odnośnie do tego, czy narzędzie wydaje się mierzyć to, co w intencji badacza mierzyć powinno.

Walidacja konstruktów

Celem walidacji konstruktów jest ocena błędów pomiaru, losowych i systematycznych (Campbell, Friske, 1959), oraz korekta skali (Bagozzi i in., 1991). Wobec tego znaczenie walidacji konstruktów jest zupełnie podstawowe dla rozwoju każdej dyscypliny nauki, a troska o nią wyraża dążenie do podnoszenia rygoru badań (Boyd i in., 2005).

Przedmiotem walidacji konstruktów są dane i oceny oparte na danych (Haynes i in., 1995). Pomiarowi podlega zestaw miar cech, a nie sam konstrukt. W idealnym przypadku miara odzwierciedla zarówno kierunek zmienności, jak i wielkość wszystkich cech konstruktów, oraz tylko

tych cech konstruktów, które miała mierzyć (Peter, 1981, s. 143). Innymi słowy, walidacja konstruktów zależy od stopnia, w jakim konstruktowi odpowiadają miary jego cech (Churchill, 1979). Oznacza to zgodę na niedoskonałość pomiaru pod warunkiem, że skala mierzy reprezentatywną próbkę cech konstruktów, nie jest zanieczyszczona elementami pola znaczeniowego innych konstruktów ani błędami pomiaru (Peter, 1981).

Miara jest trafna wtedy, gdy różnice w uzyskanych wartościach odpowiadają różnicom mierzonych cech i żadnemu innemu czynnikowi (Churchill, 1979, s. 65). Trafna skala pomiarowa powinna wykazywać następujące własności statystyczne: jednowymiarowość, rzetelność, trafność konwergentną, trafność dywergentną oraz trafność predykcyjną (Garver, Mentzer, 1999, s. 34). Jednowymiarowość przejawia się w tym, że elementy skali mierzące ten sam jednowymiarowy konstrukt będą wykazywały kowariancję. Prosty sposób doskonalenia skali pod względem jednowymiarowości jest eliminacja pojedynczych miar albo rozbięcie konstruktów na dwa lub większą liczbę konstruktów (Hulland, 1999). Rzetelność skali pozwala sądzić, że jej przyszłe użycie da wartościowe wyniki, wolne od błędów pomiaru. Trafność konwergentna oznacza, że miary danego konstruktów są skorelowane ze zmienną latentną, którą powinny mierzyć. Trafność dywergentna uzupełnia konwergentną, oceniając, czy miary danego konstruktów różnią się od miar innych konstruktów ujętych w tym samym modelu.

Współczesne¹² instrumentarium nauk o zarządzaniu wykorzystuje bardziej zaawansowane narzędzia modelowania równań strukturalnych (Garver, Mentzer, 1999, s. 36). *Confirmatory Factor Analysis* pozwala ocenić w sposób rygorystyczny jednowymiarowość (Gerbing, Anderson, 1988), a także pozostałe cechy statystyczne skali. Model pomiarowy jest użytecznym narzędziem oceny trafności konstruktów (Jöreskog, Sörbom, 1982). Modele pomiarowe powinny spełniać kryteria dopasowania, które są przedmiotem dyskusji i ewolucji poglądów, a także wytycznych stosowania i sprawozdawania z konkretnych miar oraz ich oczekiwanych poziomów (Garver, Mentzer, 1999; Hulland, 1999; Gefen i in., 2011).

W celu obniżenia i kontroli błędów pomiaru, czyli podnoszenia poziomu trafności skal stosowanych w naukach o zarządzaniu rekomenduje się (Boyd i in., 2005):

1. Stosowanie wielu miar zamiast pojedynczych dla badanych konstruktów.
2. Stosowanie skal pomiarowych w badaniach.
3. Rozwijanie nowych skal pomiarowych, zważywszy na istotne obciążenia wcześniej opublikowanych miar, z zastosowaniem kryterium rzetelności.
4. Zwiększanie mocy statystycznej prób badawczych.
5. Przyjęcie wysokich standardów przez recenzentów, redaktorów czasopism i autorów prac.

Walidacji konstruktów należy dokonywać zawsze wtedy, gdy nie istnieją kryteria lub zbiory miar powszechnie uznane jako całkowicie adekwatne do pomiaru danej cechy (Cronbach, Meehl, 1955). Zatem każde nowe pojęcie, odpowiadające mu konstrukt i skala powinny zostać poddane walidacji¹³. Podkreślić trzeba dynamiczny¹⁴

wymiar walidacji konstruktów w naukach o zarządzaniu. Odzwierciedla ona subiektywne przekonania, stabilne w ograniczonym czasie i w niektórych kontekstach, co wymaga od badaczy walidacji konstruktów na zgromadzonych w danym badaniu danych (Peter, Churchill, 1986, s. 10). Dlatego uzasadnione jest ciągle doskonalenie skal (Zaichkowsky, 2015), a także systematyczne sprawozdawanie z oceny trafności w publikacjach.

Walidacja nomologiczna

Walidacja konstruktów przebiega w teoretycznej próżni, skupiając się na cechach miar, by ustalić ich wewnętrzną trafność. Walidacja nomologiczna odpowiada na podstawowe pytanie, czy konstrukt pozwala stawiać trafne predykcje. Konstrukty występują w sieci mniej lub bardziej wprost wyrażonych relacji względem innych konstruktów oraz zjawisk, które odzwierciedlają (Suddaby, 2010). Tworzą swoiste sieci powiązań nazywane przez psychologów sieciami nomologicznymi (Cronbach, Meehl, 1955). Dlatego niektórzy badacze włączają walidację nomologiczną w zakres walidacji konstruktów (Pennings, Smidts, 2000), choć inni uważają ją za odrębny rodzaj walidacji (Gatignon i in., 2002). Warunkiem koniecznym naukowej akceptowalności konstruktów jest usytuowanie go w sieci nomologicznej, w której co najmniej niektóre prawa dotyczą obserwowalnych zmiennych (Cronbach, Meehl, 1955, s. 22).

Walidacja nomologiczna polega na badaniu zachowania konstruktów oraz miar w postaci testowania formalnych hipotez wyprowadzonych z sieci nomologicznej (Peter, Churchill, 1986, s. 7). Opiera się na dwóch filarach: teoretycznych predykcjach oraz testach empirycznych. W ścisłym znaczeniu walidacja predykcyjna stanowi element walidacji nomologicznej, bowiem odnosi się do stopnia, w jakim pojedyncza zmienna jest związana z inną zmienną jako antecedenca lub efekt (Hagger i in., 2017). Wobec tego walidacja nomologiczna wymaga testowania wielu relacji antecedenencji i konsekwencji w złożonym systemie nomologicznym (Bagozzi, 1981). Innymi słowy, predykcje to pojedyncze relacje w modelu, a testowanie predykcji całego modelu prowadzi do walidacji nomologicznej.

Współczesna krytyka praktyk walidacji¹⁵ w psychologii wskazuje na nadmierną koncentrację na testowaniu pojedynczych relacji wewnątrz teorii, a nie formalnych testów teorii jako całości (Hagger i in., 2017). Sytuacja w badaniach nauk o zarządzaniu jest podobna. Cztery dekady temu stwierdzono faktyczny brak testów nomologicznych w badaniach marketingowych (Peter, 1981), a stan ten nadal trwa w badaniach systemów informacyjnych zarządzania (Boudreau i in., 2001) czy zarządzania strategicznego (Boyd i in., 2005).

Dlatego też ważne jest zarówno wyjaśnienie oczekiwanych związków (Danneels, 2016), jak i wskazanie szerszego zakresu sieci nomologicznej (Pennings, Smidts, 2000). Testy empiryczne opierają się na mniej, np. analiza korelacji, analiza regresji (Gatignon i in., 2002; Mitrenga i in., 2012), lub bardziej wyrafinowanych, np. modelowanie równań strukturalnych (Pennings, Smidts, 2000),

narzędziach statystycznych. Zaletą modelowania równań strukturalnych jest testowanie zależności przyczynowych (Jöreskog, Sörbom, 1982), nieosiągalne mniej zaawansowanymi technikami.

Testy nomologiczne wymagają ostrożnej interpretacji, bowiem związek miar z postawami może dawać inne wyniki niż miar z faktycznymi zachowaniami (Pennings, Smidts, 2000), co tłumaczyć można celami oraz polem recepcji skal psychometrycznych. Skupiają się one na percepcji respondenta, a nie na faktycznych zachowaniach czy bezpośrednio mierzalnych zjawiskach¹⁶. Badanie faktycznych wyników wymaga zgromadzenia miar w dwóch różnych okresach (Danneels, 2016), a także zastosowania miar obiektywnych (Govindarajan, Kopalle, 2006). W znaczącym stopniu podnosi to koszty, czasochłonność oraz stopień złożoności badań, a badacze nie zawsze mają taki luksus (Venkatraman, Grant, 1986, s. 84). Praktyka badań w naukach o zarządzaniu wykazuje trwałą tendencję wzrostu rygoru metodologicznego w poszczególnych subdyscyplinach (Czakoń, 2017). O ile trzy dekady temu wymóg walidacji nomologicznej nie był kluczowy w zarządzaniu strategicznym, bowiem walidacja konstruktów stanowiła pilniejszą potrzebę, o tyle w ostatnich latach liczba prac przedstawiających testy nomologiczne rośnie (Danneels, 2016).

Podsumowanie

Walidacja jest niezbędną procedurą w badaniach nauk społecznych, ponieważ prowadzi do trafnego i rzetelnego pomiaru abstrakcyjnych pojęć. Warunkuje narastanie rzetelnej wiedzy, pomiar zjawisk, ich szczegółową analizę w różnych kontekstach i na różnych poziomach analizy. Zachodzi też relacja odwrotna, bowiem brak walidacji uniemożliwia rozwój dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych. Znaczenie walidacji podkreśla ustalone kilka dekad temu stanowisko, iż pomiar konstruktów powinien być centralną częścią projektów badawczych (Venkatraman, Grant, 1986).

Uwarunkowania rozwoju subdyscypliny zarządzania strategicznego wydają się nadal aktualne. Są nimi: trend operacjonalizacji i pomiaru konstruktów, znaczenie interpretacji miar dla interpretacji substancjalnych zależności pojęć, potrzeba doskonalenia walorów opisowych badań, pomiar strategii oraz implikacje praktyczne (Venkatraman, Grant, 1986). Wynikają stąd upowszechniające się pośród wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu rekomendacje (Boudreau i in., 2001):

- 1) stosowania pilotaży i testów wstępnych w celu oceny jak największego zakresu walidacji skal,
- 2) umieszczania w publikacjach sekcji poświęconej walidacji,
- 3) stosowania wcześniej walidowanych narzędzi, gdy tylko jest to możliwe,
- 4) walidacji przy wprowadzaniu nowych konstruktów.

Niniejszy artykuł przyczynia się do rozwoju rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu na kilka sposobów. Po pierwsze, przedstawia cały zakres procedury walidacji zaczerpnięty z chronologicznie pierwszych rozważań psychometrycznych, rozwinięty o dojrzałą praktykę marketingu, a także odzwierciedlający stan wymagań w naj-



lepszyc czasopismach nauk o zarządzaniu. Po drugie, omówieniu każdego z rodzajów oceny trafności: treściowej, fa-sadowej konstrukt i nomologicznej, towarzyszy osadzenie w psychometrycznych korzeniach, obraz dotychczasowej praktyki oraz rekomendowane kierunki jej doskonalenia. Po trzecie, literatura referencyjna może się okazać pożyteczna do pogłębienia i rozwinięcia kompetencji badaczy nauk o zarządzaniu.

prof. dr hab. Wojciech Czakon
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0002-8329-0829
e-mail: wojciech.czakon@uj.edu.pl

Przypisy

- 1) Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Strategiczna krótkowzroczność a wyniki firmy”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nr UMO-2017/27/B/HS4/01150.
- 2) Stosowane w dalszej części pojęcie konstrukt odwołuje się do używanej w literaturze anglojęzycznej konwencji terminologicznej (ang. *construct*). Konstrukty to sokratejskie „pojęcia”, platońskie „idee”, nawiązujące do korespondencyjnej koncepcji prawdy, tj. zgodności pojęć z rzeczywistością.
- 3) Narzędzie badawcze obejmuje: instrukcje, pojedyncze miary, formaty odpowiedzi oraz skale odpowiedzi (Rossiter, 2008).
- 4) O potrzebie rozwoju nauk o zarządzaniu świadczy bardzo mały zbiór skal, które zostały powszechnie uznane i opracowano do nich reguły interpretacji uzyskanych wartości. Zamiast tego obserwuje się raczej powtarzane, z różnym skutkiem, walidacje skal w kolejnych badaniach.
- 5) Wyróżnia się dwa podejścia do budowania skali pomiarowej: formatywne i refleksywne, w zależności od kierunku zależności przyczynowej pomiędzy miarą a zmienną latentną. Jeśli postrzegać miary jako funkcję zmiennej latentnej, to odzwierciedlają (ang. *reflect*) one jej zmiany. I odwrotnie, jeśli zmiany wskaźników powodują zmiany zmiennej latentnej (ang. *form*), to podejście uważa się za formatywne. Dyskusja dotycząca procedury i skutków postępowania w zależności od przyjętego podejścia wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Wskazują jednak, że prowadzą one do różnych rezultatów zarówno w zakresie walidacji treściowej, oszczędności, jak i predykcji (Diamantopoulos, Siguaw, 2006).
- 6) Najczęściej akceptowana jest klasyczna procedura G.A. Churchill (1979), która obejmuje osiem etapów.
- 7) Walidacja treściowa jest remedium na nieskrępowane mnożenie pojęć i zmienianie ich zakresu znaczeniowego, prowadzące do krytycznej obserwacji „dżungli teorii zarządzania”.
- 8) Rozwinięcie argumentu oszczędności prowadzi do rozwoju pierwotnie opracowanych i walidowanych skal w kierunku redukcji liczby miar, nawet o 50% (Zaichkowsky, 2015). Liczba miar uwarunkowana jest także przewidywanymi technikami analizy danych, które wymagają określonego stosunku liczby wskaźników dla konstruktów.
- 9) Stosowane tu pojęcie zmiennych odnosi się do obserwowalnej jednostki, która może przyjmować dwie lub więcej wartości.

- 10) Uwarunkowania kontekstowe badania, takie jak czas, sposób przedłożenie narzędzia, stosunek emocjonalny ekspertów względem narzędzia mogą mieć wpływ na wynik walidacji fa-sadowej.
- 11) W badaniach konsumenta sprawozdano z niej tylko w co piątym badaniu (Hardesty, Bearden, 2004); w mniej niż połowie badań empirycznych systemów informacyjnych zarządzania jako badanie pilotażowe (Boudreau i in., 2001). Od wyników tych odbiega optymistyczna ocena badań przedsiębiorczości, w których dostrzeżono ponad 90% informacji o walidacji fa-sadowej (Chandler, Lyon, 2001).
- 12) Istnieje wiele procedur oceny trafności konstrukt opracowanych na potrzeby psychometrii (Cronbach, Meehl, 1955): badanie różnic grup; macierze korelacji i analiza czynnikowa; ocena struktury wewnętrznej skali; ocena stabilności; badanie procesu i in. Klasyczne dwa kryteria: walidacji konwergentnej i dyskryminacyjnej (Campbell, Fiske, 1959) dały początek powszechnie uznawanej w psychologii, a później naukach społecznych metodzie MTMM, tj. *multi-trait multi-method*.
- 13) Psychometria przyjmuje, iż wielokrotna walidacja konstrukt przez różnych badaczy w różnych kontekstach prowadzi do uznania skali i zwalnia kolejnych badaczy z ponownych testów. Ułatwia to badania replikacyjne i stosowanie skali dla zrozumienia badanych zjawisk.
- 14) Na przykład skale innowacyjności organizacyjnej okazują się mniej lub bardziej trafne w zależności od kontekstu branżowego (Klimas, Czakon, 2018), a także ze względu na rozwój praktyki zarządzania (Hakala, 2011).
- 15) Badanie praktyk psychologów w tym zakresie wskazuje, że walidacja nomologiczna nie jest rutynową praktyką, badacze rzadko sprawozdają z testów czy formułują wnioski na podstawie testów. Rekomenduje się wobec tego każdorazowe identyfikowanie „rdzenia teoretycznego”, kluczowych relacji zmiennych, który odzwierciedla minimalny niezbędny test teorii, oraz sprawozdanie z przeprowadzonych testów nomologicznych.
- 16) Ujawniają zatem mikrofundamenty, poznawcze uwarunkowania decyzji i działań menedżerów, ale związek mikrofundamentów z rezultatem niekoniecznie jest bezpośredni.

Bibliografia

- [1] Bacharach S.B. (1989), *Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 496–515.
- [2] Bagozzi R.P., Yi Y., Phillips L.W. (1991), *Assessing Construct Validity in Organizational Research*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39, pp. 421–458.
- [3] Bagozzi R.P., Edwards J.R. (1998), *A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research*, „Organizational Research Methods”, Vol. 1, No. 1, pp. 45–87.
- [4] Boudreau M.C., Gefen D., Straub D.W. (2001), *Validation in Information Systems Research: A State-of-the-art Assessment*, „MIS Quarterly”, Vol. 25, No. 1, pp. 1–16.
- [5] Boyd B.K., Gove S., Hitt M.A. (2005), *Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, No. 3, pp. 239–257.
- [6] Campbell D.T., Fiske D.W. (1959), *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-multimethod Matrix*, „Psychological Bulletin”, Vol. 56, No. 2, pp. 81–105.

- [7] Chandler A.D. (1977), *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge MA, Harvard Belknap.
- [8] Chandler G.N., Lyon D.W. (2001), *Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 25, No. 4, pp. 101–113.
- [9] Chen M.J., Su K.H., Tsai W. (2007), *Competitive Tension: The Awareness-motivation-capability Perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, pp. 101–118.
- [10] Churchill G.A. Jr (1979), *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 16, pp. 64–73.
- [11] Cronbach L.J., Meehl P.E. (1955), *Construct Validity in Psychological Tests*, „Psychological Bulletin”, Vol. 52, No. 4, pp. 281–302.
- [12] Czakon W. (2014), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Vol. 1, Nr 161, s. 51–62.
- [13] Czakon W. (2015), *Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych*, „Marketing i Rynek”, (5 (CD)), s. 798–807.
- [14] Czakon W. (2017), *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 143–160.
- [15] Danneels E. (2016), *Survey Measures of First-and Second-order Competences*, „Strategic Management Journal”, Vol. 37, No. 10, pp. 2174–2188.
- [16] Diamantopoulos A., Siguaw J.A. (2006), *Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration*, „British Journal of Management”, Vol. 17, No. 4, pp. 263–282.
- [17] Diamantopoulos A., Siguaw J.A., Cadogan J.W. (2008), *Measuring Abstract Constructs in Management and Organizational Research: The Case of Export Coordination*, „British Journal of Management”, Vol. 19, No. 4, pp. 389–395.
- [18] Garver M.S., Mentzer J.T. (1999), *Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 20, No. 1, pp. 33–57.
- [19] Gatignon H., Tushman M.L., Smith W., Anderson, P. (2002), *A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics*, „Management Science”, Vol. 48, No. 9, pp. 1103–1122.
- [20] Gavetti G. (2005), *Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities’ Development*, „Organization Science”, Vol. 16, No. 6, pp. 599–617.
- [21] Gefen D., Rigdon E.E., Straub D. (2011), *Editor’s Comments: An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research*, „MIS Quarterly”, Vol. 35, No. 2, pp. iii–xiv.
- [22] Gerbing D.W., Anderson J.C. (1988), *An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 25, No. 2, pp. 186–192.
- [23] Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [24] Govindarajan V., Kopalle P.K. (2006), *Disruptiveness of Innovations: Measurement and an Assessment of Reliability and Validity*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, No. 2, pp. 189–199.
- [25] Hagger M.S., Gucciardi D.F., Chatzisarantis N.L. (2017), *On Nomological Validity and Auxiliary Assumptions: The Importance of Simultaneously Testing Effects in Social Cognitive Theories Applied to Health Behavior and Some Guidelines*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 8, No. 1933, pp. 1–12.
- [26] Hakala H. (2011), *Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 13, No. 2, pp. 199–217.
- [27] Hardesty D.M., Bearden, W.O. (2004), *The Use of Expert Judges in Scale Development: Implications for Improving Face Validity of Measures of Unobservable Constructs*, „Journal of Business Research”, Vol. 57, No. 2, pp. 98–107.
- [28] Hatchuel A. (2005), *Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline*, „European Management Review”, Vol. 2, No. 1, pp. 36–47.
- [29] Haynes S.N., Richard D., Kubany E.S. (1995), *Content Validity in Psychological Assessment: A Functional Approach to Concepts and Methods*, „Psychological Assessment”, Vol. 7, No. 3, p. 238.
- [30] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Johnson R.A., Moesel D.D. (1993), *Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 3, pp. 215–235.
- [31] Hulland J. (1999), *Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 195–204.
- [32] Jöreskog K.G., Sörbom D. (1982), *Recent Developments in Structural Equation Modeling*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 19, pp. 404–416.
- [33] Kawa A. (2017), *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [34] Klimas P., Czakon W. (2018), *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science”, Vol. 12, No. 2, pp. 469–497.
- [35] Klimas P. (2019), *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa
- [36] Mitreğa M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C. (2012), *Networking Capability in Business Relationships – Concept and Scale Development*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 5, pp. 739–751.
- [37] Nevo B. (1985), *Face Validity Revisited*, „Journal of Educational Measurement”, Vol. 22, No. 4, pp. 287–293.
- [38] Nunnally J.C. (1975), *Psychometric Theory – 25 Years Ago and Now*, „Educational Researcher”, Vol. 4, No. 10, pp. 7–21.
- [39] Nunnally J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Ed., McGraw-Hill Book Company, New York, NY.
- [40] O’Leary-Kelly S.W., Vokurka R.J. (1998), *The Empirical Assessment of Construct Validity*, „Journal of Operations Management”, Vol. 16, No. 4, pp. 387–405.



- [41] Pennings J.M., Smidts A. (2000), *Assessing the Construct Validity of Risk Attitude*, „Management Science”, Vol. 46, No. 10, pp. 1337–1348.
- [42] Peter J.P. (1981), *Construct validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 18, No. 2, pp. 133–145.
- [43] Peter J.P., Churchill G.A. Jr (1986), *Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-analysis*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 23, No. 1, pp. 1–10.
- [44] Robins J.A., Wiersema M.F. (2003), *The Measurement of Corporate Portfolio Strategy: Analysis of the Content Validity of Related Diversification Indexes*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 1, pp. 39–59.
- [45] Rossiter J.R. (2008), *Content Validity of Measures of Abstract Constructs in Management and Organizational Research*, „British Journal of Management”, Vol. 19, No. 4, pp. 380–388.
- [46] Suddaby R. (2010), *Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization*, „Academy of Management Review”, Vol. 35, No. 3, pp. 346–357.
- [47] Venkatraman N. (1989), *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, „Management Science”, Vol. 35, No. 8, pp. 942–962.
- [48] Venkatraman N., Grant J.H. (1986), *Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal*, „Academy of Management Review”, Vol. 11, No. 1, pp. 71–87.
- [49] Zaichkowsky J.L. (2015), *Review and Reply to: „Why You Must Use my C-OAR-SE Method”*, „Australasian Marketing Journal”, Vol. 3, No. 23, pp. 261–262.
- [50] Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Measurement Scale Validation in Management Research

Summary

The development of the management theory requires the formulation of construct interrelations, which allows for predicting key variables behavior and helps taking better decisions. It is dependent upon construct measurement. This paper locates validity assessment in the process of scale development. Four validity procedures have been outlined: content, face, construct and nomological ones. Their respective contents, psychometric grounds, current management literature practice and recommendations have been formulated.

Keywords

validity, construct, methodology

WYBÓR PARTNERÓW WSPÓŁDZIAŁANIA JAKO JEDEN Z ELEMENTÓW TREŚCI STRATEGII RELACYJNEJ

DOI: 10.33141/po.2019.04.02

Agnieszka Sopińska

Wprowadzenie

Większość badaczy zajmujących się strategią relacyjną nie definiuje samego pojęcia, a jedynie odnosi się do konkretnych relacji, opisując je na określonych ich kontinuumach (Chun-ju Flora, 2005; Lefaix-Durand i in., 2005; De Wit, Meyer, 2007), koncentruje się na logice strategii relacyjnej (Czakon, 2017) bądź odnosi strategię relacyjną do poszczególnych grup podmiotów, np. strategię łańcucha dostaw (Iyer i in., 2014), strategię relacji z klientem (Buttle, 2004) lub specyfiki relacji, np. strategię współpracy (Faulkner, De Rond, 2000; Child i in., 2005) czy strategię kooperacji (Chin i in., 2008; Yami i in., 2010; Dahl i in., 2016).

Brak jednolitej definicji pojęcia strategii relacyjnej w literaturze przedmiotu wymusza każdorazowe jej dookreślenie. W prezentowanych w artykule badaniach przyjęto następującą definicję strategii relacyjnej: „strategia relacyjna

to ciągły i dynamiczny proces wyborów odnoszących się do nawiązywania, rozwijania i wycofywania się z relacji współpracy i kooperacji z różnymi, kluczowymi dla firmy podmiotami rynku, dokonywanych intencjonalnie w warunkach niepewności otoczenia (barier, presji, szans) i przy ograniczonych zasobach w celu tworzenia i przechwytywania wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej” (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 184). Zgodnie z powyższą definicją, na treść strategii relacyjnej składają się cztery rodzaje wyborów strategicznych: wybór celu strategii relacyjnej określony przez sposób tworzenia i apropracji (zawłaszczania) wartości z relacji międzyorganizacyjnych; wybór kluczowego(ych) partnera(ów) współdziałania międzyorganizacyjnego; wybór dynamiki międzyorganizacyjnej wyrażającej się

w relacji współpracy i/lub kooperacji; oraz wybór sposobu kształtowania relacji międzyorganizacyjnych (tj. tworzenia, rozwijania i wycofywania się), obejmujący ich emergentność i/lub intencjonalność (Zakrzewska-Bielawska, 2017).

Celem poniższego artykułu jest omówienie jednej ze składowych treści strategii relacyjnej, jaką jest wybór kluczowych partnerów współdziałania. Omówienie powyższego wyboru zostanie dokonane na gruncie teoretycznym i empirycznym. Podstawę dla wnioskowania teoretycznego stanowi krytyczna analiza literatury przedmiotu, natomiast podstawę dla wnioskowania empirycznego – wyniki badań terenowych i pilotażowych, zrealizowanych w ramach projektu badawczego NCN (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) pt. „Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”¹.

Wybór kluczowych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego na gruncie teorii

W artykule przyjmuje się, że wybór kluczowych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego obejmuje dwa konstrukty: identyfikację typów partnerów relacji oraz identyfikację kryteriów selekcji tych partnerów.

Partnerzy organizacji, najczęściej określani w literaturze przedmiotu mianem interesariuszy, to: zidentyfikowane grupy lub jednostki, które mogą oddziaływać na osiągnięcie celów organizacji albo na które oddziałują cele osiągane przez organizację (Freeman, Reed, 1983, s. 91; Freeman, 1984); wszyscy ci, którzy są zainteresowani organizacją, jej działalnością i jej osiągnięciami (EFQM, 2007, s. 31); wszystkie grupy, które są lub mogą być dotknięte przez działania lub sukces organizacji (NIST, 2008, s. 60); ci aktorzy, którzy dostarczają koniecznych środków albo wspomagają organizację, a których środki mogą być wycofane w przypadku, jeżeli ich potrzeby lub oczekiwania nie zostaną spełnione (Klefsjö i in., 2008, s. 124) czy wreszcie – osoby lub grupy osób zainteresowane jakimikolwiek decyzjami lub działaniami organizacji (Norma PN-EN ISO 26000:2009).

Interesariusze podlegają wielu klasyfikacjom i podziałom. Z racji ograniczonej objętości artykułu autorka skupi się na podziale interesariuszy na dwie kategorie: interesariuszy zewnętrznych i interesariuszy wewnętrznych (Stoner i in., 1997, s. 80–81). Powyższy podział to konsekwencja kategoryzacji otoczenia przedsiębiorstwa na: otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym otoczenie zewnętrzne podlega dalszemu podziałowi na: otoczenie bezpośrednie (bliższe, celowe lub sektorowe) oraz otoczenie pośrednie (dalsze, makrootoczenie). Mianem interesariuszy wewnętrznych określa się grupy lub osoby z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa. Są to: pracownicy, akcjonariusze, rada nadzorcza. Natomiast mianem interesariuszy zewnętrznych określa się podmioty i organizacje z otoczenia zewnętrznego bezpośredniego przedsiębiorstwa. Są to więc: konkurenci; dostawcy; nabywcy; instytucje finansowe; organizacje władzy państwowej i samorządowej; grupy szczególnych interesów, czyli organizacje społeczne, organizacje konsumenckie; konsorcja branżowe; media, związki zawodowe.

Ponieważ celem prezentowanych w artykule badań była identyfikacja strategii relacyjnej na poziomie międzyorganizacyjnym, stąd w niniejszym opracowaniu identyfikację typów partnerów współdziałania ograniczono do interesariuszy zewnętrznych.

W literaturze przedmiotu brak jest jednej, uniwersalnej typologii partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego, która byłaby stosowana przez wszystkich badaczy. Przeciwnie, można dostrzec pewien subiektywizm w tym zakresie determinowany przez cel badawczy. Jednak pomimo braku uniwersalnej typologii pewne kategorie podmiotów powtarzają się w większości klasyfikacji i podziałów. Są to następujące kategorie podmiotów: dostawcy, nabywcy oraz konkurenci – z zastrzeżeniem, iż ci ostatni (konkurenci) przez część badaczy zaliczani są do interesariuszy jedynie w sytuacji zachodzenia relacji wymiany z przedsiębiorstwem (Malhotra, Agarwal, 2002, s. 13–14).

Przyjmując za podstawowe kryterium klasyfikacji fakt położenia lub jego brak na ścieżce ekonomicznej (Billington, Davidson, 2013, s. 1464–1465; Feller i in., 2009, s. 298; Yan, Azadegan, 2017, s. 23), w artykule proponuje się autorski podział partnerów relacji międzyorganizacyjnych. Obejmuje on cztery podstawowe typy partnerów: (1) dostawców; (2) odbiorców/klientów; (3) konkurentów oraz (4) tzw. inne podmioty (tab. 1). Pierwsze trzy typy partnerów to podmioty ze ścieżki ekonomicznej, czwarty typ obejmuje podmioty spoza ścieżki ekonomicznej. W ramach tzw. „innych podmiotów” autorka proponuje dalszy podział na następujące kategorie: jednostki naukowo-badawcze; konsorcja branżowe; organizacje społeczne; organizacje konsumenckie; organizacje finansowe oraz organizacje rządowe i samorządowe.

Tabela 1. Autorski podział typów partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego

Operacyjny pomiar konstruktów	Referencje
1. Nawiązujemy i rozwijamy relacje z dostawcami	J. Feller, P. Finnegan, J. Hayes, Ph. O'Reilly, (2009, s. 298); C. Billington, R. Davidson (2013, s. 1464–1465); A. Zakrzewska-Bielawska (red.), (2014, s. 365); T. Yan, A. Azadegan, (2017, s. 23); A. Sopińska, W. Mierzejewska, (2017, s. 103–117); A. Sopińska, P. Dziurski, (2018, s. 99)
2. Nawiązujemy i rozwijamy relacje z odbiorcami/klientami	
3. Nawiązujemy i rozwijamy relacje z konkurentami	
4. Nawiązujemy i rozwijamy relacje z innymi podmiotami, w tym:	
z jednostkami naukowo-badawczymi (np. szkołami wyższymi, instytucjami badawczymi itp.)	
z konsorcjami branżowymi	
z organizacjami społecznymi	
z organizacjami konsumenckimi	
z organizacjami finansowymi	
z organizacjami rządowymi i samorządowymi	
z innymi podmiotami (jakimi?)	

Źródło: opracowanie własne



Drugim elementem zawierającym się w ramach wyboru kluczowych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego jest określenie kryteriów selekcji (doboru) powyższych partnerów. Podobnie jak w przypadku typów partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego, tu także brak jest zgodności co do zestawu kryteriów, którymi przedsiębiorstwa powinny posługiwać się, szukając partnerów. Większość badaczy bądź listę kryteriów doboru partnerów dostosowuje do specyfiki współpracy

przedstawianej w danym opracowaniu lub do specyfiki badanego rynku, bądź uwzględnia jedynie wybrane kryteria selekcji, chcąc w ten sposób podkreślić szczególną rolę danego parametru. Na dowód tego w tabeli 2 autorka artykułu prezentuje przykłady kryteriów selekcji (doboru) partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego, proponowanych przez wybranych autorów.

Na podstawie wyselekcjonowania kryteriów powtarzających się oraz ich pogrupowania w odrębne kategorie

Tabela 2. Kryteria selekcji (doboru) partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego proponowane przez wybranych autorów

Autorzy	Kryteria selekcji partnerów	Autorzy	Kryteria selekcji partnerów
P. Lasserre (1984, s. 43–49)	<u>Dopasowanie strategiczne</u> : wizja strategiczna, strategiczne znaczenie projekt, presje <u>Dopasowanie zasobów</u> : wcześniejsze doświadczenia we wspólnych przedsięwzięciach, technologie, zasoby kierownicze i finansowe, zaangażowanie	R. Angels i R. Nath (2000, s. 241–255); R. Angeles i R. Nath (2003, s. 59–84)	Komunikacja Zaangażowanie, zaangażowanie zarządu Elastyczność Chęć współpracy Specyficzne dla danego typu współpracy umiejętności, kompetencje, infrastruktura, technologia, zasoby niematerialne
L. Ellram (1990, s. 8–14)	<u>Kwestie finansowe</u> (wyniki ekonomiczne i finansowe stabilność) <u>Kwestie organizacyjne i strategiczne</u> (poczucie, zaufanie, dopasowanie strategiczne, struktura organizacyjna dostawcy itp.) <u>Kwestie technologiczne</u> (ocena zakładów produkcyjnych, możliwości projektowych itp.) <u>Inne czynniki</u> (zapis bezpieczeństwa, referencje biznesowe)	H. Lau, W. Lee i P.K.H. Lau (2001, s. 376–395)	Pozycja finansowa, zasoby finansowe Reputacja Koszty, cena, koszty alternatyw Jakość
T.S. Cavusgil i C. Evirgen (1997, s. 73–86)	<u>Kryteria dotyczące partnerów</u> : charakterystyka partnera, kompatybilność, motywacja, zaangażowanie, rzetelność, ochrona praw własności <u>Kryteria związane z zadaniami</u> : zasoby finansowe, zasoby marketingowe, obsługa klienta, zasoby techniczne, działania B&R, zasoby organizacyjne, zasoby produkcyjne	A.B. Pidduck (2006, s. 262–276)	Dostępność zasobów Reputacja Polityka Uniwersalność Specyficzne dla danego typu współpracy umiejętności, kompetencje, infrastruktura, technologia, zasoby niematerialne Więzi, preferencje osobiste, sieć społeczna, relacje, personalna zgodność
G. Duysters, G. Kok i M. Vaandrager (1999, s. 343–351)	Pozycja konkurencyjna Wspólne cele	R. Ding, C.H. Dekker i T. Groot (2013, s. 140–155)	Zaufanie Podobieństwo kulturowe Reputacja
A. Al-Khalifa i S.E. Peterson (1999, s. 1064–1081)	Więzi, preferencje osobiste, sieć społeczna, relacje, personalna zgodność Reputacja Specyficzne dla danego typu współpracy umiejętności, kompetencje, infrastruktura, technologia, zasoby niematerialne	A. Aguezoul (2014, s. 69–78)	Lokalizacja Elastyczność Więzi, preferencje osobiste, sieć społeczna, relacje, personalna zgodność Specyficzne dla danego typu współpracy umiejętności, kompetencje, infrastruktura, technologia, zasoby niematerialne Koszty, cena, koszty alternatyw Jakość Profesjonalizm Pozycja finansowa, zasoby finansowe
M.A. Hitt, M.T. Dacin, E. Levitas, J. L. Arregle i A. Borza (2000, s. 449–467)	Komplementarność Chęć dzielenia się wiedzą Umiejętność nabywania umiejętności, umiejętność uczenia się od partnera Wcześniejsze doświadczenia we współpracy Koszty, cena, koszty alternatyw Jakość Pozycja finansowa, zasoby finansowe	A. Sopińska, P. Dziurski (2018, s. 95–97)	Posiadana wiedza Posiadane relacje Posiadane inne zasoby Zaufanie do podmiotu wynikające z wcześniejszej współpracy Wszystkie wymienione
B.R. Barringer i J.S. Harrison (2000, s. 367–403)	Kryteria stosowane przez menedżerów dla osiągnięcia własnych celów, niezależnie od potrzeb firmy Więzi, preferencje osobiste, sieć społeczna, relacje, personalna zgodność		

Uwaga: podkreślenia oznaczają grupy kryteriów selekcji partnerów
Źródło: opracowanie własne

autorka artykułu zaproponowała własną listę kryteriów selekcji partnerów relacji, obejmującą pięć kryteriów: (1) dopasowanie technologiczne; (2) dopasowanie strategiczne, rozumiane jako zbieżność celów i motywów podjęcia współpracy; (3) dopasowanie relacyjne; (4) stopień zaufania; (5) więzi społeczne.

Ponieważ kryteria (1) i (3) wymagały doprecyzowania, stąd w ramach kryterium (1) „dopasowania technologicznego” autorka zaproponowała następujące podkategorie: możliwości techniczne partnerów; komplementarność zasobów oraz zbieżność bazy wiedzy. Z kolei, w ramach kryterium (3) „dopasowanie relacyjne” wyróżniła: zorientowanie na współpracę długoterminową; bliskość kulturową oraz bliskość geograficzną. Autorską propozycję kryteriów selekcji partnerów relacji zawiera tabela 3.

Tabela 3. Autorska propozycja kryteriów selekcji partnerów relacji

Kryteria selekcji partnerów relacji	Referencje
1. Dobieramy partnerów z uwagi na dopasowanie technologiczne, w tym:	P. Lasserre (1984, s. 43–49); L. Ellram (1990, s. 8–14); G. Duysters, G. Kok i M. Vaandrager (1999, s. 343–351); R. Ding, C.H. Dekker i T. Groot (2013, s. 140–155); A. Aguezoul (2014, s. 69–78)
możliwości techniczne partnerów	
komplementarność zasobową	
zbieżne bazy wiedzy	
2. Dobieramy partnerów z uwagi na dopasowanie strategiczne, tj. zbieżność celów i motywów podjęcia współpracy;	
3. Dobieramy partnerów z uwagi na dopasowanie relacyjne, w tym:	
zorientowanie na współpracę długoterminową	
bliskość kulturową	
bliskość geograficzną	
4. Dobieramy partnerów z uwagi na stopień zaufania do nich	
5. Dobieramy partnerów z uwagi na więzi społeczne	

Źródło: opracowanie własne

Omówione powyżej dwie składowe wyboru partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego (typ partnera relacji oraz kryteria selekcji partnerów relacji) zostały poddane empirycznej egzemplifikacji.

Metoda badawcza

Zagadnienie wyboru partnerów współdziałania stanowiło jeden z czterech elementów treści strategii relacyjnej diagnozowanej w ramach szerszego projektu badawczego, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (Nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) pt. „Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”. Badania empiryczne realizowane w ramach

powyższego projektu obejmowały trzy etapy: etap I – badania terenowe; etap II – badania eksperckie; etap III – badania pilotażowe oraz właściwe.

Prezentowane w artykule wyniki dotyczą dwóch etapów: etapu I oraz badań pilotażowych w ramach etapu III. W etapie I (badania terenowe) jako metodę badawczą zastosowano metodę wywiadu, przy użyciu techniki wywiadu indywidualnego, częściowo-strukturyzowanego, przy czym narzędzie badawcze stanowiły dyspozycje do wywiadu w postaci pytań otwartych i zamkniętych. Etap III badań zrealizowano przy wykorzystaniu metody badań ankietowych i użyciu techniki CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview). Badania terenowe przeprowadzono od listopada 2016 roku do końca lipca 2017 roku, natomiast badania pilotażowe w ramach III etapu – od października do grudnia 2018 roku.

W obu prezentowanych badaniach próba badawcza obejmowała te same 53 przedsiębiorstwa. Dobór próby był probabilistyczny, losowo-warstwowy. Operat losowania stanowiła baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON). Respondentami byli właściciele lub kadra kierownicza najwyższego szczebla. Wśród 53 zbadanych podmiotów dominowały przedsiębiorstwa: o długim stażu funkcjonowania, tj. ponad 20 lat na rynku (31 firm); prowadzące działalność produkcyjną (28 firm); z dominującym kapitałem krajowym (46 firm), w tym: 43 deklaroowało kapitał krajowy jako wyłączny, a trzy jako dominujący; o zasięgu krajowym (20 firm) lub lokalnym (15 firm). Warto podkreślić jest długi staż funkcjonowania badanych firm, pozwalający uznać, iż badane podmioty charakteryzowały się odpowiednim doświadczeniem w zakresie tworzenia, rozwijania czy też wycofywania się z relacji międzyorganizacyjnych. Poszczególne zmienne (typ partnera współdziałania oraz zastosowane kryteria selekcji partnerów) mierzono na 7-stopniowej skali Likerta.

Wyniki badań

Wybór partnerów współdziałania w ramach strategii relacyjnej podlegał diagnozie w ramach dwóch etapów postępowania badawczego: etapie I – badania terenowe oraz etapie III – badania pilotażowe.

Przeprowadzone badania terenowe (I etap) pozwoliły zidentyfikować typy partnerów, z którymi badane przedsiębiorstwa wchodziły w relacje, oraz ocenić znaczenie poszczególnych typów partnerów z perspektywy budowania ich przewagi konkurencyjnej (tab. 4).

Badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na wejście w relacje z czterema typami podmiotów: klientami (wszystkie firmy), dostawcami (50 podmiotów), z organizacjami finansowymi (43 jednostki) oraz konkurentami (41 firm). W ocenie respondentów, nawiązanie relacji z powyższymi typami podmiotów miało również największe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw. Świadczy o tym wartość mediany na poziomie 6, co należy interpretować, iż 50% respondentów oceniło relacje z tymi podmiotami za istotne lub kluczowe².



Tabela 4. Typy podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa weszły w relacje międzyorganizacyjne i ich znaczenie z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Typ podmiotów	Wejście w relacje N	Znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej firmy			
		\bar{X}	Sd	M	Qr
dostawcy	50	5,92	0,80	6	1
odbiorcy	53	6,21	0,72	6	1
konkurenci	41	4,29	1,08	5	2
jednostki naukowo-badawcze	37	4,65	1,29	5	1
konsorcja branżowe	37	4,81	1,02	5	0
organizacje społeczne	33	4,57	1,17	5	1
organizacje konsumenckie	31	4,35	1,08	5	1
organizacje finansowe	43	5,65	0,84	6	1
organizacje rządowe i samorządowe	31	4,90	1,11	5	2

N – liczba przedsiębiorstw, \bar{X} – średnia, Sd – odchylenie standardowe, M – mediana, Qr – kwartylny rozstęp

Źródło: badania własne na podstawie badań terenowych (I etap studiów); N=53

Tabela 5. Typy podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa aktywnie i systematycznie rozwijają relacje

Wyszczególnienie	Nie zgadzam się (N)	Trudno powiedzieć (N)	Zgadzam się (N)	\bar{X}	Sd	Me
1. Nasze przedsiębiorstwo stale utrzymuje relacje z różnymi podmiotami	10	0	43	4,91	1,54	5
2. Rozróżniamy (dzielimy) partnerów na tych kluczowych dla firmy i pozostałych	9	0	44	5,06	1,49	5
3. Aktywnie i systematycznie rozwijamy relacje współpracy z kluczowymi dostawcami	20	0	33	4,42	1,93	6
4. Aktywnie i systematycznie rozwijamy relacje współpracy z kluczowymi odbiorcami/klientami	16	0	37	4,83	1,84	6
5. Aktywnie i systematycznie rozwijamy relacje współpracy z wybranymi konkurentami	47	0	6	2,75	1,24	2
6. Aktywnie i systematycznie rozwijamy relacje współpracy z innymi podmiotami, w tym:						
z jednostkami naukowo-badawczymi	48	0	5	2,64	1,15	2
z organizacjami branżowymi	38	0	15	3,26	1,55	3
z organizacjami społecznymi	48	0	5	2,62	1,08	2
z organizacjami finansowymi	44	0	9	3,04	1,37	3
z organizacjami rządowymi i samorządowymi	41	0	12	3,38	1,35	3
7. Utrzymujemy relacje z podmiotami, które aktualnie/na chwilę obecną nie przynoszą oczekiwanych korzyści biznesowych, ale mogą je przynieść w przyszłości	42	0	11	2,96	1,30	3
8. Jesteśmy uwikłani w relacje, z których z różnych względów nie możemy się wycofać	51	0	2	2,28	0,77	2

Uwaga: w tabeli dokonano pogrupowania odpowiedzi w trzy grupy: nie zgadzam się (oceny od 1 do 3); trudno powiedzieć (ocena 4); zgadzam się (oceny od 5 do 7) w oparciu o skalę Likerta

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pilotażowych (III etapu studiów); N=53

Tabela 6. Kryteria doboru partnerów współpracy międzyorganizacyjnej w świetle badań

Kryteria doboru partnerów	Nie zgadzam się (N)	Trudno powiedzieć (N)	Zgadzam się (N)	\bar{X}	Sd	Me
1. Partnerów do współpracy dobieramy ze względu na jasno określone kryteria	0	0	53	6,25	0,52	6
2. Dobieramy partnerów do współpracy ze względu na: ich możliwości (dopasowanie) technologiczne	8	1	44	5,26	1,15	6
zbieżność celów współpracy (dopasowanie strategiczne)	4	3	46	5,51	0,93	6
posiadane zasoby (dopasowanie zasobowe)	4	5	44	5,55	0,97	6
bliskość /podobieństwo kulturowe	6	4	43	4,96	1,07	5
stopień zaufania do nich	0	1	52	5,70	0,57	6
reputację/prestiż podmiotu	0	1	52	5,75	0,55	6
bliskość geograficzną	6	3	44	5,02	1,08	5
więzi personalne (znajomości, przyjaźnie)	41	1	11	3,04	1,21	3
silną pozycję podmiotu na rynku	0	0	53	5,81	0,48	6

Uwaga: w tabeli dokonano pogrupowania odpowiedzi w trzy grupy: nie zgadzam się (oceny od 1 do 3); trudno powiedzieć (ocena 4); zgadzam się (oceny od 5 do 7) na skali Likerta

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pilotażowych (III etap studiów); N=53

Ponieważ badania terenowe (etap I) pozwoliły jedynie zidentyfikować sam fakt „wejścia badanych przedsiębiorstw w relacje” z określonymi typami podmiotów, jednak nie dawały odpowiedzi, czy relacje powyższe są rozwijane przez przedsiębiorstwa, to w etapie III postępowania badawczego (badania pilotażowe) diagnozie poddana została kwestia „aktywnego i systematycznego rozwijania relacji” z poszczególnymi typami podmiotów. Warto zaznaczyć, iż analizie poddane zostały ponownie te same 53 przedsiębiorstwa, co w badaniach terenowych. Uzyskane wyniki zawarto w tabeli 5.

Większość badanych przedsiębiorstw stale utrzymywała relacje z różnymi podmiotami (43 wskazań na odpowiedź „zgadzam się”) oraz dzieliło swych partnerów na tych kluczowych dla firmy i pozostałych (44 podmioty), co jest działaniem racjonalnym z punktu widzenia budowania strategii relacyjnej. Pomimo tego badane przedsiębiorstwa aktywnie i systematycznie rozwijały relacje jedynie z dwoma typami partnerów: odbiorcami/klientami (37 wskazań na oceny 5–7 w skali Likerta) oraz dostawcami (33 wskazania na oceny 5–7). Wyraźnie zabrakło innych kategorii podmiotów, wskazywanych w I etapie badań (chodzi o organizacje finansowe i konkurentów). Można zatem wnioskować, iż z perspektywy strategii relacyjnej bardziej istotne jest aktywne i systematyczne rozwijanie relacji z kluczowymi partnerami, a nie sam fakt wejścia w te relacje.

Największe rozbieżności pomiędzy samym faktem wejścia w relacje z danym podmiotem a aktywnym i systematycznym rozwojem tych relacji można było zauważyć w przypadku kategorii podmiotów: „konkurenci”. Aż 41 badanych podmiotów potwierdziło fakt wejścia w relacje z konkurentami (etap I badań), a jedynie 6 podmiotów

aktywnie i systematycznie rozwijało relacje współpracy z nimi. Można z tego wnioskować, iż przedsiębiorstwa nie wchodziły z konkurentami w relacje wymiany, a jedynie rywalizacji.

Podobne rozbieżności dało się zauważyć w przypadku kategorii podmiotu – „jednostki naukowo-badawcze”. Zaledwie 5 z 53 przedsiębiorstw zadeklarowało rozwój relacji z jednostkami naukowo-badawczymi, podczas gdy na sam fakt wejścia w takie relacje wskazało 37 podmiotów (etap I badań). Możliwe, że w tym przypadku do rozwoju relacji z jednostkami naukowo-badawczymi zniechęcały przedsiębiorstwa bariery formalne obowiązujące na styku świata nauki i biznesu.

Co ciekawe, badane przedsiębiorstwa miały dużą swobodę w świadomym kształtowaniu relacji z różnymi podmiotami, bowiem nie były uwikłane w relacje, z których z różnych względów nie mogłyby się wycofać (jedynie 2 podmioty wskazały na takie uwikłanie). Mimo to przedsiębiorstwa wyraźnie nie przejawiały aktywnej postawy odnośnie do rozwoju relacji z następującymi typami podmiotów: jednostkami naukowo-badawczymi (48 wskazań), konkurentami (47 wskazań), organizacjami społecznymi (48 wskazań) oraz organizacjami finansowymi (44 wskazań).

Badania prowadzone w ramach etapu III postępowania pozwoliły także zidentyfikować kryteria doboru partnerów współpracy międzyorganizacyjnej. Dobór partnerów do współpracy wśród badanych przedsiębiorstw odbywał się w oparciu o jasno określone kryteria (wszystkie 53 przedsiębiorstwa potwierdziły ten fakt). Przedsiębiorstwa stosowały szereg kryteriów, z których najważniejszymi były: reputacja/prestiż podmiotu (średnia 5,75); stopień zaufania (średnia 5,70); dopasowanie



zasobowe (średnia 5,55) partnerów; oraz dopasowanie strategiczne partnerów (średnia 5,51). Zaskakujący dla badaczy był fakt, iż w opinii ankietowanych, kryterium więzi personalnych (znajomości, przyjaźni) nie odgrywało istotnej roli (aż 41 na 53 badanych podmiotów nie potwierdziło stosowania powyższego kryterium przy doborze partnerów relacji). Można przypuszczać, iż tak niska ocena kryterium „więzi personalnych” może częściowo wynikać z wysokiej oceny kryterium „stopnia zaufania”. Respondenci prawdopodobnie doceniali jedynie te więzi personalne, które miały pozytywne konsekwencje w postaci wzrostu zaufania. Szczegółowe zestawienie wyników badań odnośnie kryteriów doboru partnerów prezentuje tabela 6.

Podsumowanie

Celem artykułu było omówienie na gruncie teoretycznym i empirycznym jednej ze składowych treści strategii relacyjnej, jaką jest wybór kluczowych partnerów współdziałania. Zdaniem autorki, wybór kluczowych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego obejmuje dwa konstrukty myślowe: identyfikację typów partnerów relacji oraz identyfikację kryteriów selekcji tych partnerów, stąd oba zostały poddane analizie. W oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu autorka proponowała własny podział typów podmiotów relacji oraz kryteriów ich selekcji, a następnie obie składowe poddała empirycznej egzemplifikacji na próbie 53 celowo dobranych, średnich pod względem wielkości przedsiębiorstw, działających na rynku polskim.

Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wchodziły w relacje międzyorganizacyjne z wieloma różnymi podmiotami, z których najczęściej były wskazywane cztery kategorie: klienci, dostawcy, organizacje finansowe oraz konkurenci. Największe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw miało wejście w relacje z: odbiorcami, dostawcami i organizacjami finansowymi.

Dobór partnerów do współpracy wśród badanych przedsiębiorstw odbywał się w oparciu o jasno określone kryteria. Przedsiębiorstwa stosowały szereg kryteriów, z których najważniejszymi były: reputacja/prestiż podmiotu, stopień zaufania, dopasowanie zasobowe partnerów oraz dopasowanie strategiczne partnerów. Z kolei za najmniej istotne kryterium selekcji partnerów ankietowani uznali kryterium więzi personalnych (znajomości, przyjaźni), co było dużym zaskoczeniem dla badaczy. Można przypuszczać, iż tak niska ocena kryterium „więzi personalnych” mogła wynikać z wysokiej oceny kryterium „stopnia zaufania”. Respondenci prawdopodobnie doceniali jedynie te więzi personalne, które miały pozytywne konsekwencje w postaci wzrostu zaufania.

Badane przedsiębiorstwa miały dużą swobodę w świadomym kształtowaniu relacji z różnymi podmiotami, bowiem nie były uwikłane w relacje, z których z różnych względów nie mogłyby się wycofać.

Co istotne, badane przedsiębiorstwa aktywnie i systematycznie rozwijały relacje jedynie z dwoma typami part-

nerów: odbiorcami/klientami oraz dostawcami. Wyraźnie zabrakło rozwoju relacji z pozostałymi kategoriami podmiotów, z którymi badane podmioty miały już nawiązane relacje. Można zatem wnioskować, iż z perspektywy strategii relacyjnej, bardziej istotne jest aktywne i systematyczne rozwijanie relacji z kluczowymi partnerami, a nie sam fakt wejścia w te relacje.

Z racji niewielkiej próby badawczej (53 podmioty), zasadne jest zweryfikowanie uzyskanych wyników na dużej, losowo dobranej próbie przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Warto zaznaczyć, iż takie badania są w trakcie realizacji.

dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0002-8421-3227
e-mail: asopin@sgh.waw.pl

Przypisy

- 1) Projekt badawczy finansowany przez Narodowe Centrum Nauki nr UMO-2015/17/B/HS4/00982, pt. „Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”, realizowany pod kierunkiem prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej,
- 2) Oceny dokonywano na siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie 1 – oznaczała, że dane relacje są nieistotne, zaś 7 – oznaczała relacje kluczowe dla uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- [1] Aguezoul A. (2014), *Third-party Logistics Selection Problem: A Literature Review on Criteria and Methods*, „Omega”, Vol. 49, pp. 69–78.
- [2] Al-Khalifa A.K., Peterson S.E. (1999), *The Partner Selection Process in International Joint Ventures*, „European Journal of Marketing”, Vol. 33, No. 11/12, pp. 1064–1081.
- [3] Angeles R., Nath R. (2003), *Electronic Supply Chain Partnerships: Reconsidering Relationship Attributes in Customer-supplier Dyads*, „Information Resources Management Journal”, Vol. 16, No. 3, pp. 59–84.
- [4] Angeles R., Nath R. (2000), *An Empirical Study of EDI Trading Partner Selection Criteria in Customer-supplier Relationships*, „Information & Management”, Vol. 37, pp. 241–255.
- [5] Barringer B.R., Harrison J.S. (2000), *Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management”, Vol. 26, No. 3, pp. 367–403.
- [6] Billington C., Davidson R. (2013), *Leveraging Open Innovation Using Intermediary Networks*, „Production and Operation Management”, Vol. 22, No. 6, pp. 1464–1465.
- [7] Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management*, Routledge.
- [8] Cavusgil T.S., Eirgen C. (1997), *Use of Expert Systems in International a Marketing*, „European Journal of Marketing”, Vol. 31, No. 1, pp. 73–86.
- [9] Child J., Faulkner D., Tallman S.B. (2005), *Cooperative Strategy*, Oxford University Press.

- [10] Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K. (2008), *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 4, pp. 437–454.
- [11] Chun-ju Flora H. (2005), *Exploring Types of Organization–public Relationships and their Implications for Relationship Management in Public Relations*, „Journal of Public Relations Research”, Vol. 17, No. 4, pp. 393–42.
- [12] Czakon W. (2017), *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2(176), s. 93–104.
- [13] Dahl J., Kock S., Lundgren-Henriksson E.L. (2016), *Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 46, No. 2–3, pp. 94–109.
- [14] De Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [15] Ding R., Dekker H.C., Groot T. (2013), *Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships*, „Management Accounting Research”, Vol. 24, pp. 140–155.
- [16] Duysters G., Kok G., Vaandrager M. (1999), *Crafting Successful Strategic Technology Partnerships*, „R&D Management”, Vol. 29, No. 4, pp. 343–351.
- [17] EFQM (2007), *The EFQM Excellence Model*, The European Foundation for Quality Management.
- [18] Ellram L. (1990), *The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, (Fall), pp. 8–14.
- [19] Faulkner D., De Rond M. (eds.), (2000), *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press.
- [20] Feller J., Finnegan P., Hayes J., O'Reilly Ph. (2009), *Institutionalizing Information Asymmetry: Governance Structures for Open Innovation*, „Information Technology & People”, Vol. 22, No. 4, pp. 297–316.
- [21] Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA.
- [22] Freeman R.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, Vol. 25, No. 3.
- [23] Hitt M.A., Dacin M.T., Levitas E., Arregle J.L., Borza A. (2000), *Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 43, No. 3, pp. 449–467.
- [24] Iyer K.S., Srivastava P., Rawwas M.A. (2014), *Aligning Supply Chain Relational Strategy with the Market environment: Implications for Operational Performance*, „Journal of Marketing Theory & Practice”, Vol. 22, No. 1, pp. 53–72.
- [25] Klefsjö B., Bergqu B., Garvare R. (2008), *Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders. Do We Agree on What We are Talking about, and Does it Matter?* „The TQM Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 120–129.
- [26] Lasserre P. (1984), *Selecting a Foreign Partner for Technology Transfer*, „Long Range Planning”, Vol. 17, No. 6, pp. 43–49.
- [27] Lau H., Lee W., Lau P.K.H. (2001), *Development of an Intelligent Decision Support System for Benchmarking Assessment of Business Partners*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 8, No. 5, pp. 376–395.
- [28] Lefaix-Durand A., Poulin D., Kozak R., Beauregard R. (2005), *Interfirm Relationships and Value Creation: A Synthesis, Conceptual Model and Implications for Future Research*, Working Paper DT-2005-DT-1, Université Laval, Quebec, Canada.
- [29] Malhotra N.K., Agarwal J. (2002), *A Stakeholder Perspective on Relationship Marketing: Framework and Propositions*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 1(2), pp. 13–14.
- [30] NIST (2008), *Criteria for Performance Excellence*, National Institute for Standard and Technology, Gaithersburg.
- [31] Norma PN-EN ISO 26000:2009, *Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- [32] Pidduck A.B. (2006), *Issues in Supplier Partner Selection*, „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 19, No. 3, pp. 262–276.
- [33] Sopińska A., Dziurski P. (2018) *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [34] Sopińska A., Mierzejewska W. (2017) *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [35] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr (1997), *Kierowanie*, Wyd. II, PWE, Warszawa.
- [36] Yami S., Castaldo S., Dagnino B., Le Roy F. (red.), (2010), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing.
- [37] Yan T., Azadegan A. (2017), *Comparing Inter-organizational New Product Development Strategies: Buy or Ally; Supply-chain or Non-supply-chain Partners?* „International Journal of Production Economies”, Vol. 183, p. 23.
- [38] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.
- [39] Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 3(368), s. 181–192.

Partner Selection for Collaboration as a Component of Relational Strategy

Summary

The paper aims to evaluate, theoretically and empirically, a partner selection for collaboration, which is perceived as a component of relational strategy. Partner selection for collaboration includes: identification of types of partners as well as criteria used to select them. The author evaluates both of them and presents her own classification of partners and criteria used to select them. The research result allows to formulate a thesis that establishing relations with partners does not mean active development of them. Most of enterprises consciously and systematically develop relationships with only two types of partners: clients/buyers and suppliers. Partner selection was based on clearly defined criteria. The most important ones included: reputation/prestige of the partner, degree of trust, resource and strategic alignment of partners. The least important criterion was personal ties.

Keywords

relational strategy, types of partners in collaboration, criteria used in partner selection



OTWARTE INNOWACJE W INICJATYWACH KLASTROWYCH

DOI: 10.33141/po.2019.04.03

Anna Maria Lis, Adrian Lis

Wprowadzenie

Jedną z dróg, jakie może wybrać przedsiębiorstwo planujące zwiększenie swojej konkurencyjności na rynku, jest zaangażowanie się w relacje współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi lub organizacjami o komplementarnym charakterze (np. instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami naukowo-badawczymi). Kooperacja taka wymuszona jest przez niemożliwość osiągnięcia stanu samowystarczalności przez jakiekolwiek przedsiębiorstwo – niezależnie od tego, czy stan ten miałby dotyczyć jego zasobów materialnych czy niematerialnych. Zwrócili na to uwagę np. autorzy teorii zależności od zasobów (*resource dependence theory*) – J. Pfeffer i G. Salancik (2003) – wskazując, że uzależnienie organizacji od zasobów znajdujących się w ich otoczeniu jest czynnikiem nakłaniającym te podmioty do wchodzenia w mniej lub bardziej trwałe relacje wymiany z innymi organizacjami.

Organizacje – a więc i przedsiębiorstwa – różnią się między sobą nie tylko stanem zasobów pozostających do ich dyspozycji, ale także i planowaną (lub nieplanowaną) efektywnością ich wykorzystania. Obok przedsiębiorstw, w których ambicje i strategia działania dopasowane są optymalnie do posiadanych zasobów, funkcjonują także i przedsiębiorstwa o dużym potencjale zasobowym, ale o niewielkich ambicjach lub strategii niewymuszającej zaangażowania całości zasobów (podmioty Alpha) oraz przedsiębiorstwa stawiające sobie odważne cele i dążące do ich realizacji pomimo względnie mniejszych możliwości (podmioty Beta) (Hamel, Prahalad, 1993). Podmiotami Alpha często zostają liderzy rynku uspokojeni swoją dominującą pozycją, zaś podmioty Beta to ich głodni sukcesu konkurenci, starający się wykorzystać każdą szansę na poprawienie swojej pozycji konkurencyjnej. Głównym środkiem służącym przemianie podmiotów Beta w podmioty Alpha jest tzw. „rozciągnięcie” (*stretch*) zasobów, czyli takie zagospodarowanie aktualnego stanu posiadania, które zmaksymalizuje efektywność wykorzystania tych zasobów i umożliwi osiągnięcie efektów przekraczających przeciętny poziom przewidywany dla podmiotów o zbliżonym potencjale.

Wspomniane „rozciągnięcie” zasobów jest możliwe do przeprowadzenia na dwa sposoby: poprzez zmniejszenie zapotrzebowania na nie, a więc pewną redukcję potencjału (np. zwolnienia pracowników, zmniejszenie inwestycji) lub zastosowanie tzw. „dźwigni zasobów” (*resource leverage*). O ile jednak strategia zmniejszania potencjału często

działa demoralizująco na całą organizację, o tyle „dźwignia zasobów” ma pozytywny wpływ na produktywność danego podmiotu (Hamel, Prahalad, 1993). Jak wskazują G. Hamel i C.K. Prahalad (1993), wspomnianą „dźwignię zasobów” można zastosować na pięć różnych sposobów: poprzez koncentrację, akumulowanie, dopasowywanie, ochronę oraz odzyskiwanie zasobów. A ponieważ – zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstwa – zasoby kluczowe dla organizacji powinny być wartościowe, rzadkie, nieimitowalne i niezastępowalne (Lockett i in., 2009), istotną rolę w ich tworzeniu, pomnażaniu i konwersji odgrywać musi innowacyjność.

Jako że to właśnie wspomniane na początku relacje współpracy nawiązywanej przez przedsiębiorstwo z innymi podmiotami są uznane za oddziałujące pozytywnie na innowacyjność podmiotów gospodarczych (Balconi i in., 2004)¹, warto zwrócić baczniejszą uwagę na sformalizowane struktury wyższego rzędu łączące przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych sektorach gospodarki (oraz organizacje o innym charakterze niż gospodarczy), tworzące naturalnie sprzyjające warunki do współpracy, a więc i wzrostu innowacyjności ich uczestników – inicjatywy klastrowe. Należy bowiem podkreślić, iż o innowacyjności przedsiębiorstwa nie decydują tylko czynniki wewnętrzne; wpływa na to również system wsparcia innowacji, jeden z elementów „triady innowacji” (Romanowska, 2015). To właśnie w tej kategorii umieścić należy inicjatywy klastrowe, stanowiące przykład narzędzi polityki innowacyjnej. Otwartość inicjatyw klastrowych i pełnienie przez nie roli platformy wspólnej działalności składających się na nią podmiotów (w tym przedsiębiorstw) jest czynnikiem predysponującym inicjatywy klastrowe do rozwoju innowacji otwartych (*open innovation*).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie powiązań poziomów współpracy klastrowej, wyróżnionych w autorskiej koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych z elementami konstytuującymi innowacje otwarte. Artykuł składa się z pięciu części: na początku omówiono specyfikę innowacji otwartych oraz inicjatyw klastrowych, zaprezentowano metodykę badawczą, następnie przedstawiono koncepcję teoretyczną wiążącą ze sobą oba omawiane terminy i przeprowadzono dyskusję, na koniec zaś zawarte zostały główne wnioski i zalecenia dla przyszłych badań w analizowanym obszarze.

Przegląd literatury

Schumpeterowska wizja gospodarki – systemu wewnątrzsterownego dążącego do zachowania swojej równowagi poprzez odtwarzanie się – nie uzyskałaby zapewne swojej wielkiej popularności w nauce, gdyby austriacki ekonomista nie uwzględnił w niej czynników wyrwywających ów system z utartych ścieżek cykliczności: przedsiębiorcy, innowacji i kredytu (Schumpeter, 1911; 1939; 1942). Rolą przedsiębiorcy miało być wykorzystanie środków produkcji w nowy sposób (zastosowanie ich nowej kombinacji), co w rezultacie oznaczało wprowadzenie innowacji do praktyki gospodarczej. Za innowację J.A. Schumpeter uważał natomiast: wprowadzenie na rynek nowego lub istotnie unowocześnionego produktu, zastosowanie nowego sposobu produkcji (lub sprzedaży), wejście na nowy rynek, pozyskanie nowych źródeł surowców bądź półproduktów oraz branżową restrukturyzację (przede wszystkim w formie stworzenia nowego i/lub zniszczenia istniejącego monopolu) (Schumpeter, 1934). Ponieważ wysiłek taki często nie mógł być podjęty na bazie aktualnie posiadanych przez przedsiębiorcę środków finansowych, istotnym elementem działań innowacyjnych stał się kredyt bankowy.

Mijające lata i zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej oraz powstawanie wciąż nowych ujęć „innowacji” w nauce doprowadziły do sytuacji, w której pojęcie to uzyskało cały szereg nowych znaczeń i stało się podstawą wielu różnych, często bardzo rozbudowanych klasyfikacji (Cumming, 1998). Jednocześnie jednak spora część z tych teoretycznych propozycji odeszła dość daleko od pierwotnej idei innowacji schumpeterowskiej, zawężając jej specyfikę do bycia nowością przede wszystkim w aspekcie technologii (Marques, 2014). Swoistym wyłamaniem się z tego trendu i – jednocześnie – kontynuacją dość szerokiego myślenia o innowacjach jest definicja B. Lundvalla (1992), zgodnie z którą innowacja to „ciągłe procesy uczenia się, wyszukiwania i odkrywania, które skutkują nowymi produktami, nowymi technikami, nowymi formami organizacji i nowymi rynkami”. Odejście od takiego klasycznego ujęcia innowacji widoczne jest jednak również w nadużywaniu terminów, takich jak „innowacyjna gospodarka” czy „innowacyjne rozwiązania” (szczególnie w nomenklaturze administracji unijnej i państwowej), które – jak celnie zauważa U. Zagóra-Jonszta (2015) – są bardzo często wykorzystywane na oznaczenie ostatniego z elementów schumpeterowskiej „triady”, czyli działań imitacyjnych.

Ewolucja pojęcia „innowacji” doprowadziła naukowców i praktyków do punktu, w którym pod dyskusję poddawane jest nie tyle samo rozumienie „innowacji”, co sposób prowadzenia działań zorientowanych na wytworzenie nowej jakości. Modna obecnie² koncepcja innowacji otwartych (Kozarkiewicz, 2010) – interesująca z punktu widzenia możliwości jej naturalnej aplikacji do struktur klastrowych – nie jest w rzeczywistości koncepcją innowacji, ale pewnej idei dochodzenia do rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Wprowadzając pojęcie „innowacji otwartych” do literatury przed-

miotu H.W. Chesbrough rozumiał je jako: „wykorzystanie celowych przyływów i wypływów wiedzy w celu przyspieszenia wewnętrznych innowacji i rozszerzenia rynków dla zewnętrznego wykorzystania innowacji. [Ten paradygmat] zakłada, że przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły (...), gdy szukają możliwości rozwoju swojej technologii” (Chesbrough, 2006). Także i w późniejszej definicji H.W. Chesbrough wyraźnie odnosił się do procesu kreowania innowacji, a nie innowacji jako takich, pisząc: „dalej wyjaśniamy i rozwijamy koncepcję otwartej innowacji, którą definiujemy jako rozproszony proces innowacji oparty na celowo zarządzanym przepływie wiedzy ponad granicami organizacyjnymi, wykorzystujący mechanizmy pieniężne i niepieniężne zgodnie z modelem biznesowym organizacji” (Chesbrough, Bogers, 2014).

H.W. Chesbrough wyróżnił poza tym trzy zasadnicze kierunki innowacji otwartych, jakie może obrać dany podmiot zorientowany na innowacyjność: dośrodkowy („*Outside-In*” lub *Inbound*), odśrodkowy („*Inside-Out*” lub *Outbound*) i sprzężony („*Coupled*”). Kierunek „*Outside-In*” to otwartość na idee i rozwiązania pochodzące spoza podmiotu, ale przez ten podmiot pozyskiwane, internalizowane i aplikowane (a często i dalej przez ten podmiot rozwijane). Jak jednocześnie wskazują J. West i M. Bogers – podejście „*Outside-In*” było przedmiotem większej liczby analiz naukowych niż dwa pozostałe wymienione (West, Bogers, 2014)³. W wariacie „*Inside-Out*” organizacje kreujące rozwiązania innowacyjne dysponują mechanizmami dystrybuowania swoich wytworów na zewnątrz – poza tę organizację. Natomiast ostatni z wyróżnionych typów innowacji otwartych – „*Coupled*” – stanowi połączenie tendencji dośrodkowych i odśrodkowych: organizacje działające w ramach modelu sprzężonego łączą umiejętności pozyskiwania określonych rozwiązań z otoczenia ze zdolnością do transferowania własnych wytworów na zewnątrz (Chesbrough, Bogers, 2014). Trzeba jednakże podkreślić – ze względu na specyfikę struktur klastrowych stanowiących przedmiot rozważań w niniejszym artykule – silne powiązanie każdego z wyżej omówionych typów innowacji otwartych z problematyką kooperacji (każdy typ innowacji otwartych zakłada współpracę z innymi podmiotami). Kooperacja odgrywa szczególnie istotną rolę w wariacie „*Coupled*”: „Sprzężony typ otwartej innowacji obejmuje połączenie celowych przyływów i wypływów wiedzy w celu wspólnego opracowania i/lub komercjalizacji innowacji. W sprzężonej otwartej innowacji występuje dwóch (lub więcej) partnerów, którzy celowo zarządzają dwukierunkowym przepływem wiedzy w obrębie swoich granic organizacyjnych w oparciu o wspólne działania związane z wynalazkami i ich komercjalizacją” (Chesbrough, Bogers, 2014; Bogers, 2011). W każdym z wariantów podstawowym dobrem podlegającym wytworzeniu, absorpcji i transferowi między organizacjami jest wiedza. W tabeli 1 zawarto najważniejsze ustalenia dotyczące specyfiki innowacji otwartych dokonane na podstawie przeglądu literatury.



Tabela 1. Specyfika innowacji otwartych

Cecha charakterystyczna	Opis
Szerokie podejście w definiowaniu innowacji	Odejście od postrzegania innowacji przez pryzmat rozwoju technologii.
Wiedza – podstawowy zasób organizacji	Utożsamianie innowacji otwartych z procesami kolektywnego kreowania, współdzielenia i dystrybucji nowej wiedzy.
Siła relacji międzyorganizacyjnych w pozyskiwaniu wiedzy	Coraz większe docenienie siły powiązań w procesie innowacyjnym, wspierających transfer wiedzy cichej i uczenie się.
Otwartość na idee pochodzące spoza organizacji	Pozyskiwanie wiedzy zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
Przepływy wiedzy	Zwrócenie uwagi na wielokierunkowość innowacji otwartych (dośrodkowy, odśrodkowy i sprzężony model otwartej innowacji).

Źródło: opracowanie własne

Zważywszy na to, że innowacje otwarte to tak naprawdę procesy kolektywnego kreowania, współdzielenia i dystrybucji nowych rozwiązań (nowej wiedzy), nieprzypadkowy był wybór typu organizacji, na przykładzie której autorzy przeprowadzili badania i rozważania teoretyczne. Inicjatywy klastrowe bowiem, ze względu na swoją specyfikę, idealnie nadają się do obserwacji rzeczywistego funkcjonowania mechanizmów innowacji otwartych. Koncepcja klastrów M.E. Portera (1998; 2000) – chronologicznie poprzedzająca koncepcję inicjatyw klastrowych i będąca zarazem dla niej podstawą – była kolejnym z etapów naukowej refleksji podejmowanej przez kolejne pokolenia badaczy zainteresowanych współpracą podmiotów gospodarczych pozostających w geograficznej bliskości. Zgodnie z jedną ze sformułowanych przez M.E. Portera definicji, klaster to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących” (Porter, 2001, s. 246). Koncepcja M.E. Portera znalazła wielu naśladowców, ale także i przeciwników (Lis, Lis, 2014). Analiza kluczowych, obecnych w literaturze przedmiotu ujęć pojęcia „klaster” umożliwiła autorom sformułowanie takiego rozumienia tego pojęcia, które uwzględnia – w ich mniemaniu – wszystkie najważniejsze cechy dystynktywne tego konstruktu teoretycznego. Zgodnie z ową definicją, klaster to „sektorowa i geograficzna koncentracja przedsiębiorstw powiązanych zależnościami handlowymi i niehandlowymi w ramach łączącej je (w pewnym stopniu) wspólnoty wartości i celów, jednocześnie współdziałających i konkurujących z wykorzystaniem efektu synergii” (Lis, Lis, 2014).

Szczególną odmianą struktury klastrowej jest inicjatywa klastrowa – pojęcie wprowadzone do literatury przez Ö. Sölvella, G. Lindqvista i C. Ketelsana na określenie „zorganizowanych działań mających na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujących firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/lub środowisko badawcze” (Sövell i in., 2006, s. 9, 17; Sövell i in., 2003, s. 9, 15). Inicjatywa klastrowa – w odróżnieniu od klastra – posiada atrybuty organizacji. Zgodnie z definicją A.M. Lis stanowi ona „formalnie powołaną do życia organizację, funkcjonującą na wyższym poziomie zagregowania, złożoną z członków instytucjonalnych (i składających się na nie jednostek), którzy świadomie i dobrowolnie do niej przystąpili, łącząc się ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia celów zbiorowych (związanych z rozwojem określonego klastra) i/lub celów indywidualnych (związanych z ich własnym rozwojem)” (Lis, 2018, s. 88). Zarządzanie inicjatywą klastrową polega na koordynacji działań podejmowanych przez członków instytucjonalnych ukierunkowanych na osiągnięcie efektu synergii. Pod tym pojęciem kryje się „zdolność podmiotów będących członkami inicjatywy klastrowej do wytworzenia dodatkowej wartości dzięki pozostawaniu w relacjach opartych na współdziałaniu z innymi podmiotami, przy czym wartość ta jest wyższa aniżeli suma wartości, która byłaby wytworzona przez każdy z tych podmiotów oddzielnie” (Lis, 2018, s. 88).

Metoda badawcza

Główną ideą zawartą w koncepcji innowacji otwartych jest dążenie do rozszerzania posiadanej puli wiedzy przez organizację w oparciu o szeroką współpracę z jej otoczeniem. Istotną rolę w tym procesie odgrywają zatem relacje współpracy, pozwalające na przepływ wiedzy i informacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w rozwój tejże współpracy. Chcąc zidentyfikować elementy innowacji otwartych w inicjatywach klastrowych, wykorzystano do tego koncepcję trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, rozwiniętą przez A.M. Lis w badaniach dotyczących współpracy w inicjatywach klastrowych i roli bliskości w rozwoju tejże współpracy (Lis, 2018). Koncepcja trajektorii rozwoju została sformułowana na podstawie wyników badań jakościowych przeprowadzonych przez A.M. Lis w pierwszej połowie 2016 roku w czterech celowo dobranych inicjatywach klastrowych: w dwóch inicjatywach reprezentujących sektor ICT (tj. Mazowiecki Klaster ICT i Interizon Pomorski Klaster ICT) i w dwóch inicjatywach funkcjonujących w branży metalowej (Wschodni Klaster Obróbki Metali i Lubuski Klaster Metalowy)⁴. W ramach badania przeprowadzono pogłębione wywiady bezpośrednie z 34 osobami reprezentującymi koordynatorów oraz wybranych członków badanych inicjatyw klastrowych.

Główną metodą zastosowaną w rozważaniach przeprowadzonych w niniejszym artykule był przegląd literatury przedmiotu dokonany z wykorzystaniem dostępnych baz danych (m.in. Scopus, Web of Science Core Collection, Google Scholar) oraz aplikacja wspomnianej wyżej autorskiej

koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych. Istotną pracą, jaką wykonano na tym etapie postępowania badawczego, było zidentyfikowanie głównych cech charakterystycznych innowacji otwartych (na podstawie przeglądu literatury) i podjęcie próby empirycznego zaobserwowania ich występowania w wybranych inicjatywach klastrowych. Autorzy założyli jednak, że w tak zróżnicowanych i często bardzo licznych organizacjach jak inicjatywy klastrowe niemożliwe będzie uzyskanie jednolitego obrazu mechanizmów składających się na innowacje otwarte – aplikacja koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych rozwiązała ten problem, umożliwiając wyodrębnienie czterech wewnętrznie homogenicznych podzbiorów podmiotów w ramach inicjatywy (kryterium podziału był tutaj charakter wypracowanej przez podmiot relacji współpracy). Różne podzbiory oznaczały różne cele i potrzeby (także zasobowe) podmiotów w nich się znajdujących – w tym także odmienne nastawienie do głównych wyznaczników innowacji otwartych: charakteru poszukiwanej, współdzielonej i wytwarzanej wiedzy oraz zaawansowania relacji współpracy (szeroka vs. wąska) nawiązywanej w ramach inicjatyw.

Innowacje otwarte w perspektywie koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych A.M. Lis ustaliła, iż współpraca w inicjatywach klastrowych może przyjmować różne formy, które rozdzielone na zbiory tworzą hierarchiczny układ składający się z czterech poziomów współpracy: I poziom „Integracja na poziomie jednostkowym”, II poziom „Alokacja i integracja na poziomie procesów”, III poziom „Oddziaływanie na otoczenie”

oraz IV poziom „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”. Wyodrębnienie tych poziomów nastąpiło poprzez zidentyfikowanie „celów głównych”, wskazujących na kluczowy rodzaj aktywności w inicjatywach klastrowych, zaś podstawą do ich uszeregowania były „wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy”, odzwierciedlające podejście przyjmowane przez podmioty klastrowe (podejście indywidualne vs. kolektywne) (tab. 2).

Na każdym ze zidentyfikowanych poziomów współpracy wyróżniono kluczowe rodzaje zasobów, do których członkowie – ze względu na podejmowane przez nich aktywności – mają ułatwiony dostęp (Lis, 2018). Zasobami, które w świetle stworzonej koncepcji i przeprowadzonych badań dostępne są na każdym wyróżnionym poziomie współpracy, są zasoby relacyjne, stanowiące zbiór relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi inicjatywy klastrowej (Smolska, 2014). Można zatem stwierdzić, iż w analizowanych inicjatywach klastrowych otwartość członków na inne podmioty (dotycząca rozmaitych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym i ich aktywności innowacyjnej) – wyznacznik innowacji otwartych – jest cechą występującą niezależnie od wyróżnionego poziomu współpracy. Otwartość na podejmowanie działań w kooperacji z innymi podmiotami (rozumiana tutaj zarówno jako występowanie w roli donora, akceptora lub obu rolach jednocześnie) jest zatem immanentną cechą inicjatyw klastrowych, a tym samym czyni z tych superorganizacji naturalne pole do rozwijania innowacji w otwartej formie. Choć zasoby relacyjne są w inicjatywach klastrowych wszechobecne, to – jak wskazały badania – przejawiają się z różną intensywnością: powiększają się bowiem wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy współpracy klastrowej – więzi pomiędzy wybranymi partnerami klastrowymi zacieśniają się, warunkując dostęp do innych rodzajów zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych (Lis, 2018).

Tabela 2. Koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych – wybrane elementy koncepcji

Poziomy współpracy	Cele główne	Wyróżniki		
		Charakter działań	Cele członków	Interesy członków
I poziom: „Integracja na poziomie jednostkowym”	Stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami	Indywidualny	Indywidualne	Indywidualne
II poziom: „Alokacja i integracja na poziomie procesów”	Ułatwienie dostępu do zwiększonej puli zasobów Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	Kolektywny	Indywidualne	Indywidualne
III poziom: „Oddziaływanie na otoczenie”	Umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji	Kolektywny	Kolektywne	Indywidualne
IV poziom: „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”	Stworzenie warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw klastrowych	Kolektywny	Kolektywne	Kolektywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lis, 2018, s. 221–222



Samo istnienie powiązań kooperacyjnych nie gwarantuje jednakże wystąpienia efektu synergii, tak charakterystycznego dla inicjatyw klastrowych. Aby ów efekt mógł się pojawić, konieczne jest złączenie zasobów relacyjnych z zasobami innego rodzaju: tylko wtedy uaktywni się potencjał danej relacji. Zasobami o szczególnym znaczeniu zarówno z punktu widzenia innowacji otwartych, jak i funkcjonowania podmiotów w inicjatywach klastrowych są zasoby informacyjne. Więzy nawiązane w ramach inicjatyw klastrowych i zbudowana na nich wspólnota klastrowa ułatwiają dostęp do informacji i wiedzy krążących wewnątrz inicjatyw klastrowych – zarówno tych pochodzących od pozostałych partnerów klastrowych, jak i tych wymienianych z otoczeniem inicjatywy, z wykorzystaniem „kluczy” do „strukturalnych dziur” (Burt, 1992). Z perspektywy podejścia zasobowego informacje i wiedza zdobywane w inicjtywach mogą być postrzegane jako dodatkowy zasób przedsiębiorstwa, a ich umiejętne wykorzystanie może prowadzić do uzyskania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. O niedającej się przecenić roli wiedzy we współczesnym życiu i prymacie tego zasobu nad innymi najlepiej przekonuje A. Toffler, pisząc: „Sama wiedza okazuje się nie tylko źródłem władzy, ale także najważniejszym składnikiem siły i bogactwa. Mówiąc inaczej, wiedza przestała funkcjonować jako dodatek do władzy pieniądza i władzy pięści, stając się ich istotą. Jest to w rzeczywistości ostateczny wzmacniacz. To jest klucz do czekającego nas przesunięcia władzy, co wyjaśnia, dlaczego walka o kontrolę nad wiedzą i środkami komunikacji roznieca się na całym świecie” (Toffler, 1990).

Zgodnie z wynikami badań i opracowanymi na ich podstawie założeniami wygenerowanej koncepcji, zasoby informacyjne występują na każdym wyróżnionym poziomie współpracy klastrowej, różnice uwidaczniają się w rodzaju udostępnianych informacji (Lis, 2018) (tab. 3).

Tabela 3. Poziomy współpracy w inicjatywach klastrowych a dostęp do informacji i wiedzy

Poziom współpracy	Rodzaj zasobu
I	Dostęp do informacji ogólnych, różnorodnych, w dużej ilości
II	Dostęp do informacji szczegółowych, spersonalizowanych
	Dostęp do informacji umożliwiających lepszą identyfikację źródeł zasobów
III	Pierwszeństwo w dostępie do istotnych informacji na temat otoczenia
IV	Dzielenie się informacjami zarezerwowanymi dla zaufanych partnerów
	Uczestniczenie w procesach kreowania nowej wiedzy

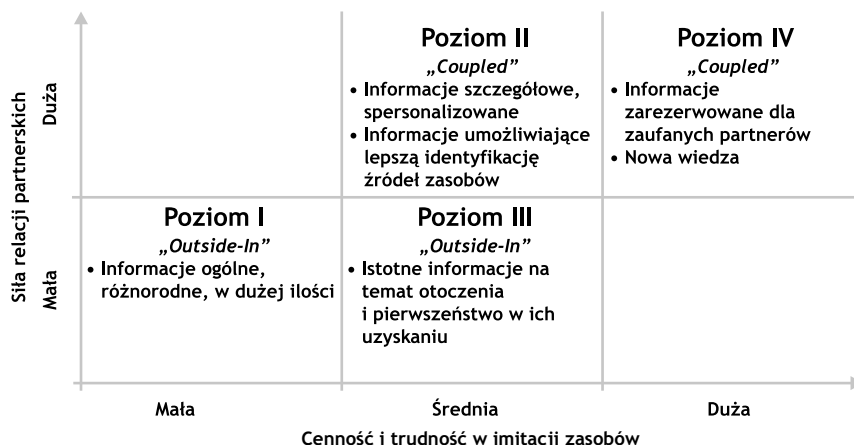
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lis, 2018

Na I poziomie podmioty klastrowe otrzymują dostęp do informacji na temat samej inicjatywy (i jej członków) oraz najbliższego otoczenia – informacje te z jednej

strony występują zazwyczaj w dużej ilości, są również bardzo zróżnicowane, ale z drugiej strony – ogólne i słabo spersonalizowane. Na poziomie II podmioty klastrowe otrzymują dużo bardziej szczegółowe informacje, ściśle dopasowane do ich profilu działalności, co ułatwia im identyfikację źródeł brakujących zasobów. Warto również podkreślić, że na omawianym poziomie zasoby informacyjne uzupełnione są o inne rodzaje zasobów (zasoby materialne, ludzkie i finansowe). Na III poziomie podmioty klastrowe uzyskują pierwszeństwo w zdobywaniu istotnych informacji na temat zmian zachodzących w otoczeniu, co stawia je na uprzywilejowanej pozycji względem podmiotów spoza inicjatywy klastrowej. Na ostatnim, IV poziomie oprócz zasobów informacyjnych pojawiają się zasoby wiedzy. Dostęp do wiedzy w inicjtywach klastrowych jest jednak ograniczony – przywilej ten mają jedynie wybrani członkowie angażujący się w najbardziej dojrzałe formy współpracy klastrowej (jak np. udział w konsorcjach projektowych, grupach zadaniowych). W ramach podejmowanej aktywności wspólnie uczestniczą w procesach tworzenia, gromadzenia i dzielenia się wiedzą, a także informacjami zarezerwowanymi jedynie dla zaufanych partnerów (Lis, 2018).

Opisane powyżej mechanizmy kooperacji – odmienne dla różnych poziomów współpracy – pozwalają również wyciągnąć wnioski na temat głównych kierunków innowacji otwartych, obieranych przez podmioty tworzące badane inicjatywy klastrowe. Ciekawe (i warte dalszego analizowania w kolejnych badaniach) wydaje się to, że spośród trzech wyróżnionych przez H. Chesbrougha i omówionych wcześniej typów (a tym samym kierunków) innowacji otwartych – „*Outside-In*”, „*Inside-Out*” oraz „*Coupled*” – w analizowanych inicjatywach klastrowych wystąpiły tylko dwa z nich: innowacje otwarte typu „*Outside-In*” i podejście „*Coupled*”. Żaden z czterech wyróżnionych poziomów współpracy nie cechował się (jako względnie homogeniczny podzbiór) tendencjami pozwalającymi zaklasyfikować tworzące go podmioty do kategorii otwartych innowacji w wersji „*Inside-Out*”. Nie znaczy to, że wśród badanych podmiotów nie wystąpiły pojedyncze przedsiębiorstwa działające zgodnie z tą ideą – było ich jednak zdecydowanie zbyt mało, aby wywrzeć znaczący wpływ na całą kategorię teoretyczną (czyli wyznaczyć specyfikę któregoś z poziomów współpracy).

Wspomniane wyżej skupienie podmiotów z inicjatyw klastrowych na jedynie dwóch z trzech możliwych kierunków („*Outside-In*” i „*Coupled*”) zyskuje głębszy wymiar w momencie wykorzystania w analizie dwóch dodatkowych zmiennych: cenności (wartości) zasobów dostępnych w inicjatywie i idącej za tym trudności w ich imitowaniu oraz siły (bliskości) relacji podmiotu z partnerem klastrowym. Można bowiem stwierdzić, że wraz z przechodzeniem na wyższe etapy rozwoju powiązań kooperacyjnych zasoby (otrzymywane, oferowane, wymieniane lub wspólnie wytwarzane) stają się coraz cenniejsze i trudniejsze do imitacji, zaś dostęp do nich zdeterminowany jest w coraz większym stopniu siłą więzi partnerskich (rys. 1).



Rys. 1. Dostęp do informacji i wiedzy w inicjatywach klastrowych: powiązanie koncepcji trajektorii rozwoju z koncepcją innowacji otwartych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lis, 2018

Przedstawiona wyżej macierz dzieli cechy na podpoziomy odpowiadające intensywności przejawiania się ich na danym poziomie współpracy: „mała”, „średnia” i „duża” w przypadku „Cenności i trudność w imitacji zasobów” (oś X) oraz „mała” i „duża” w odniesieniu do „Siły relacji partnerskich” (oś Y). Zasoby informacyjne przypisane do I i III poziomu nie wymagały ustanowienia silnych relacji pomiędzy partnerami (w ich rozpowszechnianiu wystarczające są technologie teleinformatyczne), a ich wartość i unikatowość należy ocenić jako niską (I poziom), ewentualnie średnią (III poziom). Przeciętne okazały się również cenność i trudność w imitacji zasobów informacyjnych na II poziomie, z tym że w większym stopniu bazowała ona na kontaktach pomiędzy podmiotami klastrowymi – zależnymi od dotychczasowej wzajemności i otwartości partnerów w dzieleniu się informacjami. Najbardziej cenne i unikatowe były informacje poufne i wiedza przekazywane pomiędzy członkami na najwyższym, IV poziomie współpracy. Barierą w dostępie do nich było najczęściej zaufanie (a ściślej jego brak), które nie zostało wytworzone pomiędzy partnerami na wcześniejszych poziomach współpracy klastrowej.

Dyskusja

Uzupełniając przeprowadzone wyżej rozważania o wątki związane z kierunkami innowacji otwartych, obieranymi przez przedsiębiorstwa klastrowe w ramach poszczególnych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych, należy zwrócić uwagę na dość specyficzne umiejscowienie poziomów współpracy i przyporządkowanych im kierunków innowacji otwartych do pozycji (komórki) w macierzy. Dość wyraźnie zaznaczają się tutaj przedstawione w dalszej części artykułu kwestie:

- Żaden z wyróżnionych poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych nie wpisał się w obszar powstały na skrzyżowaniu zasobów małej wartości i dużej siły relacji partnerskich.

Do korzystania lub przynajmniej współkorzystania z zasobów o niewielkim znaczeniu i małej trudności w imitowaniu nie potrzeba tego, aby podmioty wytwa-

rzały silną więź między sobą. To raczej współkorzystanie z zasobów (szczególnie oparte o relacje uczciwej wymiany i wzajemności) może przełożyć się po pewnym czasie na nawiązanie silnych relacji partnerskich między podmiotami – wtedy jednak – jak wskazały badania A.M. Lis – będą one już zainteresowane innymi formami współpracy i innymi rodzajami zasobów (głównie z poziomów II i IV).

- Żaden z wyróżnionych poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych nie wpasował się w obszar utworzony na przecięciu zasobów o dużym znaczeniu i niewielkiej sile relacji partnerskich.

Powyższe jest zgodne z poczynionymi już wcześniej obserwacjami, zgodnie z którymi dostęp do coraz cenniejszych zasobów (dostępnych na wyższych etapach rozwoju powiązań kooperacyjnych) wymaga istnienia silniejszej więzi między współpracującymi podmiotami (w szczególności: większego zaufania).

- Poziomy współpracy I i III, korespondujące swoją specyfiką z innowacjami otwartymi w formie „Outside-In” są jednocześnie poziomami opartymi na niewielkiej sile relacji partnerskich.

Sednem poziomów I i III jest koncentracja na absorpcji informacji i wiedzy z zewnątrz, przy czym istnieje znacząca różnica między tym, co jest „na zewnątrz” podmiotów na I poziomie współpracy, a czym jest „zewnętrze” dla przedsiębiorstw na poziomie III. „Zewnętrze” na I poziomie to w pierwszej kolejności inicjatywa klastrowa (dopiero w drugiej kolejności – jej otoczenie), a zatem podmioty klastrowe czerpiące wiedzę i informację na I poziomie korzystają przede wszystkim z potencjału oferowanego przez koordynatora i pozostałych członków inicjatywy. Inaczej wygląda to na poziomie III – w tym przypadku pożądane przez podmiot zasoby pochodzą przede wszystkim spoza inicjatywy. Podmioty kooperujące na III poziomie są zatem skupione na absorpcji wiedzy i informacji niedostępnych w samej inicjatywie (co stanowi istotny element tworzenia ich przewagi konkurencyjnej).

- Poziomy współpracy II i IV, przypisane do innowacji otwartych typu „Coupled”, zgodnie ułożyły się w górnej części macierzy, a więc w obszarze wyznaczonym przez dużą siłę relacji partnerskich.



Na II poziomie kooperujące podmioty wymieniały się informacjami i wiedzą ściśle dopasowanymi do swoich potrzeb. Zasoby te były jednak bardziej istotne niż informacje transferowane na poziomie I – można im przypisać średnie (przeciętne) znaczenie. Najważniejsze – z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej – przepływy informacji oraz wytwarzanie nowej wiedzy zachodziły na IV poziomie współpracy klastrowej. Współpraca o takim stopniu zaawansowania występowała jednak bardzo rzadko (przynajmniej w badanych inicjatywach klastrowych). Barierą w jej osiągnięciu był z pewnością wysoki stopień wzajemnego zaufania, jakim muszą obdarzać się nawzajem podmioty kooperujące.

Ze względu na brak w literaturze przedmiotu publikacji łączących tematykę rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych i innowacji otwartych niemożliwe jest skonfrontowanie przeprowadzonych rozważań z innymi, podobnymi podejściami. Należy również podkreślić, iż przedstawione wyżej obserwacje i refleksje dotyczą konkretnych, poddanych badaniu inicjatyw klastrowych – nie można wykluczyć jednak, że zwiększenie próby badawczej i włączenie do badania inicjatyw klastrowych z innych sektorów gospodarki nieco zmieniłoby charakter poczynionych ustaleń.

Podsumowanie

Działanie w warunkach ograniczonej ilości zasobów jest dla przedsiębiorstw codziennością. Codziennością jest więc także i podejmowanie prób minimalizowania szkód wynikających z braku zasobów jednego rodzaju oraz maksymalizowanie korzyści płynących z posiadania nadwyżek zasobów w innych obszarach. Najlepszą – jak do tej pory – metodą radzenia sobie z funkcjonowaniem w warunkach dysponowania niezbalansowanymi (i niewystarczającymi) zasobami jest kooperacja z innymi podmiotami i wymiana lub wspólne wytwarzanie zasobów o szczególnym znaczeniu dla wszystkich zaangażowanych stron (szczególnie taka kooperacja, która kończy się opracowaniem rozwiązań innowacyjnych). Wiadomo jednak, że nie każdy akt współpracy będzie tak samo efektywny – liczba czynników wpływających na efekt końcowy każdej kooperacji jest zbyt duża, aby wszystkie udało się mieć pod kontrolą.

Współpraca w inicjatywach klastrowych pozwala zaangażowanym przedsiębiorstwom na osiągnięcie efektu synergii, a więc wspólne odniesienie korzyści większych niż w przypadku, gdyby każdy z podmiotów podejmował podobne działania samodzielnie. Dotyczy to zarówno sytuacji zwykłej wymiany zasobów materialnych, jak i transferu dóbr niematerialnych oraz – na poziomie najbardziej zaawansowanym – wspólnego wytwarzania nowej wiedzy (kluczowego z punktu widzenia kreowania rozwiązań innowacyjnych – szczególnie tych prowadzonych zgodnie z ideą innowacji otwartych). Patrząc przez pryzmat przedstawionych wcześniej wyników badań oraz wniosków wyciągniętych na ich podstawie, można zauważyć dużą zgodność między specyfiką powiązań kooperacyjnych nawiązywanych w ramach badanych

inicjatyw klastrowych a wskazanymi przez H. Chesbrougha (2003) zasadami innowacji otwartych.

Za nieco zaskakujący uznać jednak należy fakt, że żaden z zaobserwowanych w badaniu poziomów współpracy nie pokrył się z odśrodkową ścieżką „*Inside-Out*”, wyróżnioną przez H. Chesbrougha jako jedna z trzech możliwych do obrania podczas zmierzania w stronę innowacji otwartych. Można za to stwierdzić, iż preferowanymi przez podmioty klastrowe formami kooperacji były ścieżki: dośrodkowa („*Outside-In*”) i sprzężona („*Coupled*”). Przedsiębiorstwa składające się na badane inicjatywy klastrowe zorientowane były na czerpanie zasobów (przede wszystkim w znaczeniu informacji i wiedzy) z zewnątrz: albo na krótki dystans – od innych podmiotów z inicjatywy (koordynatora i poszczególnych członków) (I poziom współpracy), albo na większy dystans – spoza inicjatywy (III poziom) lub też wybierały wariant mieszany (sprzężony), w którym dochodziło do wymiany zasobów (przede wszystkim informacji i wiedzy) między zaangażowanymi podmiotami (II poziom) albo ich wspólnego kreowania (IV poziom).

Wykorzystanie idei innowacji otwartych w kreowaniu współpracy przedsiębiorstw i innych podmiotów tworzących inicjatywy klastrowe jest obiecujące zarówno pod względem dalszych inspiracji teoretycznych (a więc prowadzenia naukowej refleksji), jak i osiągniętych rezultatów praktycznych (rzeczywistej kooperacji podmiotów klastrowych). Warto przy tym jednakże pamiętać, że współpraca taka nie może być planowana z góry dla całej inicjatywy klastrowej, ale z uwzględnieniem istniejących w tych strukturach wewnętrznych podziałów (np. w formie zaprezentowanych w tej publikacji poziomów rozwoju powiązań kooperacyjnych). Podmioty tworzące struktury klastrowe różnią się bowiem między sobą pod zbyt wieloma względami, aby traktowanie ich jako homogenicznej masy przyniosło oczekiwane, pozytywne rezultaty. Wskazówką dla wszystkich chcących w praktyce wcielać ideę innowacji otwartych i pragnących pobudzić współpracę w ramach inicjatyw klastrowych winno również być skupienie uwagi na tworzeniu warunków sprzyjających kształtowaniu się wzajemnego zaufania wśród członków. Tylko to bowiem umożliwia wejście na dwa najbardziej prorozwojowe poziomy współpracy (II i IV) oraz w największym stopniu przełożyć się na kreowanie rozwiązań innowacyjnych w duchu innowacji otwartych.

dr Anna Maria Lis
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
ORCID: 0000-0002-1527-7796
e-mail: Anna.Lis@zie.pg.gda.pl

dr Adrian Lis
Collegium Civitas
ORCID: 0000-0003-4801-704X
e-mail: adrian.lis@civitas.edu.pl

Przypisy

- ¹⁾ W swoim artykule „Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku *open innovation*” A. Zakrzewska-Bielawska (2016) wskazuje pozycje literaturowe zarówno wspierające tę hipotezę, jak i jej przeciwstawne.
- ²⁾ Jak wskazali H. Chesbrough i M. Bogers – w roku 2003, kiedy H. Chesbrough wydał przełomową książkę „*Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”, wyszukiwarka Google zwracała około 200 linków w odpowiedzi na zapytanie „*Open Innovation*”. W kwietniu 2012 roku liczba odpowiedzi na to samo zapytanie obejmowała 483 miliony linków (Chesbrough, Bogers, 2014).
- ³⁾ West i Bogers zidentyfikowali 165 artykułów, w których przedmiotem analizy były innowacje otwarte: 118 z nich przynajmniej w części podejmowało wątek innowacji „*Outside-In*”, 50 – „*Inside-Out*”, zaś w 70 publikacjach skupiono uwagę także i na wariacie „*Coupled*” (West, Bogers, 2014).
- ⁴⁾ Badane inicjatywy zrzeszają podmioty reprezentujące różne sektory gospodarki – w przypadku inicjatyw ICT jest to m.in. Dział 26 i 27 (sekcja C) oraz 61, 62 i 63 (sekcja J), w przypadku inicjatyw metalowych – Dział 24, 25, 28 i 33 (sekcja C).

Bibliografia

- [1] Balconi M., Breschi S., Lissoni F. (2004), *Networks of Inventors and the Location of Academic Research: An Exploration of Italian Patent Data*, „Research Policy”, Vol. 33, No. 1, pp. 127–145.
- [2] Bogers M. (2011), *The Open Innovation Paradox: Knowledge Sharing and Protection in R&D Collaborations*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 93–117.
- [3] Burt R.S. (1992), *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge.
- [4] Chesbrough H. (2003), *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44, No. 3, pp. 35–41.
- [5] Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, [in:] W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1–19.
- [6] Chesbrough H., Bogers M. (2014), *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*, [in:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 3–28.
- [7] Cumming B.S. (1998), *Innovation Overview and Future Challenges*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 1, No. 1, pp. 21–29.
- [8] Hamel G., Prahalad C.K. (1993), *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, Vol. 71, No. 2, pp. 75–84.
- [9] Kozarkiewicz A. (2010), *Współczesne trendy w innowacyjności: w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 20–23.
- [10] Lis A.M. (2018), *Współpraca w inicjatywach klastrowych. Rola bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- [11] Lis A.M., Lis A. (2014), *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Difin SA, Warszawa.
- [12] Lockett A., Thompson S., Morgenstern U. (2009), *The Development of the Resource-based View of the Firm: A Critical Appraisal*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 11, No. 1, pp. 9–28.
- [13] Lundvall B.A. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Frances Pinter, London.
- [14] Marques J.P. (2014), *Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination?*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 9, No. 3, pp. 196–203.
- [15] Pfeffer J., Salancik G. (2003), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford Business Books, Stanford.
- [16] Porter M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review”, Vol. 76, No. 6, pp. 77–90.
- [17] Porter M.E. (2000), *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, Vol. 14, No. 1, pp. 15–34.
- [18] Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [19] Romanowska M. (2015), *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–8.
- [20] Schumpeter J.A. (1911), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- [21] Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, „Harvard Economic Studies”, Vol. 46, Harvard College, Cambridge.
- [22] Schumpeter J.A. (1939), *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company, New York, Toronto, London.
- [23] Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Brothers, New York, London.
- [24] Smolska M. (2014), *Klaster jako generator kapitału relacyjnego i jego rola w rozwoju regionu zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 37(2), s. 323–333.
- [25] Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm.
- [26] Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2006), *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa.
- [27] Toffler A. (1990), *Powershift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York, Toronto, London, Sydney, Auckland.
- [28] West J., Bogers M. (2014), *Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 31, No. 4, pp. 814–831.
- [29] Zagóra-Jonszta U. (2015), *Teoria rozwoju gospodarczego i „twórczej destrukcji” Schumpetera oraz jej aktualność*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, Nr 3(75), s. 20–31.
- [30] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum”, Nr 4(1), s. 3–10.



Open Innovation in Cluster Initiatives

Summary

The specificity of cluster initiatives makes them an ideal basis for implementing the idea of open innovation – they make it easier to establish contacts with other entities, rely on the openness of their members and building relationships based on trust, provide a platform for resource exchange (primarily information and knowledge), and joint creation of innovative solutions. The article presents theoretical considerations regarding the use of the concept of open innovation in cluster initiatives. The aim of the article is to present the links between levels of cluster cooperation and elements constituting open innovation. The main research method was the review of the literature and the theoretical application

of the original concept of the cooperative relationships development trajectory, developed on the basis of research on cooperation in cluster initiatives and the role of proximity in the development of this cooperation. The considerations carried out by the authors confirmed the importance of trust as a criterion for access to the most valuable information and knowledge in cluster initiatives. However, they also indicated that none of the four identified levels of cluster cooperation corresponded with open innovation in the form of “Inside-Out”. The levels of cooperation I and III were within “Outside-In”, while levels II and IV corresponded to the form “Coupled”.

Keywords:

Keywords

cluster, cluster initiative, open innovation, cooperation

THE ABILITY TO IDENTIFY MARKET OPPORTUNITIES AND THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES

DOI: 10.33141/po.2019.04.04

Renata Lisowska

Introduction

Modern enterprises, especially small¹ ones, operating in a turbulent and uncertain environment, seek more effective competitive advantages. The success of these activities is dependent to a large extent on the entrepreneurial behaviour of a given company. The level and intensity of entrepreneurial behaviour vary and often depend on the entrepreneurial capacity. The intensity of entrepreneurship changes under the influence of various conditions of an internal nature based on company resources, e.g.: human resources, tangible assets, research and development facilities or knowledge, as well as external conditions resulting from the impact of the environment.

The conditions of contemporary market competition pose new challenges for these entities in terms of improving the efficiency of business operations, requiring focus on the development of dynamic capabilities and identification of market opportunities. Dynamic capabilities may become a source of a temporary competitive advantage, among others, through manufacturing of distinctive products, development of new markets and reconfiguration of resources. The goal of these ac-

tivities is increasing the speed and degree of identifying new market opportunities.

Therefore, the aim of the paper is to assess the impact of the enterprise's ability to identify market opportunities on its development. To accomplish this goal, the following research hypothesis was adopted: There is a relationship between the level of enterprise's ability to identify market opportunities and its development.

The first part of the paper discusses the concept of enterprise growth and development, with particular emphasis on small businesses specificity, and then indicates the main attributes of entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and identification of market opportunities in the context of inducing the development of these entities. The second part presents the research methodology and characteristics of the research sample. The last part of the paper presents the results of the research carried out on a sample of 400 small innovative enterprises operating in Poland. The main conclusions are indicated in the last part of the paper along with research limitations and directions of further research.

Market opportunities in management of small business development

The terms enterprise „growth” and „development” are used interchangeably in the national as well as international literature. The growth of the enterprise is a quantitative category and it mainly concerns increasing its size, in terms of the number of employees, sales volume, and market share (Gancarczyk, 2017) or the level of diversification and vertical integration. There is a feedback relationship between growth and development, while development, as a qualitative category, is associated with increasing the company's competences (e.g.: regarding the introduction of innovative changes, creating customer value) (Lisowska, 2015), and it does not always show a dependency on enlarging its size (Davidsson et al., 2006; McKelvie, Wiklund, 2010). The development of the enterprise can be intentional or accidental, spontaneous or forced, continuous or stepwise (Steffens et al., 2009), and is treated as an orderly and timely process that can be analysed in the context of the achieved state and the stages of its achievement (Machaczka, 1998). The concept of company development covers many meanings (Wyrwicka, Jaźwińska, 2014, p. 260), i.e.:

- institutional, referring to the enterprise as a working system, subject to transformations according to current needs. The very functioning of the company is a process of development in relation to its life cycle;
- instrumental, referring to the system, concepts, methods, techniques of conduct adopted in the enterprise and forming the basis for the processes of shaping, impacting and introducing changes of a qualitative character;
- functional, regarding development as a field of activity focused mainly on strategic goals, i.e. the enterprise can manage its development by affecting elements of the system and being subject to the influence of the environment.

T. Egan (2002), based on 27 analyses of the definition of company development, points out that the concept is associated with: (i) organisational renewal, (ii) change in the organisational culture, (iii) facilitating the acquisition of information and learning in the organisation, (iv) strengthening the system and improving processes, (v) planning and implementing organisational changes, (vi) support in solving problems.

The enterprise development is a process of targeted changes in which the sequential stages of transformation can be identified. Changes can be of different nature, both positive and expected as well as negative. In this context, the management of development consists in prolonging positive changes, while shortening and eliminating negative changes (Matejun, 2015, p. 30).

Systematisation of the concept of development was made by S. Sysko-Romańczuk (2005, p. 52), who indicated three groups of definitions: causal, functional and effectual. In causal terms, development is understood as the liquidation of the so-called development gap (the difference between the state of needs and the state

of possibilities) (Machaczka 1998, p. 14). The effectual approach treats development as a result of development processes often described as obtaining a competitive advantage (the market position which at a certain point enables the enterprise to generate significant surplus of value over the cost of obtaining this advantage) and in terms of company innovativeness (related, among others, to the introduction of product, process, marketing and organisational innovations). In the functional approach, development means improving the areas of the enterprise's operation (e.g.: changes in the enterprise's systems caused by introducing new elements, improving quality of existing systems, changing their structure, etc.) and the position it occupies in the environment (e.g.: changes in the enterprise's position compared to its competition) (Sysko-Romańczuk, 2005, pp. 52–53).

The theoretical framework for the analysis of the development process of a small enterprise is provided by numerous approaches, theories and models of enterprise development already described in the literature (cf. Greiner, 1972; Churchill, Lewis, 1983; Quinn, Cameron, 1983; Machaczka, 1998; Storey, 1994; Steffens et al., 2009; Noga, 2009; Gancarczyk 2017). A significant part of these models constitute stage models in which enterprise's life is analysed from the moment of its birth to its death (liquidation). These models differ in the number of stages analysed, e.g.: three-stage models (e.g. Smith et al. 1985), four-stage models (e.g. Quinn, Cameron 1983) and five-stage models (e.g. Greiner, 1972; Churchill, Lewis, 1983). They have been criticised for simplifying reality and lack of empirical basis, i.e. not all enterprises undergo all the development stages, or they may undergo some stages repeatedly (e.g.: Storey 1994; Gibb, Davies, 1992).

A. Noga (2009) has distinguished many business theories that are useful in analysing the development of small enterprises. Some of these theories apply only to a small enterprise (e.g.: the consumption-related theory of the firm of H. Demsetz, the neoclassical theory of the firm, F. Knight's theory of the entrepreneurial firm and J. Schumpeter's theory of innovation), while some of them are universal in nature and apply to both small and large enterprises (e.g.: R. Coase's transaction costs theory, H. Simon's cognitive theory, E. Penrose's competence and resource-based theory, R. Nelson and S.G. Winter's evolutionary theory, T.M. Hannan and J.H. Freeman's ecological theory, O. Williamson's theory of transaction costs including asset specificity and the theory of intellectual capital of G. Hamel and C. Prahalad). These theories allow us to explain what determinants are responsible for the development of the enterprise, e.g.: the ecological theory emphasises the environment in which the company operates and survives, the evolutionary theory analyses the current development of the enterprise and its impact on the company's further development prospects, while cohesion between the resource side and the information and regulatory side is important in the competence and resource-based theory (Noga, 2009).



The effects of company development are generally analysed from the perspective of improving competitiveness and creating a new market position (Matejun, 2015), the degree of using the existing entrepreneurial and managerial competences and the potential associated with available resources. In addition, small businesses use their strong entrepreneurial orientation to build a lasting competitive advantage (Engelen et al., 2014; Rauch et al., 2017). Entrepreneurial orientation is defined as a cohesive set of interrelated activities and processes (Dess, Lumpkin 2005; Bratnicki 2010), structures, methods, practices, and behavioural styles (Dyduch, 2008; Covin, Miller, 2014) that business managers use to act in an entrepreneurial manner. This definition is based on the claim that enterprising companies tend to take greater risks than companies that are not characterised by entrepreneurial orientation, especially under the conditions of uncertainty, and tend to seek market opportunities proactively (Kuratko, Hodgetts, 2007; Bratnicki, 2008).

In the literature, the concepts of chance and opportunity are often used interchangeably. A chance and an opportunity, however, are two different concepts, as a chance is connected with the probability of the occurrence of a favourable situation, while an opportunity is a planned or existent favourable situation (Krupski, 2013). The concept of an opportunity is ambiguous and controversial due to the problem related to objectivity of determining the existence of an opportunity. According to S.A. Alvarez, J.B. Barney (2007), opportunities exist objectively, and it is the task of entrepreneurs to discover them before their competitors, or opportunities should be created through an innovative approach to resources and creative decisions. An opportunity is a transaction which, in comparison with other transactions, will bring the enterprise greater value with the same degree of probability or the same value with a higher degree of probability (Krupski, 2011).

The emergence of new market opportunities is a result of changes in needs, expectations and preferences. Opportunities appear and can be used or can go unnoticed. Unexploited opportunities usually do not reappear, in this context, it is important for entrepreneurs to possess the ability to recognise and exploit them. The basis of such behaviours is the ability of a company to adapt to both immediate and more distant environment. The development of the environment generates external opportunities, while internal opportunities are created by company employees (Falencikowski, 2017). An opportunity is therefore not only a physical object but also a conceptual one that can be associated with material objects (products) or non-material ones (services) (Falencikowski, 2017). The most common ways to create opportunities are market, product/technological and organisational ones.

Opportunities can be classified according to many criteria, e.g.: the type of benefits; the rarity of occurrence and uniqueness, as well as elements of the environment. One of the classifications of opportunities is the systemic approach proposed by R. Krupski (2013), in which two

dimensions are distinguished: (i) an active and passive approach to opportunities (ii) an external and internal source of opportunities. The active approach to opportunities consists in creating events that can be perceived as an opportunity, while the passive approach means perceiving an opportunity in the events that already exist (Krupski, 2013, p.12). Another classification was provided by J.T. Eckhardt and S.A. Shane (2003), who distinguished four types of opportunities:

1. Opportunities resulting from information asymmetry,
2. Demand and supply opportunities,
3. Opportunities oriented towards an increase in productivity and profits,
4. Opportunities resulting from the nature of the entity initiating the change.

S. Trzecieliński (2011) has proposed another classification of opportunities distinguishing the following types:

- independent and dependent opportunities,
- unnoticed, unexplored and explored opportunities,
- unexploited and exploited opportunities,
- successfully and unsuccessfully exploited opportunities.

Currently, small businesses operating in an uncertain environment are experiencing serious difficulties with their growth and development. One of the ways to deal with this situation is to focus their efforts on developing the ability to identify and exploit market opportunities.

Research methodology and characteristics of the research sample

The adopted research hypothesis was verified on the basis of the analysis regarding the results of the primary study which was conducted in the period November 2017 – January 2018 with the use of the CATI and CAWI techniques among 400 small innovative enterprises. In the first stage of the study, 20,000 small enterprises (employing 10–49 persons) were drawn, out of which 8,000 companies were selected on the basis of a screening question. The sampling of entities was applied proportionally to the number of small enterprises in a given voivodship, which allowed us to ensure territorial representativeness. A proportional allocation of the sample was the optimal solution, which provided an opportunity to generalise the conclusions for the entire population. The size of the sample was determined with a large excess, taking into account the fact that with the applied research techniques, it would be possible to obtain a response to the questionnaire only from some of the randomly selected entities. The population was made up of business entities belonging to a group of small innovative enterprises, selected on the basis of a screening question, which allowed us to classify enterprises as innovative ones². The realised sample size, i.e. the number of received, completed questionnaires, was 400. In order to assess the representativeness of the realised sample, a comparison was made between its structure and the structure of the general population of small enterprises in Poland. The result of the comparison allowed the sample to be considered as representative.

The surveyed small enterprises were mainly service enterprises – 45.7%, manufacturing enterprises – 39.3%, and less often commercial enterprises – 15.0%. Mature companies existing in the market for over 10 years prevailed in the analysed sample, constituting 72% of the surveyed population, while young companies with up to 3 years of market existence constituted only 4.3%, the smallest number of the surveyed enterprises. The spatial market structure of the surveyed enterprises was dominated by the domestic market – 40.8%, followed by the regional market – 31.4%, and the international market with the smallest share of 27.8%. An analysis of the family character of the surveyed entities showed that 56% were family businesses.

Research results

The first area of the conducted analysis was the assessment made by the surveyed enterprises of their orientation aimed at identifying market opportunities. The surveyed respondents made the assessment on a scale from 1–5, where 1 was a low and 5 high level of orientation aimed at identifying market opportunities. The analysis of the obtained statements indicated a high level of orientation of the examined entities aimed at the identification of market opportunities in case of 72% of responses (37% of assessments indicating a high and 36% very high level of orientation), the average rating was 3.91.

In the next stage of the research, the surveyed respondents assessed the ability of their enterprises to identify market opportunities. The respondents evaluated the said ability on a scale from 1–5, where 1 was a low level and 5 was a high level of ability to identify market opportunities. The analysis of the obtained data indicated a high and very high level of assessment of the ability to identify market opportunities of the examined entities, i.e. 62.5% of respondents rated this ability as high and 29.2% as very high, the average rating was 4.21.

Another area of analysis was an assessment of the surveyed enterprises' development orientation. The assessments were made on a scale from 1–5, where 1 was a low and 5 was high level of development orientation. The conducted research indicates that the surveyed enterprises are strongly and very strongly development-oriented (39.2% and 35.8% of responses respectively), the average rating was 4.02. The reasons for this state of affairs can be partly found in the selection of the sample as one including innovative companies, usually focused on introducing changes of an innovative nature. The surveyed respondents also expressed their opinion on the development of the surveyed enterprises in the perspective of the next 3 years (2018–2020). The obtained results confirmed strong and very strong development orientation in the perspective of the next three years present in the surveyed entities (39.0% and 39.3% respectively), the average rating was 4.07.

The subsequent area of research was the respondents' identification of the three most common manifestations of their development according to their importance indicated as the first, second and third choice, which meant the most important, very important and important manifestation (see Table 1). The most important development manifestations – indicated as the first choice – included: production modernisation (30.5% of responses), increase in the scale of operations (21.3% of responses), and quality improvement (16.8% of responses). The respondents considered as very important the following manifestations of development – indicated as the second choice: quality improvement (26.9% of responses) and increase in the scale of operations (17.0% of responses). The following manifestations of development were seen as important and therefore indicated as the third choice: quality improvement (20.2% of responses), cost reduction (19.4% of responses), and the identification of market opportunities (16.8% of responses).

Table 1. Manifestations of the enterprise's development

	First choice	Second choice	Third choice
Production modernisation	30.5%	11.1%	7.6%
Increase in the scale of operations	21.3%	17.0%	8.9%
Quality improvement	16.8%	26.9%	20.2%
Acquisition of business partners	7.8%	14.0%	13.9%
Introduction of new management methods	4.3%	10.4%	10.9%
Change of business profile	1.3%	1.4%	2.3%
Market opportunities identification	9.0%	9.6%	16.8%
Cost reduction	9.0%	9.6%	19.4%

Data for 400 enterprises

Respondents indicated three responses according to their importance as their first, second and third choice, which meant the most important, very important, and important manifestation of development

Source: the author's own compilation



Table 2. Statistical calculations for the chi-square test for the studied relationship between the strength of orientation aimed at identifying market opportunities and the development manifestations observed in the surveyed enterprises

Development manifestations observed in the surveyed enterprises	Chi-square statistic	P-value	Contingency coefficient (C)
Production modernisation	7.009	0.067	0.123
Increase in the scale of operations	1.740	0.783	-
Quality improvement	13.724	0.009	0.235
Acquisition of business partners	3.673	0.452	-
Introduction of new management methods	4.554	0.336	-
Change of business profile	2.617	0.624	-
Market opportunities identification	7.447	0.181	-
Cost reduction	3.160	0.531	-

Data for 400 enterprises

Source: the author's own compilation

The aim of the conducted research was also to assess the impact of the ability to identify market opportunities on the enterprise's development. In order to achieve this goal, the following dependencies were analysed: whether the strength of orientation aimed at identifying market opportunities influences the development of the enterprise and the manifestations of its development.

In case of the first dependence assessment, the analysis procedure was initiated by checking whether the obtained test results met the chi-square test assumption, i.e. all expected counts were greater than or equal to 5, and then that test was used to assess the existence of the statistically significant relationship between the analysed variables, i.e. the orientation aimed at identifying market opportunities and the development of the surveyed enterprises. While analysing the relationship between the variables, the following hypothesis was verified:

H_0 : the studied variables are independent
against the alternative hypothesis

H_1 : the studied variables are not independent.

The calculations carried out have shown that in case of the analysis of the strength of orientation towards the identification of market opportunities and the degree of development orientation of the surveyed enterprises, H_0 should be rejected in favour of H_1 , as the probability in the chi-square test is 0.034, i.e. it is lower than the assumed significance level $\alpha = 0.1$. Therefore, these relationships are statistically significant, i.e. there is a relationship between the level of orientation aimed at identifying market opportunities and the degree of development of the surveyed entities. To check the strength of this relationship, the contingency coefficient (C) = 0.136 was calculated which indicated the existence of a weak relationship between the analysed variables.

In case of the assessment of the second dependence, i.e. the impact of the strength of orientation aimed at identifying market opportunities on the observed man-

ifestations of the enterprise's development, the analysis procedure started from checking whether the obtained test results met the chi-square test, i.e. all expected counts were greater than or equal to 5, and then the said test was used to assess whether there was a statistically significant relationship between the analysed variables.

While analysing the relationship between the variables, the following hypothesis was verified:

H_0 : the studied variables are independent
against the alternative hypothesis

H_1 : the studied variables are not independent.

The calculations carried out have shown (see Table 2) that in case of 2 out of 8 analysed manifestations of development, i.e. production modernisation and quality improvement, H_0 should be rejected in favour of H_1 , as the probability in the chi-square test is lower than the assumed significance level $\alpha = 0.1$, and thus the dependencies are statistically significant, i.e. there is a relationship between the strength of orientation aimed at identifying market opportunities and the observed manifestations of development. To check the strength of the dependence, the contingency coefficient (C) was calculated which indicated the existence of a weak relationship between the analysed variables.

Conclusions

In a turbulent environment maintaining a competitive advantage is not easy, especially for small businesses with limited resources. Therefore, these entities, in order to be able to face modern market competition, take on new challenges oriented towards improving the efficiency of their operation, targeted at the development of dynamic capabilities and the identification of market opportunities. These activities are aimed at increasing the speed and degree of identifying new market opportunities. The fact that the development of small businesses is more and

more often determined by chance means that the planning of these entities' activities is increasingly hampered by the unpredictability of the modern environment. One can only plan the conditions that must be met in order for an opportunity to emerge and be exploited by a small company, thus, in this case, it is worth considering a strategy of exploiting opportunities.

The research results presented in the paper allow us to explore the role that the issues related to identifying and exploiting opportunities play in managing the development of small businesses and draw the following final conclusions:

- the surveyed enterprises were characterised by strong orientation aimed at identifying market opportunities, which may indicate the entrepreneurial behaviour of these entities that goes beyond routine management practices;
- the surveyed entities were characterised by very strong and strong development orientation, which may have resulted in the improvement of the performance of these entities in the form of growth mainly in such areas as: productivity, sales, employment, and profits;
- as the main manifestations of development, the surveyed enterprises indicated primarily production modernisation, increase in the scale of operations and quality improvement, which was to a large extent related to the innovative activity conducted by these entities;
- the two analysed dependencies (whether the strength of orientation aimed at the identification of market opportunities has an impact on the development of the enterprise and the manifestations of this development) were positively verified, which also allowed for a positive verification of the research hypothesis.

The study presented in the paper has some research limitations, such as the fact that it discusses Polish conditions that are characterised by a lower level of experience in the analysis of entrepreneurial behaviour of small businesses in comparison with other world economies. The research is static, as it concerns only one period. Therefore, future research should focus on a more in-depth exploration of the strategy of exploiting market opportunities by small businesses operating in countries with a different degree of development of these entities. The identification and classification of market opportunities in the context of their effects on the development of small businesses also requires a separate study. Studies concerning different periods would be interesting, enabling the comparison of changes in the strategies of exploiting market opportunities in small businesses and the expected effects of their exploitation. Empirical verification of these issues can become a source of new knowledge for entrepreneurs, which will increase the efficiency of managing small businesses.

Associate Professor Renata Lisowska, PhD.
University of Lodz
Faculty of Management
ORCID: 0000-0001-7591-2117
e-mail: renata.lisowska@uni.lodz.pl

Endnotes

- ¹⁾ The legal definition of a small enterprise adopted in the paper is derived from the Act of March 6, 2018 called *The Law of Entrepreneurs* (Journal of Laws of 2018, item 646). A small entrepreneur is an entrepreneur who in at least one year of the last two financial years met the following conditions jointly: 1) employed on average fewer than 50 employees per year, and 2) achieved annual net turnover from the sale of goods, products and services and financial operations not exceeding PLN 10 million or the total assets of its balance sheet prepared at the end of one of these years did not exceed the zloty (PLN) equivalent of EUR 10 million and who is not an owner of micro-sized enterprise.
- ²⁾ An innovative enterprise is an enterprise which in the last three years has introduced changes in its products, services, production or organisational methods. These changes may include (i) the introduction of new or improved products or services offered by a given enterprise, (ii) the introduction of new or improved production methods or methods of service provision in a given enterprise, (iii) the introduction of new or improved organisational methods.

References

- [1] Alvarez S.A., Barney J.B. (2007), *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 1, pp. 11–26.
- [2] Bratnicki M. (2008), *Pojmowanie przedsiębiorczości organizacyjnej: analiza teoretyczna*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, s. 17–25.
- [3] Bratnicki M. (2010), *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 35–56.
- [4] Churchil N., Lewis V. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, Vol. 29, No. 1, pp. 33–51.
- [5] Covin J.G., Miller D. (2014), *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38, No. 1, pp. 11–44.
- [6] Davidsson P., Delmar F., Wiklund J. (2006), *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Edward Elgar, Cheltenham.
- [7] Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „The Academy of Management Executive (1993–2005)”, Vol. 19, No. 1, pp. 147–156.
- [8] Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [9] Eckhardt J.T., Shane S.A. (2003), *Opportunities and Entrepreneurship*, „Journal of Management”, Vol. 29, No. 3, pp. 333–349.
- [10] Egan T.M. (2002), *Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*, „Organizational Development Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 59–71.



- [11] Falencikowski T. (2017), *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 284–302.
- [12] Gancarczyk M. (2017), *The Process of SME Growth. Integrating the Resource-based and Transaction Cost Approaches*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [13] Gibb A., Davies L. (1992), *Methodological Problems in the Development of a Growth Model of Business Enterprise*, „Journal of Entrepreneurship”, No. 1(1), pp. 3–36.
- [14] Greiner L. (1972) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July-August, Vol. 50, No. 4, pp. 37–46.
- [15] Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4(147), s. 11–24.
- [16] Krupski R. (2013), *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 21(1), s. 5–16.
- [17] Kuratko D.F., Hodgetts R.M. (2007), *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, Thomson/South Western, Mason.
- [18] Lisowska R. (2015), *External Determinants of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 11, No. 4, pp. 115–138.
- [19] Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 21(1), pp. 135–172.
- [20] Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- [21] Matejun M. (2015), *Absorbacja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [22] McKelvie A., Wiklund J. (2010), *Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 34, No. 2, pp. 261–288.
- [23] Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [24] Quin R., Cameron K. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, No. 29, pp. 33–51.
- [25] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2017), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 33, No. 3, pp. 761–787.
- [26] Steffens P., Davidsson P., Fitzsimmons J. (2009), *Performance Configurations Over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 33, No. 1, pp. 125–148.
- [27] Storey D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- [28] Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat ego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [29] Trzcieliński S. (2011), *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [30] Wyrwicka M.K., Jaźwińska D. (2014), *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management”, Nr 2, s. 259–275.

Zdolność poszukiwania okazji rynkowych a rozwój małych przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena wpływu zdolności poszukiwania okazji rynkowych przez przedsiębiorstwo na jego rozwój. Dla realizacji tego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą: Istnieje zależność pomiędzy stopniem zdolności do poszukiwania okazji rynkowych przez przedsiębiorstwo a jego rozwojem.

W pierwszej części opracowania dokonano analizy definicji i koncepcji wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania małych firm, a następnie wskazano główne atrybuty orientacji przedsiębiorczej, zdolności dynamicznych i poszukiwania okazji rynkowych w kontekście kreowania rozwoju tych podmiotów. W drugiej części przedstawiono metodykę badań własnych i dokonano charakterystyki próby badawczej. W ostatniej części artykułu zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych metodą CATI i CAWI w okresie listopad 2017–styczeń 2018 na próbie 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W podsumowaniu wskazano główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym opracowaniu pozwalają na sformułowanie następujących wniosków końcowych: (i) badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się silną orientacją na poszukiwanie okazji rynkowych, co może wskazywać na przedsiębiorcze zachowania tych podmiotów wychodzące poza schematy i praktyki zarządzania; (ii) badane podmioty charakteryzowały się bardzo silną i silną orientacją na rozwój, co mogło skutkować poprawą kondycji tych podmiotów w postaci wzrostu głównie w takich obszarach, jak: wydajność, sprzedaż, zatrudnienie, zysk; (iii) pozytywnie zostały zweryfikowane dwie badane zależności o istnieniu wpływu siły orientacji na poszukiwanie okazji rynkowych na rozwój przedsiębiorstwa oraz oznaki tego rozwoju, co pozwoliło również na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy badawczej.

Słowa kluczowe

małe przedsiębiorstwa, okazje rynkowe, wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, zdolność do poszukiwania okazji rynkowych

ŚCIEŻKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA — EGZEMPLIFIKACJA ORIENTACJI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

DOI: 10.33141/po.2019.04.05

Grzegorz Krzos, Estera Piwoni-Krzeszowska, Jacek Szkólski

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstw determinowany jest swoistą historią każdego z nich (Vergne, Durand, 2010). Bez zrozumienia i znajomości przeszłości trudno jest odpowiedzieć na pytanie, skąd biorą się obecne sukcesy lub problemy i co należy zrobić, aby w przyszłości osiągać lepsze rezultaty (Obłój, 2017). Przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia pożądaných efektów swojej działalności, podążają różnymi ścieżkami. Jednak aktualne teorie wyjaśniające rozwój przedsiębiorstwa nie omawiają w stopniu satysfakcjonującym continuum jego obrazów (fotografii) – od narodzin do stanu przedsiębiorstwa w badanym czasie. Wypełnienie tej luki wydaje się cenne poznawczo i użytkowo. W zakresie nauk o zarządzaniu opracowanie konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa może mieć zastosowanie np. w benchmarkingu modeli rozwoju organizacji (w tym ich cyklu życia) oraz diagnozie i ocenie poziomu złożoności organizacji czy wreszcie ocenie dojrzałości organizacji (jako narzędzie uzupełniające opracowane modele dojrzałości) oraz pomiarze dokonań organizacji. Z kolei w wymiarze praktycznym konceptualny wzorzec ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa może być użyteczny np. w ocenie przedsiębiorstwa w trakcie „due dilligence” czy identyfikacji dominujących i uzupełniających orientacji jego rozwoju (Krzos, Piwoni-Krzeszowska, 2018). Jednakże podstawę opracowania tego konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju stanowi identyfikacja i propozycja pomiaru orientacji działalności przedsiębiorstwa, które pokazują obraz (fotografię) organizacji w danych momentach jej życia.

W tym kontekście celem artykułu jest zidentyfikowanie elementów orientacji opisujących ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa, które będą stanowić podstawę opracowania metody i narzędzi prezentacji tej ścieżki. Artykuł ma charakter empiryczny. Przeprowadzono eksploracyjne, pojedyncze studium przypadku, rozstrzygające, czy założenia o tych orientacjach, poczynione przez autorów publikacji, są słuszne.

Podstawowe tło teoretyczne ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa

Rozwój przedsiębiorstwa jest różnie postrzegany (Krzos, Piwoni-Krzeszowska, 2018). Studia literatury skłaniają do wnioskowania, że rozwój przedsiębiorstwa jest zachodzącym w czasie procesem występujących

w nim jakościowych i ilościowych zmian o charakterze progresywnym, regresywnym lub stagnacji (Krzos, Piwoni-Krzeszowska, 2018) i obejmuje komplementarne zmiany w różnych sferach i obszarach jego funkcjonowania (Adamik, Zakrzewska-Bielawska, 2014).

Eksplikacji rozwoju przedsiębiorstw można poszukiwać w przekroju czterech teorii, a mianowicie: cyklu życia, teleologicznej, dialektycznej oraz ewolucyjnej (Van de Ven, Poole, 1995). Ich studia skłaniają do wnioskowania, że przedsiębiorstwo, działając intencjonalnie, podlega ciągłej ewolucji. Zmiany zachodzące w czasie jego funkcjonowania mają charakter inkrementalny lub przełomowy. Są też rezultatem oddziaływania czasem sprzecznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na różnicowanie i retencję funkcjonowania organizacji. Ważność zmian zaś podlega selekcji (Krzos, Piwoni-Krzeszowska, 2018).

Historia przebiegu zmian w działalności przedsiębiorstwa jest odzwierciedlona w ścieżce jego rozwoju. Badania w tym zakresie, zasługujące na podkreślenie, były podejmowane przez N. Siggelkova (2001; 2002), ale dotyczą one jedynie egzemplifikacji problematyki rozwoju przedsiębiorstw i próby opracowania typologii ścieżek ich rozwoju. Natomiast nie proponują operacjonalizacji obrazów organizacji i ich zmian w czasie o względnie uniwersalnych walorach. To inklinuje wnioski, że występuje luka badawcza w tym obszarze. Jej wypełnienie wydaje się być ważne, jeśli przyjmie się, że ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa, pokazując ewolucję przebiegu i zmian orientacji jego działalności, składa się z wielu obrazów organizacji opisywanych przy użyciu wybranych przez przedsiębiorstwo wymiarów tych orientacji. Powstaje jednak pytanie, jakie orientacje działalności przedsiębiorstwa powinny być brane pod uwagę, żeby wyczerpująco opisać jego obraz. Studia literatury (Stabryła, 1995; Bratnicki, Austen, 2005; Flamholtz, Hua, 2003; Siggelkow, 2002) skłaniają do postawienia pytań: a) czy może niezamknięty, ale wystarczający do opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa zbiór tych orientacji zawiera się w orientacjach na: produkty, procesy, funkcje, projekty, innowacje i technologię, ekspansję geograficzną, sieciowość, b) jak zoperacjonalizować pomiar tych orientacji? Znaleźnienie odpowiedzi na te pytania wymaga jednak przeprowadzenia badań empirycznych.



Metoda badawcza

Krytyczna analiza literatury pozwoliła na przyjęcie założenia badawczego, że może niezamknięty, ale wystarczający do opisanie funkcjonowania przedsiębiorstwa zbiór orientacji działalności przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę opisu ścieżki jego rozwoju, zawiera się w orientacjach na: produkty, procesy, funkcje, projekty, innowacje i technologię, ekspansję geograficzną, sieciowość. Poza tym otwarte pozostaje dalej pytanie, jak zoperacjonalizować pomiar tych orientacji. Przyjęto założenie, że:

- wymiarami orientacji produktowej mogą być: liczba produktów, liczba modyfikacji produktów, orientacja struktury organizacyjnej na produkt,
- wymiarami orientacji na procesy mogą być: liczba procesów, liczba modyfikacji procesów, orientacja struktury organizacyjnej na proces,
- wymiarami orientacji na funkcje mogą być: liczba funkcji, liczba modyfikacji funkcji, orientacja struktury organizacyjnej na funkcje,
- wymiarami orientacji na projekty mogą być: liczba projektów, liczba modyfikacji projektów, orientacja struktury organizacyjnej na projekty,
- wymiarami orientacji na technologię mogą być: liczba zastosowanych innowacyjnych rozwiązań technologicznych, stopień dojrzałości technologicznej, liczba patentów, zgłoszeń patentowych oraz know-how,
- wymiarami orientacji na ekspansję geograficzną mogą być: liczba rynków regionalnych, liczba rynków zagranicznych,
- wymiarami orientacji na sieciowość mogą być: liczba podmiotów, częstotliwość relacji, charakter relacji, miejsce w sieci.

Niedostatki wyjaśnień teoretycznych, przejawiające się w nieprecyzyjnym określeniu ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, a nawet obszaru badawczego, ze względu na brak ustaleń operacjonalizacji jej opisu, determinują wybór metody *case study*.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy przyjęte założenia o rodzajach i elementach składowych orientacji prezentujących ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa są słuszne i czy nie należy w ogóle zmienić kierunku dalszych badań?
2. Jak w praktyce postrzegane są te orientacje i jakie wymiary je opisują?

Badanie jest zatem eksploracyjnym, pojedynczym studium przypadku, rozstrzygającym, czy poczynione założenia o orientacjach działalności przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę opisu ścieżki jego rozwoju, są słuszne, czy może trzeba zmienić ich zbiór, jak również odkrywczym, jak opisać te orientacje. Badanie ma charakter pilotażowy i stanowi wstęp do rozpoczęcia studium wielokrotnego.

Obiektem badawczym w niniejszym artykule jest Avenir Medical Poland Sp. z o.o., która przeszła ścieżkę rozwoju od startupu do średniego przedsiębiorstwa. Badanie dotyczy okresu, w którym AMP był startupem, czyli przedsiębiorstwem prowadzącym innowacyjną działalność w okresie do 3 lat od momentu jego założenia. Główną przyczyną wyboru do badania startupu jest specyfika

tego typu organizacji, a w szczególności ich endo- i egzogeniczny potencjał rozwojowy oraz jego determinanty w najtrudniejszym okresie z perspektywy teorii cyklu życia organizacji. Funkcjonowanie startupu cechuje duża zmienność, wpływ wielu zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych na jego działalność oraz wyniki. Przykładowo 20% startupów wspartych w ostatnich latach milionami z Krajowego Funduszu Kapitałowego już nie prowadzi działalności (Duszczak 2018). Dlaczego tak jest? Czy można było tego uniknąć? Są to przykładowe pytania, na które można uzyskać odpowiedzi, znając trajektorię rozwoju przedsiębiorstwa i jej determinanty.

Źródła danych stanowi wywiad pogłębiony ze współzałożycielem Medical Avenir Polska Sp. z o.o. oraz jego dokumentacja.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

- a) jakie orientacje działalności przedsiębiorstwa powinny być brane pod uwagę, żeby wyczerpująco opisać obraz jego ścieżki rozwoju?
- b) czy może niezamknięty, ale wystarczający do opisanie funkcjonowania przedsiębiorstwa zbiór tych orientacji zawiera się w orientacjach na: produkty, procesy, funkcje, projekty, technologię, ekspansję geograficzną, sieciowość?
- c) jak zoperacjonalizować pomiar tych orientacji?

W badaniu wykorzystano następujące metody analizy danych: odwoływanie się do założeń teoretycznych oraz technikę dopasowania wzorców.

Wiodącą słabością zastosowanej strategii badawczej jest generalizacja analityczna. Zwiększenie prawdopodobieństwa jej słuszności wymaga przeprowadzenia studiów przypadku o charakterze iteratywnym w celu rozwinięcia koncepcji ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa do dalszych badań i wygenerowania hipotezy o jej modelowym przebiegu.

Obrazy ścieżki rozwoju organizacji na przykładzie Avenir Medical Poland Sp. z o.o.

Avenir Medical Poland Sp. z o.o. (dawniej Avenir Medical S.C.) powstała w styczniu 2005 roku jako startup. Produkty Spółki są sprzedawane za pośrednictwem wyspecjalizowanej detalicznej sieci sprzedaży „Twoje Soczewki” (B2C). Założycielami Spółki są absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Jacek Szkółski i Paweł Grędyś.

AMP działa na rynku polskim w obszarze detalicznej sprzedaży produktów medycznych dopuszczonych do obrotu pozaaptecznego. Głównym przedmiotem działalności jest sprzedaż następujących produktów i usług optycznych/okulistycznych: soczewki kontaktowe, produkty do pielęgnacji soczewek kontaktowych, okulary słoneczne, okulary korekcyjne, badania okulistyczne. Grupę docelową spółki AMP stanowią: kobiety, wykształcone lub uczące się, mieszkające w mieście. Podstawowe dane o liczbie pracowników i wskaźniku EBITA w latach 2005–2008 są zamieszczone w tabeli 1 jako elementy charakteryzujące wielkość przedsiębiorstwa i ekonomiczną skalę działalności startupu.

Tabela 1. Liczba pracowników i wskaźnik EBITA AMP Sp. z o.o. w pierwszych 4 latach od założenia

	2005	2006	2007	2008
Liczba Pracowników	2	5	14	26
EBITA (zł)	105 000	150 000	278 000	454 000

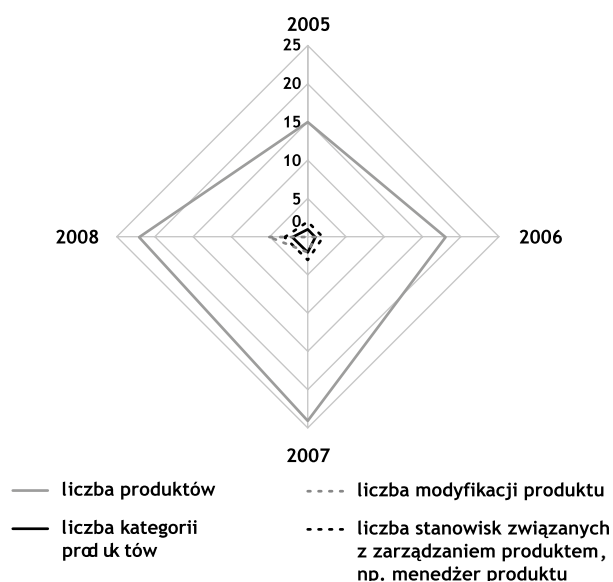
Źródło: dokumentacja AMP Sp. z o.o.

Rosnąca liczba pracowników i wzrost wskaźnika EBITA świadczy o progresywnym rozwoju Spółki.

Wywiad przeprowadzony z respondentem wykazał, że w jego opinii stosownymi wymiarami do opisu orientacji produktowej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba produktów,
- liczba kategorii produktów,
- liczba modyfikacji produktu,
- liczba stanowisk związanych z zarządzaniem produktem, np. menedżer produktu.

Dane dotyczące orientacji produktowej w przedsiębiorstwie AMP Sp. z o.o., uzyskane podczas badania, przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Orientacja produktowa
Źródło: opracowanie własne

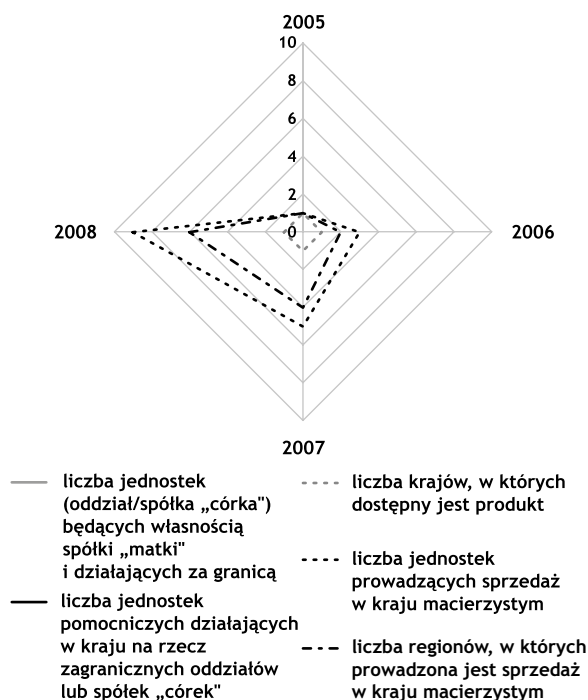
Analiza wyników dotyczących orientacji produktowej AMP Sp. z o.o. na przestrzeni pierwszych 4 lat działalności wskazuje, że Spółka w pierwszych latach rozwoju koncentrowała się na rozszerzeniu asortymentu i wprowadzeniu dodatkowych kategorii produktowych.

Wywiad przeprowadzony z respondentem wykazał natomiast, że w jego opinii stosownymi wymiarami do opisu orientacji geograficznej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba jednostek (oddział/spółka „córka”) będących własnością spółki „matki” i działających zagranicą,
- liczba jednostek pomocniczych działających w kraju na rzecz zagranicznych oddziałów lub spółek „córek”,
- liczba krajów, w których dostępny jest produkt,
- liczba jednostek prowadzących sprzedaż w kraju macierzystym,

- liczba regionów, w których prowadzona jest sprzedaż w kraju macierzystym.

Rysunek 2 prezentuje orientację geograficzną Spółki w latach 2005–2008. Można z niego wywnioskować, że AMP Sp. z o.o. była zogniskowana na silny rozwój organiczny w Polsce, rozszerzając swoją działalność na coraz więcej regionów w kraju macierzystym. Poza obszarem zainteresowania Spółki były jeszcze rynki zagraniczne.



Rys. 2. Orientacja geograficzna
Źródło: opracowanie własne

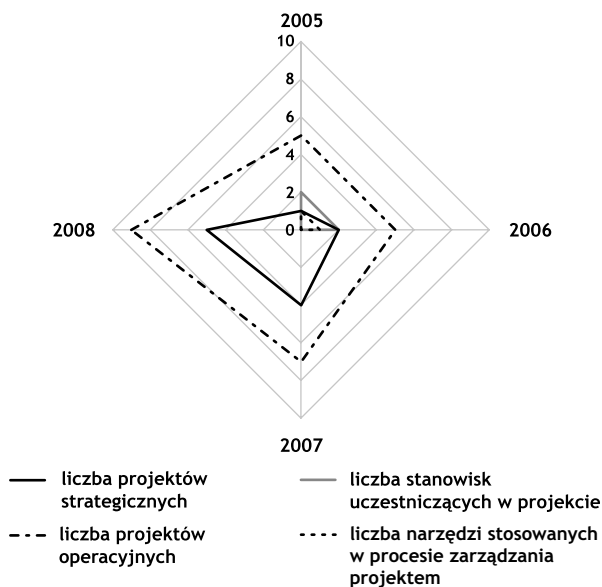
Wywiad przeprowadzony z respondentem wykazał też, że w jego opinii stosownymi wymiarami do opisu orientacji projektowej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba projektów strategicznych,
- liczba projektów operacyjnych,
- liczba stanowisk uczestniczących w projekcie,
- liczba narzędzi stosowanych w procesie zarządzania projektem.

Na rysunku 3 zaprezentowana jest orientacja projektowa AMP Sp. z o.o. Można zaobserwować, że w początkowej fazie rozwoju omawiane przedsiębiorstwo jest organizacją zorientowaną na projekty zarówno o charakterze operacyjnym, jak i strategicznym.

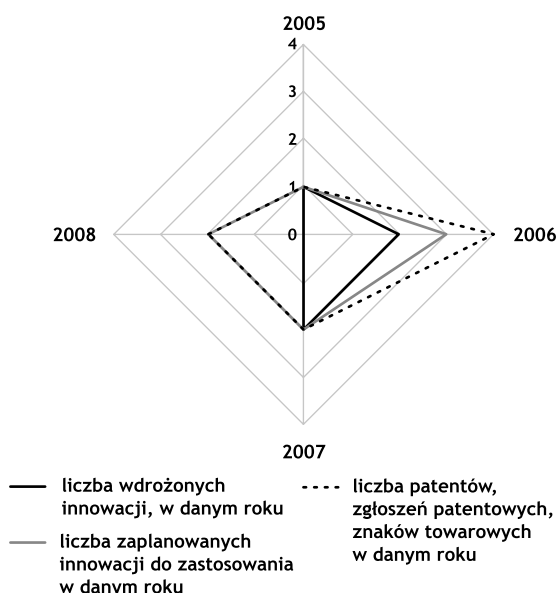
Wywiad przeprowadzony z respondentem ujawnił, że jego zdaniem orientacja technologiczna powinna być rozszerzona o wymiar innowacyjny i powinna nosić nazwę orientacja technologiczno-innowacyjna. W opinii respondenta stosownymi wymiarami do opisu orientacji technologiczno-innowacyjnej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba wdrożonych innowacji w danym roku,
- liczba zaplanowanych innowacji do zastosowania w danym roku,
- liczba patentów, zgłoszeń patentowych, znaków towarowych w danym roku.



Rys. 3. Orientacja projektowa
Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 4 zaprezentowano orientację Spółki w obszarze technologiczno-innowacyjnym. W ramach tej orientacji wyróżniono zaplanowane innowacje do zastosowania i innowacje, które udało się wdrożyć. Liczba patentów i zarejestrowanych znaków towarowych jest również ważnym elementem stanowiącym o unikalności danego konceptu biznesowego. Najwięcej zgłoszeń patentowych i znaków towarowych Spółka uzyskała w drugim roku działalności (w 2006 r.). W kolejnych latach liczba ta jest niższa, ale utrzymuje się na tym samym poziomie, co może świadczyć o stabilnym rozwoju działalności badawczo-rozwojowej.

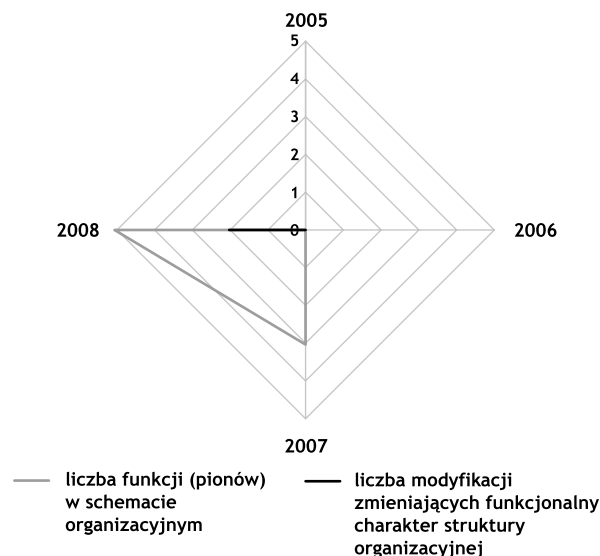


Rys. 4. Orientacja technologiczna/innowacyjna
Źródło: opracowanie własne

W opinii respondenta stosownymi wymiarami do opisu orientacji funkcjonalnej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba funkcji (pionów) w schemacie organizacyjnym,
- liczba modyfikacji zmieniających funkcjonalny charakter struktury organizacyjnej.

Orientacja funkcjonalna Spółki przedstawiona została na rysunku 5. Analizując uzyskane wyniki w tym obszarze, warto porównać je z wynikami z badania orientacji projektowej. Porównanie tych wyników jednoznacznie wskazuje, że AMP Sp. z o.o. wraz ze swoim rozwojem przechodziła z orientacji projektowej na funkcjonalną.



Rys. 5. Orientacja funkcjonalna
Źródło: opracowanie własne

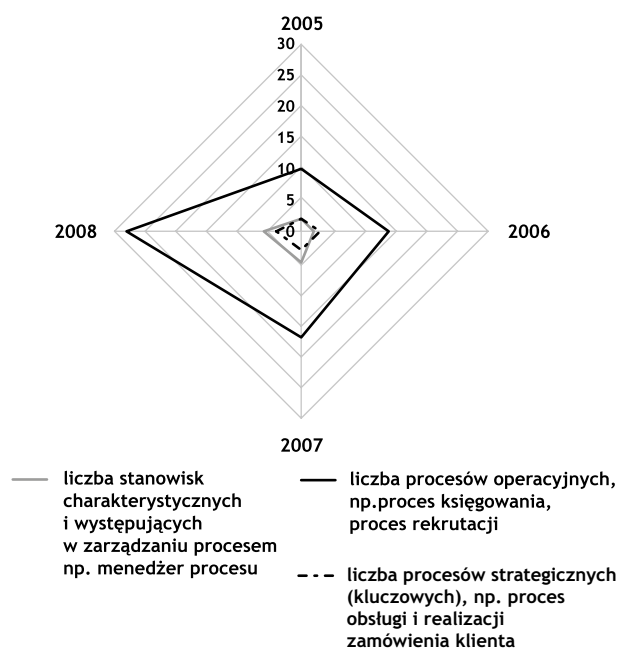
W opinii respondenta stosownymi wymiarami do opisu orientacji procesowej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba stanowisk charakterystycznych i występujących w zarządzaniu procesem, np. menedżer procesu,
- liczba procesów operacyjnych, np. proces księgowania, proces rekrutacji,
- liczba procesów strategicznych (kluczowych), np. proces obsługi i realizacji zamówienia klienta.

Rysunek 6 przedstawia orientację procesową Spółki. Uwidacznia on zdecydowane rozgraniczenie procesów operacyjnych i strategicznych oraz przewagę tych pierwszych. Świadczy to może, iż dominantą orientacji procesowej są procesy operacyjne, które doskonalą wycinkowe obszary działalności przedsiębiorstwa zamiast kompleksowych. Takie podejście jest charakterystyczne dla pierwszych etapów rozwoju organizacji i wczesnych poziomów dojrzałości przedsiębiorstwa. Dodatkowo wyszczególniona została liczba stanowisk o charakterze procesowym dla wszystkich procesów łącznie (operacyjnych i strategicznych), która z roku na rok rośnie, co świadczyć może o coraz większej złożoności i dojrzałości procesowej organizacji.

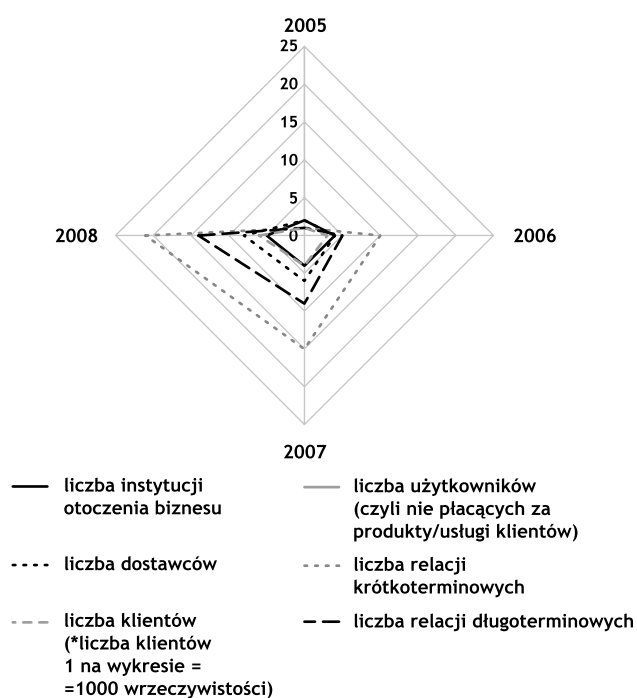
Wywiad przeprowadzony z respondentem wykazał również, że w jego opinii stosownymi wymiarami do opisu orientacji sieciowej AMP Sp. z o.o. są:

- liczba instytucji otoczenia biznesu,
- liczba dostawców,
- liczba klientów (*liczba klientów 1 na wykresie = 1000 w rzeczywistości),
- liczba użytkowników (czyli niepłacących za produkty/usługi klientów),
- liczba relacji krótkoterminowych,
- liczba relacji długookresowych.



Rys. 6. Orientacja procesowa
Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 7 zaprezentowano orientację sieciową Spółki. Wykres ten pokazuje wszystkie relacje B2B i B2C na przestrzeni pierwszych 4 lat działalności. Spółka sprzedaje produkty w modelu B2C, więc liczba klientów jest zdecydowanie większa niż podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem. Na przestrzeni lat obserwuje się wzrost liczby relacji ze wszystkimi podmiotami i ich utrzymywanie w dłuższej perspektywie. Świadczy to o rosnącym usieciowieniu działalności Spółki. Zauważalna jest również dominacja relacji krótkoterminowych nad długookresowymi, co wskazuje na bardziej transakcyjny charakter relacji.



Rys. 7. Orientacja sieciowa (relacyjna)
Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań

Przeprowadzone badanie empiryczne potwierdza, że założony zestaw orientacji działalności przedsiębiorstwa opisujący ścieżkę jego rozwoju jest właściwy i można kontynuować badania w tym względzie.

Badanie pokazało, że rozwój AMP Sp. z o.o. obejmuje komplementarne zmiany w różnych sferach i obszarach jego funkcjonowania, co pozostaje w zgodzie z poglądem A. Adamik i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014, s. 25).

Należy jednak podkreślić, że badanie to ma charakter pilotażowy, a więc można wnioskować, że orientacjami działalności przedsiębiorstwa, które powinny być brane pod uwagę, żeby opisać obraz ścieżki jego rozwoju, są:

- orientacja na produkty, na co zwraca również uwagę A. Stabryła (1995, s. 7) oraz E. Flamholtz i W. Hua (2003, s. 224),
- orientacja na procesy, funkcje, projekty, o których w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa pośrednio wspominają A. Stabryła (1995, s. 7) oraz E. Flamholtz i W. Hua (2003, s. 224),
- orientacja na technologię i innowacje, oraz istotność technologicznego wymiaru rozwoju, co podkreśla też A. Stabryła (1995, s. 7),
- orientacja na ekspansję geograficzną, co znajduje swoje odzwierciedlenie też w opinii E. Flamholtz i W. Hua (2003, s. 224),
- orientacja na sieciowość, co pozostaje w zgodzie z poglądem E. Stańczyk-Hugiet (2013, s. 121), że nie można abstrahować od relacji międzyorganizacyjnych, które ewoluując determinują adaptację do zmieniających się potrzeb zasobowych.

Niemniej generalizacja analityczna tego wniosku wymaga przeprowadzenia dalszego wielokrotnego studium przypadku. Na tym etapie badań można jedynie sądzić, że zestaw tych orientacji jest wystarczający, ale nie jest zamknięty.

Wyniki badań wskazują również, że postrzeganie wymiarów świadczących o poszczególnych orientacjach przedsiębiorstwa przez respondenta nie jest tożsame z przyjętymi założeniami. Wskazuje to na konieczność przeprowadzenia dalszych, pogłębionych badań w tym obszarze i skłania do zastanowienia się, czy występuje powszechny zestaw wymiarów opisujących poszczególne orientacje, czy jest on może determinowany specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. działalnością o charakterze startupowym, wielkością przedsiębiorstwa czy branżą. To inklinuje pogląd, że dalszym badaniem o charakterze wielokrotnego studium przypadku powinny być objęte przedsiębiorstwa o różnej specyfice funkcjonowania. Zatem pytanie, jak opisać orientacje działalności przedsiębiorstwa obrazujące ścieżkę jego rozwoju, pozostaje dalej otwarte. W kolejnych badaniach należy podczas wywiadów pogłębionych sprawdzić, czy wymiarami:

- orientacji na produkty są: liczba produktów, liczba kategorii produktów, liczba modyfikacji produktów, orientacja struktury organizacyjnej na produkt,
- orientacji na procesy są: liczba procesów operacyjnych i strategicznych, liczba modyfikacji procesów, orientacja struktury organizacyjnej na proces,



- orientacji na funkcje są: liczba funkcji, liczba modyfikacji funkcji, orientacja struktury organizacyjnej na funkcje,
- orientacji na projekty są: liczba projektów strategicznych i operacyjnych, liczba modyfikacji projektów, orientacja struktury organizacyjnej na projekty,
- orientacji na technologie i innowacje są: liczba zastosowanych innowacyjnych rozwiązań technologicznych, liczba planowanych innowacji w danym roku, stopień dojrzałości technologicznej, liczba patentów, zgłoszeń patentowych oraz know-how,
- orientacji na ekspansję geograficzną są: liczba rynków regionalnych, liczba rynków zagranicznych, liczba jednostek pomocniczych krajowych i zagranicznych,
- orientacji na sieciowość są: liczba podmiotów, częstotliwość relacji, trwałość relacji, miejsce w sieci oraz zidentyfikować ewentualnie pozostałe wymiary tych orientacji.

Otwarta kwestia operacjonalizacji orientacji działalności przedsiębiorstwa obrazujących ścieżkę jego rozwoju inspirowa do postawienia pytania, czy jest możliwe zbudowanie zagregowanego miernika każdej z tych orientacji, który wskazywałby na ich intensywność i zachodzące w nich zmiany. Brak odpowiedzi na to pytanie dodatkowo pobudza do prowadzenia pogłębionych badań w tym obszarze.

Podsumowanie

Studia literatury wykazują, że występuje w niej luka badawcza dotycząca ścieżek rozwoju organizacji. Przeprowadzone badanie z wykorzystaniem metody pojedynczego studium przypadku potwierdziło, że wystarczający, lecz niezamknięty zestaw orientacji działalności przedsiębiorstwa opisujących ścieżkę jego rozwoju obejmuje orientacje na produkty, procesy, funkcje, projekty, technologie i innowacje, ekspansję geograficzną, sieciowość. Otwarta pozostaje dalej kwestia operacjonalizacji tych orientacji. Wypełnienie tej luki wymaga przeprowadzenia dalszych jakościowych badań empirycznych. Uzyskane z tych badań wyniki powinny podlegać dalszej weryfikacji ilościowej, która udzieliłaby również odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest zaproponowanie uniwersalnego zestawu orientacji działalności przedsiębiorstwa, które mogłyby służyć prezentacji i omówieniu ścieżek rozwoju organizacji. Dopiero po przeprowadzeniu tych badań możliwe byłoby przystąpienie do badań longitudinalnych, które umożliwiłyby prezentację ścieżek rozwoju przedsiębiorstw i zidentyfikowanie ewentualnych prawidłowości w ich przebiegu w badanej populacji. Omówione zaś w tym artykule badanie empiryczne wskazuje kierunki przyszłych badań nad ścieżkami rozwoju przedsiębiorstw w warstwie teoriopoznawczej, metodycznej i empirycznej.

dr hab. Grzegorz Krzos
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
ORCID: 0000-0001-8423-934X
e-mail: grzegorz.krzos@ue.wroc.pl

dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
ORCID: 0000-0001-6900-768X
e-mail: estera.piwoni-krzeszowska@ue.wroc.pl

mgr Jacek Szkółski
Avenir Medical Poland Sp. z o.o.
e-mail: jacek@szkolski.com

Bibliografia

- [1] Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Istota rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 10–62.
- [2] Bratnicki M., Austen A. (2005), *Strategia ogniw pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenie się przez porażkę*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 233–250.
- [3] Duszczyk M. (2018), *Inwestycje w startupy na razie bez efektów*, „Rzeczpospolita. Biznes”, <https://www.rp.pl/Biznes/310029923-Inwestycje-w-startupy-na-razie-bez-efektow.html>, data dostępu: 3.10.2018 r.
- [4] Flamholtz E., Hua W. (2003), *Searching for Competitive Advantage in the Black Box*, „European Management Journal”, Vol. 21, No. 2, pp. 222–236.
- [5] Krzos G., Piwoni-Krzeszowska E. (2018), *Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 6, cz. 2 *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw – modele, koncepcje i uwarunkowania*, s. 181–194.
- [6] Oblój K. (2017), *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [7] Siggelkow N. (2001), *Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44, No. 4, pp. 838–857.
- [8] Siggelkow N. (2002), *Evolution toward Fit*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, pp. 125–159.
- [9] Stabryła A. (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- [10] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [11] Van de Ven A., Poole M. (1995), *Explaining Developmental and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3, pp. 510–540.
- [12] Vergne J., Durand R. (2010), *The Missing Link between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, No. 4, pp. 736–759.

Enterprise Development Paths - Exemplification of Company's Orientation

Summary

The aim of the paper is to identify elements of orientations describing the path of enterprise development. The considerations constitute the basis for developing the method and tools for measuring the orientation of company's activities, which show the picture of the organisation at a given moment and whose changes present its development path over time. The paper presents the research that was carried out on the basis of an exploratory, single case study, which answers the question whether the assumptions about these orientations made

by the authors of the publication were correct. The study conducted with the use of the single case study method has confirmed that a sufficient, but not closed, set of company's activities orientations describing the path of its development includes categories like products, processes, functions, projects, technology and innovation, geographic expansion, and inter-organisational networks. The operationalization of the company's activities orientation showing the path of its development requires further research in the form of a multiple cross case study.

Keywords

organisational development, development path, organisational orientation

SPOSOBY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH WYSOKIEJ I NISKIEJ TECHNIKI

DOI: 10.33141/po.2019.04.06

Krzysztof Melnarowicz

Wprowadzenie

W literaturze światowej i polskiej prezentowane są liczne badania strategii przedsiębiorstw w sektorach wysokiej techniki oraz kreatywnych. Niezwykle rzadko natomiast pojawiają się badania porównujące strategie rozwoju czy strategie konkurencji przedsiębiorstw ze względu na poziom techniki sektorów, w których działają. Można przecież zauważyć, że sukcesy przedsiębiorstw nie są jednoznacznie skorelowane z poziomem techniki sektora. Pokazują to liczne rankingi największych, najszybciej rozwijających się, najbardziej rentownych i najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Z tego też powodu ciekawe wydaje się szukanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa rekompensują sobie ograniczenia wynikające z przynależności do sektora niskiej techniki i za pomocą jakich strategii zapewniają sobie przewagę konkurencyjną oraz rozwój przedsiębiorstwa. W tym celu zespół badawczy¹ podjął się badania celem zarejestrowania i analizy wyborów strategicznych przedsiębiorstw w wymiarach strategii, takich jak postrzeganie otoczenia, cele strategiczne, strategie rozwoju, sposoby rozwoju czy strategie konkurencji. Celem niniejszej publikacji jest porównanie wyborów strategicznych przedsiębiorstw z sektorów o różnym poziomie techniki i weryfikacja hipotezy mówiącej o istotnych różnicach w sposobach rozwoju stosowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorach niskiej i wysokiej techniki. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników oraz wniosków z przeprowadzonych badań. Dodatkowym, pobocznym aspek-

tem, który został odnotowany w trakcie badania, a został również zarejestrowany i przedstawiony w niniejszej publikacji, jest sposób rozwoju przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (przemysł/usługi).

Sposoby rozwoju przedsiębiorstw w różnych poziomach techniki – przegląd literatury

W literaturze krajowej, jak też światowej można znaleźć liczne badania z obszaru strategii rozwoju przedsiębiorstw w sektorach wysokiej techniki oraz w sektorach kreatywnych. I tak podjęto się próby sformułowania listy czynników sukcesu dla przedsiębiorstw sektora wysokich technologii (Braguinsky i in., 2012, s. 898) czy też próby zdefiniowania oraz ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw (Melnarowicz, 2017a, s. 121). Zbadano również przedsiębiorstwa wysokiej technologii z punktu widzenia wykorzystywania przez nie technologii z branż pokrewnych (Herstad, 2018, s. 396–420).

Kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw z sektora wysokiej techniki ma strategia umiędzynarodowienia. Problem internacjonalizacji przedsiębiorstw z tego sektora został wnikliwie przebadany oraz opisany przez wielu badaczy. Przebadano zależność umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z sektora wysokich technologii ze sposobami ich rozwoju (Melnarowicz, 2017b, s. 16–20) czy też internacjonalizacji tych przedsiębiorstw i pozyskania nowych źródeł



wiedzy (Wach, 2016). Również z badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską można wnioskować, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki wybierają bardziej zaawansowane strategie i formy internacjonalizacji w porównaniu z przedsiębiorstwami niskiej techniki, a ich internacjonalizacja przebiega szybciej oraz jest na wcześniejszym etapie rozwoju niż przedsiębiorstw z sektora niskiej techniki (Observatory, 2003, s. 28). Sposób rozwoju zewnętrznego może być poprzedzony czy też wspomagany przez różne formy współpracy z kooperantami czy konkurentami. Istotna zatem wydaje się nowoczesna czy sieciowa forma współpracy (klastry, wspólne konsorcja i projekty, licencje czy franczyzy), która może wpłynąć w późniejszym etapie życia przedsiębiorstwa na jego zewnętrzny lub wewnętrzny sposób rozwoju. W literaturze opisano także strategie rozwoju przedsiębiorstw z poszczególnych branż poprzez współpracę w ramach aliansów (Sroka, 2012, s. 172). Wskazano, że alianse mają znaczny wpływ na to, w jaki sposób rozwijają się przedsiębiorstwa. Również kooperacja z konkurentami polskich przedsiębiorstw wysokiej techniki została przebadana przez PARP w 2015 roku (Zadura-Lichota, 2015, s. 28), porównująca Polskę z innymi krajami UE. I tak, w naszym kraju wykazano niższy odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw kooperujących z konkurentami (7%) niż średnia zbadanych w 28 krajach UE (9%).

W innych badaniach przeanalizowano aktywność i możliwości rozwoju sektora wysokiej technologii w części branż kreatywnych w Polsce w porównaniu z Unią Europejską (Ratalewska, 2016, s. 57–67). Wykazano w tych badaniach, że w Polsce współpraca między firmami z branży kreatywnej przybiera wiele form – od stosunkowo prostej (udział w targach), poprzez projekty badawczo-rozwojowe, po współpracę przy tworzeniu wspólnych koncepcji marketingowych związanych z wprowadzeniem na rynek. Porównano same sektory wysokiej techniki w różnych krajach oraz wpływ profilu specjalizacji tych krajów na rozwój ich przedsiębiorstw (Boix i in., 2016, s. 935–940).

Sposoby rozwoju przedsiębiorstw były również badane pod kątem dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw (Jakubowska, 2012). Badanie było przeprowadzone na szerokiej grupie przedsiębiorstw wysokiej i niskiej techniki. Na przykładzie polskich grup kapitałowych nie wykryto zależności między sposobem rozwoju przedsiębiorstw a dywersyfikacją, jej poziomem oraz charakterem.

Rozwój przedsiębiorstw został również przeanalizowany pod innym kątem. Zbadano wątek związku rozwoju przedsiębiorstw wszystkich poziomów techniki z uwarunkowaniami zasobowymi. W badaniu tym przyjęto, że sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów wymaga ich szybkiego akumulowania, umiejętnej koncentracji, łączenia i koordynacji (Skowronek-Mielczarek, 2013, s. 6). W badaniach tych jednak, podobnie jak we wcześniej wymienionych, zauważalne jest pominięcie różnic międzysektorowych, które mogły dać inne wyniki niż w badaniu zawierającym wszystkie poziomy techniki.

Pojawiają się też badania i analizy dotyczące rozwoju przedsiębiorstw w sektorze niskiej techniki. Na przykład sposoby rozwoju przedsiębiorstw były analizowane

w przemyśle meblarskim (Dyba, Strykiewicz, 2014). Przedstawiano inicjatywę klastrową jako szansę i sposób na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego w Polsce. Niemniej znowu można zauważyć brak badania porównującego związku inicjatywy klastrowej jako nowoczesnej/sieciowej formy współpracy z poziomami techniki przedsiębiorstw. Badane również były determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego (Firlej, 2008). Głównym celem tej rozprawy była analiza i ocena rozwoju przedsiębiorstw tego sektora oraz przedstawienie czynników ograniczających jego funkcjonowanie.

Ciekawa analiza dotycząca wyboru strategii rozwojowej wraz z określeniem rekomendacji pojawiła się w obszarze przedsiębiorstw przemysłowych (Janasz, 2016, s. 29–34). Analiza ta była jednak sprofilowana na zachowania i funkcjonowanie konkurencji, stosowanie technologii przemysłowej oraz możliwości finansowe przedsiębiorstw, ale nie obejmowała sposobów rozwoju.

Krótką analizą dostępnych badań oraz literatury z obszaru rozwoju przedsiębiorstw wykazała, że istnieje szereg badań i analiz dotyczących sposobu rozwoju przedsiębiorstw w poszczególnych poziomach techniki, tzn. albo we wszystkich poziomach techniki lub alternatywnie w niskiej lub wysokiej technice. Brakuje jednak badań dotyczących zależności zachowań przedsiębiorstw, a zwłaszcza sposobów ich rozwoju, form, determinant czy zakresu współpracy w zależności od poziomu techniki. Ta luka badawcza została po części wypełniona przedstawionymi w niniejszym artykule badaniami, a ich wyniki mogą posłużyć do ciekawych zestawień oraz dalszych badań i analiz z innymi wymiarami strategii przedsiębiorstw.

Zakres i metodyka badań

W publikacji zostały przedstawione wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach badań statutowych Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie pt. „Strategie przedsiębiorstw w sektorach wysokiej i niskiej techniki – analiza porównawcza” w części dotyczącej sposobu rozwoju przedsiębiorstw. Celem całych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy w polskich przedsiębiorstwach występują opisane w literaturze różnice w wyborach strategicznych związane z ich przynależnością do sektorów wysokiej lub niskiej techniki. Badaniami objęto następujące wątki tematyczne: strategie rozwoju i konkurencji, modele biznesowe, sposoby rozwoju, kulturę organizacyjną i przywództwo. W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane wyniki dotyczące sposobu rozwoju przedsiębiorstw.

Badania empiryczne przeprowadzono w maju i czerwcu 2018 roku na próbie 85 polskich przedsiębiorstw z „Listy 2000” opublikowanej w 2017 roku. Na liście tej znajduje się 2000 przedsiębiorstw o najwyższych przychodach ze sprzedaży zrealizowanej w 2016 roku. Wszystkie przedsiębiorstwa z „Listy 2000” zostały zaklasyfikowane przez badaczy, zgodnie z kryteriami poziomu techniki głównego sektora ich działalności. Prawie 25% przedsiębiorstw z „Listy 2000” nie zostało zakwalifikowanych do żadnej kategorii pozio-

mu techniki (klasyfikacja ta nie obejmuje np. działalności rolniczej i wydobywczej). Dodatkowo dołączono do poziomów techniki wyodrębniony w Eurostat sektor ICT, sklasyfikowany w oparciu o definicję OECD. Definicja sektora ICT, która bazuje na Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej NACE² obejmuje przedsiębiorstwa, które umożliwiają elektroniczne przetwarzanie informacji i komunikację (łącznie z transmisją i wyświetlaniem), oraz przedsiębiorstwa, które zajmują się świadczeniem takich usług, które umożliwiają elektroniczne przetwarzanie informacji i komunikację.

Spośród ponad 1500 przedsiębiorstw zakwalifikowanych do kategorii poziomu techniki oraz wytypowanych do badań, na badanie ankietowe odpowiedziało 85 przedsiębiorstw (5,6%). W tabeli 1 przedstawiono strukturę wylosowanych do badań przedsiębiorstw i strukturę całej zbiorowości przedsiębiorstw z „Listy 2000”.

Badania przeprowadzono metodą CATI we współpracy z firmą Norstat Polska sp. z o.o. Kwestionariusz opracowanej ankiety zawierał 23 pytania podstawowe oraz metryczkę (m.in. formę własności, PKD, aktywa, kapitał własny, zatrudnienie, ROE, ROA, ROS), a respondentami byli przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw. Zamiarem badaczy było porównanie odpowiedzi na pytania przedstawicieli przedsiębiorstw wysokiej techniki i usług wiedzochłonnych z pozostałymi przedsiębiorstwami i w ten sposób zdiagnozowanie ich odmienności. Badając sposoby rozwoju przedsiębiorstw, pierwszy problem badawczy dotyczył form rozwoju przedsiębiorstw stosowanych w ciągu ostatnich pięciu lat. W trakcie badania część przedsiębiorstw deklarowała kilka form rozwoju, stąd liczba uzyskanych odpowiedzi była większa od jedności. Aby pokazać dwa różne sposoby rozwoju przedsiębiorstw, autor podzielił odpowiedzi na dwa sposoby rozwoju przedsiębiorstw: rozwój wewnętrzny oraz zewnętrzny.

Kolejnym obszarem, który zbadano w ramach sposobów rozwoju przedsiębiorstw, były formy współpracy z kooperantami oraz konkurentami. Badacz poszukiwał tutaj przedsiębiorstw ze względu na poziom techniki oraz rodzaj działalności, które współdziałały w postaci nowoczesnych form współpracy (np. sieciowych) oraz tradycyjnie (współpraca niesieciowa, np. na podstawie umów). Badając sposoby rozwoju przedsiębiorstw, postanowiono również ocenić, jak wygląda ich zakres współpracy z konkurentami w zależności od poziomu techniki sektora działalności.

Rozwój przedsiębiorstw z perspektywy wysokiej i niskiej techniki – wyniki badań

Dylemat przedsiębiorstw, rozwijać się poprzez gromadzenie zasobów niezbędnych do dalszego rozwoju czy przejęcie innego przedsiębiorstwa, zawsze pozostaje czymś problematycznym. Naturalnie wybór ten również bywa wypadkową poziomu czy etapu rozwoju podmiotów gospodarczych. Nie zostało nigdzie zbadane, jak poziom techniki przedsiębiorstw wpływa na sposób ich rozwoju, stąd postanowiono podzielić przedsiębiorstwa usługowe i przemysłowe na niski i wysoki poziom techniki oraz sprawdzić, jak ta zależność wygląda w polskich przedsiębiorstwach. W tym celu zostało zadane w badaniu pytanie dotyczące form rozwoju przedsiębiorstw, które można podzielić na wewnętrzne (rozbudowa i unowocześnienie posiadanego potencjału, budowa nowych obiektów) i zewnętrzne (przejmowanie innych przedsiębiorstw, tworzenie spółek i łączenie się z innymi przedsiębiorstwami). Zarówno procentowy udział odpowiedzi, jak i wyników badań został zaprezentowany w tabeli 2.

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw z „Listy 2000” i struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia poziomu techniki sektora działalności

Rodzaje przedsiębiorstw ze względu na poziom techniki	Liczba przedsiębiorstw		Udział przedsiębiorstw w grupie (%)	
	z Listy 2000	zbadanych	z Listy 2000	zbadanych
Grupa: produkcja				
Wysoka technika	42	4	6	8
Średnio-wysoka technika	153	11	21	22
Średnio-niska technika	227	22	31	44
Niska technika	303	13	42	26
Razem	725	50	100	100
Grupa: usługi				
Usługi oparte na wiedzy	214	7	27	20
Usługi mniej wiedzochłonne	576	28	73	80
Razem	780	35	100	100
Niesklasyfikowane	495	–	25	–
Razem wszystkie	2000	85		

Źródło: opracowanie własne



Wprawdzie liczba przedsiębiorstw w poszczególnych poziomach techniki nie była równa, niemniej z badania można wychwycić pewne ciekawe wyniki oraz prawidłowości. Wyraźnie widać, że w każdym z badanych poziomów techniki większa część przedsiębiorstw rozwija się w sposób wewnętrzny, tzn. poprzez rozbudowę i unowocześnienie posiadanego potencjału oraz budowę nowych obiektów. Zauważalne jest jednak, że spółki z wysokiej techniki znacznie chętniej stosowały sposoby rozwoju zewnętrznego. Z przebadanych przedsiębiorstw wynika bowiem, że 31% odpowiedzi z przedsiębiorstw niskiej techniki wskazało na rozwój w sposób zewnętrzny, podczas gdy ponad prawie dwukrotnie więcej (64%) odpowiedzi (zakładając oczywiście mniejszą liczbę badanych) wskazały przedsiębiorstwa z wysokiej techniki. Badanie to potwierdza tezę, stawianą przez badaczy (Melnarowicz, 2017b, s. 20), że przedsiębiorstwa wysokiej techniki budują chętniej swoją przewagę konkurencyjną oraz innowacyjność poprzez rozwój zewnętrzny aniżeli przedsiębiorstwa niskiej techniki. Badanie to może również sugerować związek innowacyjności oraz sposobu rozwoju przedsiębiorstw. Literatura, jak też praktyka wskazują bowiem, że przedsiębiorstwa z wysokiej techniki

są znacznie bardziej zmuszane przez szeroko pojęty rynek czy też bezpośrednio swoją konkurencją do szybszego poszukiwania innowacyjności oraz jak najszybszego ich wdrażania aniżeli podmioty niskiej techniki. Zostało to również potwierdzone badaniami prowadzonymi na przedsiębiorstwach wysokiej techniki (Melnarowicz, 2017b, s. 17–20). Efektem dodatkowym badań było uzyskanie wyników ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (przemysł i usługi). Wyniki jednak, biorąc pod uwagę sposoby rozwoju przedsiębiorstw, różnią się tylko nieznacznie (przedsiębiorstwa usługowe nieco częściej wybierały rozwój zewnętrzny niż przemysłowe). Wydają się one zatem w tym przypadku niewystarczające, aby stwierdzić jakąś zdecydowaną prawidłowość, co można już dostrzec w przypadku poziomu techniki.

Następnymi pytaniami ankietowymi zadanymi przez badacza przedsiębiorstwom były pytania związane z formą współpracy z kooperantami oraz konkurentami. Zadanie ich miało na celu zbadanie przedsiębiorstw z punktu widzenia ich rozwoju w kierunku nowoczesnych (sieciowych) lub tradycyjnych (niesieciowych) form współpracy. Nowoczesne/sieciowe formy współpracy zostały przyjęte jako umowy licencyjne i franczy-

Tabela 2. Formy rozwoju przedsiębiorstw w zależności od poziomu techniki i rodzaju działalności

	RAZEM	Poziom techniki		Rodzaj działalności	
		Niska technika	Wysoka technika	Przemysł	Usługi
Formy rozwoju	85	63	22	50	35
Rozbudowa i unowocześnianie posiadanego potencjału	86%	84%	91%	88%	83%
Budowa nowych obiektów	58%	54%	68%	70%	40%
Przejmowanie innych przedsiębiorstw w całości lub części	26%	21%	41%	26%	26%
Tworzenie spółek z innymi przedsiębiorstwami	9%	8%	14%	8%	11%
Łączenie się z innymi przedsiębiorstwami	4%	2%	9%	4%	3%
Inne, jakie?	8%	10%	5%	6%	11%
Nie wiem/trudno powiedzieć	4%	5%	–	2%	6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zleconych Norstat

Tabela 3. Formy współpracy z kooperantami

	RAZEM	Poziom techniki		Rodzaj działalności	
		Niska technika	Wysoka technika	Przemysł	Usługi
Formy współpracy z kooperantami	85	63	22	50	35
Umowy krótkookresowe	60%	60%	59%	68%	49%
Umowy długookresowe	86%	87%	82%	90%	80%
Umowy licencyjne i franczyzowe	18%	14%	27%	12%	26%
Wspólne projekty i konsorcja	25%	22%	32%	30%	17%
Udział w klastrach	7%	6%	9%	8%	6%
Współpraca w ramach grupy kapitałowej	51%	46%	64%	52%	49%
Inne, jakie?	2%	2%	5%	–	6%
Nie wiem/trudno powiedzieć	4%	5%	–	6%	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zleconych Norstat

zowe, wspólne projekty i konsorcja, udział/współpraca w klastrach, współpraca w ramach grupy kapitałowej czy spółki typu *joint venture*. Do tradycyjnych form współpracy badacz zaliczył tradycyjne umowy o charakterze krótko – i długoterminowym. Wyniki badania ankietowego dotyczącego form współpracy z kooperantami zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Z otrzymanych odpowiedzi można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki częściej biorą udział w nowoczesnych formach współpracy z kooperantami. Odsetek odpowiedzi jest bowiem tutaj znacznie większy niż w przypadku niskiej techniki. Można zatem na podstawie uzyskanych odpowiedzi zarysować pewien trend sposobu rozwoju przedsiębiorstw wysokiej techniki. Oprócz rozwoju zewnętrznego, przedsiębiorstwa z tego poziomu techniki są również bardziej otwarte na nowoczesną współpracę. W przypadku tego pytania, jak w poprzednim pytaniu, nie zauważono także znaczącej różnicy w podejściu do form współpracy przy rodzaju działalności (usługi/przemysł). W przypadku pytania dotyczącego form współpracy z konkurentami wyniki badań okazały się całkiem podobne, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Formy współpracy z konkurentami

	RAZEM	Poziom techniki		Rodzaj działalności	
		Niska technika	Wysoka technika	Przemysł	Usługi
Formy współpracy z konkurentami	85	63	22	50	35
Umowy o współpracę	28%	30%	23%	22%	37%
Umowy licencyjne i franczyzowe	5%	3%	9%	2%	9%
Wspólne projekty	17%	16%	18%	14%	20%
Spółki typu joint venture	5%	3%	9%	6%	3%
Współpraca w klastrach	7%	5%	14%	8%	6%
Inne, jakie?	14%	16%	9%	18%	9%
Nie wiem/trudno powiedzieć	44%	41%	50%	48%	37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zleconych Norstat

Tabela 5. Zakres współpracy z konkurentami

	RAZEM	Poziom techniki		Rodzaj działalności	
		Niska technika	Wysoka technika	Przemysł	Usługi
Zakres współpracy z konkurentami	85	63	22	50	35
Wspólne prowadzenie B+R	2%	2%	5%	4%	–
Udostępnianie sobie zasobów	19%	21%	14%	18%	20%
Wspólna produkcja	12%	10%	18%	20%	–
Wspólna dystrybucja	15%	14%	18%	12%	20%
Wspólne zakupy	7%	6%	9%	4%	11%
Współpraca w ramach klastra	8%	6%	14%	10%	6%
Inne?(np. lobbing)	38%	38%	36%	38%	37%
Nie współpracuje	40%	38%	46%	42%	37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zleconych Norstat

Przedsiębiorstwa wysokiej techniki również częściej opowiadały się za nowoczesnymi formami współpracy z konkurentami. W tym przypadku przewaga odpowiedzi po stronie wysokiej techniki okazała się nawet większa niż w przypadku kooperantów, bo prawie dwukrotna (27% niska technika vs. 50% wysoka technika). Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki chętniej współpracują z konkurentami niż kooperantami przy nowoczesnych/sieciowych formach współpracy.

Oprócz opisanych już form współpracy z konkurentami (np. rodzajów umów, form przyjętej współpracy), ciekawe wyniki ankiety dotyczące zakresu współpracy z konkurentami (np. obszaru prowadzenia badań, wspólnej produkcji, zakupów itd.) zaprezentowano w tabeli 5.

Zakres współpracy z konkurentami wskazuje na przedsiębiorstwa wysokiej techniki jako te, które mają większą skłonność do sposobu rozwoju opartego na wiedzy i zasobach zewnętrznych. Różnice nie są już tak jednak wyraźne, jeśli porówna się rodzaje działalności. Chociaż tutaj badania wskazują na nieco większą skłonność do sieciowego zakresu współpracy w kierunku przedsiębiorstw przemysłowych.



Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pokazuje różnice w podejściu przedsiębiorstw z danego poziomu techniki do sposobu rozwoju. Przy podanych formach rozwoju okazuje się, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki znacznie częściej biorą udział w przejmowaniu innych przedsiębiorstw. Wskazało na to aż 41% odpowiedzi wśród 22 badanych przedsiębiorstw. Tylko 21% opowiedziało się za tą formą rozwoju wśród przedsiębiorstw niskiej techniki. Warto podkreślić, że wśród zewnętrznych sposobów rozwoju nie była to jedyna forma przeważająca. Okazuje się, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki równie mocno różnią się od tych z niskiej techniki w innych formach zewnętrznego rozwoju, jak tworzenie spółek z innymi przedsiębiorstwami (14% vs. 8%) czy łączenie się z innymi podmiotami (9% vs. 2%). Co więcej, badania dotyczące form i zakresu współpracy pokazują dalsze zróżnicowanie przedsiębiorstw o różnych poziomach techniki. Zróżnicowanie to dotyczy nowoczesnych/sieciowych i tradycyjnych/niesieciowych form współpracy. Przedsiębiorstwa wysokiej techniki częściej w badaniu wybierały nowoczesne formy współpracy z kooperantami czy konkurentami oraz nowoczesny/sieciowy zakres współpracy. Natomiast przedsiębiorstwa niskiej techniki wybierały zdecydowanie tradycyjne formy umów (krótko- i długookresowych, o współpracy) oraz wspólną produkcję (m.in. z powodu wysokich nakładów, jakie same muszą ponosić).

Na koniec należy podkreślić, że zróżnicowanie ze względu na rodzaj działalności, tzn. pomiędzy przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługi, nie dały tak jednoznacznych wyników, jak w przypadku poziomów sektorów, choć pewne różnice pojawiły się w przypadku zakresu współpracy z konkurentami (usługi miały większy udział we wspólnych zakupach czy dystrybucji).

Badanie umożliwiło zatem porównanie wyborów strategicznych przedsiębiorstw o różnym poziomie techniki oraz zweryfikowało pozytywnie hipotezę dotyczącą różnicy w sposobach rozwoju stosowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorach niskiej i wysokiej techniki. Interpretując uzyskane wyniki, należy mieć jednak na uwadze ich ograniczenia wynikające po pierwsze z faktu niewielkiego zwrotu ankiet (uzyskano je jedynie z 85 przedsiębiorstw spośród 1500 wytypowanych do badania), a po drugie z zastosowanej metody badawczej (CATI). Wyniki otrzymanych badań mogą być jednak pomocne dla menedżerów przy określaniu sposobów rozwoju przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach techniki. Pomogą one również w dalszych analizach naukowych zależności sposobu rozwoju przedsiębiorstw z innymi wymiarami strategii. Wiadomo już bowiem, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki chętniej wykorzystują zewnętrzny sposób rozwoju oraz nowoczesne/sieciowe formy współpracy niż te niskiej techniki.

dr Krzysztof Melnarowicz
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: 0000-0001-6762-1029
e-mail: krzysztof.melnarowicz@sgh.waw.pl

Przypisy

- ¹⁾ Skład zespołu: S. Gregorczyk, K. Melnarowicz, M. Romanowska, P. Wachowiak.
- ²⁾ Polska Klasyfikacja Działalności 2007.

Bibliografia

- [1] Boix R., Capone F., De Propriis L., Lazzeretti L., Sanchez D. (2016), *Comparing Creative Industries in Europe*, „European Urban and Regional Studies”, Vol. 23, No. 4, pp. 935–940.
- [2] Braguinsky S., Klepper S., Ohyama A. (2012), *High-tech Entrepreneurship*, „Journal of Law & Economics”, Vol. 55, No. 4, pp. 869–900.
- [3] Dyba M.W., Strykiewicz T. (2014), *Inicjatywy klastrowe jako szansa rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce w warunkach kryzysu – przykład Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań, s. 182–196.
- [4] European Commission (2003), *Observatory of European SMEs*, Highlights from the 2003 Observatory, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, No. 5, pp. 9–35.
- [5] Firlej K. (2008), *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [6] Herstad S.J. (2018), *Beyond „Related Variety”: How Inflows of Skills Shape Innovativeness in Different Industries*, „European Planning Studies”, Vol. 26, No. 2, pp. 396–420.
- [7] Jakubowska W. (2012), *Sposoby rozwoju przedsiębiorstw zdywersyfikowanych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 118, s. 85–95.
- [8] Janasz K. (2016), *Dylematy wyboru strategii rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 29–34.
- [9] Melnarowicz K. (2017), *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw – przegląd narzędzi pomiaru*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 158, s. 117–134.
- [10] Melnarowicz K. (2017), *Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność w przedsiębiorstwach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Warszawa, Nr 156/2017, s. 9–23.
- [11] Ratalewska M. (2016), *The Development of Creative Industries in Poland Comparison with the European Union*, *Euroasian Studies in Business and Economics*, „Entrepreneurship, Business and Economics”, Vol. 3–1, pp. 57–68.
- [12] Skowronek-Mielczarek A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, CEDEWU, Warszawa.
- [13] Sroka W. (2012), *Sieci Aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez współpracę*, PWE, Warszawa.
- [14] Wach K. (2016), *Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 271, s. 28–41.
- [15] Zadura-Lichota P. (2015), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa.

Ways of Enterprise Development in High and Low Technology Sectors

Summary

This publication presents results and conclusions from empirical research in the part concerning the method of enterprise development, conducted by a team of researchers as part of the statutory research of the Collegium of Management and Finance of the Warsaw School of Economics entitled „Business strategies in the high and low technology sectors – comparative analysis”. Empirical studies were conducted using the CATI method in May and June 2018 on a sample of 85 Polish companies from the „List 2000”, which was published in 2017. The entire questionnaire contained 23 questions and a metric. The respondents were representatives of enterprises management. Four questions

asked were related to the development of enterprises. The intention of the researcher in this part of the research, was to compare the answers to the questions given by representatives of high technology enterprises and knowledge-intensive services with other enterprises, and thus to diagnose their differences. The research has given unequivocal results that have confirmed the hypothesis on the differences in the ways of development used by enterprises operating at different levels of technology. The results of the conducted research can be the basis for further analyses regarding the impact of the way enterprises develop on other dimensions of companies' strategies with different levels of technology.

Keywords

strategy, enterprises, management, high and low technology sectors

OCENA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ Z PERSPEKTYWY PRAKTYKÓW

DOI: 10.33141/po.2019.04.07

Sylwia Flaszewska

Wprowadzenie

Dzielić się wiedzą czy raczej ją chronić? Przed takim dylematem stał chyba każdy z nas. Dla jednych odpowiedź na tak postawione pytanie wydaje się oczywista, dla innych już tak oczywista nie jest. Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw potwierdzają, że wprowadzenie praktyki dzielenia się wiedzą stanowi wyzwanie dla firmy, ale jest nieocenione w dłuższej perspektywie. Z kolei zatrzymywanie wiedzy przez pracowników dla siebie hamuje rozwój nie tylko jednostki, ale całej organizacji.

Liczne badania w obszarze dzielenia się wiedzą zawężają tę problematykę do analizy konkretnej branży lub koncentrują się na wybranych jej aspektach, skupiając się np. na skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą, wykorzystaniu konkretnych narzędzi czy barierach w tym procesie (Krok, 2011; Ziemia i Eisenhardt, 2016; Carvalho de Almeida i in., 2016; Al Saifi i in., 2016). Uwagę zwraca więc niedostatek opracowań traktujących o kompleksowym podejściu do dzielenia się wiedzą. Całościowe zbadanie procesu dzielenia się wiedzą (jego specyfiki, czynników stymulujących i blokujących, a także korzyści oraz poniesionych nakładów) umożliwi wskazanie działań (wytycznych) pozwalających na poprawę jego efektywności.

Uwzględniając znaczenie procesu dzielenia się wiedzą w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i to, że przyczynia się on nie tylko do sprawniejszego i skuteczniejszego

realizowania zadań, lecz także tworzenia nowej wiedzy stanowiącej często źródło innowacji, jako cel artykułu wyznaczono jego ocenę na podstawie badań przeprowadzonych w 55 przedsiębiorstwach różnej wielkości z województwa łódzkiego.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części opracowania wyjaśniono istotę procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy teoretycznej. W dalszej kolejności przedstawiono metodykę badań, scharakteryzowano próbę oraz zaprezentowano wybrane z uzyskanych wyników. W podsumowaniu zawarto najważniejsze wnioski z przeprowadzonych rozważań, zwrócono uwagę na ograniczenia badań oraz określono przyszłe wyzwania badawcze.

Dzielenie się wiedzą – perspektywa teoretyczna

Część wspólną wielu teoretycznych rozważań dotyczących dzielenia się wiedzą stanowi słowo proces. Autorzy zgadzają się w kwestii relacji pomiędzy dzieleniem się wiedzą a zarządzaniem nią, stwierdzając, że dzielenie się wiedzą stanowi jeden z ważniejszych procesów zachodzących w ramach szerszej koncepcji – zarządzania wiedzą (Riege, 2005, s. 18; Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 344). Podstawowym warunkiem



pomyślnego zarządzania wiedzą jest bowiem gotowość jednostki do dzielenia się swoją cichą wiedzą z innymi (Hislop, 2013). Niektórzy twierdzą nawet, że w celu osiągnięcia korzyści z zarządzania wiedzą pracownicy muszą być przekonani, że udostępnianie wiedzy leży w ich interesie (Fullwood, Rowley, 2017).

Najogólniej rzecz ujmując, proces dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania (Skrzypek, 2018, s. 35). Umożliwia albo tworzenie nowej wiedzy, albo lepsze wykorzystanie tej istniejącej. Odbywa się na poziomach: pojedynczych osób, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym (Ryszko, 2015, s. 157). Wpływ na jego przebieg ma wiele czynników, które mogą zarówno mu sprzyjać, jak i go utrudniać.

Nie bez znaczenia pozostaje tu kwestia skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą, o której poziomie mogą decydować (Krok, 2009, s. 187–192; Krok, 2009a, s. 11–22):

- czynniki zależne od organizacji (integracja idei dzielenia się wiedzą ze strategią biznesową, kultura organizacyjna, poparcie pracy zespołowej, bezpośrednie wsparcie zarządu i „przykład z góry”, zapewnianie czasu i stwarzanie okazji do przekazywania wiedzy, atmosfera, środowisko pracy, brak lęku pracownika o rozwój kariery czy utratę pozycji, docenianie i nagradzanie zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, sprawność systemu komunikacji, dostępność i jakość technologii informacyjnej, wielkość firmy, branża i struktura organizacyjna);
- czynniki interpersonalne (relacje międzyludzkie, od wzajemnianie, zobowiązanie, zaufanie co do właściwego wykorzystania wiedzy, identyfikacja z określonym zachowaniem, unikanie zakłopotania, poczucie przynależności do grupy lub zespołu, dążenie do wspólnoty i współdziałania);
- czynniki indywidualne (chciwość, chęć zysku, strach przed karą, poczucie własnej wartości, cechy osobowości, takie jak między innymi optymizm, pewność siebie, altruizm, otwartość na doświadczenia, koszty i czas przyswojenia wiedzy, wiek, płeć, wykształcenie, stan rodzinny, staż pracy, stanowisko);
- czynniki zależne od wiedzy (typ wiedzy determinujący możliwości i czas jej przekazania).

Z kolei szerokiego przeglądu różnych klasyfikacji barier dzielenia się wiedzą dostarczają m.in.: A. Riege (2005), A. Ujwary-Gil (2012), M. Kukko (2013), E. Skrzypek (2018). Na potrzeby przeprowadzenia badań przyjęto katalog obejmujący trzy kategorie barier, a mianowicie: bariery indywidualne, bariery organizacyjne oraz bariery technologiczne (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 346–347) i to one zostały poddane ocenom respondentów w badaniach pilotażowych.

Metoda i próba badawcza

Dążąc do realizacji celu, w artykule wykorzystano wyniki badań pilotażowych. Jak stwierdza A. Zakrzewska-Bielawska (2018, s. 108), zasadniczo postę-

powanie takie zawiera się pomiędzy pilotażem ograniczonym i pilotażem kompleksowym. Wyniki, które zaprezentowano w niniejszym opracowaniu, uzyskano w ramach badań pilotażowych o charakterze kompleksowym. Badania przeprowadzono w III kwartale 2017 roku we współpracy z zewnętrzną firmą badawczą ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. Z uwagi na charakter badań ograniczono je do 55 wywiadów bezpośrednich i zastosowano technikę PAPI. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz obejmujący trzy części, w tym:

- I z pytaniami merytorycznymi z zakresu badanej problematyki;
- II dotyczącą podstawowych informacji na temat przedsiębiorstwa;
- III dotyczącą informacji o respondencie.

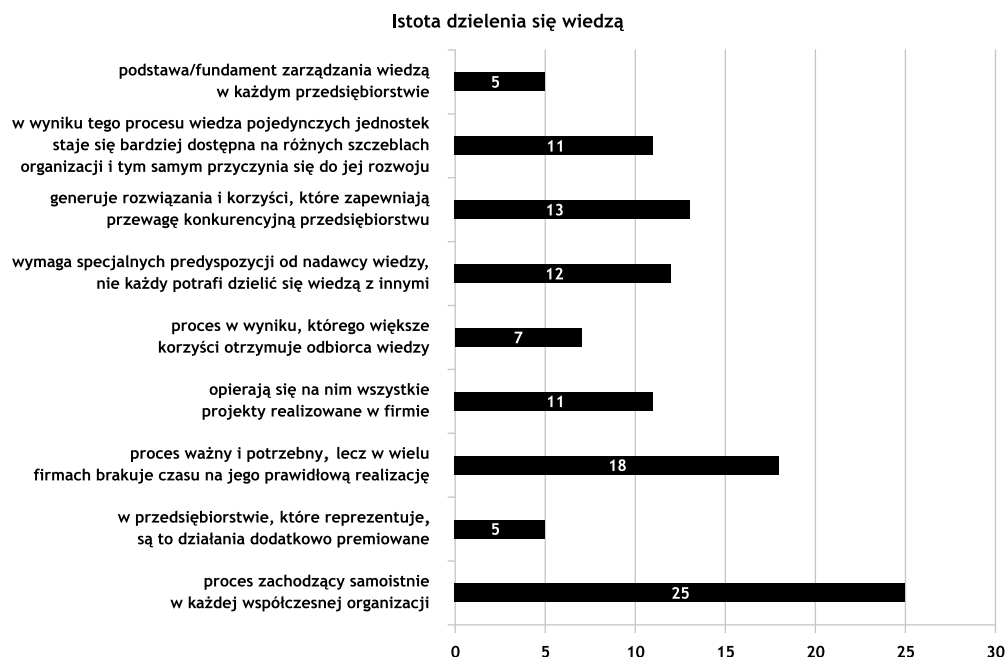
Zgodnie z założeniami projektu, respondentami byli przedstawiciele przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. W badaniu wzięło udział 26 kobiet i 29 mężczyzn. W większości były to osoby przed 50 rokiem życia (35 osób), z wykształceniem wyższym (33 osoby) i zajmujące różne stanowiska kierownicze (51 osób).

Odpowiedzi na pytania obejmujące przedmiot niniejszego artykułu uzyskano od przedstawicieli 55 przedsiębiorstw – w tym 3 dużych, 5 średnich i 12 małych i 35 mikro. Ze względu na podjętą problematykę wykluczono jednoosobowe działalności gospodarcze. Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże, przy czym większość z nich jako dominujący pod względem przychodów sektor, w którym działa, wskazała usługi (41 z 55 badanych firm). Obszar, na który działają, to rynek lokalny (18 podmiotów), regionalny (18 przedsiębiorstw), krajowy (15 firm), międzynarodowy (4 jednostki). Dominujące były także przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat (28 firm) i takie, które w ostatnim roku odnotowały zysk (50 podmiotów).

Dzielenie się wiedzą – perspektywa praktyczna

W pierwszej kolejności respondentom przedstawiono katalog dziewięciu stwierdzeń dotyczących dzielenia się wiedzą i poproszono o wskazanie maksymalnie trzech odpowiedzi najlepiej oddających istotę poruszanego problemu. Badani mieli również możliwość uzupełnienia kafeterii o własne spostrzeżenia. Wskazania ankietowanych przedstawiono na rysunku 1.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że w badanej grupie dzielenie się wiedzą rozumiane jest jako zachodzący samoistnie w każdej współczesnej organizacji ważny proces, generujący rozwiązania i korzyści, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Zaskakuje fakt, że tylko pięciu badanych przyznało, że działania z zakresu dzielenia się wiedzą są dodatkowo premiowane w przedsiębiorstwach, które reprezentują. Co ciekawe, wszystkie odpowiedzi w przypadku tego stwierdzenia pochodziły od respondentów z mikroprzedsiębiorstw.



Rys. 1. Istota dzielenia się wiedzą według badanych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Ocena aktualnego poziomu zaangażowania w działania z zakresu dzielenia się wiedzą przez badanych w zależności od wielkości firmy

Wielkość przedsiębiorstwa mierzona poziomem zatrudnienia	Ocena aktualnego poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w działania z zakresu dzielenia się w wiedzą				
	bardzo słabe	słabe	umiarkowane	dobrze	bardzo dobre
mikro			9	15	11
małe			3	5	4
średnie				3	2
duże		1			2
razem	-	1	12	23	19

Źródło: opracowanie własne

Następnie zadaniem respondentów była ocena aktualnego poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w działania z zakresu dzielenia się wiedzą w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo słabe, 5 bardzo dobre. Odpowiedzi w zależności od wielkości firm przedstawiono w tabeli 1. Brak oceny najniższej i tylko jedna na poziomie 2 mogą świadczyć o wysokiej świadomości zarządzających badanymi przedsiębiorstwami w zakresie dzielenia się wiedzą. Mediana na poziomie 4 oznacza, że 50% respondentów ocenia realizację tego procesu dobrze i bardzo dobrze. Co ciekawe, aż 26 wysokich ocen (łącznie 4 i 5) przyznali ankietowani z najmniejszych pod względem zatrudnienia podmiotów.

O świadomości zarządzających w zakresie dzielenia się wiedzą świadczą także odpowiedzi badanych na kolejne pytanie, w którym poproszeni zostali o wskazanie jednego z trzech stwierdzeń najlepiej opisujących działania

firmy w tym obszarze. W 25 przypadkach pracownicy są informowani o różnych możliwościach udostępniania swojej wiedzy innym pracownikom i znają zalety tego typu działań, a 23 przedsiębiorstwa inwestują w szkolenia oraz organizują spotkania mające na celu uświadamianie pracownikom istoty i znaczenia dzielenia się wiedzą.

W dalszej części badań skoncentrowano się na barierach dzielenia się wiedzą. Pierwsze pytanie dotyczyło oceny ważności trzech wskazanych kategorii barier według skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważną grupę barier, 5 bardzo ważną. Bariery indywidualne oraz organizacyjne oceniono stosunkowo wysoko, świadczy o tym wartość mediany $M=4$, nieco niżej ocenione zostały bariery technologiczne ($M=3$).

W ramach każdej z kategorii barier utrudniających dzielenie się wiedzą można wymienić wiele konkretnych przykładów. Zadaniem ankietowanych w kolejnym pyta-



Tabela 2. Bariery występujące w badanych przedsiębiorstwach

Bariery indywidualne	N
Brak czasu	34
Obawa/strach, że dzielenie się wiedzą może zagrozić bezpieczeństwu pracy	12
Brak lub ograniczone zaufanie do ludzi, którzy mogą niewłaściwie wykorzystać wiedzę	6
Różnice wieku	4
Różnice płci	2
Różnice w poziomach doświadczenia, edukacji	12
Różnice językowe	1
Różnice kulturowe	2
Ochrona własności intelektualnej w obawie przed brakiem należytego uznania i docenienia ze strony menedżerów, kolegów	7
Bariery organizacyjne	N
Brak przejrzystego systemu uznaniowego i nagradzania	23
Istniejąca kultura organizacyjna	5
Hierarchiczna struktura organizacyjna	12
Brak lub niejasna integracja pomiędzy inicjatywami z zakresu dzielenia się wiedzą a realizacją celów i strategii organizacji	8
Brak przywództwa i ukierunkowania menedżerów na jasne komunikowanie korzyści i wartości praktyk dzielenia się wiedzą	8
Fizyczne środowisko pracy i układ stanowisk ograniczający skuteczne praktyki dzielenia się wiedzą	7
Wielkość jednostek biznesowych ograniczająca kontakty i proces dzielenia się wiedzą	3
Bariery technologiczne	N
Brak technicznego wsparcia	17
Brak szkoleń dotyczących zapoznania pracowników z instrumentami wspierającymi dzielenie się wiedzą	9
Nierealistyczne oczekiwania zatrudnionych wobec technologii	8
Brak integracji systemów informatycznych z realizowanymi procesami, co spowalnia sposób wykonywania zadań	7
Brak integracji systemów informatycznych z realizowanymi procesami, co spowalnia sposób wykonywania zadań	7
Niedopasowanie pomiędzy indywidualnymi wymaganiami i zintegrowanymi systemami informatycznymi, co ogranicza praktyki dzielenia się wiedzą	4
Niechęć do wykorzystania systemów informatycznych ze względu na brak znajomości i doświadczenia w pracy z nimi	13

Źródło: opracowanie własne

niu było wskazanie napotkanych trudności spośród skatalogowanych. Mieli oni jednocześnie możliwość uzupełnienia katalogu o własne propozycje. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Powstaje więc pytanie, czy można, a jeśli tak, to w jaki sposób ograniczyć występowanie poszczególnych barier. Mając to na uwadze, w kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wypowiedź na temat zachęt/warunków/czynników sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Za najbardziej sprzyjające dzieleniu się wiedzą większość ankietowanych uznała zachęty finansowe w postaci wyższego wynagrodzenia i dodatkowych premii (34 wskazania). Pojedyncze głosy dotyczyły:

- uświadamiania pracowników/szkoleń finansowanych przez firmę;
- zapewnienia odpowiedniej atmosfery w pracy zachęcającej do utożsamiania się pracowników z firmą;

- klarownych procedur;
- ograniczenia obowiązków/krótszego czasu pracy/udogodnień w warunkach pracy;
- możliwości awansu;
- uznania przełożonych/środowiska;
- osobistej satysfakcji.

Zaskakuje fakt, że aż siedmiu respondentów nie potrafiło określić co stanowiłoby dla nich zachętę do dzielenia się wiedzą.

Z kolei na pytanie „czy dzielenie się wiedzą niesie za sobą wyłącznie pozytywne efekty”, respondenci zgodnie uznali, że tak, co więcej potrafili wskazać nawet po kilka przykładów w zależności od poziomu, którego dotyczą. Szczegółowe odpowiedzi zestawiono w tabeli 3.

Cieszy fakt, że respondenci dostrzegają i potrafią nazwać wiele efektów procesu dzielenia się wiedzą. Na poziomie jednostki najczęściej powtarzały się dwie

Tabela 3. Efekty dzielenia się wiedzą w zależności od poziomu, którego dotyczy w opinii respondentów

Poziomy dzielenia się wiedzą	Efekty
indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> • lepsza samoocena • poprawa efektywności • poprawa komunikacji • rozwój osobisty • większy poziom utożsamiania się z firmą • wzrost kompetencji • mniejszy stres • większy autorytet • lepsze zarządzanie czasem
zespołowy/ grupowy	<ul style="list-style-type: none"> • integracja zespołu, lepsza współpraca zespołowa • lepsza komunikacja wewnętrzna • lepsza organizacja pracy • podniesienie/wyrównanie poziomu kompetencji między pracownikami • rozwój firmy • utożsamianie się z firmą • większe zaangażowanie pracowników/większa efektywność pracy • zwiększenie zaufania do współpracowników • lepsze zarządzanie czasem
organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • podniesienie umiejętności rozwiązywania problemów • poprawa efektywności funkcjonowania firmy/lepsza organizacja pracy • rozwój firmy/wzrost obrotów • rozwój zespołu • transfer wiedzy i doświadczeń w obrębie organizacji

Źródło: opracowanie własne

odpowiedzi: wzrost kompetencji (25 wskazań) oraz rozwój osobisty (24 wskazania). Na poziomie zespołowym/grupowym zwracano przede wszystkim uwagę na większe zaangażowanie pracowników (19), a także poprawę współpracy (17 wskazań). W przypadku poziomu organizacyjnego podkreślano poprawę efektywności funkcjonowania firmy (25 wskazań) oraz jej rozwój (22 wskazań).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na uzyskanie informacji dotyczących subiektywnej oceny procesu dzielenia się wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach. Mając świadomość ograniczeń wynikających z pilotażowego charakteru badań (niewielkiej i niereprezentatywnej próby, jak również niedoskonałego jeszcze narzędzia badawczego), ustalono, że zdecydowana większość respondentów wysoko ocenia aktualne zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania z zakresu dzielenia się wiedzą. Potwierdzeniem wysokich not są podejmowane przez większość badanych firm inicjatywy. Niestety, pomimo pozytywnej ogólnej oceny badanego procesu zauważono, że jego realizacja utrudniana jest przez wiele barier, a za najczęściej występujące uznano brak czasu, brak przejrzystego systemu uznaniowego i nagradzania oraz brak technicznego wsparcia. Z kolei za czynniki najbardziej sprzyjające dzieleniu się wiedzą większość

respondentów uznała zachęty finansowe w postaci wyższego wynagrodzenia i dodatkowych premii.

Uzyskane wyniki badań mają pewne punkty wspólne z wynikami opisanymi przez innych autorów, np. w kwestii motywowania pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie dzielenia się wiedzą. M. Brzeziński i D. Mietlicka (2011, s. 62) stwierdzają, że powinno być ono wsparte odpowiednim systemem nagradzania. Jednak z przeprowadzonych przez nich badań ankietowych wśród pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego na terenie województwa lubelskiego wynika, że oczekiwania pracowników są dalekie od stanu faktycznego. Podobne spostrzeżenia przedstawia także A. Ryszko (2015, s. 154), dokonując analizy danych zebranych z 292 przedsiębiorstw działających w Polsce. Autor dostrzega, że spośród ośmiu organizacyjnych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą to właśnie stosowanie zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą wskazywano w zdecydowanie najmniejszym zakresie.

Tym, co wyróżnia niniejsze opracowanie, jest stworzony na podstawie wypowiedzi respondentów katalog pozytywnych efektów dzielenia się wiedzą z uwzględnieniem trzech poziomów, na których przebiega ten kluczowy proces.

Pamiętając o tym, że wszystkie sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań wnioski dotyczą wyłącznie badanej grupy przedsiębiorstw, należy



stwierdzić, że ciekawym wyzwaniem badawczym byłaby bardziej kompleksowa ocena procesu dzielenia się wiedzą na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów oraz stworzenie bardziej obiektywnych narzędzi pomiaru.

Po przeanalizowaniu uzyskanych wyników, których tylko niewielki wycinek przedstawiono w niniejszym opracowaniu, autorka skorygowała narzędzie badawcze wykorzystane w badaniu pilotażowym (z jednej strony ograniczając zbyt dużą swobodę respondentów w pytaniach otwartych, z drugiej zaś pomagając tym, którzy mają problem z nazywaniem pewnych kwestii) i zdecydowała o przeprowadzeniu dodatkowych badań w formie zogniskowanego wywiadu grupowego przed ostatecznym przystąpieniem do badań właściwych.

dr inż. Sylwia Flaszewska
Politechnika Łódzka
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
ORCID: 0000-0003-2022-5939
e-mail: sylwia.flaszewska@p.lodz.pl

Bibliografia

- [1] Al Saifi S., Dillon S., McQueen R. (2016), *The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 23, No. 2, pp. 124–135.
- [2] Ardichvill A., Page V., Wentling T. (2003), *Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-sharing Communities of Practice*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 64–77.
- [3] Brzeziński M., Mietlicka D. (2011), *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe WSEI, seria Ekonomia, Nr 3/1, s. 53–71.
- [4] Carvalho de Almeida F., Lesca H., Canton A.W.P. (2016), *Intrinsic Motivation for Knowledge Sharing – Competitive Intelligence Process in a Telecom Company*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 20, No. 6, pp. 1282–1301.
- [5] Hislop D. (2013), *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- [6] Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2(176), s. 343–354.
- [7] Fullwood R., Rowley J. (2017), *An Investigation of Factors Affecting Knowledge Sharing amongst UK Academics*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 5, pp. 1254–1271.
- [8] Krok E. (2009), *An Analysis of Employees' Inclination to Knowledge Sharing*, „Polish Journal of Environmental Studies”, Vol. 18, No. 3B, pp. 187–192.
- [9] Krok E. (2009a), *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Management Cases”, Vol. 11, No. 1, pp. 11–22.
- [10] Krok E. (2011), *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników*

uczelni, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica, Nr 27(643), s. 129–140.

- [11] Kukko M. (2013), *Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 24, No. 1, pp. 18–29.
- [12] Riege A. (2005), *Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 3, pp. 18–35.
- [13] Ryszko A. (2015), *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problem i uwarunkowania*, „Modern Management Review”, Vol. XX, Nr 22(2), s. 149–159.
- [14] Skrzypek E. (2018), *Barriere dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 53(1), s. 34–48.
- [15] Ujwary-Gil A. (2012), *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 115, s. 169–179.
- [16] Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa.
- [17] Ziemia E., Eisenhardt M. (2016), *Analiza wykorzystania kanałów komunikacji online w dzieleniu się wiedzą prosumentów*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 42–50.

The Evaluation of Knowledge-sharing Process from the Practical Perspective

Summary

The article discusses the issue of knowledge sharing in companies and aims to evaluate the process. In the pursuit of that objective the study uses the results of pilot studies carried out in 55 companies of various sizes from the Lodzkie Voivodship in the form of direct interviews using the PAPI technique. Based on the obtained results, it has been established that the vast majority of respondents highly appreciate the current company involvement in knowledge-sharing activities. Initiatives undertaken by the majority of the companies surveyed (employees are informed about the different ways of sharing knowledge with their colleagues and understand its advantages, business managers invest in trainings and organize meetings to make the employees aware of knowledge-sharing idea and its importance) are the confirmation of high notes. Unfortunately, the implementation of the analysed process is hindered by many barriers, and lack of time, lack of transparent discretionary and remuneration systems as well as lack of technical support have been considered the most common. On the other hand, as the most favourable factors enhancing knowledge-sharing process, the majority of respondents recognised financial incentives in the form of higher remuneration and additional bonuses.

Keywords

knowledge sharing, barriers to sharing knowledge, effects of knowledge sharing

EFEKTY MEDIACYJNE W KONTEKŚCIE NABYWANIA I EKSPLOATACJI WIEDZY ZEWNĘTRZNEJ CZYNNIKIEM SUKCESU W ROZWOJU ORGANIZACJI

DOI: 10.33141/po.2019.04.08

Monika Stelmaszczyk, Szymon Jopkiewicz

Wprowadzenie

Każda organizacja absorbuje wiedzę ze źródeł zewnętrznych. Często jest to celowe działanie postrzegane w kategoriach zasadniczego czynnika sukcesu wspierającego rozwój. Te organizacje świadomie podejmują aktywności mające na celu nabywanie i eksploatację wiedzy z zewnątrz. Są też takie, które nie koncentrują swojej uwagi na wysiłkach ukierunkowanych w ten sposób, ograniczając tym samym swój wzrost.

Ponadto niektórzy badacze prezentują pogląd, że przewaga konkurencyjna nie jest uzależniona tak bardzo od posiadanych zasobów wewnętrznych, jak od umiejętności identyfikacji i nabywania cennej wiedzy zewnętrznej oraz wykorzystywania jej w praktyce (Leiponen, Helfat, 2010, s. 224–236; Segarra-Ciprés i in., 2014, s. 203–204). Wynika to z faktu, że organizacje nie dysponują w całości takimi zasobami wiedzy, których potrzebują. Są zmuszone do tworzenia poza swoimi granicami sieci powiązań, żeby w oparciu o nie zdobywać wiedzę. Ze względu na taki kontekst konkurencyjności pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz umiejętność stosowania jej w praktyce mają obecnie fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Identyfikacja i nabywanie wiedzy zewnętrznej oraz jej eksploatacja osadzone są w koncepcji zdolności absorpcyjnej. Stanowi ona podstawę rozważań prezentowanych w niniejszym artykule. Polega na uznaniu wartości wiedzy znajdującej się w otoczeniu organizacji, przyswojeniu jej oraz wykorzystaniu do realizacji wytyczonych celów (Tortoriello, 2015, s. 586–597; Stelmaszczyk, 2018b, s. 63). Na gruncie zarządzania strategicznego koncepcja zdolności absorpcyjnej spotyka się z dużym zainteresowaniem. Mimo szerokiej skali i zróżnicowanych obszarów badawczych, niedostatecznie wyjaśnioną kwestią pozostaje identyfikacja zmiennych, które mogłyby pośredniczyć w drodze, jaką przebywa wiedza zewnętrzna od momentu nabycia do wykorzystania jej w praktyce (do podjęcia działań eksploatacyjnych). Zadaniem badaczy jest więc doprecyzowanie mechanizmu transferu wiedzy, poczynwszy od wejścia w jej posiadanie do eksploatacji – mechanizmu, dzięki któremu nowa wiedza nabywana z zewnątrz jest osadzana w pamięci i strukturze organizacyjnej.

W zaprezentowanych rozważaniach nie skoncentrowano się więc tylko i wyłącznie na tym, jak nowo nabyta wi-

edza usprawnia działania eksploatacyjne. Przede wszystkim podjęto próbę wyjaśnienia, dlaczego taka prawidłowość zachodzi. Potraktowanie asymilacji i transformacji nowo nabytej wiedzy w kategorii zmiennych, które powinny zaistnieć, żeby użyteczna wiedza zewnętrzna mogła być lepiej wykorzystana przez organizację, da możliwość zrozumienia badanego zjawiska. Pozwoli wyjaśnić, dlaczego ono zachodzi i jak działa. Postanowiono zatem udowodnić, że im bardziej organizacja będzie zaangażowana w asymilację nowej wiedzy (analizę i zrozumienie) oraz jej transformację (łączenie nowej wiedzy z dotychczasową), tym więcej wartościowej wiedzy nabytej z zewnątrz wykorzystywać będzie do realizacji wytyczonych celów (do eksploatacji).

W związku z tym celem niniejszych rozważań jest zbadanie zależności występujących pomiędzy nabyciem i eksploatacją wiedzy zewnętrznej przy uwzględnieniu roli, jaką odgrywa asymilacja i transformacja tej kategorii zasobu.

Od nabycia do eksploatacji wiedzy zewnętrznej – efekt podwójnej mediacji

Nabycie a eksploatacja wiedzy

Nabywanie wiedzy zewnętrznej zdefiniować należy jako umiejętność identyfikowania oraz wchodzenia w posiadanie wartościowej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych, w procesie ciągłego jej wyszukiwania (Pedrosa i in., 2013, s. 254–273). Dzięki rozwiniętej umiejętności nabywania wiedzy organizacje mogą rozpoznawać i uzyskiwać dostęp do cennego zasobu, który jest im niezbędny w procesie realizacji wytyczonych celów.

Wiedza pochodząca z zewnątrz może być nabywana przez organizację drogą włączania nowych uczestników (np. zatrudniania specjalistów w danej dziedzinie), organizacyjnych eksperymentów, benchmarkingu, kursów, warsztatów, konferencji itp. (Parra-Requena i in., 2015, s. 152). Ważną rolę odgrywa także nawiązywanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi (Pierścieniak, 2014, s. 119–128). Zewnętrzne źródła pozyskiwania wiedzy obejmują szeroki zakres mechanizmów, takich jak zewnętrzne prace badawczo-rozwojowe, pozyskiwanie patentów i licencji, sojusze strategiczne (Simonin, 1999, s. 595–623) oraz inne formy współpracy, wśród których na szczególną uwagę zasługuje „collaboration” i „cooperation” (Pierścieniak, 2015, 66–93). Nabywanie tej



kategorii zasobu odbywa się w oparciu o zewnętrzne i wewnętrzne relacje, które dostarczają wiedzy o różnym charakterze oraz obejmują działania formalne i nieformalne.

Stopień, w jakim organizacja nabywa nową wiedzę zewnętrzną, uzależniony jest od wielu czynników. Wśród nich W.M. Cohen i D.A. Levinthal (1990, s. 128–152) wskazywali na wiedzę, która znajduje się w posiadaniu organizacji; umiejętności rozpoznania i oceny wartościowej wiedzy zewnętrznej; wielokrotność i intensywność interakcji pomiędzy daną organizacją a jej kluczowymi partnerami oraz gotowość podmiotów zewnętrznych do dzielenia się informacjami. We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podkreślana jest również rola przepływów wiedzy menedżerskiej (Stelmaszczyk, 2018a), ambidexterity (wyrażone równoczesną realizacją dwóch przeciwstawnych aktywności organizacyjnych, tj. wymiany wiedzy i ochrony wiedzy), jak również otwartości na wiedzę (Stelmaszczyk, Jarubas, 2019).

Jednak samo nabycie wiedzy zewnętrznej, oznaczające wejście w jej posiadanie, stanowi dopiero połowę sukcesu. Organizacja po nabyciu zasobu o kluczowym znaczeniu dla podejmowanych przez nią aktywności powinna podjąć kroki związane z eksploatacją (Presutti i in., 2011, s. 361–389). Jest to zastosowanie nowej wiedzy w praktyce (Zahra, George, 2002, s. 189). Umożliwia rozbudowę istniejących oraz tworzenie nowych kompetencji w oparciu o nabytą wiedzę zewnętrzną (Naqshbandi, Kamel, 2017, s. 5–20). Zgodnie z koncepcją zdolności absorpcyjnej, eksploatację można więc sprowadzić do dwóch kategorii: tej, która polega na wykorzystaniu w praktyce wiedzy nowej dla organizacji, oraz tej, która w oparciu o nowo nabytą wiedzę zwiększa wykorzystanie i rozwój wiedzy już znanej, prowadząc do jej udoskonalenia.

Autorzy oczekują więc, że nabywanie wiedzy zewnętrznej usprawniać będzie działania eksploatacyjne. Tym bardziej, że H. Yli-Renko, E. Autio i H.J. Sapienza (2001, s. 587–613) wykazali w swoich badaniach przeprowadzonych na próbie 180 przedsiębiorstw wykorzystujących zaawansowane technologie w Wielkiej Brytanii, że nabycie wiedzy ze źródeł zewnętrznych bezpośrednio oddziałuje na eksploatację tej kategorii zasobu. Co więcej, P. Junni (2011, s. 307–321) udowodniła, że strach przed eksploatacją posiadanej wiedzy przez drugą stronę (inną organizację) wywołuje bardzo silną niechęć do nabywania od niej nowej wiedzy (badania przeprowadzone zostały w fińskich przedsiębiorstwach). Utrudniony jest dostęp do badań, które odnosiłyby się do tego typu zależności w innych typach organizacji, np. w organizacjach publicznych. Świadczyć to może o ich mocno ograniczonym charakterze.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, zaproponowano hipotezę, która stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań:

H1: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy nabyciem a eksploatacją wiedzy zewnętrznej.

Asymilacja i transformacja w roli mediatorów

Samo nabycie wiedzy nie gwarantuje, że zasób ten zostanie wykorzystany przez organizację, która go pozyskała albo że będzie przez nią zaakceptowany. Oczywiście wyniki do-

tychczasowych badań świadczą o występowaniu bezpośredniej zależności pomiędzy nabyciem a eksploatacją. Może to oznaczać, że im więcej wiedzy zewnętrznej pozyska organizacja, tym większą jej ilość wykorzysta w praktyce. Innymi słowy, założono, że eksploatacja wiedzy uzależniona jest od jej nabycia.

Biorąc jednak pod uwagę koncepcję zdolności absorpcyjnej zaproponowaną przez S.A. Zahra i G. George'a (2002, s. 185–203), zauważono, że nowo nabyta wiedza zanim znajdzie zastosowanie w praktyce (eksploatacja), zostaje poddawana swoistego rodzaju czynnościom związanym z asymilacją i transformacją¹. Asymilacja sprowadza się do przyswojenia zasobu wiedzy, który został nabyty z zewnątrz. Występuje wówczas, gdy uczestnicy organizacji podejmują działania związane z analizą, interpretacją i zrozumieniem nowo zinternalizowanej wiedzy (Batarseh i in., 2017, s. 1342–1361). Z kolei transformacja polega na łączeniu dotychczas posiadanej wiedzy z nowo nabytą i przyswojoną wiedzą zewnętrzną (Zahra, George, 2002, s. 189).

Na gruncie zarządzania strategicznego wielu badaczy utożsamia nabycie, asymilację, transformację i eksploatację wiedzy zewnętrznej ze zdolnością absorpcyjną (Zahra, George, 2002, s. 189; Flatten i in., 2011, 98–116; Hodgkinson i in., 2012, s. 211–229; Ramachandran, 2018, s. 1844–1864). Postrzegają ją w kategorii procesu, którego poszczególne elementy pełnią niezależne funkcje. Tym samym traktowane są jako cztery oddzielne etapy. Takie podejście pozwoliło zdiagnozować wpływ każdego etapu na wyniki funkcjonowania organizacji. Stworzyło także warunki do poszukiwania antecedeni każdego z nich. Jednak badanie relacji występujących pomiędzy wskazanymi elementami zdolności absorpcyjnej należy obecnie do rzadkości. Aspekt oddziaływania asymilacji na transformację nie został dotychczas uwzględniony w kontekście czynników mediujących zależność występującą pomiędzy nabyciem a eksploatacją. Mimo że badania nad zdolnością absorpcyjną prowadzone są na szeroką skalę i w różnych obszarach problemowych, rzadko podchodzi się do niej z perspektywy efektu podwójnej mediacji. W niniejszych rozważaniach zasugerowano więc, że wewnętrzna umiejętność asymilacji i transformacji jest niezbędna do tego, żeby organizacja mogła wykorzystać w praktyce nowo nabytą wiedzę zewnętrzną na takim poziomie efektywności, na jakim eksploatuje pozostałe zasoby. Innymi słowy, przypisanie asymilacji i transformacji roli mediatorów w zależności występującej pomiędzy zmienną niezależną (nabyciem) a zmienną zależną (eksploatacją) stanowi wartość dodaną niniejszych rozważań. Równoczesne wprowadzenie do modelu dwóch zmien-nych pośredniczących pozwoli na wyjaśnienie, dlaczego zależność między nabyciem i eksploatacją zachodzi oraz jak działa. W związku z tym sformułowano hipotezę:

H2: Asymilacja oraz transformacja są mediatorami zależności między nabyciem wiedzy zewnętrznej a jej eksploatacją.

Na potrzeby niniejszych rozważań zbudowano model teoretyczny wyjaśniający układ relacji pomiędzy nabyciem a eksploatacją wiedzy zewnętrznej przy uwzględnieniu asymilacji i transformacji w roli mediatorów (rys. 1).

Wyniki badań empirycznych

Metoda badawcza

Obiektem badań jest Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego. Jako organizacja publiczna (wojewódzka samorządowa jednostka organizacyjna) prowadzi swoją działalność na terenie wspomnianego województwa. Stanowi aparat pomocniczy w realizowaniu zadań marszałka, zarządu oraz sejmiku województwa. Dąży do osiągnięcia wytyczonych celów zgodnie z przyjętą polityką rozwoju społeczno-gospodarczego. Podejmuje aktywności w sferze edukacji publicznej, kultury, promocji i ochrony zdrowia, pomocy społecznej, polityki prorodzinnej, zagospodarowania przestrzennego, dróg publicznych i transportu, kultury fizycznej i turystyki, modernizacji terenów wiejskich, ochrony środowiska, gospodarki wodnej, ochrony praw konsumenta, bezpieczeństwa publicznego, obronności, przeciwdziałania bezrobociu, jak również aktywizacji lokalnego rynku pracy.

Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości najdokładniej rozpoznane zostały kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw (Kozuch, 2017, s. 99). Ten rodzaj organizacji najczęściej występuje w gospodarce rynkowej. Jednak organizacje publiczne różnią się od przedsiębiorstw wieloma istotnymi cechami. Zasady oraz warunki sprawnego ich funkcjonowania i rozwoju należą do obszarów słabiej rozpoznanych. Wiedza na ten temat jest niekompletna i rozproszona. Stąd też postanowiono poznać i wyjaśnić kwestie związane z nabywaniem i eksploatacją wiedzy zewnętrznej w jednej z dużych organizacji publicznych, tj. w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie września i października 2018 roku. Do pomiaru zależności pomiędzy nabyciem wiedzy zewnętrznej a jej eksploatacją posłużono się kwestionariuszem ankiety. W badaniu wykorzystano siedmiopunktową skalę Likerta, począwszy od (1) „zdecydowanie NIE” do (7) „zdecydowanie TAK”. Kwestionariusz ankiety został skierowany do osób, które w badanej organizacji pełniły funkcje kierownicze. Łącznie otrzymało go 86 respondentów. Po usunięciu tych kwestionariuszy, które miały brakujące dane oraz sprzeczne lub niedające się wyjaśnić odpowiedzi, uzyskano 71 ważnych obserwacji. Taką ich liczbę przyjęto do analiz.

Wśród 71 respondentów 56,3% stanowiły kobiety, natomiast 43,7% mężczyźni. W przedziale od 18 do 25 roku życia znajdowało się 38%, podczas gdy 36,6% zadeklarowało, że jest pomiędzy 26 a 40 rokiem życia, natomiast 25,4% – między 41 a 50. Ponadto 33,8% badanych obejmowało stanowisko dyrektora lub wicedyrektora komórki organizacyjnej, 42,3% – kierownika oddziału oraz 23,9% koordynatora wie-

loosobowego stanowiska. Dane dotyczące stażu pracy w badanej organizacji zaprezentowano w tabeli 1. Zwraca uwagę fakt, że aż 80% respondentów pracuje w tej organizacji 6 lat lub dłużej.

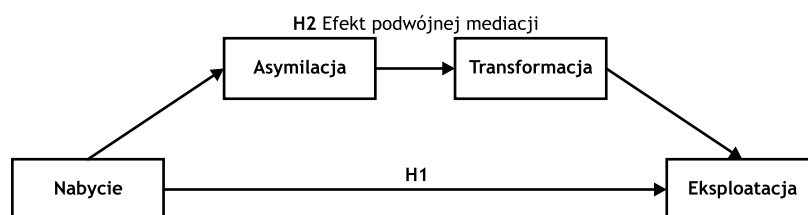
Tabela 1. Staż pracy – charakterystyka próby badawczej

		Częstość	%
Staż pracy ogółem	2–3 lata	3	4,2
	4–5 lat	11	15,5
	6 lat i dłużej	57	80,3
Staż pracy na obecnie zajmowanym stanowisku	1 rok i krócej	8	11,3
	2–3 lata	27	38,0
	4–5 lat	13	18,3
	6 lat i dłużej	23	32,4

Źródło: opracowanie własne

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego wiodącym źródłem nabywania wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych są przede wszystkim szkolenia. Aż 86% respondentów wskazało na celowe pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz w ten oto sposób. Na drugie miejsce wysunęła się prasa i wydawnictwa specjalistyczne oraz współpraca z innymi instytucjami z branży. Cenioną przez Urząd wiedzą zewnętrzną jest również ta, którą pozyskuje on poprzez kontakty z ekspertami (specjalistami) w danej dziedzinie. W opinii ok. 70% badanych jest to istotne źródło pozyskiwania wiedzy. W granicach 60%–65% respondentów wskazało również na: a) zakup komputerowych baz danych i/lub oprogramowania, b) imprezy branżowe oraz c) uczenie się od konkurentów, np. poprzez monitorowanie ich stron internetowych. Na uwagę zasługuje także współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, głównie uczelniami wyższymi. W opinii 50% respondentów badana organizacja nabywa wiedzę zewnętrzną z tego źródła. Tymczasem rzadko pozyskuje wiedzę zewnętrzną poprzez zastosowanie metod pracy zaobserwowanych w innych organizacjach. Sporadycznie nabywa wiedzę od klientów, jak również drogą zatrudniania nowych pracowników w celu uzupełnienia lub poszerzenia wiedzy organizacyjnej.

Jak widać, poddany badaniu urząd identyfikuje i nabywa wiedzę ze źródeł zewnętrznych. Są one zróżnicowane oraz wykorzystywane z różną częstotliwością. Jednak samo wejście w posiadanie wiedzy zewnętrznej oznacza dopiero połowę sukcesu. Żeby cenny zasób mógł być wykorzystany do realizacji wytyczonych celów, musi zostać poddany



Rys. 1. Model opisujący cel główny pracy
Źródło: opracowanie własne



eksploatacji. Innymi słowy, badana organizacja musi zastosować w praktyce nowo nabytą wiedzę. Niestety, tylko 16,9% respondentów jest przekonanych, że urząd potrafi zastosować w praktyce nowo pozyskany zasób wiedzy. Zaledwie 15,5% badanych jest pewnych co do tego, że ich organizacja pracuje efektywniej wtedy, kiedy wykorzystuje nowe pomysły i koncepcje działania. Tymczasem większość wyłącznie przypuszcza, że tak właśnie jest. To znaczy około 75% pytanych osób jest skłonnych wypowiedzieć się pozytywnie w tej kwestii, mimo że niejednokrotnie byli świadkami marnotrawienia nowo pozyskanej wiedzy czy też braku zastosowania jej w praktyce.

W związku z powyższym istnieją przesłanki pozwalające przypuszczać, że nie każda nowo pozyskana przez urząd wiedza zewnętrzna znajduje zastosowanie w praktyce. Mając więc na uwadze koncepcję zdolności absorpcyjnej, można domniemywać, że przyczyna zaistniałego zjawiska wynika z trudności lub niechęci do przeprowadzenia analizy, interpretacji czy zrozumienia nowo nabytej wiedzy zewnętrznej (asymilacja), czy też problemów związanych z łączeniem wiedzy dotychczasowej z nowo nabytą (transformacja).

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono następujące rodzaje zmiennych: zmienną niezależną, zmienną zależną oraz dwa mediatory (zmienne pośredniczące). Do ich pomiaru zaadoptowano skalę opracowaną przez T.C. Flatten i innych (2011, 98–116). Autorzy przygotowali ją w celu potwierdzenia słuszności koncepcji mówiącej o tym, że zdolność absorpcyjną należy traktować jako zmienną wielowymiarową. Tym samym uwzględnili nabycie, asymilację, transformację i eksploatację. Przeprowadzili dogłębne badania literaturowe, serię testów wstępnych oraz dwa duże badania przedsiębiorstw niemieckich. Obecnie skala ta wykorzystywana jest przez bardzo dużą liczbę badaczy prowadzących swoje dociekania empiryczne w różnych typach organizacji na całym świecie.

Zmienna niezależna. Nabywanie wiedzy zewnętrznej jest umiejętnością identyfikowania oraz wchodzenia w posiadanie wartościowej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych, w procesie ciągłego jej wyszukiwania (Pedrosa i in., 2013, s. 254–273). Do pomiaru tej zmiennej wykorzystano 3 itemy, za pomocą których zmierzono stopień, w jakim organizacja angażuje się w poszukiwanie oraz wchodzenie w posiadanie wiedzy znajdującej się poza jej granicami. Wartość Alfa-Cronbacha dla tej zmiennej wyniosła 0,70.

Zmienna zależna. Eksplorację wiedzy rozumieć należy jako zastosowanie nabytej wiedzy w praktyce (Zahra, George, 2002, s. 189). Stosując 3-itemową skalę, zmierzono, czy organizacja wykorzystuje w praktyce nowo nabytą wiedzę oraz czy dzięki nowo nabytej wiedzy udoskonala wiedzę, którą już posiada (zwiększając jej wykorzystanie i rozwój). Wartość Alfa-Cronbacha dla eksploatacji wyniosła 0,61.

Mediatory. Asymilacja to przyswojenie zasobu wiedzy, który został nabyty z zewnątrz (Batarseh i in., 2017, s. 1342–1361). Ocenie respondentów poddane zostały 4 itemy, za pomocą których zmierzono stopień, w jakim nabywana wiedza poddawana jest analizie, interpretacji i zrozumieniu. Z kolei transformacja polega na łączeniu dotychczas posiadanej wiedzy z nowo nabytą i przyswojoną wiedzą zewnętrzną (Zahra, George, 2002, s. 189). Do pomiaru zmiennej wyko-

zystano 4-itemową skalę. Określono, czy organizacja potrafi połączyć wiedzę nową z wiedzą istniejącą oraz dostosować ją do swoich potrzeb. Wartość Alfa-Cronbacha dla asymilacji i transformacji wyniosła kolejno 0,73 oraz 0,91.

W celu empirycznej weryfikacji hipotez badawczych wykonano analizy statystyczne, wykorzystując pakiet IBM SPSS Statistics w wersji 24. Najpierw przeprowadzono analizy podstawowych statystyk opisowych z testem normalności rozkładu Kołmogorowa-Smirnowa (K-S). Następnie wykonano szereg analiz prostych regresji liniowych łącznie z analizą mediacji, do czego wykorzystano narzędzie makro PROCESS Hayesa i Preachera. Ponadto na potrzeby interpretacji analiz przyjęto, że poziom istotności α wynosi 0,05.

Podstawowe statystyki opisowe mierzonych zmiennych ilościowych

Analizę rozpoczęto od wyliczenia podstawowych statystyk opisowych. Sprawdzone także normalność rozkładu uwzględnionych w modelu zmiennych mierzonych na skali ilościowej. Wynik testu K-S świadczy o tym, że rozkład zbliżony do normalnego ma tylko jedna zmienna – asymilacja. Rozkłady pozostałych zmiennych są nieco odchylone od rozkładu normalnego. Jednak wartość skośności rozkładu (dla statystycznie istotnego wyniku testu K-S) nie przekracza progu 0,8, co świadczy o tym, że rozkład każdej ze zmiennych jest stosunkowo symetryczny względem średniej (George, Mallery, 2010). Zbiorcze zestawienie wyliczonych statystyk opisowych i testu K-S przedstawiono w tabeli 2.

Analiza podwójnej mediacji

W następnej części analiz postanowiono sprawdzić, czy asymilacja i transformacja są istotnymi statystycznie mediatorami zależności pomiędzy nabyciem a eksploatacją. Do przetestowania modelu podwójnej mediacji wykorzystano makro PROCESS autorstwa Hayesa i Preachera. Na rysunku 2 zobrazowano testowany model podwójnej mediacji.

Najpierw sprawdzono istotność zależności pomiędzy zmienną niezależną, tj. nabyciem wiedzy zewnętrznej a jej asymilacją. Otrzymane wyniki świadczą o tym, że zachodzący między tymi zmiennymi związek jest istotny statystycznie o dodatnim znaku [$F(1,69) = 11,53; p = 0,001; t(1,69) = 3,395; p = 0,001; \beta = 0,378; S.E. = 0,111$]. Na podstawie nabycia można wyjaśnić 14,3% zmienności asymilacji ($R^2 = 0,143$).

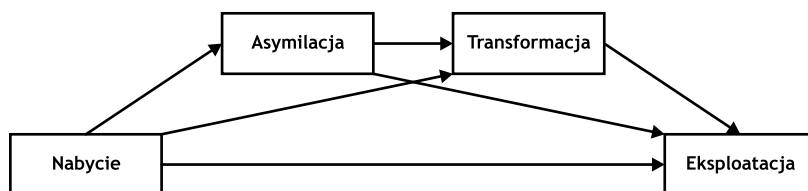
Następnie do modelu wprowadzono zmienną określoną mianem transformacji. Z przeprowadzonych analiz wynika, że model uwzględniający nabycie i asymilację, jako zmienne niezależne oraz transformację, która przyjęła rolę zmiennej zależnej, jest dobrze dopasowany do danych [$F(2,68) = 28,43; p < 0,001$] i wyjaśnia 45% wariancji transformacji ($R^2 = 0,455$). Zarówno nabycie [$t(2,68) = 2,223; p = 0,0291; \beta = 0,216; S.E. = 0,097$], jak i asymilacja [$t(2,68) = 5,825; p < 0,001; \beta = 0,563; S.E. = 0,097$] są istotnymi predyktorami transformacji. Zależności te są dodatnie, co oznacza, że wraz ze wzrostem nabycia i asymilacji wzrasta poziom transformacji.

W kolejnym kroku do modelu dodano eksploatację, która wystąpiła w roli zmiennej zależnej, podczas gdy pozostałe zmienne (nabycie, asymilacja i transformacja) potraktowane zostały jako zmienne niezależne. Okazało się, że mo-

del ten wyjaśnia 61,3% zmienności eksploatacji zasobów wiedzy ($R^2 = 0,613$) i jest dobrze dopasowany do danych [$F(3,67) = 35,32$; $p < 0,001$].

Należy także zaznaczyć, że współczynniki regresji dla poszczególnych zmiennych niezależnych przyjęły wartości dodatnie i istotne statystycznie [nabycie wiedzy zewnętrznej – $t(3,67) = 3,972$; $p < 0,001$; $\beta = 0,338$; S.E. = 0,005; asymilacja – $t(3,67) = 3,819$; $p < 0,001$; $\beta = 0,384$; S.E. = 0,101; transformacja – $t(3,67) = 2,381$; $p = 0,020$; $\beta = 0,245$; S.E. = 0,103]. Należy więc przypuszczać, że wzrost wyników tych zmiennych wywoływać będzie wzrost zmiennej zależnej. Ponadto bezpośrednia relacja pomiędzy nabyciem a eksploatacją wiedzy także jest istotna statystycznie i ma dodatni charakter [$F(1,69) = 36,535$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,346$; $t(1,69) = 6,044$; $p < 0,001$; $\beta = 0,588$; S.E. = 0,097]. Wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano w tabeli 3, natomiast wartości standaryzowanych współczynników regresji β oraz współczynników R-kwadrat zilustrowano na rysunku 3.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3 świadczą o występowaniu trzech istotnych statystycznie efektów mediacyjnych: nabycie-asymilacja-eksploatacja, nabycie-transformacja-eksploatacja oraz nabycie-asymilacja-transformacja-eksploatacja. Zarówno asymilacja, jak i transformacja samodzielnie mediuje zależność występującą pomiędzy nabyciem wiedzy zewnętrznej a jej eksploatacją. Wskaźniki obu efektów sygnalizują, że asymilacja może być silniejszym mediatorem niż transformacja. Istotnym statystycznie jest także efekt podwójnej mediacji. Ogólny efekt pośredniczący będący sumą trzech testowanych efektów jest także statystycznie istotny. W przedziałach ufności wygenerowanych na pomocą metody bootstrap autorstwa Hayes'a i Preachera nie ma wartości 0, co świadczy o istotności statystycznej poszczególnych efektów. Ponadto specyficzne efekty pośrednie uwzględniające różnice pomiędzy założonymi ścieżkami są nieistotne.



Rys. 2. Testowany model podwójnej mediacji
Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Podstawowe statystyki opisowe oraz wynik testu K-S

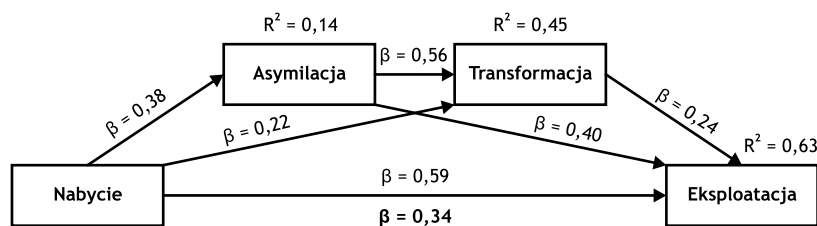
	M	Mdn	SD	Sk.	Kurt.	Min.	Maks.	K-S	p
Nabycie	16,87	17,0	2,63	-0,58	1,15	9	21	0,15	<0,001
Asymilacja	18,92	19,0	3,93	-0,12	-0,04	10	28	0,08	0,200
Transformacja	21,55	22,0	3,59	-0,27	-0,07	13	28	0,14	0,002
Eksploatacja	16,32	16,0	2,11	-0,19	0,55	10	21	0,14	0,002

M – średnia; Mdn – mediana; SD – odchylenie standardowe; Sk. – skośność; Kurt. – kurtoza; Min. i Maks. – najniższa i najwyższa wartość rozkładu; K-S – wynik testu Kolmogorowa-Smirnowa; p – istotność; *uwzględniona poprawka istotności Lillieforsa
Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Efekty mediacyjne w relacji między nabyciem a eksploatacją wiedzy zewnętrznej

	B	Boot SE	95% CI (bootstrap)	
			LL	UL
Total	0,250	0,079	0,098	0,418
Ind1	0,145	0,067	0,031	0,297
Ind2	0,053	0,026	0,008	0,110
Ind3	0,052	0,027	0,008	0,115
C1	0,092	0,77	-0,042	0,258
C2	0,093	0,069	-0,022	0,249
C3	<0,001	0,030	-0,068	0,055

B – współczynnik niestandardowy regresji, Boot SE – błąd standardowy; LL i UL – dolna i górna granica przedziału ufności
Total – model podwójnej mediacji; Ind1 – nabycie > asymilacja > eksploatacja; Ind2 – nabycie > transformacja > eksploatacja; Ind3 – nabycie > asymilacja > transformacja > eksploatacja; C1 – Ind1 minus Ind2; C2 – Ind1 minus Ind3; C3 – Ind2 minus Ind3
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Efekt podwójnej mediacji (asymilacji i transformacji) w zależności pomiędzy nabyciem a eksploatacją wiedzy zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne²

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają na przyjęcie hipotez H1 i H2. Oznacza to, że występuje istotna statystycznie, dodatnia bezpośrednia zależność pomiędzy nabyciem i eksploatacją wiedzy zewnętrznej. Stwierdzono również, że asymilacja i transformacja wiedzy zewnętrznej są istotnymi mediatorami tej zależności. Podwójna mediacja istotnie oddziałuje na związek między zmienną niezależną a zmienną zależną, wyraźnie go osłabiając. Po wprowadzeniu do modelu zmiennych pośredniczących zależność ta jest nadal istotna statystycznie. Świadczy to o występowaniu mediacji częściowej.

Podsumowanie

Celem niniejszych rozważań było zbadanie zależności występujących pomiędzy nabyciem i eksploatacją wiedzy zewnętrznej przy uwzględnieniu roli asymilacji i transformacji tej kategorii zasobu. Rozpoznano mechanizm, dzięki któremu nowa wiedza nabywana z zewnątrz jest osadzana w pamięci i strukturze organizacyjnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego. Zwrócono uwagę na asymilację i transformację jako działania, które organizacja powinna podejmować, żeby użyteczna wiedza zewnętrzna w możliwie największym stopniu znajdowała zastosowanie w praktyce.

Implikacje teoretyczne

Wyniki przeprowadzonych analiz umożliwiły przyjęcie hipotez H1 i H2. W związku z tym teoretyczną implikacją przeprowadzonego badania jest potwierdzenie występowania istotnej statystycznie bezpośredniej, dodatniej oraz silnej zależności pomiędzy nabywaniem wiedzy zewnętrznej a jej eksploatacją. Dowodzi to, że im więcej wiedzy badana organizacja nabydzie, tym większa jej ilość zostanie wykorzystana w praktyce. Innymi słowy, wiedza zewnętrzna może usprawniać działania eksploatacyjne polegające na wykorzystywaniu w praktyce wiedzy nowej oraz udoskonalaniu za jej pomocą tej, która już znajduje się w posiadaniu organizacji (zwiększając jej wykorzystanie i rozwój). Wyniki otrzymane w organizacji publicznej – Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego – potwierdziły rezultaty wcześniejszych badań, które zostały przeprowadzone przez H. Yli-Renko, E. Autio i H.J. Sapienza w przedsiębiorstwach prywatnych (2001, s. 587–613).

Wkładem w rozwój literatury z zakresu zarządzania strategicznego jest wskazanie efektu podwójnej mediacji w zależności pomiędzy nabyciem nowej wiedzy a jej eksploatacją. Oznacza to, że nabywanie przez urząd wiedzy zewnętrznej

wywołuje wzrost asymilacji tego zasobu (pierwszy mediator), w wyniku czego wzrasta transformacja zasymilowanej wiedzy (drugi mediator), dzięki której dostrzegalna jest aktywizacja działań eksploatacyjnych. Z tego wynika, że badana organizacja tym więcej wartościowej wiedzy nabytej z zewnątrz wykorzystywać będzie do realizacji wytyczonych celów (do eksploatacji), im bardziej będzie zaangażowana w jej asymilację (analizę i zrozumienie) i transformację (łączenie nowej wiedzy z dotychczasową).

Co ciekawe, silniejszą zależność zaobserwowano w przypadku pośredniczącej roli asymilacji niż transformacji. Może to świadczyć o tym, że w analizowanym przypadku to asymilacja odgrywa ważniejszą rolę podczas drogi, jaką powinna przebyć wiedza od momentu jej nabycia do wykorzystania w praktyce, tj. do podjęcia czynności eksploatacyjnych.

Implikacje praktyczne

Praktyczne implikacje przeprowadzonych analiz są następujące. Ci uczestnicy badanej organizacji, którzy obejmują w niej stanowiska kierownicze, powinni zwrócić szczególną uwagę na konieczność nabywania wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Faktem jest, że obecnie większość organizacji nie posiada w całości takich zasobów wiedzy, których potrzebują do realizacji wytyczonych celów. Dlatego pozyskiwanie ich z zewnętrznych źródeł ma fundamentalne znaczenie również dla rozwoju Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego.

Co więcej, naczelne kierownictwo powinno dbać nie tylko o wzbogacanie zasobów organizacyjnych wiedzą zewnętrzną, lecz także o zastosowanie jej w praktyce, czyli eksploatację. Jest ona, niestety, obciążona wieloma barierami, wśród których można wskazać np.: brak akceptacji nowej wiedzy ze strony niektórych pracowników i związane z nią odrzucanie wartościowego zasobu, koszty związane ze złożonością zarządzania zróżnicowaną wiedzą, jak też rozwój tych zdolności, które umożliwią im eksploatację nabytej wiedzy.

Zatem kolejną praktyczną implikacją otrzymanych wyników jest dostarczenie naczelnemu kierownictwu pomysłu na to, jak wzmocnić zależność między nabyciem a eksploatacją wiedzy. Żeby wykorzystywać w praktyce nową wiedzę zewnętrzną na pożądanym poziomie efektywności, powinni oni zwrócić szczególną uwagę na działania aktywizujące asymilację (analizę i zrozumienie) oraz transformację (łączenie nowej wiedzy z dotychczasową) nabytego zasobu. Asymilacja okazała się być silniejszym mediatorem oraz w sposób bezpośredni silnie i dodatnio oddziałuje na transformację. W związku z tym zasugerowano, że w pierwszej kolejności właśnie ona wymagałaby usprawnienia i udoskonalenia.

W tym celu naczelne kierownictwo mogłoby zorganizować wykłady pozwalające lepiej zrozumieć nowo nabytą wiedzę, przeprowadzić ukierunkowane dyskusje, zlecić pracę z precyzyjnie dobraną literaturą, zastosować storytelling czy też obserwację.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Sformułowane wnioski stanowiące wkład do teorii i praktyki należy interpretować przez pryzmat następujących ograniczeń. Pierwszym z nich jest ujęcie eksploatacji wiedzy w kategorii zmiennej jednowymiarowej. Podejście to jest zgodne z koncepcją zdolności absorpcyjnej organizacji. Jednak zastosowanie w tym przypadku kilku wymiarów mogłoby prowadzić do wniosków charakteryzujących się wyższym poziomem szczegółowości oraz wzrostem zainteresowania ze strony praktyków zarządzania. Wobec tego kierunkiem przyszłych badań mogłoby być opisanie tej zmiennej za pomocą dwóch wymiarów. Jeden dotyczyłby wykorzystywania w praktyce zupełnie nowej wiedzy, drugi – odnosiłby się do aktywności, które poprzez zastosowanie nowo nabytej wiedzy, udoskonalałyby tę, która już znajduje się w posiadaniu organizacji (zwiększając jej wykorzystanie i generując rozwój).

Drugie ograniczenie związane jest z tym, że badaniem objęto tylko jedną organizację. Otrzymanych wyników nie można zatem uogólniać na całą populację urzędów marszałkowskich funkcjonujących na terenie Polski.

Trzecie ograniczenie dotyczy mediacji częściowej, którą zaobserwowano w badanym przypadku. Oznacza to, że asymilacja (analiza i zrozumienie nowej wiedzy) oraz transformacja (łączenie nowej wiedzy z dotychczasową) odgrywają bardzo istotną rolę w eksploatacji nowo nabytej wiedzy zewnętrznej (wykorzystywaniu w praktyce). Jednak oprócz nich występują jeszcze inne zmienne, które nie zostały uwzględnione w badaniu. Sugerując się koncepcją zdolności absorpcyjnej, ograniczono się tylko i wyłącznie do jej wymiarów i założyło, że rozpoznanie zależności występujących między nimi dostarczy odpowiedzi na nurtujące pytania. Rzeczywistość okazała się jednak inna. Zatem kierunkiem przyszłych badań powinno być poszukiwanie dodatkowych zmiennych, o które należałoby wzbogacić zaproponowany model. Warunkiem idealnym, lecz bardzo trudnym do osiągnięcia, byłoby otrzymanie mediacji całkowitej. Miałaby ona miejsce wówczas, gdyby udało się wskazać wszystkie zmienne, których zaistnienie wywoływałoby intensyfikację eksploatacji wiedzy nabytej ze źródeł zewnętrznych.

dr Monika Stelmaszczyk
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-7055-0193
e-mail: m.stelmaszczyk@ujk.edu.pl

dr Szymon Jopkiewicz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
ORCID: 0000-0001-5289-6820
e-mail: szymon.jopkiewicz@ujk.edu.pl

Przypisy

- 1) Zdolność absorpcyjna jest dynamiczną zdolnością organizacji osadzoną w jej systemach, procedurach i procesach, która dotyczy nabywania, asymilacji, transformacji oraz eksploatacji wiedzy zewnętrznej (Zahra, George, 2002, s. 189). Zdaniem autorów tej definicji, każdy ze wskazanych wymiarów jest odrębną zdolnością organizacyjną.
- 2) Zaprezentowana na rysunku wartość dla każdej kolejnej ścieżki jest współczynnikiem standaryzowanym β . Wynik zapisany pogrubioną czcionką oznacza związek między zmienną niezależną (nabyciem) a zmienną zależną (eksploatacją) przy równoczesnym uwzględnieniu obu mediatorów (asymilacji i transformacji).

Bibliografia

- [1] Batarseh F.S., Usher J.M., Daspit J.J. (2017), *Absorptive Capacity In Virtual Teams: Examining The Influence On Diversity And Innovation*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 6, pp. 1342–1361.
- [2] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152.
- [3] Flatten T.C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M. (2011), *A measure of absorptive capacity: Scale Development and Validation*, „European Management Journal”, Vol. 29, No. 2, pp. 98–116.
- [4] George D., Mallery M. (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, Pearson, Boston.
- [5] Hodgkinson I.R., Hughes P., Hughes M. (2012), *Absorptive Capacity and Market Orientation in Public Service Provision*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 20, No. 3, pp. 211–229.
- [6] Junni P. (2011), *Knowledge Transfer in Acquisitions: Fear of Exploitation and Contamination*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 27, No. 3, pp. 307–321.
- [7] Koźuch B. (2017), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- [8] Leiponen A., Helfat C.E. (2010), *Innovation Objectives, Knowledge Sources, and the Benefits of Breadth*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31, No. 2, pp. 224–236.
- [9] Naqshbandi M.M., Kamel Y. (2017), *Intervening Role of Realized Absorptive Capacity in Organizational Culture-open Innovation Relationship: Evidence from an Emerging Market*, „Journal of General Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 5–20.
- [10] Parra-Requena G., Ruiz-Ortega M.J., García-Villaverde, Pedro M., Rodrigo-Alarcón J. (2015), *The Mediating Role of Knowledge Acquisition on the Relationship between External Social Capital and Innovativeness*, „European Management Review”, Vol. 12, No. 3, pp. 149–169.
- [11] Pedrosa A., Välling M., Boyd B. (2013), *Knowledge Related Activities in Open Innovation: Managers' Characteristics and Practices*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 61, No. 3/4, pp. 254–273.
- [12] Pierścieniak A. (2014), *Czynniki sukcesu struktur współpracy nauki z praktyką*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 10, cz. 2, s. 119–128.
- [13] Pierścieniak A. (2015), *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.



- [14] Presutti M., Boari C., Majocchi A. (2011), *The Importance of Proximity for the Start-ups' Knowledge Acquisition and Exploitation*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 49, No. 3, pp. 361–389.
- [15] Ramachandran I. (2018), *Triggering Absorptive Capacity in Organizations: CEO Succession as a Knowledge Enabler*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 22, No. 8, pp. 1844–1864.
- [16] Segarra-Ciprés M., Roca-Puig V., Bou-Llusar J.C. (2014), *External Knowledge Acquisition and Innovation Output: An Analysis of the Moderating Effect of Internal Knowledge Transfer*, „Knowledge Management Research & Practice”, Vol. 12, No. 2, pp. 203–214.
- [17] Simonin B.L. (1999), *Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 7, pp. 595–623.
- [18] Stelmaszczyk M. (2018a), *Oddziaływanie przepływów wiedzy menedżerskiej na zdolność absorpcyjną organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 08(821), s. 85–97.
- [19] Stelmaszczyk M. (2018b), *W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa: efekt podwójnej mediacji*, „E-Mentor”, Nr 3(75), s. 63–71.
- [20] Stelmaszczyk M., Jarubas A. (2019), *Wymiana wiedzy czy ochrona wiedzy – a może ambidextery? Perspektywa zdolności absorpcyjnej*, „E-Mentor” (oddano do druku).
- [21] Tortoriello M. (2015), *The Social Underpinnings of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Structural Holes on Innovation Generation Based on External Knowledge*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 4, 586–597.
- [22] Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H.J. (2001), *Social Capital, Knowledge Acquisition, Knowledge Exploitation in Your Technology-based Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6/7, pp. 587–613.
- [23] Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review”, Vol. 27, No. 2, pp. 185–203.

Mediation Effects in the Context of External Knowledge Acquisition and Exploitation as Success Factors in Development of Organisation

Summary

The deliberations presented in this article revolve around the concept of absorptive capacity. The authors concentrated on making the mechanism of knowledge transfer more precise and accurate from its acquisition to exploitation – the mechanism owing to which new external knowledge is integral to organisational memory and structure. In relation to this, the aim of these deliberations was to investigate the relationships that would occur between acquisition and exploitation of external knowledge, while considering the role of assimilation and transformation of this category of resource. In order to verify the research hypotheses a series of regression analyses were performed, which were then used to test mediation effects. The aim of the project was accomplished, revealing statistically important relationship between acquisition and exploitation of external knowledge. It was also ascertained that assimilation and transformation of external knowledge are essential mediators of this relationship. Double mediation significantly affects the relationship between an independent variable and dependent variable. It means that knowledge acquisition from external sources (independent variable) causes increase in assimilation of this resource (first mediator), as a result of which transformation of assimilated knowledge (second mediator), and because of that the increase in its exploitation becomes visible (dependent variable).

Keywords

knowledge acquisition, exploitation, absorptive capacity, mediation

WYKORZYSTANIE SYSTEMÓW IT W INFORMACYJNYM WSPOMAGANIU WYBORÓW STRATEGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH W RÓŻNYCH SEKTORACH

DOI: 10.33141/po.2019.04.09

Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Adam Weinert

Wprowadzenie

Problematyka informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw jest coraz bardziej popularna w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, a w szczególności przez umiejscowienie bezpośrednio w obszarze zarządzania strategicznego (Wheelen, Hunger, 2012; Peppard, Ward, 2016; Urbanowska-Sojkin, 2017)

oraz pośrednio w dziedzinie informatyki ekonomicznej (Pearlson i in., 2016; Banaszak i in., 2016; Olszak, 2017).

W dynamicznych, niepewnych i złożonych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, wywołanych zwłaszcza ideą cyfrowej transformacji, za nieuniknione uznaje się wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa systemów infor-

matycznych zarządzania z coraz bardziej funkcjonalnymi rozwiązaniami opartymi na technologiach stanowiących podstawę realizacji wytycznych koncepcji Przemysłu 4.0. Nowoczesne systemy analityczne pozwalają na zautomatyzowanie zbierania, gromadzenia i przetwarzania dużych, zmiennych, różnorodnych zbiorów danych oraz warunkują procesy podejmowania decyzji (Herbert, 2017, s. 7).

Przedmiotem zainteresowania w opracowaniu są uwarunkowania procesu informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach przez systemy IT. Do czynników, które determinują poziom zaawansowania informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstwa, należy sektor działalności gospodarczej. Skutkiem tego jest między innymi oferta producentów rozwiązań systemów IT dedykowana poszczególnym branżom (np. SAP, SAS, Microsoft, IFS, BPSC, Oracle, Comarch, Streamsoft, Unit4, Simple, Sage).

W artykule na podstawie analizy literatury oraz identyfikowanych trendów w praktyce (statystyki i analizy GUS) sformułowano hipotezę badawczą: przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych sektorach działalności gospodarczej charakteryzują się odmiennym poziomem wykorzystania systemów IT w wyborach strategicznych.

Przesłanki zainteresowania sektorowym różnicowaniem zaawansowania informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego wynikają z elementów ekonomii sektorowej oraz z nurtu dynamiki konkurencyjnej (Matyjas, 2013). Są nimi przede wszystkim atrybuty sektorów wyrażane przez skalę i przedmiot działań gospodarczych, produkty i ich zróżnicowanie; przez stopień koncentracji w sektorze, metody i techniki działania, w tym konkurowania, kooperacji; przez fazę cyklu życia sektora; powiązania międzyorganizacyjne w sektorach, zaawansowanie technologiczne i działania innowacyjne oraz inwestowanie w pozycje rynkowe. Nie bez znaczenia jest polityka rządu względem poszczególnych sektorów. W cechach obiektywnie opisujących sektory działania upatrywano spełniania roli moderowania informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego. Aktualnie dostępne informacje o ekonomicznych i organizacyjnych cechach sektorów gospodarczych znakomicie ograniczyły spełnienie pierwotnych zamiarów badawczych. Wybrane cechy identyfikujące sektory pozwoliły na stworzenie przekrojów analiz ze względu na przedmiot działania oraz poziom wykorzystania technologii – systemów IT, co odpowiada profilowi sektora wg identyfikacji stosowanej przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce. Celem opracowania jest określenie poziomu wykorzystania przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach systemów IT wspomagających wybory strategiczne.

W badaniach i konsekwentnie w opracowaniu przyjęto założenie, że sektor działalności gospodarczej jest rozumiany zgodnie z układem i charakterystyką stosowanymi w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), która została opracowana na podstawie Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej NACE Rev.2. Tak rozumiane kryterium – „sektor działania” – stało się podstawą analizy informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach. Polska Klasyfikacja Działalności jest umownie przyjętym podziałem zbioru

rodzajów działalności społeczno-gospodarczej (sekcje A-U) (GUS, 2017, s. 19–20). Warunkiem zaliczenia jednostki (podmiotu gospodarczego) do danej grupy jest przeważający przedmiot podstawowej działalności gospodarczej (sekcje A-L).

W opracowaniu wsparciem dla wiedzy teoretycznej są dane empiryczne zebrane w ramach badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego UEP w 2017 roku wśród członków najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw kwalifikujących się do jednego z 12 sektorów działalności gospodarczej. Część wyników badań została wykorzystana w pracy doktorskiej (Weinert, 2018). Narzędziem pomiarowym był kwestionariusz elektroniczny ankiety. Wielkość próby badawczej wyniosła 306 obserwacji. Uzyskane wyniki badań dotyczą wybranych cech informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych przez systemy IT w przedsiębiorstwach i szerzej komputerowego wsparcia zarządzania strategicznego.

Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przez systemy IT

Podłoże teoretyczne informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych

Podstawy informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych stanowią ustalenia naukowe ujęte z dwóch perspektyw. Pierwsza związana jest stricte z teoriami podejmowania decyzji (strategicznych), druga z systemami informacyjnymi i informatycznymi zarządzania. Interesujące zestawienie teorii w tym zakresie prezentują K.R. Larsen, G. Allen, A. Vance i D. Eargle (2014). Wśród wybranych 106 teorii (które nadal są uzupełniane w bazie internetowej) wskazano przede wszystkim teorię zasobową, teorię dynamicznych zdolności, teorię interesariuszy, teorię agencji, teorię instytucjonalną oraz teorię procesu informacyjnego. Warto zauważyć, że według T.P. Kenworthy'ego i A. Verbeke (2015) wśród nich są teorie naukowe należące do dorobku w zakresie zarządzania strategicznego. Interesujące rozważania podejmuje A.R. Burgelman wraz z zespołem (2018). Na podstawie analizy literatury z lat 1992–2016 badacze wyznaczyli główne kierunki zainteresowania teoriami zarządzania strategicznego, wśród nich te warunkowane rozwojem informacyjnego i informatycznego wspomaganie. Przydatność wybranych teorii przedstawiono w tabeli 1.

Rola systemów IT w informacyjnym wspomaganie wyborów strategicznych

W artykule wybory strategiczne rozumiane są w szerszym znaczeniu, czyli w ujęciu procesowym, na które składają się cztery fazy, zgodnie ze wskazaną kolejnością: rozpoznanie problemów strategicznych, rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania, sformułowanie opcji strategicznych, wybór strategiczny – podjęcie ostatecznej decyzji (Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 79).

W ujęciu funkcjonalnym system informacyjny pomaga w rzetelnym analizowaniu otoczenia, eksplorowaniu i identyfikowaniu warunków działania, eksperymentowaniu i kontrolowaniu wielu działań przedsiębiorstwa



(Wheelen, Hunger, 2012, s. 347). Rola systemów informacyjnych rozważana w kontekście zarządzania strategicznego polega na dostarczaniu informacji do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. To oznacza, że systemy informacyjne służą określeniu możliwych sposobów zachowania przedsiębiorstwa w przyszłości poprzez dostarczanie informacji użytecznych dla określenia, poddanych dalszej analizie i ocenie, możliwych do zastosowania wariantów działania. Służebność systemów informacyjnych względem zarządzania strategicznego dotyczy także monitorowania i oceny skutków decyzji strategicznych. Informacje te muszą być gromadzone (automatyczne pobieranie z różnych urządzeń), przechowywane i opracowywane syntetycznie w atrakcyjny sposób (forma prezentacji i łatwości dostępu danych, np. poprzez kokpity menedżerskie), aby odpowiadały na ważne pytania i problemy strategiczne (Urbanowska-Sojkin, 2010, s. 207–208). Zakres informacyjnego wspomaganie w poszczególnych fazach procesu wyborów strategicznych zaprezentowano w tabeli 2.

Systemy IT tworzą podstawy informacyjnego wspomaganie decyzji poprzez infrastrukturę informatyczną, pozwalającą pozyskiwać informacje o odpowiedniej jakości i we właściwym czasie, gromadzonych z różnych obszarów

funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz z innych systemów, a także pozyskanych z wielu, najczęściej rozproszonych, źródeł zewnętrznych (Banaszak i in., 2016, s. 129). Główną rolę wśród nich pełnią rozwijane, szczególnie intensywnie przez ostatnie 20 lat, systemy klasy ERP. Stanowią one obecnie pod względem funkcjonalnym najbardziej „dojrzałe” systemy IT, charakteryzujące się szerokim zakresem użytkowania, co pozwala zwiększać racjonalność podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie (Olszak, 2017). Niezbędnym uzupełnieniem systemów ERP są przede wszystkim systemy klasy BI, CRM, DMS, BPM, traktowane często również jako aplikacje komplementarne¹. W różnym zakresie pozwalają one na poprawę jakości i przebiegu wyborów strategicznych, potencjalizując ich trafność i skuteczność (Pearlson i in., 2016, s. 64).

Informatyczne oprogramowanie użytkowe przynosi korzyści bezpośrednio postrzegane i oceniane przez „uprawnionego” użytkownika. Jego konfiguracja w systemach zarządzania umożliwia nie tylko zarządzanie bieżącą działalnością, ale także dokonywanie pomiaru rezultatów realizowanych celów strategicznych i strategii. Służy także do kreowania i wykorzystywania przyszłych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Jest związane zatem z tworzeniem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Tabela 1. Wybrane teorie dotyczące informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych

Teoria	Główni autorzy	Przydatność teorii dla opisu i wyjaśniania informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych
Teoria zasobowa	E. Penrose, J. Barney, B. Wernerfelt	Wsparcie informacyjne dla wyborów strategicznych upatruje się w działaniach polegających na integrowaniu zasobów, ich budowie, rekonfiguracji, po to, by generować nowe rozwiązania problemów strategicznych.
Teoria dynamicznych zdolności	D. Teece, K. Eisenhardt	Utrwalenie przekonania, że zdolności dynamiczne pozwalają przedsiębiorstwu adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Należą do nich zdolności do informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych.
Teoria interesariuszy	R.E. Freeman	Potwierdzenie, że interesariusze mogą wywierać wpływ na przebieg i jakość procesu wyborów strategicznych (interakcje – relacje; komunikacja; grupy interesu).
Teoria agencji	A. Alchian, H. Demsetz, K. Eisenhardt, M. Jensen, W. Meckling	Sformułowanie konwencji – zarządzanie relacjami pryncypał-agent w odniesieniu do osób zaangażowanych w informacyjne wspomaganie procesu wyborów strategicznych jest konieczne.
Teoria instytucjonalna	P. Selznick, P.J. DiMaggio, W.W. Powell, W.R. Scott, G.L. Zucker	Nasilenie informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych może oznaczać odejście od wymogów otoczenia instytucjonalnego i instytucjonalnego kryterium racjonalności, a w związku z tym należy uwzględniać negatywne reakcje ukierunkowane na poszczególnych interesariuszy.
Teoria procesu informacyjnego	G.A. Miller	Informacja jest uznawana za najważniejszy składnik każdego systemu (w tym systemów wspomagających wybory strategiczne), ponieważ wprowadza ład i uporządkowanie.

Źródło: opracowanie na podstawie: Larsen i in., 2014; Kenworthy, Verbeke, 2015

Tabela 2. Informacyjne wspomaganie procesu wyborów strategicznych

Faza procesu wyborów strategicznych	Opis	Forma informacyjnego wspomaganie
Rozpoznanie problemów strategicznych	Percepcja symptomów problemu i rejestracja problemu	Dostarczanie informacji
Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania	Wyjaśnienie problemów strategicznych	Dostarczanie informacji
Sformułowanie opcji strategicznych	Ustalenie potencjalnych sposobów postępowania – identyfikacja wariantów	Określenie możliwych sposobów zachowania przedsiębiorstwa
Wybór strategiczny – podjęcie ostatecznej decyzji	Określenie dopuszczalnych wariantów oraz ich ocena	Dostarczanie informacji dla sformułowania wariantów i oceny decyzji

Źródło: opracowanie własne

(Peppard, Ward, 2016, s. 17; Urbanowska-Sojkin, 2017, s. 403). Wśród wdrażanych pakietów aplikacji IT znajdują się narzędzia implementowane do budowania wiedzy o przyszłym otoczeniu oraz o możliwościach rozwoju w nim przedsiębiorstwa (np. umożliwiające budowę scenariuszy rozwoju otoczenia, sporządzenie i wykorzystanie strategicznej karty wyników oraz konstruowanie i analizę map strategicznych) (Jarzabkowski, Kaplan, 2015, s. 539).

Krytyczna analiza dorobku naukowego w zakresie informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych przez systemy IT pozwoliła stwierdzić, że przedmiotowe badania w przedsiębiorstwach w Polsce były podejmowane relatywnie rzadko. Powodem tego jest niezwykle złożony zakres przedmiotowy problematyki wyborów strategicznych².

W warstwie informacyjnej warunkującej wybory strategiczne należy uwzględniać wszelkie uwarunkowania popytowe i podażowe w przyszłości oraz czynniki oddziałujące na ich poziom i strukturę rodzajową. Konieczne są między innymi informacje o segmentach docelowych, ich ewolucji i jej siłach napędowych, oczekiwanej przez klientów wartości i zmianach w czasie, a także możliwościach sprostania wyzwaniom z otoczenia przez przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2014, s. 155). Menedżerowie wiążą sprostanie potrzebom informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych z rozwojem koncepcji Przemysłu 4.0 – związanej z cyfryzacją gospodarki, a w szczególności przemysłu i strategii produkcyjnych w przedsiębiorstwach. Wraz z rozwojem tej koncepcji badania naukowców są coraz częściej zorientowane na rozwiązania techniczno-technologiczne, takie jak: roboty współpracujące i roboty autonomiczne, systemy symulacji (*digital twin*), Internet Rzeczy (a także usług, ludzi, danych), rozszerzona i wirtualna rzeczywistość, Blockchain oraz model przetwarzania w chmurze obliczeniowej, które zwiększają możliwości standardowych systemów IT. Jednocześnie wymienione przykłady to przedmiot zainteresowania aktualnie ważnych nurtów zmian technologicznych w przedsiębiorstwach (Ghobakhloo, 2018, s. 914). Nie sposób pominąć również systemów Big Data (stanowiących jeden z elementów koncepcji Przemysłu 4.0) ze względu na ich szczególną użyteczność w zakresie podejmowania decyzji strategicznych, które w połączeniu z systemami CRM, BI i ERP zwiększają możliwości analityczno-raportowe opisujące i wyjaśniające różne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa (Weinert, 2017a).

Wobec wspomnianego szerokiego zakresu przedmiotowego problematyki wyborów strategicznych i licznych sposobów informacyjnego i informatycznego wspomaganie wszechstronna ocena przedsiębiorstw jest możliwa tylko na określonym poziomie ogólności i wymaga przyjęcia odpowiednich założeń badawczych. W niniejszym artykule skoncentrowano się na wdrożeniach standardowych klas systemów IT (ERP, BI, CRM, DMS, BPM), użytecznych w kontekście procesu wyborów strategicznych, a umożliwiających rozpoznawanie przyszłych warunków działania oraz sposobów radzenia z problemami rozwoju i zachowania rynkowego. Są to typy systemów wymieniane najczęściej przez twórców systemów IT, producentów

i dostawców oprogramowania jako wspomagające wybory strategiczne. O nich traktują także treści opracowań naukowych stanowiące pokłady teoretyczne informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego prezentowane w literaturze przedmiotu.

Typologia systemów IT wspomagających wybory strategiczne

W badaniu przedstawionym w dalszej części artykułu w punkcie wyjścia wskazano generacje systemów IT z uwzględnieniem ich podziału na – systemy podstawowe, systemy transakcyjne, systemy informowania kierownictwa, systemy doradcze oraz systemy kompleksowe. Ze względu na to, że nie sposób uwzględnić w badaniach empirycznych wszystkich możliwych systemów zaliczanych do danej generacji, wykorzystano szczegółową typologię systemów IT wspomagających wybory strategiczne stworzoną na podstawie podziałów dokonanych przez teoretyków, badaczy i doświadczonych konsultantów IT. Są one zawarte w pracach między innymi J. Kisielnickiego (2009), K.C. Laudona i J.P. Laudon (2014), J. Jurka (2016) oraz B. Wachnika (2016).

W tabeli 3 zaprezentowano możliwości informacyjnego wspomaganie procesu wyborów strategicznych przez wybrane klasy systemów IT oraz ich różne konfiguracje, a także przykłady oprogramowania z rodziny systemów zaprojektowanych przez firmę Microsoft (Microsoft Dynamics NAV, 2018) oraz polskiego dostawcę rozwiązań IT – Comarch (www.comarch.pl).

Analiza klas systemów IT pozwala stwierdzić, że służą one w różnym zakresie i w różnej formie wspomaganie każdej z faz procesu wyborów strategicznych. Systemy te podzielono ze względu na charakter informacyjnego wspomaganie: wspomaganie pośrednie – wyłącznie pomocnicze (np. systemy biurowe, systemy szyfrujące, systemy wspomaganie edukacji), wspomaganie bezpośrednie: ERP, DMS, BPM, CRM interakcyjny i operacyjny, BI, CRM analityczny, ERP z modułami odpowiadającymi systemom BI, CRM, DMS, BPM.

Wymienione klasy systemów IT z coraz większą determinacją uzupełniają portfel narzędzi użytecznych w sprawowaniu ról przez strategów we współczesnym przedsiębiorstwie, zwłaszcza w dobie cyfrowej transformacji (Weinert, 2017b).

Metodyka badawcza

Podmiotem badań były średnie i duże przedsiębiorstwa (według liczby zatrudnionych pracowników), reprezentowane przez głównych strategów (przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, w tym – właścicieli, prezesa, członkowie zarządu, dyrektorzy generalni, dyrektorzy wykonawczy, dyrektorzy strategiczni i zarządzający). Sektor prowadzonej działalności gospodarczej, jak wcześniej wspomniano, ustalono zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) w ramach poszczególnych sekcji (wybrano sekcje od A do L).

Do weryfikacji wskazanej we wprowadzeniu do artykułu hipotezy badawczej posłużyły odpowiedzi zebrane na podstawie pytań kwestionariusza ankiety elektronicznej,



Tabela 3. Informacyjne wspomaganie procesu wyborów strategicznych przez systemy IT z przykładami oprogramowania użytkowego

Kryterium	Proces wyborów strategicznych			
Generacja systemów IT	Systemy podstawowe	Systemy transakcyjne / Systemy informowania kierownictwa	Systemy doradcze	Systemy kompleksowe (zintegrowane)
Standardowa klasa systemu IT	(np. biurowe)	ERP, DMS, BPM, CRM	BI, CRM	ERP z modułami odpowiadającymi systemom BI, CRM, DMS, BPM
Wpływ na proces wyborów	Brak wpływu	Umożliwienie przebiegu procesu	Usprawnienie i poprawa jakości procesu	Umożliwienie przebiegu, usprawnienie i poprawa jakości procesu
Charakter wspomaganie wyborów	Pośredni (wyłącznie pomocniczy)	Bezpośredni (w różnym zakresie)		
Forma wspomaganie wyborów	Przedstawienie pozyskanych informacji	Dostarczenie podstawowej informacji dla tworzenia przyszłości przedsiębiorstwa, w większości dotyczące analiz historycznych i bieżącej działalności	Dostarczenie kluczowych informacji i proponowanie rozwiązań dotyczących bieżącej i przyszłej działalności	Kompleksowe dostarczanie informacji i proponowanie rozwiązań dotyczących bieżącej i przyszłej działalności
Przykłady oprogramowania użytkowego				
Microsoft	MS Office, Office 365	Microsoft Dynamics CRM	Power BI, Cortana Intelligence Suite	Microsoft Dynamics NAV 2018
Comarch	–	Comarch DMS, Comarch Mobile	Comarch BI Point	Comarch ERP Altum, Comarch ERP XL

Źródło: opracowanie własne

który został wcześniej udostępniony na dedykowanej stronie internetowej (<https://strategicznie.pl>). Badanie zostało oparte na gromadzeniu danych w sposób zamknięty. Jako operat losowania wykorzystano bazę danych EMIS Professional, za pomocą której uzyskano dostęp do wykazu jednostek (populacji badanej), zawierającego aktualne dane kontaktowe. W badaniu zastosowano formułę doboru kwotowo-losowego (mieszanego). Losowanie podmiotów gospodarczych do badania w ramach poszczególnych podgrup miało charakter losowania prostego (bez zwracania).

Dane empiryczne uzyskane w wyniku przeprowadzonej procedury badawczej poddano wielowymiarowej analizie statystycznej. Zastosowano metodę analizy danych sumarycznych mierników statystycznych (skala nominalna – trzystopniowa) oraz metodę porównania różnic pomiędzy badanymi grupami przy wykorzystaniu testu U (Manna-Whitneya) dla prób niezależnych. Test U jest powszechnie stosowaną metodą oceny, gdy analizowane dane nie spełniają założeń przewidzianych dla testów parametrycznych (Bedyńska, Cypriańska, 2013, s. 185). W badaniach wykorzystano również tzw. tabele kontyngencji. Ich szczegółowe wyniki zostały przedstawione w skróconej wersji ze względu na wymaganą objętość artykułu. Do analizy danych wykorzystano program IBM SPSS Statistics (ver. 21).

Materiał empiryczny uzyskano łącznie od 306 przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski w 2017 roku (badanie ilościowe, wsparte zostało wcześniej badaniem jakościowym – wśród ekspertów, a także badaniem pilotażowym). Badana populacja ze względu na liczebność zbioru należy do populacji skończonej. W cza-

se rozpoczęcia badań (pierwsza połowa 2017 roku) wśród dużych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski dominowały podmioty zatrudniające od 50 do 249 osób. W przebadanej próbie również te przedsiębiorstwa stanowiły największy zbiór (86,93% – 266 podmiotów). Pozostałe podmioty należały do kategorii dużych przedsiębiorstw (powyżej 249 osób) (13,07% – 40 podmiotów, w tym przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 pracowników, 4,57% – 14 podmiotów).

Wybrane wyniki badań wykorzystania systemów IT w wyborach strategicznych przedsiębiorstw

Udział przedsiębiorstw ze względu na sektor działalności gospodarczej

Otrzymana struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na kryterium sektora działalności gospodarczej przedstawia się następująco:

- A) Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (6,86% – 21 podmiotów).
- B) Górnictwo i wydobywanie (0,00% – brak podmiotów).
- C) Przetwórstwo przemysłowe (14,05% – 43 podmioty).
- D) Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (5,88% – 18 podmiotów).
- E) Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja (4,58% – 14 podmiotów).
- F) Budownictwo (11,76% – 36 podmiotów).
- G) Handel, naprawa pojazdów samochodowych (15,36% – 47 podmiotów).

- H) Transport i gospodarka magazynowa (11,76% – 36 podmiotów).
 I) Zakwaterowanie i gastronomia (5,88% – 18 podmiotów).
 J) Informacja i komunikacja (9,80% – 30 podmiotów).
 K) Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (8,82% – 27 podmiotów).
 L) Obsługa rynku nieruchomości (5,23% – 16 podmiotów).

Porównanie struktury populacji generalnej (w chwili rozpoczęcia badania przedsiębiorstw tych w Polsce było ok. 18 430 (GUS, 2017, s. 30–49)) i przebadanej próby przedsiębiorstw wykazało od 2 do 6 punktów procentowych różnicy w poszczególnych sekcjach. W przypadku niektórych sekcji wystąpiła tzw. nadreprezentacja danych. Dlatego też ostatecznie dobór próby przyjął charakter nieproporcjonalny. Nie bez znaczenia dla oceny informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych są perspektywy rozwoju przedsiębiorstw i inwestycji w systemy informatyczne. W ostatnich latach obserwuje się wzrost inwestycji przedsiębiorstw w Polsce, w tym w zakresie infrastruktury informacyjnej i informatycznej powodowane stabilną i dobrą sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw oraz kształtowaniem wielkości i struktury popytu (NBP, 2018, s. 24). Do sektorów, w których przedsiębiorstwa poniosły największe nakłady na zakup sprzętu ICT (w % ogółu przedsiębiorstw danej grupy) w 2017 roku, należą podmioty zajmujące się: działalnością finansową i ubezpieczeniową (77,5%), wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (65,6%), informacją i komunikacją (62,1%) oraz obsługą rynku nieruchomości (55,2%) (GUS, 2018, s. 110–111).

Poziom informatyzacji w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce wyrażony posiadanymi systemami informatycznymi (klasy ERP i CRM) z roku na rok rośnie (od 2014 roku). Z drugiej strony, niepokojąca jest wartość wskaźnika „intensywności cyfrowej” (*digital intensity index*) dla przedsiębiorstw w Polsce, który w 2017 roku był o 7,4 punktów procentowych niższy niż średni dla całej Unii Europejskiej (21,5%). Do warunków określających poziom intensywności cyfrowej, oprócz takich elementów jak posiadanie strony internetowej, korzystanie z mediów społecznościowych, wlicza się również posiadanie oprogramowania klasy ERP oraz CRM (GUS, 2018, s. 111–113).

Poziom wykorzystania systemów IT w wyborach strategicznych przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach

Otrzymane w efekcie badania wyniki zaprezentowano w tabelach 4 i 5. Ocenie wykorzystania przez przedsiębiorstwa systemów IT w wyborach strategicznych poddano pięć klas systemów – systemy klasy DMS, BPM, CRM, BI, ERP.

Wyniki badania wskazują, że poziom wykorzystania systemów IT w przedsiębiorstwach jest zróżnicowany (tab. 4). Jedną z przyczyn są wcześniej, w poprzednich latach wdrożone przez przedsiębiorstwa systemy, nadal eksploatowane, które mają ograniczone możliwości rozpoznawania i prognozowania przyszłych warunków działania oraz kształtowania przyszłości przedsiębiorstw.

Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące dokonanych wcześniej wyborów systemu IT i aktualnie eksploatowanych wskazują na to, że zdecydowanie najwięcej przedsiębiorstw korzysta z systemów klasy BPM (66,67% – 204 podmioty). Systemy te w mniejszym zakresie służą dostarczeniu informacji dla tworzenia przyszłości przedsiębiorstwa, a w większym umożliwiają dokonanie analiz historycznych i bieżącej działalności, a w szczególności informowanie o przebiegu kluczowych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. W opinii respondentów, w kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu wzbogacanie baz danych i funkcji systemów jest w odniesieniu do tych systemów imperatywem. Pozwoli to na wykorzystanie w praktyce efektów przetwarzania danych. Praktycy, w rolach respondentów w badaniach, stwierdzają, że rozbudowa baz, funkcji i narzędzi informatycznych sprzyja wzrostowi efektywności działań i skuteczności realizacji celów strategicznych.

Zdecydowanie mniejsza część uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw wykorzystuje „zaawansowane systemy IT”. Wśród nich, zaliczane do kompleksowych systemów IT, systemy klasy ERP (26,14% – 80 podmiotów korzysta z funkcjonalności tych systemów w procesach wyborów strategicznych). Inny poziom wskazań charakteryzuje korzystanie z systemów klasy BI. Są one określane jako „najbardziej zaawansowana kategoria systemów doradczych”, zorientowana na gromadzenie (zbieranie), eksplorację, przetwarzanie (analizę danych), wizualizację oraz udostępnianie wiedzy korporacyjnej. Ponad 1/3 respondentów (34,64% – 106 podmiotów) wykorzystuje systemy klasy BI w wyborach strategicznych, co prowadzi

Tabela 4. Poziom wykorzystania systemów IT przez przedsiębiorstwa do informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych (N=306)

Generacja systemów IT	Klasa systemów IT	Wyniki w %			Ocena wyników*
		T	NW	N	
Systemy informowania kierownictwa	DMS	33,33	18,95	47,71	Niska
	BPM	66,67	5,88	27,45	Wysoka
Systemy doradcze	CRM	44,44	16,34	39,22	Umiarkowana
	BI	34,64	15,03	50,33	Niska
Systemy kompleksowe	ERP	26,14	13,73	60,13	Niska

Legenda: T – Tak (mamy wdrożony i wykorzystujemy ten system); NW – Nie wiem/nie mam zdania; N – Nie; * w porównaniu do wszystkich otrzymanych rezultatów w badaniu

Źródło: opracowanie własne



Tabela 5. Poziom wykorzystania systemów IT do informacyjnego wspomagania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach (N=306)

Sekcja PKD*	Klasa systemu IT (wyniki w %)										N_W	
	DMS		BPM		CRM		BI		ERP			
	**	***	**	***	**	***	**	***	**	***	**	***
A	23,8	4,9	81,0	8,3	38,1	5,9	33,3	6,6	33,3	8,8	BPM	ERP
C	34,9	14,7	76,7	16,2	55,8	17,6	41,9	17,0	23,3	12,5	BPM	CRM
D	38,9	6,9	88,9	7,8	27,8	3,7	50,0	8,5	33,3	7,5	BPM	BI
E	35,7	4,9	64,3	4,4	42,9	4,4	14,3	1,9	35,7	6,3	BPM	ERP
F	33,3	11,8	66,7	11,8	52,8	14,0	33,3	11,3	33,3	15,0	BPM	ERP
G	14,9	6,9	48,9	11,3	36,2	12,5	19,1	8,5	25,5	15,0	BPM	ERP
H	44,4	15,7	63,9	11,3	63,9	16,9	47,2	16,0	33,3	15,0	BPM/ CRM	CRM
I	33,3	5,9	83,3	7,4	38,9	5,1	22,2	3,8	11,1	2,5	BPM	BPM
J	40,0	11,8	53,3	7,8	53,3	11,8	53,3	15,1	26,7	10,0	BPM/ CRM	BI
K	48,1	12,7	59,3	7,8	29,6	5,9	29,6	7,5	11,1	3,8	BPM	DMS
L	25,0	3,9	75,0	5,9	18,8	2,2	25,0	3,8	18,8	3,8	BPM	BPM
N_IT	K	H	D	C	H	C	J	C	E	F,G,H		

Legenda: * sekcji B nie uwzględniono ze względu na brak obserwacji; ** % z danej branży; *** % z poziomu wykorzystania danego systemu IT w próbie badawczej; N_W – największy wynik w danej sekcji; N_IT – największy wynik dotyczący danej klasy systemu IT
Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Wyniki zastosowania testu U (Manna-Whitneya) (zestawienie istotnych statystycznie różnic)

Zmienna zależna	Zbiorowość przedsiębiorstw	N	Średnia ranga	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
DMS (1)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji G	47	125,29	0,004*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	259	158,62	
BPM (1)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji D	18	187,50	0,040*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	288	151,38	
BPM (2)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji G	47	126,37	0,005*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	259	158,42	
CRM (1)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji H	36	183,25	0,013*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	270	149,53	
CRM (2)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji L	16	114,19	0,034*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	290	155,67	
BI (1)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji G	47	129,80	0,015*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	259	157,80	
BI (2)	Dominująca aktywność gospodarcza w sekcji J	30	182,10	0,024*
	Dominująca aktywność gospodarcza w innych sekcjach	276	150,39	
Częstość różnicowania (dla wszystkich zastosowanych zmiennych)				7

* $p \leq 0,05$ – podawany w wynikach testu U poziom p reprezentuje prawdopodobieństwo błędu związanego z przyjęciem hipotezy o istnieniu różnic między grupami
Źródło: opracowanie własne

do usprawnienia i racjonalizowania procesu podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie.

Kolejny rodzaj systemów IT, czyli systemy klasy DMS, pozwalają na usprawnienia w zakresie organizacji pracy i obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie. Poziom wskazań respondentów nie pozwala jednak na optymizm w ocenie wykorzystania systemów DMS, właściwych z punktu widzenia wspomagania systemów informacyjnych w wyborach strategicznych, bo z definicji nie są one wyposażone w oprogramowanie pozwalające na formułowanie i wyjaśnianie scenariuszy rozwoju otoczenia oraz skutków dla przedsiębiorstw. W próbie badawczej korzysta z nich ok. 1/3 przedsiębiorstw (33,33% – 102 podmioty).

Bardziej optymistyczne są wyniki opisujące stosowanie w procesach wyborów strategicznych systemów klasy CRM (44,44% – 136 podmiotów). Badane przedsiębiorstwa wpisują się w profil przedsiębiorstw w Polsce wykorzystujących systemy informatyczne CRM, ustalony przez badania GUS. Według informacji GUS, w 2015 roku 42,2% średniej wielkości przedsiębiorstw, a rok wcześniej 37,7% przedsiębiorstw korzystało z systemów klasy CRM (GUS, 2015, s. 103). Należy jednak uwzględnić fakt, że systemy te nie są traktowane jako fundamentalne do podejmowania decyzji strategicznych. Wspomagają jednak między innymi opis i wyjaśnienie relacji z odbiorcami i ich skutków.

W dalszym postępowaniu badawczym eksploracja danych pozwoliła zaprezentować rozkład wyników dotyczący poziomu wykorzystania systemów IT komentowanych ze względu na dominujący sektor działalności gospodarczej (tab. 5). Najwyższe wskaźniki korzystania z systemów IT w procesach wyborów strategicznych stanowią, jak wspomniano wyżej, systemy klasy BPM i dotyczą wszystkich rozważanych sektorów gospodarki, podobnie jak systemy klasy CRM (tu względnie wyższe wskazania dotyczą przedsiębiorstw kwalifikowanych w sekcji H – transport i gospodarka magazynowa i J – informacja i komunikacja).

Relatywnie wysokie wskaźniki wykorzystania systemów IT w procesach wyborów strategicznych uzyskano dla:

- systemów klasy DMS (15,7%) w transporcie i gospodarce magazynowej (H),
- systemów klasy BPM (16,2%), systemów klasy CRM (17,6%), systemów klasy BI (17,0%) w przetwórstwie przemysłowym (C),
- systemów klasy ERP (15,0%), wśród których te same poziomy wskazania otrzymano dla przedsiębiorstw działających w budownictwie (F), handlu i naprawie pojazdów samochodowych (G) oraz transporcie i gospodarce magazynowej (H).

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że dla czterech z jedenastu wybranych sekcji PKD (A, E, F, G), najwyższe wskaźniki wykorzystania systemów IT przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla uzyskano dla systemów klasy ERP. Obejmują one rozwiązania informatyczne pozwalające na wspomaganie zarządzania wszystkimi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Jednocześnie stanowią niezbędne wsparcie w identyfikowaniu i prognozowaniu zmian w otoczeniu. Są również traktowane jako podstawa do wdrażania nowych technologii, a zarazem rozwoju i inwestycji w ramach koncepcji Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach.

Wykorzystywanie systemów IT we wspomaganii wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach

Z dotychczasowych prac badawczych i analiz przedstawionych w artykule wynika, że przedsiębiorstwa różnią się w zakresie informacyjnego wspomaganii wyborów strategicznych przez systemy IT. Dokładna analiza umożliwiła wskazanie istotnych statystycznie różnic pomiędzy przedsiębiorstwami o odmiennej aktywności gospodarczej. Zastosowanie testu U wymagało podziału badanej zbiorowości przedsiębiorstw na dwa zbiory. Do pierwszego (1) zakwalifikowano podmioty deklarujące dominujący sektor działalności gospodarczej, natomiast do drugiego (2) jednostki, te w których przeważa inna prowadzona podstawowa aktywność. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli 6.

Na podstawie analizy danych empirycznych stwierdzono, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się dominującą działalnością w zakresie:

- handlu i naprawy pojazdów samochodowych (sekcja G) różnią się poziomem korzystania z systemów klasy DMS (1), BPM (2) oraz BI (1) od pozostałych przedsiębiorstw;
- wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (sekcja D) różnią się poziomem korzystania z systemów klasy BPM (1) od innych przedsiębiorstw;
- transportu i gospodarki magazynowej (sekcja H) różnią się poziomem korzystania z systemów klasy CRM (1) od pozostałych przedsiębiorstw;
- obsługi rynku nieruchomości (sekcja L) różnią się również poziomem korzystania z systemów klasy CRM (2) od pozostałych przedsiębiorstw;
- zakwaterowania i gastronomii (sekcja J) różnią się poziomem korzystania z systemów klasy BI (2) od innych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Wyniki badania stanowią źródło informacji dla innych badaczy oraz wskazówki dla praktyków, w tym przede wszystkim osób należących do wyższego szczebla kierownictwa, komitetów sterujących, ale także doradców, menedżerów, analityków i specjalistów ICT oraz twórców systemów IT, producentów i dostawców oprogramowania.

Względna odrębność wybranych systemów IT pozwoliła poznać poziom ich wykorzystania w procesach wyborów strategicznych przedsiębiorstw działających w różnych sektorach. Rozważania i sugestie literaturowe nie znalazły w pełni potwierdzenia w badaniu. Relatywnie wysokie wskaźniki wykorzystania systemów klasy BPM i DMS świadczą o powszechnym korzystaniu w procesie wyborów. Wobec ich ograniczonych możliwości identyfikowania i wyjaśniania struktury przyszłego otoczenia oraz sposobów zachowania przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej udział we wspomaganii wyborów strategicznych jest mniej istotny (w porównaniu do możliwości systemów klasy ERP, BI i CRM).

Zastosowanie testu U pozwoliło na częściowo pozytywną weryfikację hipotezy badawczej – „przedsiębiorstwa



funkcjonujące w różnych sektorach działalności gospodarczej charakteryzują się odmiennym poziomem wykorzystania systemów IT w wyborach strategicznych¹⁾. Do takiego wniosku skłoniły wyniki, w szczególności w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach – handlu i naprawy pojazdów samochodowych, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę, transportu i gospodarki magazynowej, obsługi rynku nieruchomości oraz zakwaterowania i gastronomii.

Wnioski z badań pozwalają na przedstawienie następujących rekomendacji:

- prowadzenie analiz dotyczących informacyjnego wspomagania wyborów strategicznych ze względu na inne cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa (w rozumieniu mikro, małe przedsiębiorstwa, jak również przy uwzględnieniu rodzaju kapitału i struktury właścicieli oraz sposobu zarządzania) i sektory (charakterystyka wewnątrzsektorowych zachowań konkurentów, zróżnicowania produktów, skali działania i stopnia koncentracji);
- rozszerzenie badań o szczegółowe elementy koncepcji Przemysłu 4.0 – takie jak Internet Rzeczy, Big Data, przetwarzanie w chmurze, w szczególności w przedsiębiorstwach, które wykazują korzystanie z systemów klasy ERP w procesach wyborów strategicznych;
- zaprojektowanie wskaźnika intensywności cyfrowej dla informacyjnego wspomagania wyborów strategicznych przez systemy IT (oprogramowanie).

Jednocześnie wskazuje się na konieczność przeprowadzenia dalszych analiz statystycznych – zwłaszcza analizy danych na podstawie szeregów czasowych, czyli sekwencji pomiarów, wydłużających horyzont wnioskowania. Zwrócić uwagę powinno się również na ograniczenia badawcze, które wynikają przede wszystkim z subiektywności ocen dokonywanych przez respondentów w badaniu ilościowym, nie bez znaczenia dla komentowania cech wspomagania informacyjnego, przedsiębiorstwa oraz sektora.

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-5019-1701
e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

dr Adam Weinert
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-8697-8944
e-mail: adam.weinert@ue.poznan.pl

Przypisy

¹⁾ Skróty te oznaczają kolejno: ERP – Enterprise Resource Planning (systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa), BI – Business Intelligence (systemy informacji zarządczej), CRM – Customer Relationship Management (systemy zarządzania relacjami z klientem), DMS – Document Management Systems (systemy elektronicznego zarządzania dokumenta-

mi), BPM – Business Process Management (systemy zarządzania procesami biznesowymi).

- ²⁾ Oprócz przedmiotowej literatury, warto odnosić się do opracowań podejmujących pośrednio podjętą problematykę. Są nimi liczne raporty branżowe ICT, publikacje służb statystycznych (GUS i Eurostat), producentów IT (m.in. Microsoft, IBM) i firm analityczno-badawczych (np. Gartner).

Bibliografia

- [1] Banaszak Z., Kłos S., Mleczo J. (2016), *Zintegrowane systemy zarządzania*, Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [2] Bedyńska S., Cypriańska M. (2013), *Statystyczny drogowskaz: Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- [3] Burgelman R.A., Floyd S.W., Laamanen T., Mantere S., Vaara E., Whittington R. (2018), *Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections*, „Strategic Management Journal”, Vol. 39, No. 3, pp. 531–558.
- [4] Ghobakhloo M. (2018), *The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap toward Industry 4.0*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, Vol. 29, No. 6, pp. 910–936, DOI: 10.1108/JMTM-02–2018–0057.
- [5] GUS (2015), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2015*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, [http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2011-2015,1,9.html](http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2011-2015,1,9.html), data dostępu: 23.01.2019 r.
- [6] GUS (2017), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze regon, I półrocze 2017 roku*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-go-spodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow-go-spodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-i-polrocze-2017-r-1,20.html>, data dostępu: 23.01.2019 r.
- [7] GUS (2018), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce, Wyniki badań statystycznych z lat 2014–2018*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Szczecin: Urząd Statystyczny w Szczecinie, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/>, data dostępu: 23.01.2019 r.
- [8] Herbert L. (2017), *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*, Bloomsbury.
- [9] <http://www.comarch.pl/>, access date: 23.03.2019.
- [10] Jarzabkowski P., Kaplan S. (2015), *Strategy Tools-in-use: A Framework for Understanding “Technologies of rationality” in practice*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 4, pp. 537–558, DOI: 10.1002/smj.2270.
- [11] Jurek J. (2016), *Wdrożenia informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] Kenworthy T.P., Verbeke A. (2015), *The Future of Strategic Management Research: Assessing the Quality of Theory Borrowing*, „European Management Journal”, Vol. 33, No. 3, pp. 179–190, DOI: 10.1016/j.emj.2015.03.007.
- [13] Kisielnicki J. (2009), *Typologia systemów informatycznych zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica, Vol. 24, Nr 576, s. 157–167.

- [14] Larsen K.R., Allen G., Vance A. i Eargle D. (2014), *Theories Used in IS Research Wiki*, <http://istheory.byu.edu>, access date: 04.01.2019.
- [15] Laudon K.C., Laudon J.P. (2014), *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*, 13th Edition, Pearson/Prentice Hall, New York.
- [16] Matyjas Z. (2013), *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [17] Microsoft Dynamics NAV (2018), *Nowości w systemie ERP. Microsoft Dynamics NAV 2018. Wspiera cyfrową transformację biznesu*, <https://www.dynamicsnav.pl/wp-content/uploads/2018/03/Co-nowego-Microsoft-Dynamics-NAV-2018.pdf>, data dostępu: 23.01.2019 r.
- [18] NBP (2018), *Szybki monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw*, https://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport_4_kw_2018.pdf, data dostępu: 23.01.2019 r.
- [19] Olszak C. (red.), (2017), *Twórcza organizacja, Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [20] Pearlson K.E., Saunders C.S., Galletta D.F. (2016), *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*, 6th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- [21] Peppard J., Ward J. (2016), *The Strategic Management of Information Systems – Building a Digital Strategy*, 4th Edition, John Wiley & Sons, London.
- [22] Urbanowska-Sojkin E. (2010), *Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 98, s. 206–214.
- [23] Urbanowska-Sojkin E. (red.), (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [24] Urbanowska-Sojkin E. (2014), *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 11, s. 169–194.
- [25] Urbanowska-Sojkin E. (2017), *Informacyjny imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, Nr 4, s. 401–410, CD.
- [26] Wachnik B. (2016), *Wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [27] Weinert A. (2017a), *Wykorzystanie systemów BIG DATA w procesie wyborów strategicznych*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 2, s. 48–57.
- [28] Weinert A. (2017b), *Kierunki badawcze w kontekście zastosowania narzędzi w zarządzaniu (strategicznym) przedsiębiorstwem*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 3(368), Tom II, s. 146–156.
- [29] Weinert A., (2018), *Zaawansowanie przedsiębiorstw w zakresie informacyjnego wspomagania wyborów strategicznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [30] Wheelen T.L., Hunger J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability* (13th Edition). Pearson/Prentice Hall, New York.

Application of IT Systems in Information Support of Strategic Choices in Enterprises Operating in Different Sectors

Summary

In the face of digital transformation changing the existing ways of operation, the possibilities of shaping the future of the enterprise are conditioned by the IT systems implemented in them. The information support of strategic choices by IT systems depends on their use in the process of pursuing strategic objectives and strategies. The factors determining the level of advancement in this area are indicated by the sector of economic activity. The aim of the study is to determine the extent to which enterprises apply IT systems supporting information-oriented strategic choices on a sectoral basis. Statistically significant differences between the examined sets of enterprises have been indicated in it. The identification has been made with the use of the Mann-Whitney U test. This allowed for a partially positive verification of the hypothesis that companies operating in different sectors of economic activity are characterized by a different level of IT systems application in strategic choices.

Keywords

information support of strategic choices, IT systems, determinants of strategic choices, sector of economic activity

KOMUNIKAT Z POSIEDZENIA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK W UNIWERSYTECIE MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU

W dniu 16 kwietnia odbyło się posiedzenie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w To-

runiu. Posiedzenie prowadził przewodniczący Komitetu prof. dr hab. Bogdan Nogalski. Posiedzenie składało się z dwóch części. W ramach pierwszej – otwartej – odbyło się spotkanie członków Komitetu z władzami Wydziału,



które reprezentowali: dziekan dr hab. Jerzy Boehlke, prof. UMK, prodziekan ds. współpracy z zagranicą i rozwoju prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś oraz prodziekan ds. nauki dr hab. Maciej Zastempowski, prof. UMK, oraz pracownikami Wydziału, reprezentującymi nauki o zarządzaniu i jakości. W ramach dyskusji poruszono sprawy związane z wprowadzaniem nowej ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce oraz najbliższą, przypadającą na 2021 rok, ewaluacją działalności naukowej w ramach nowych dyscyplin.

W drugiej zamkniętej części poruszono kilka kwestii. Po pierwsze, prof. dr hab. Michał Trocki przedstawił informacje na temat konkursu na najlepsze prace z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W trakcie dyskusji ustalono, że w ramach XIII konkursu prace naukowe będzie można zgłaszać w zakresie czterech kategorii, a mianowicie: prace doktorskie, monografie naukowe jednoautorskie, monografie naukowe wieloautorskie oraz podręczniki. W konkursie mogą brać udział prace indywidualne lub zespołowe autorów polskich, stanowiące wybitne osiągnięcia z zakresu nauk o zarządzaniu, zakończone lub opublikowane w języku polskim lub angielskim w latach 2016–2018. Konkurs będzie przeprowadzała powołana przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Komisja. Komisja przyzna nagrody pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia w czterech wyżej wymienionych kategoriach. Ustalono także, że do udziału w konkursie dopuszcza się: prace doktorskie rekomendowane przez dziekana jednostki organizacyjnej, nadającej stopień naukowy i członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz monografie i podręczniki, rekomendowane przez członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Prace składane powinny być w dwóch egzemplarzach, natomiast doktoraty mogą być składane w wersji cyfrowej. Komitet ustalił, że termin nadsyłania prac upływa z dniem 30 czerwca 2019 r.

Druga, podjęta w trakcie posiedzenia Komitetu, problematyka dotyczyła określenia subdyscyplin nauk

o zarządzaniu i jakości. Ustalenia Komisji, pracującej nad tym zagadnieniem, zreferował prof. dr hab. Szymon Cyfert. W trakcie dyskusji głos zabrali m.in. prof. dr hab. Stanisław Sudoł, prof. dr hab. Bogdan Nogalski, prof. dr hab. Wojciech Czakon, prof. dr hab. Wojciech Dyduch, dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, prof. dr hab. Michał Trocki, prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, prof. dr hab. Jan Wiktor oraz prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska.

W dalszej części dr Sylwester Gregorczyk przedstawił informacje dotyczące projektu opracowania Leksykonu koncepcji i teorii zarządzania. Jego celem jest przygotowanie zwięzłego kompendium wiedzy na temat koncepcji i teorii zarządzania, prezentującego dorobek nauki, a jednocześnie będącego wsparciem merytorycznym dla początkujących badaczy, szukających odniesień teoretycznych do swoich problemów naukowych. W trakcie dyskusji głos zabrali: prof. dr hab. Bogdan Nogalski, dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, prof. dr hab. Andrzej Kaleta i prof. dr hab. Wojciech Czakon.

Kolejny punkt posiedzenia dotyczył informacji na temat przyszłorocznej Szkoły Letniej. Przede wszystkim terminu konferencji oraz prawdopodobnego jej miejsca. Sprawę tę referowali, w imieniu współorganizatorów, dr hab. Tomasz Czapla, prof. UŁ oraz dr hab. P. Wachowiak, prof. SGH. Ustalono m.in., iż Szkoła Letnia odbędzie się w czerwcu przyszłego roku i będzie to spotkanie dwudniowe.

Ostatnim punktem posiedzenia była informacja na temat najbliższych numerów Kwartalnika Organizacja i Kierowanie. Kwestie te przedstawili Redaktor Naczelny Kwartalnika prof. dr hab. Maciej Urbaniak oraz Sekretarz Redakcji dr Sylwester Gregorczyk.

Opracowanie:

dr hab. Maciej Zastempowski, prof. UMK



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji publikacji naukowych czasopisma Przegląd Organizacji w celu zapewnienia i utrzymania otwartego dostępu do artykułów przez sieć Internet jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach działalności upowszechniania nauki – umowa nr 624/P-DUN/2018.

KIEROWNIK KATEDRY

prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

PRACOWNICY NAUKOWO-DYDAKTYCZNI

prof. dr hab. Stefan Lachiewicz
dr hab. Filip Chybalski, prof. PŁ
dr hab. inż. Marek Matejun, prof. PŁ
dr hab. Anna Adamik
dr hab. inż. Edyta Marcinkiewicz
dr Adam Depta
dr inż. Sylwia Flaszewska
dr inż. Michał Nowicki
dr inż. Iwona Staniec
dr inż. Anna Szmit
dr inż. Katarzyna Szymańska
dr Anna Walecka
dr Jan Żółtowski
mgr inż. Małgorzata Gumola

ADMINISTRACJA

mgr Joanna Wieczorek



fot. Agnieszka Kapczyńska

Twórca i Mentor Katedry Zarządzania
prof. dr hab. Stefan Lachiewicz



Kierownik Katedry Zarządzania
prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska



Katedra Zarządzania to dynamiczny, kreatywny i zgrany zespół prowadzący aktywną działalność naukowo-badawczą w wielu obszarach. W ostatnich latach badania pracowników Katedry koncentrowały się wokół takich zagadnień, jak:

- współczesne zarządzanie strategiczne w organizacjach,
- dynamizowanie konkurencyjności i procesów budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw,
- zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami,
- współpraca międzyorganizacyjna i kapitał relacyjny przedsiębiorstw,
- kadra kierownicza, zarządzanie wiedzą i kulturą organizacji,
- zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- zastosowania metod statystycznych i ekonometrycznych w zarządzaniu i ekonomii,
- współczesne systemy emerytalne.

Jesteśmy zespołem otwartym na wszelką współpracę. Zapraszamy wszystkich zainteresowanych, zarówno ośrodki akademickie, przedstawicieli biznesu, jak i instytucje samorządowe, do wspólnej realizacji projektów i innych przedsięwzięć naukowo-badawczych oraz dydaktycznych.

Pracownikom Katedry Zarządzania zaufało już wielu partnerów. Są wśród nich zarówno organizacje publiczne, np. Centrum Transferu Technologii UŁ czy Urząd Marszałkowski w Łodzi, jak i prywatne a także małe i duże przedsiębiorstwa funkcjonujące w regionie m.in.: Lumileds Poland S.A., Infosys, Corning, Dell, Rossmann, ABB, B/S/H/, Faurecia, Grupa Pietrucha, Browin, Printor. Zaufaj i Ty! Pisz, dzwoń, faksuj, wejdź na stronę Katedry, oraz znajdź ją na Facebooku.

Dane kontaktowe:

Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej
Adres: 90-924 Łódź ul. Piotrkowska 266 - pokój 23
Telefon: 042 6313762
Faks: 042 6362824
Adres e-mail: k91@info.p.lodz.pl
URL: <http://www.kz.woiz.pl>

Wśród licznych publikacji pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej do kluczowych należy zaliczyć

Monografie awansowe



W obszarze dydaktyki Katedra Zarządzania PŁ proponuje studentom kierunku Zarządzanie **trzy specjalności**:

- Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem,
- Zarządzanie małym i średnim biznesem,
- Analizy i doradztwo w biznesie.

Dla absolwentów studiów pierwszego i drugiego stopnia, którzy chcą poszerzyć swoje kompetencje, Katedra Zarządzania przygotowała **oferę studiów podyplomowych**, w tym:

- Kształtowanie umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji,
- Akademia Doradcy Finansowego,
- Menedżer technologii smaku,
- Nowoczesne zarządzanie jednostką oświatową,
- Rynki kapitałowe i fundusze inwestycyjne.

Podręczniki akademickie pracowników Katedry Zarządzania PŁ

