

- Paradygmat efektywności w zarządzaniu – *Andrzej Jaki* . . . 3
- Od metafory do nauki o zarządzaniu – *Sylvia Stańczyk* . . . . 8
- Wartości kulturowe jako determinanty i regulatory procesu  
twórczości w organizacjach – *Katarzyna Bratnicka* . . . . . 12
- Wymiary bliskości w sieciach innowacji – *Patrycja Klimas*. . . 16
- Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa  
– *Szymon Cyfert, Paweł Mielcarek*. . . . . 20
- System zarządzania wiedzą – próba definicji  
– *Edyta Tabaszewska*. . . . . 24
- Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek  
do koncepcji badawczej – *Zofia Patora-Wysocka*. . . . . 28
- Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu  
przewagi konkurencyjnej – *Rafał Matwiejczuk* . . . . . 32
- Geometria strategii a procesy kreacji wartości  
przedsiębiorstwa – *Marek Jabłoński* . . . . . 36

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kreowanie wspólnej wartości – „Harvard Business Review”  
– *opr. Jan Polowczyk* . . . . . 42

## KONFERENCJE . . . . . 47

## Wspomnienie o Profesorze Józefie Boroniu . . . . . 48



MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 4 (855) 2011

#### Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący  
prof. Ryszard Borowiecki  
prof. Jan Jeżak  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Jan Lichtarski  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Jan Pyka  
prof. Ryszard Rutka  
prof. Marek Stankiewicz  
prof. Edward Urbańczyk

#### Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelna  
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,  
Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk,  
Dariusz Zarzecki

#### Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: przeorg@gazeta.pl  
przeorg@neostrada.pl  
redakcja@przegladorganizacji.pl  
www.przegladorganizacji.pl

#### Korespondenci:

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

Wydawca: Towarzystwo Naukowe  
Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloor | studio graficzne  
Okładka: studio digitouch.pl  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,  
ul. Lubelska 30/32  
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły 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 „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, 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 przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

#### Cena prenumeraty na 2011 r.:

- ☐ kwartalna – 60 zł brutto,
- ☐ 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 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata w RUCHU SA** przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ☐ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

- ☐ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;
- ☐ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ☐ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## 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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# Paradygmat efektywności w zarządzaniu

*Andrzej Jaki*

## Wprowadzenie

**P**ojęcie efektywności należy do tych, które są używane w sposób szeroki i bardzo zróżnicowany nie tylko w obrębie różnych dziedzin wiedzy, ale również w języku potocznym. Niezależnie od szerokiego kontekstu znaczeniowego efektywności, to jednak nauki ekonomiczne wydają się być tą dziedziną, w obrębie której imperatyw efektywności wyznacza w najszerszym zakresie kryteria podejmowanych decyzji. W ten sposób staje się ona jedną z najważniejszych kategorii ekonomicznych, zaś zakres, metody oraz narzędzia pomiaru efektywności stanowią istotny obszar zainteresowania nie tylko z perspektywy naukowej, ale także z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Efektywność ekonomiczna jawi się tutaj jako najważniejszy przejaw racjonalnego gospodarowania, co czyni ją kategorią, która najpełniej wyraża rezultaty racjonalności gospodarowania<sup>1)</sup>. Łaciński rodowód terminu „racjonalność” (*rationalis*) sprawia, że racjonalność gospodarowania jest utożsamiana z postępowaniem rozsądnym, ekonomicznie uzasadnionym i przemyślanym, opartym za rzetelnej wiedzy<sup>2)</sup>. Efektywność ekonomiczną uznać należy w tej sytuacji za kluczowy wyznacznik procesu gospodarowania związanego z dążeniem do optymalnego zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi środkami (zasobami)<sup>3)</sup>. W tym kontekście zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu wypracowały na własne potrzeby odrębne, choć wzajemnie dopełniające się sposoby spojrzenia na istotę oraz merytoryczny sens kategorii efektywności.

W teorii ekonomii pojęcie efektywności stanowi kluczową kategorię jednej z gałęzi ekonomii, jaką stanowi ekonomia dobrobytu. Pojęcie to jest tutaj w pierwszej kolejności utożsamiane z tzw. efektywnością pareto<sup>4)</sup> i poszukiwaniem dróg wzrostu efektywności gospodarki opartej na wolnej konkurencji oraz dążeniu do optymalnej alokacji zasobów, umożliwiającej efektywne zaspokajanie potrzeb wszystkich uczestników rynku i osiągnięcie tym samym stanu równowagi. Czynniki zapewniającymi tak rozumianą efektywność rynku stają się mechanizm wolnej konkurencji oraz polityka gospodarcza państwa<sup>5)</sup>.

Istota oraz sposób pojmowania efektywności, z jakim spotykamy się w ramach nauk o zarządzaniu, stanowią prostą konsekwencję pewnej szczególnej cechy tej dyscypliny naukowej. Chodzi tutaj o jej ściśle powiązanie z praktyką gospodarczą i pragmatyką funkcjonowania współczesnego biznesu. Stąd nauki o zarządzaniu mają przede wszystkim charakter

aplikacyjny, zajmują się bowiem badaniem i usprawnianiem różnych form zorganizowanego działania oraz formułowaniem na tej podstawie teoretycznych podstaw funkcjonowania organizacji<sup>6)</sup>. Efektywność jako kluczowy imperatyw funkcjonowania, przetrwania i rozwoju różnych form organizacji – w tym przedsiębiorstw – wpisuje się zatem tutaj w proces dokonywania optymalnych wyborów, służących realizacji celów organizacji oraz doboru właściwych środków i metod ich realizacji. Należy ona bowiem także do właściwości, które przesądzą o istocie przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej, determinując jego funkcjonowanie i rozwój<sup>7)</sup>.

Pragmatyka nauk o zarządzaniu sprawia, że kategoria efektywności staje się w ich obrębie modelowym kryterium, stanowiącym podstawę podejmowania decyzji. Tym samym kategorię tę można postrzegać w charakterze generalnego paradygmatu, będącego wzorcem dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania<sup>8)</sup>. Tego rodzaju uwarunkowania implikują cel niniejszego artykułu, jakim jest ukazanie szerokiego kontekstu badawczo-aplikacyjnego, odnoszącego się do różnych przejawów efektywności, z jakimi mamy do czynienia w sferze zarządzania przedsiębiorstwem.

## Efektywność w naukach o zarządzaniu

**R**ozpatrując kategorię efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na jej ściśle powiązanie z realizacją celów organizacji. Z pojęciem celu jest bowiem związany przedmiotowo i podmiotowo zdefiniowany przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, który uznaje się za możliwy i przewidziany do osiągnięcia w założonym terminie<sup>9)</sup>.

Celowościowe podejście do istoty efektywności wymaga m.in. dokonania kwantyfikacji celów organizacji, co zwłaszcza w odniesieniu do celów o charakterze jakościowym staje się rzeczą trudną, a niekiedy też zgoła niewykonalną. Stało się to podstawą do krytyki tego podejścia i szerszego propagowania podejścia systemowego jako koncepcyjnej podstawy do interpretacji efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu<sup>10)</sup>. Podejście systemowe traktuje organizacje jako systemy względnie odosobnione, a zatem systemy, które z jednej strony dążą do zachowania wewnętrznej i zewnętrznej autonomii, z drugiej zaś dążą do zachowania integralności z otoczeniem oraz wzmacniania własnej pozycji w stosunku do innych równolegle funkcjonujących organizacji. W tym kontekście efektywność organizacji stanowić

będzie wypadkową opartą na oddziaływaniu dwojkiego rodzaju czynników<sup>11)</sup>:

- zdolności organizacji do wykorzystywania zasobów pochodzących z otoczenia, ograniczania niepewności płynącej z otoczenia i umiejętności oddziaływania na otoczenie w kierunku kształtowania warunków sprzyjających rozwojowi organizacji;
- sprawności organizacji w zakresie optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów gospodarczych w celu długookresowej maksymalizacji jej dochodów, co określa się także mianem wewnętrznej wydajności organizacji.

Za kluczowy wyznacznik wzrostu efektywności na gruncie podejścia systemowego należałoby w tej sytuacji uznać umiejętność kreowania przez organizację komplementarności różnych składników jej zasobów gospodarczych i związaną z tym zdolność do uzyskiwania korzyści wynikających z oddziaływania efektu synergii systemowej.

Rozwój nauk o zarządzaniu związany jest także z kształtowaniem nowych paradygmatów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami i innymi organizacjami. Przejawem tego rozwoju jest zmiana sposobu postrzegania zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa i oddziaływania związanych z nim interesariuszy na sposoby zarządzania, jak również działania integracyjne i unifikacyjne różnych obszarów zarządzania zorientowane na tworzenie systemów zintegrowanego zarządzania<sup>12)</sup>. Na gruncie rozwoju paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz różnych modeli przedsiębiorstwa ukształtowane zostały następujące wymiary efektywności organizacji<sup>13)</sup>:

- efektywność rzeczowa, związana z realizacją misji organizacji;
- efektywność ekonomiczna, oparta na dążeniu do maksymalizacji relacji: efekty/nakłady;
- efektywność techniczno-produkcyjna, odnosząca się do optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych;
- efektywność systemowa, skoncentrowana na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji;

- efektywność środowiskowa, związana z powstaniem i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem;
- efektywność oparta na jakości, odnosząca się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu;
- efektywność społeczna, związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- efektywność etyczno-kulturowa, odnosząca się do tworzenia, utrwalania i promowania norm etycznych i kulturowych w ramach szeroko rozumianego otoczenia społecznego i gospodarczego organizacji;
- efektywność behawioralna, koncentrująca się na realizacji interesów ludzi w organizacji.

Pod postacią wymienionych wymiarów efektywności dostrzegalne stają się również szerokie uwzględnianie perspektywy wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji jako współbeneficjentów różnorodnych efektów uzyskiwanych w toku podejmowanych działań.

W wymiarze bardziej szczegółowym wyróżnić można różne obszary badania efektywności zarządzania w przedsiębiorstwie, odnoszące się do:

- efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa,
- efektywności realizacji celów przedsiębiorstwa,
- efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w przedsiębiorstwie.

W odniesieniu do każdego z wymienionych obszarów wskazać można zróżnicowane aspekty efektywności przedsiębiorstwa, wyznaczające kryteria i zakres bardziej pogłębionej analizy.

### Efektywność zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa

**B**adanie efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa opiera się na możliwości wykorzystania zróżnicowanych zakresów i narzędzi analizy, bezpośrednio dostosowanych do poszczególnych rodzajów zasobów

**Tab. 1. Badanie efektywności zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa**

Lp.	Zakres	Obszary	Narzędzia
1.	Efektywność majątku i kapitału	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza produktywności i rentowności majątku oraz kapitału</li> <li>• analiza struktury majątku i kapitału</li> <li>• analiza zużycia majątku</li> <li>• analiza kosztu kapitału</li> <li>• analiza wartości kapitału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy</li> <li>• metody wyceny przedsiębiorstwa</li> </ul>
2.	Efektywność pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza wydajności pracy</li> <li>• analiza czasu pracy</li> <li>• analiza rentowności kapitału ludzkiego</li> <li>• analiza wartości kapitału ludzkiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy</li> <li>• audyt personalny</li> <li>• <i>benchmarking</i> personalny</li> <li>• metody wyceny kapitału ludzkiego</li> </ul>
3.	Efektywność informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza dostępności, rzetelności, kompletności, porównywalności i aktualności informacji</li> <li>• analiza jednoznaczności, szczegółowości, klarowności i adresowalności informacji</li> <li>• analiza produktywności i użyteczności informacji</li> <li>• analiza kosztu informacji</li> <li>• analiza wartości informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

i spełnianych przez nie w przedsiębiorstwie funkcji. W tym kontekście przedmiotem zainteresowania stają się: efektywność majątku i kapitałów przedsiębiorstwa oraz poszczególnych ich składników<sup>14)</sup>, efektywność pracy w jej aspekcie ilościowym i jakościowym<sup>15)</sup> oraz efektywność informacji, traktowanej wspólnie jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego sile i konkurencyjności na rynku<sup>16)</sup>. Tak rozumiana efektywność charakteryzuje aktywność poszczególnych czynników wytwórczych przedsiębiorstwa w związku z ich wykorzystywaniem w procesach gospodarczych, co prezentuje tabela 1.

### Efektywność realizacji celów przedsiębiorstwa

**R**ozpatrując kategorię efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu, wskazano m.in. na podejście celowościowe, wiążące efektywność ze zdolnością przedsiębiorstwa do realizacji jego celów. Biorąc równocześnie pod uwagę fakt, że podejmując problem celów przedsiębiorstwa, mamy do czynienia z różnymi teoriami, modelami i rodzajami celów przedsiębiorstwa, powstałymi zarówno na gruncie nauk ekonomicznych, jak i innych dziedzin nauki, a zarazem powiązanymi ze zróżnicowanymi modelami ukazującymi złożoność kategorii przedsiębiorstwa<sup>17)</sup>. Szeroki kontekst realizacji przez przedsiębiorstwo różnych rodzajów celów wskazuje na zasadność rozpatrywania następujących aspektów efektywności przedsiębiorstwa:

- efektywności finansowej, związanej z oceną efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa oraz realizacją jego innych szczegółowych celów finansowych<sup>18)</sup>;
- efektywności technicznej, odnoszącej się do badania efektywności procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie oraz wzrostu ekonomizacji wykorzystania jego zasobów w celu maksymalizacji efektów techniczno-produkcyjnych<sup>19)</sup>;

- efektywności społecznej, bezpośrednio powiązanej z realizacją celów społecznych przedsiębiorstwa i osadzoną na nich koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa<sup>20)</sup>;

- efektywności środowiskowej (ekologicznej), odnoszącej się do oceny realizacji celów ekologicznych przedsiębiorstwa, ich współzależności i integracji z innymi celami w aspekcie dążenia do zrównoważonego rozwoju oraz propagowania prośrodowiskowej orientacji przedsiębiorstwa<sup>21)</sup>.

Wymienione aspekty efektywności wytyczone przez realizację poszczególnych rodzajów celów przedsiębiorstwa wskazują równocześnie na różne zakresy i możliwe do wykorzystania narzędzia prowadzenia jej analizy, co ukazuje tabela 2.

Współzależność realizacji różnych rodzajów celów, z jaką mamy do czynienia w toku działalności przedsiębiorstwa, wskazuje na potrzebę wiązania różnych aspektów jego efektywności. Rezultatem tego jest powiązanie ogólnej efektywności ekonomicznej z efektywnością środowiskową (ekologiczną) i efektywnością społeczną. Powstała w ten sposób zintegrowana efektywność ekonomiczna, środowiskowa i społeczna porównuje ze sobą efekty o charakterze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym z nakładami niezbędnymi do ich uzyskania<sup>22)</sup>.

### Efektywność przedsięwzięć gospodarczych w przedsiębiorstwie

**T**rzeci z wymienionych uprzednio obszarów badania efektywności odnosi się do oceny efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w przedsiębiorstwie. Perspektywa podstawowych przesłanek podejmowania takich przedsięwzięć, ich zakresu przedmiotowego oraz spodziewanych efektów pozwala na wyróżnienie czterech rodzajów przedsięwzięć, wyznaczających takie zakresy badania efektywności w przedsiębiorstwie, jak:

- efektywność restrukturyzacji, wyznaczana przez zakres, charakter oraz cele realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych<sup>23)</sup>;
- efektywność projektu, która determinowana jest zakresem, rodzajem oraz celem konkretnego projektu ekonomicznego i/lub organizacyjnego<sup>24)</sup>;
- efektywność inwestycji, odnosząca się do prowadzenia oceny przedsięwzięcia inwestycyjnego<sup>25)</sup>;
- efektywność innowacji, związana ze złożonością, multidyscyplinarnością i wielopoziomowością przedsięwzięć innowacyjnych oraz implikowaną tym koniecznością uwzględniania w toku prowadzonej oceny finansowych, marketingowych, organizacyjnych i technicznych uwarunkowań kształtowania się efektywności tego rodzaju przedsięwzięć<sup>26)</sup>.

Cechy oraz specyfika przytoczonych zakresów oceny efektywności różnych przedsięwzięć gospodarczych i ich częste zazębianie się sprawiają, że w obrębie tych zakresów mamy do czynienia z potrzebą

**Tab. 2. Badanie efektywności realizacji celów przedsiębiorstwa**

Lp.	Zakres	Narzędzia
1.	Efektywność finansowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki rentowności</li> <li>• wskaźniki płynności finansowej</li> <li>• wskaźniki sprawności działania</li> <li>• wskaźniki struktury kapitałowej</li> <li>• wskaźniki zdolności kredytowej</li> <li>• wskaźniki kosztu kapitału</li> </ul>
2.	Efektywność techniczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki produktywności</li> <li>• wskaźniki wykorzystania i dostępności zasobów gospodarczych</li> <li>• wskaźniki jakości produkcji</li> <li>• audyt i <i>benchmarking</i> produktywności</li> </ul>
3.	Efektywność społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość dla interesariuszy</li> <li>• audyt społeczny i etyczny</li> <li>• standardy społecznej odpowiedzialności</li> <li>• ratingi społecznej odpowiedzialności</li> <li>• indeksy społecznej odpowiedzialności</li> </ul>
4.	Efektywność środowiskowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki oceny zarządzania środowiskowego</li> <li>• audyt środowiskowy</li> <li>• standardy zarządzania środowiskowego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

wykorzystywania zbliżonych metod i narzędzi badania efektywności. Wynika to chociażby z faktu, że w obrębie wielu złożonych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych są realizowane projekty ekonomiczne i organizacyjne, przedsięwzięcia inwestycyjne oraz projekty innowacyjne. Rozpatrując zaś ten problem z perspektywy zarządzania projektami, należy dostrzec ich ściśle powiązanie z różnymi zakresami restrukturyzacji oraz rozwojem związanym z podejmowaniem przedsięwzięć inwestycyjnych i realizacją innowacji technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych<sup>27)</sup>.

### Efektywność obszarów zarządzania

**K**oncentrując rozważania, odnoszące się do efektywności przedsiębiorstwa, na funkcjonowaniu jego systemu zarządzania, można także mówić o efektywności tego systemu. Może ona być rozpatrywana w wymiarze ekonomicznym, skupiającym się na ocenie efektów finansowych, jak również na wymiarze organizacyjnym, ukierunkowanym na ocenę efektywności z punktu widzenia realizacji celów oraz kształtowania relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. W tym kontekście organizacyjna efektywność zarządzania uwzględnia obok aspektów ilościowych także jakościowe aspekty efektywności<sup>28)</sup>. Wymieniony zakres oceny efektywności jest realizowany w odniesieniu do różnych sfer zarządzania i przyjmuje postać całościowej (kompleksowej) oceny efektywności systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W wymiarze oceny cząstkowej należy równocześnie zwrócić uwagę na potrzebę spojrzenia na rozpatrywany problem z perspektywy efektywności głównych funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, obejmujących zarządzanie finansami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją, zarządzanie logistyką oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. W obrębie każdego z wymienionych obszarów

wskazać można zróżnicowany zakres oraz narzędzia prowadzenia oceny efektywności zarządzania, co prezentuje tabela 3.

W świetle zaprezentowanego ujęcia efektywności przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na fakt, że zakresy i narzędzia jej oceny, z którymi mamy do czynienia w obrębie poszczególnych obszarów zarządzania, mają względem siebie charakter komplementarny. Efektywność systemu zarządzania staje się tutaj wypadkową efektywności cząstkowych związanych z funkcjonowaniem dziedzin wyspecjalizowanego zarządzania wytyczonych przez różne funkcje rzeczowe, realizowane w ramach całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

### Podsumowanie

**M**erytoryczny sens kategorii efektywności, z jakim mamy do czynienia w obrębie problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, winien być każdorazowo rozpatrywany w szerokim kontekście teoretyczno-metodycznym i aplikacyjnym. Złożoność problemów występujących w różnych obszarach i aspektach zarządzania tworzy szeroką perspektywę do sposobu rozumienia zarówno istoty tej kategorii, jak i narzędzi, za pomocą których dokonujemy pomiaru i oceny efektywności. Niezależnie jednak od powyższych uwarunkowań, sposób rozumienia efektywności, z jakim mamy do czynienia w obrębie nauk o zarządzaniu, wpisuje się w mikroekonomiczny aspekt efektywności, stanowiący podstawę efektywnego funkcjonowania współczesnych gospodarek – zarówno w aspekcie makroekonomicznym, jak i w wymiarze globalnym, stanowiącym swoistą syntezę niższych poziomów analizy efektywności<sup>29)</sup>.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Tab. 3. Badanie efektywności obszarów zarządzania przedsiębiorstwem

Lp.	Obszar zarządzania	Zakres oceny efektywności
1.	Zarządzanie finansami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza finansowa przedsiębiorstwa</li> <li>• rachunek efektywności inwestycji</li> <li>• analiza kreowania wartości</li> </ul>
2.	Zarządzanie marketingiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza efektywności strategii marketingowych</li> <li>• analiza efektywności inwestycji marketingowych</li> <li>• pomiar i ocena wartości dla klienta</li> <li>• pomiar i ocena wartości oraz kapitału marki</li> </ul>
3.	Zarządzanie produkcją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza produktywności systemu produkcyjnego</li> <li>• optymalizacja cyklu produkcyjnego</li> <li>• optymalizacja zapasów produkcyjnych</li> <li>• kształtowanie struktury produkcyjno-administracyjnej</li> <li>• kształtowanie jakości</li> </ul>
4.	Zarządzanie logistyką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sterowanie zapasami</li> <li>• analiza kosztów logistycznych</li> <li>• optymalizacja łańcuchów logistycznych</li> </ul>
5.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza wydajności pracy</li> <li>• analiza rentowności pracy</li> <li>• analiza kosztów pracy</li> <li>• doskonalenie efektywności pracowników</li> <li>• analiza, planowanie i pomiar kapitału intelektualnego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> S. CHOMĄTOWSKI, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, seria specjalna: „Monografie” nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 85.

<sup>2)</sup> Zob. Z. LEŚKIEWICZ, *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1990, s. 97. Lektura tej pracy stała się dla autora podstawową przesłanką do sformułowania tytułu niniejszego artykułu.

<sup>3)</sup> Z. DRESLER (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, tom II: *Finanse przedsiębiorstw*,

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 10.

<sup>4)</sup> Zob. N. ACOCELLA, *Zasady polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 37–69 oraz J.E. STIGLITZ, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 69–87.

<sup>5)</sup> L. KUROWSKI, *Efektywność gospodarowania i inwestycje zagraniczne w okresie transformacji*, w: T. DUDYCZ, Ł. TOMASZEWICZ (red. nauk.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1183, Wrocław 2007, s. 234–235.

<sup>6)</sup> W. KOWALCZEWSKI (red. nauk.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>7)</sup> G. OSBERT-POCIECHA, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, w: T. DUDYCZ, Ł. TOMASZEWICZ (red. nauk.), *Efektywność...*, op. cit., s. 338.

<sup>8)</sup> Por. A. SZPADERSKI, *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (138)/2009, s. 139–156.

<sup>9)</sup> L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 180.

<sup>10)</sup> J. PAWŁOWSKI, *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 33.

<sup>11)</sup> *Ibidem*, s. 33–34.

<sup>12)</sup> W. KOWALCZEWSKI (red. nauk.), *Współczesne paradygmaty...*, op. cit., s. 27.

<sup>13)</sup> *Ibidem*, ss. 24–33, 106–133, 194–227 oraz J. PAWŁOWSKI, *Wybrane metody...*, op. cit., s. 35–36.

<sup>14)</sup> Zob. K. JANASZ, W. JANASZ, J. WIŚNIEWSKA, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 49 i nast.

<sup>15)</sup> Zob. A. SZALKOWSKI (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 19–35.

<sup>16)</sup> Zob. F. MROCZKO, M. STAŃKOWSKA, *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, w: R. BOROWIECKI, J. CZEKAJ (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010, s. 144 oraz K. WOŹNIAK, *Pomiar i sprawność systemu informacyjnego – próba operacjonalizacji*, w: A. STABRYŁA (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 1/2008, tom 2, s. 671–681.

<sup>17)</sup> Zob. T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 155–187, A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 64 i nast. oraz S. SUDOL, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 64–86.

<sup>18)</sup> Zob. J. CZEKAJ, Z. DRESLER, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13–23 oraz G. HAWAWINI, C. VIALLET, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 21 i nast.

<sup>19)</sup> Zob. A. KOSIERADZKA, S. LIS, *Programowanie poprawy produktywności*, Orgmasz, Warszawa 1998, s. 9 i nast. oraz B. PEŁKA, *Zarys ekonomiki i organizacji przemysłowych procesów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 1974, s. 84–95.

<sup>20)</sup> Zob. J. ADAMCZYK, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 29 i nast.

<sup>21)</sup> Zob. J. ADAMCZYK, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, seria specjalna: „Monografie”

nr 145, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 15 i nast., P. BARTKOWIAK, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11–38 oraz J. ŚLESZYŃSKI, *Ekonomiczne problemy ochrony środowiska*, Agencja Wydawnicza Aries, Warszawa 2000, s. 38–69.

<sup>22)</sup> F. PIONTEK, *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w rozwoju zrównoważonym i trwałym*, w: F. PIONTEK (red.), *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej – Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Wisła 2002, s. 22.

<sup>23)</sup> Zob. M. BLATZ, K.-J. KRAUS, S. HAGHANI (eds.), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006, s. 23 i nast. oraz R. BOROWIECKI (red. nauk.), *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 113–138.

<sup>24)</sup> Zob. H. BRANDENBURG, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 131–184 oraz A. STABRYŁA, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 146 i nast.

<sup>25)</sup> Zob. W. ROGOWSKI, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 11 i nast.

<sup>26)</sup> Zob. W. JANASZ (red. nauk.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 33 i nast. oraz A. POMYKALSKI, *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badania*, w: S. LACHIEWICZ, B. NOGAŁSKI (red. nauk.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 327.

<sup>27)</sup> A. STABRYŁA, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 23–29.

<sup>28)</sup> M. TYRAŃSKA, *Determinants of Management Effectiveness*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (scientific editors), *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2010, s. 156–157.

<sup>29)</sup> Zob. S. FLEJTERSKI, P.T. WAHL, *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 214–224.

## Summary

Economic effectiveness, being the manifestation of rational management, constitutes the imperative of functioning and development of enterprises. Within the scope of management, this category represents a model criterion of decision making and is treated as a general paradigm of theory and practice of contemporary management. Thereby, the paradigm of effectiveness determines the method of fulfilling an enterprise objectives, as well as the scope and tools for managing its economic resources, and economic ventures implemented in the enterprise. In this context, this article shows broad research and application context of the category of effectiveness in the sphere of enterprise management – both from the perspective of comprehensive effectiveness of management system, and from the point of view of partial effectiveness referring to various areas of enterprise management.

# Od metafory do nauki o zarządzaniu

*Sylwia Stańczyk*

## Wprowadzenie

**M**etafora – analogia zdaje się na dobre zagościła w nauce o zarządzaniu. Często i chętnie sięgamy po wymowne, przemawiające do wyobraźni analogie funkcjonowania i struktury organizacji do zjawisk w świecie przyrody. Organizacja jest zatem jak organizm mający zdolność do zachowania równowagi i zdolność do regeneracji. Wszystkie organizmy biorą udział w wymianie materii i energii z otoczeniem – są układami otwartymi. Jeżeli działalność i struktura organizmu ulegną zaburzeniu, to pojawiają się czynniki zmierzające do jego regulacji. Jest to jedna z ogólniejszych prawidłowości biologicznych życia. Nie należy przy tym zapominać, że każdy organizm przechodzi określone fazy cyklu życia.

Joseph Weizenbaum (2008) mówi: „(...) prawie wszystko to, co wiemy, łącznie z poważną nauką, opiera się na metaforze”. Pojawiają się tylko pytania, czy rzeczywiście zastosowanie analogii i metaforycznych kreacji ma wymiar naukowy; czy nowe i niedookreślone zjawiska w nauce o zarządzaniu mogą być metaforycznie wspierane w procesie badawczym.

Celem tego opracowania jest wskazanie roli analogii i metafor w procesie badawczym. W dobie nagminnego używania języka potocznego w celach naukowych nie bez znaczenia wydaje się wyjaśnienie dylematu, czy metafora – analogia może być narzędziem w procesie badawczym, a przede wszystkim istotne jest dookreślenie definicji tych pojęć.

## Metafora – analogia

**P**oszukując roli metafory – analogii w zrozumieniu otaczającego nas świata, można sięgnąć do słów Arystotelesa (1983): „Metafora jest to przeniesienie nazwy jednej rzeczy na inną: z rodzaju na gatunek, z gatunku na rodzaj, z jednego gatunku na inny, lub też przeniesienie nazwy z jakiejś rzeczy na inną na podstawie analogii” [za: Kwaśnicki, 2008, s. 16]. Arystoteles uznawał używanie metafor – analogii jako przejaw geniuszu, który z jednej strony jest czymś powszechnym, wrodzoną cechą człowieka, ale dopiero jej kreatywne wykorzystanie jest istotnym elementem w zrozumieniu tego, co jest nieznanie i co jest nieprzyjemne.

Warto sobie zadać pytanie, gdzie jest granica pojęciowa słów „metafora” i „analogia”. Z arystotelesowskiego punktu widzenia metafora jest formą analogii. Arystoteles, włączając metaforę do analogii,

koncentruje się na znaczeniu słów „jest, jak”. W jego ujęciu metafora jest formą analogii, w której przenoszące sens słowo „jak” występuje w domysle. Metafora jest tu narzędziem opisywania i wyjaśniania świata już pomyślanego i zaobserwowanego, lecz jeszcze niewypowiedzianego [Werner, 2008, s. 91–105].

Z analizą metafory w języku naukowym wiąże się wiele problemów metodologicznych – przede wszystkim brak jasnej, precyzyjnej definicji metafory. „Jak wiadomo, termin «metafora» używany bywa rozmaicie – obejmując szerszy lub węższy krąg faktów. Przy szerszym rozumieniu tego terminu metaforą może być nazwane nawet eksplicytne porównanie. A już w każdym razie dowolna sytuacja, w której jakieś wyrażenie jest użyte inaczej niż w określonej klasie wypadków uznanej na tej czy innej zasadzie za podstawową, przy czym między danym użyciem a ową klasą można się dopatrzeć «czegoś wspólnego», daje asumpt do przywołania nazwy «metafora». W ten sposób w rubryce «metafora» znajdujemy rzeczy bardzo różne, m.in. także pewne terminologiczne użycia (typu koń mechaniczny), hiperbole, litoty, peryfrazy i multum innych” [Bogusławski, 1971, s. 113].

Kolejną kwestią jest niespełnianie warunku faktycznego podobieństwa w przypadku wielu metafor. Często nie można stwierdzić żadnego podobieństwa, głównie z tego powodu, że niewiele wiemy o obiekcie wypowiedzi (np. wszechświat jak akwen wodny, mózg jak komputer). W niektórych przypadkach ewokowane przez metaforę podobieństwo jest z gruntu fałszywe, np. w przypadku popularnego modelu atomu Bohra, który przypomina miniaturowy układ słoneczny z jądrem w środku i elektronami, które jak planety krążą dookoła po eliptycznych orbitach [Zawisławska, 2007]. W każdym razie ta niejasność tłumaczy arystotelesowskie włączanie metafory do analogii oraz swobodne zamienne stosowanie tych pojęć w literaturze przedmiotu.

Zatem na gruncie językoznawstwa metafora ma szersze znaczenie i obejmuje myślenie metaforyczne, proces quasi-metaforyczny [Kuhn, 2003, s. 181], czyli taki, który przenosi znaczenie z jednego obiektu na inny lub taki proces, który polega na przyrównaniu do siebie dwóch obiektów. Wtedy jeden z nich jest zwykle związany z daną dyscypliną, a drugi jest zaczerpnięty z innego kontekstu. Jest to metafora *sensu largo* i podejście to najczęściej jest wykorzystywane w pojmowaniu organizacji i zarządzania. W tym ujęciu metafora zbliża się do analogii [Sułkowski, 2005, s. 121–122].



Należy jednak zaznaczyć, że metafora *sensu stricto* analogią nie jest. Problem ten zaznacza J. Niemczyk, przytaczając słownikową definicję metafory jako „figury stylistycznej polegającej na takim łączeniu wyrazów, że przynajmniej jeden wyraz lub całe wyrażenie zyskuje nowe znaczenie” [Niemczyk, 2002, s. 17]. Tym samym autor na koniec długiego wywodu opatrzonego wieloma definicjami obu pojęć, wyraża wątpliwość, czy popularne metafory organizacji nie powinny być raczej nazywane analogiami. Nie zmienia to faktu, że w teorii organizacji i zarządzania preferowane jest jednak szerokie myślenie metaforyczne, obejmujące analogie i jeśli jednak przyjmiemy za słuszne wcześniejsze rozważania, to nie ma przeciwwskazań, by metafory włączyć w kategorię analogii. Porzucając w tym miejscu semantyczne perturbacje, uznajmy za słuszny quasi-metaforyzm, przyjmijmy bezpieczne określenie „metafora – analogia” i skoncentrujmy się na celu rozważań.

### Metafory organizacji

**M**etafory ułatwiają poznanie (kognicję) i szczególnie chętnie są wykorzystywane w naukach społecznych, empirycznych, wyróżniających się naukowymi metodami poznania i stosowaniem ścisłych kryteriów. Zastosowanie metafor ułatwia zestawianie różnych kontekstów, co prowadzi do powstawania nowych sposobów patrzenia [Metafora..., 2010].

Badacze organizacji również chętnie sięgają po metafory, formułując ogólne sądy czy opisy. Znałe są nam powiedzenia: „wszystko działa jak w zegarku”,

„to jest orka na ugorze”, „to jeden wielki cyrk”. Metafora służy badaczom jako narzędzie diagnozowania organizacji lub jako źródło nowych sposobów jej postrzegania. Metafory ułatwiają też lepsze zrozumienie organizacji i procesów zarządzania praktykom, menedżerom [Hill, 1995; za: Sułkowski, 2005, s. 127–128].

Nurt metafor organizacyjnych został rozwinięty i spopularyzowany przez G. Morgana, który przedstawia aż osiem metaforycznych obrazów organizacji: jako maszynę, organizm, mózg, kulturę, system polityczny, psychiczne więzienie, przepływ i transformację oraz narzędzie dominacji [Morgan, 1997]. Kolejni popularyzatorzy tego kierunku to choćby G. Walsham, który wyróżnia cztery spośród morgańskich metafor: maszynę, organizm, kulturę i system polityczny [Walsham, 1993, s. 29–46]. M. Kostera (1996, s. 41) uzupełnia metaforyczne obrazy organizacji G. Morgana o metaforę organizacji jako teatru, (na scenach którego toczą się dyskursy etyczne), metaforę organizacji jako tekstu i jako świątyni. S. Kwiatkowski (1995/1996) dodaje do tego analogię organizacji jako lego (możliwości ciągłych zmian kształtu organizacji z zachowaniem jej tożsamości), metaforę „latających dywanów”, (gdzie kluczowym zasobem są nośniki wiedzy), a także metaforę „płotu i psa” oraz „pododdziału powietrzno-desantowego” [za: Krzyżanowski, 1999, s. 78]. Z kolei J.J. Clancy (1989, s. 24–34) zidentyfikował sześć głównych metafor wykorzystywanych w biznesie; są nimi: podróż, gra, wojna, maszyna, organizm i społeczeństwo. Istnieją też próby dopasowywania metafor do odpowiednich kręgów kulturowych. Na przykład

Tab. 1. Metafory użytkowników bezpośrednich (końcowych) i ich charakterystyka

Metafora	Orientacja na	Otoczenie	Lider
Gra	Cel	Porządek	Trener
Maszyna	Cel	Porządek	Projektant
Podróż	Cel	Chaos	Kapitan
Dżungla	Alternatywy	Chaos	Przewodnik
Rodzina	Alternatywy	Porządek	Głowa domu
Zoo	Alternatywy	Chaos	Opiekun
Społeczność	Alternatywy	Porządek	Przywódca
Wojna	Cel	Chaos	Generał
Organizm	Różnie	Zróżnicowane	Innowator i żywiciela

Źródło: KENDALL, KENDALL (1993), za: [ZAJĄC, KURAS, 2010].

Tab. 2. Metafory w teorii organizacji według M.J. Hatch

Perspektywa	Metafora	Wyobrażenie organizacji jako
okresu klasycznego	maszyny	maszyny zaprojektowanej i zbudowanej przez kierownictwo w celu osiągnięcia wcześniej ustalonych celów
modernistyczna	organizmu	żywego ustroju spełniającego funkcje konieczne do przetrwania, zwłaszcza we wrogim otoczeniu
symboliczno-interpretująca	kultury	systemu znaczeń utworzonych w wyniku zorganizowania się ludzi, mających wspólne wartości, tradycje, zwyczaje
postmodernistyczna	kolażu	kolażu złożonego z fragmentów wiedzy w celu stworzenia nowej perspektywy odnoszącej się do przeszłości

Źródło: [HATCH, 2002, s. 67].

F.A. Muna (2003, s. XV–XIX) zaproponował siedem metafor zarządzania, mających trafnie odnosić się do opisu kultur arabskich; są to: świeca, góra lodowa, trójnóg, poczekalnia, mozaika, helikopter i most [za: Sułkowski, 2005, s. 125].

W literaturze przedmiotu można też spotkać próby systematyzacji metafor organizacyjnych według ustalonych kryteriów. Na przykład J.E. Kendall i K.E. Kendall (1993) wyłaniają zestaw metafor do analizy organizacji z punktu widzenia potrzeb informacyjnych. Organizacja postrzegana jest tutaj jako gra, maszyna, podróż, dżungla, rodzina, zoo, społeczność, wojna, organizm, a syntetyczna charakterystyka tych metafor według wybranych kryteriów została przedstawiona w tabeli 1.

Inny przykład klasyfikacji metafor można zaprezentować za M.J. Hatch, która przyjęła kryterium perspektyw w teorii organizacji. Rodzaje tych metafor wraz z charakterystyką (w optyce organizacji i menedżera) zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Oprócz metafor samej organizacji, pojawia się wiele metafor jej atrybutów. Na przykład A. Sushil prezentuje metafory elastyczności, przypisując jej takie cechy, jak: zdolność organizacji do przetrwania trudnych warunków (bambus), zdolność do zmian (kameleon), zwinność (gepard), równowagę (instrument strunowy), wolność (niezależny kraj), autonomię (posiadanie dziecka), liberalizację (podejście dziadków do wychowania), poświęcenie i konsekwencję w działaniu (matka) i otwartość (niebo) [Sushil, 2001, s. 569].

Coraz większą powszechność i skłonność do posługiwania się metaforami w odniesieniu do organizacji można wyjaśnić, odwołując się do słów G. Morgana: „Łatwo dostrzec, jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali” [Morgan, 1997, s. 11]. I chociaż pojawiają się wątpliwości co do naukowości metafor, zwłaszcza wśród funkcjonalistów, którzy wyrażają przekonanie, że metafory zakłamują obraz badanej rzeczywistości i korzystanie z nich jest szkodliwe [Kostera, 1996, s. 40], to jednak większość znanych teoretyków zarządzania popiera taki kierunek [np.: Krzyżanowski, 1999; Kostera i Koźmiński, 1997, s. 188–204; Obłój, 1986, s. 104–135].

Co ciekawe, jak zauważył W. Kwaśnicki, niektórzy z wielkich myślicieli, jak Hobbes, Locke czy J.S. Mill, którzy potępiali metafory jako mędrkowanie, czy też pewien wybieg w używaniu słów, nie ustrzegli się ich w swoich dziełach. Można tu wspomnieć o słynnej metaforze Hobbesa „państwa jako Lewiatana”, czy metaforze umysłu Locke’a jako *tabula rasa* [Kwaśnicki, 2008, s. 18].

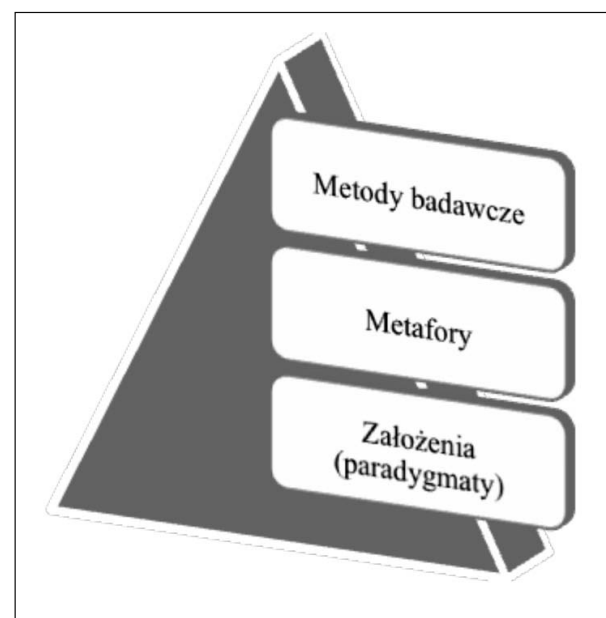
### Metafora w procesie badawczym

**P**rzyjmując za słuszną optykę metafor – analogii, jako źródła wiedzy w nauce, w tym nauce o zarządzaniu [Niemczyk, 2002], zastanówmy się nad rolą metafor w procesie badawczym. Należy pamiętać, że „czyniąc analogię, dokonujemy przeniesienia własności jednego obiektu, którego własności, jak nam się wydaje,

dobrze znamy, na inny obiekt, którego własności chcielibyśmy poznać. Dokonywane jest to oczywiście na pewnym poziomie abstrakcji. Dobór tego poziomu abstrakcji wydaje się być kluczowy w kreatywnym wykorzystaniu analogii – metafor. Metafora – analogia nie jest teorią. Teoria odnosi się do interpretacji obserwowanych zjawisk i faktów, natomiast metafora odnosi się jedynie do abstrakcyjnego podobieństwa między dwoma obiektami, zjawiskami” [Kwaśnicki, 2008, s. 16]. Jakie jest zatem miejsce metafor – analogii w tworzeniu nauki i teorii?

Gareth Morgan jest zwolennikiem poglądu, że proces badawczy należy osadzać w szerszym kontekście paradygmatu. Podstawą procesu badawczego są zatem założenia ontologiczne oraz założenia dotyczące natury ludzkiej, które ukierunkowują badacza tak, by widział i interpretował świat z jednej perspektywy. Pochodną paradygmatu są właśnie metafory [Morgan, 1983/1987, za: Kostera, 1996, s. 37–41]. Wywodzą się one z kultury i są sposobem syntetycznego wyrażenia (opisu) czegoś niewyraźnego, niemierzalnego a postrzeganego, doświadczanego i odczuwanego. Wiążąc częściowe obrazy w znaczącą całość, metafora komunikuje czyjeś wrażenia i doświadczenia w warunkach, gdy brak jest wspólnego opisu, a potrzeba wskazać (podkreślić) istotne cechy obiektu.

Metafora odwołuje się zatem do intuicji, doświadczenia i wiedzy odbiorcy, czyli jego zdolności kojarzenia obrazów. W ten sposób przekazuje całościowe obrazy, a nie szczegółowe charakterystyki. Pozwala np. rozumieć typologie organizacji [Lanzara, 1983; Morgan, 1997; Walsham, 1993] lub wskazać potrzeby informacyjne użytkowników, a także podejścia odpowiednie do możliwości organizacji [Kendall, Kendall, 1993]. Ostatnim ogniwem procesu badawczego jest wybór adekwatnej metodologii, który jest uzależniony od poprzednich ogniw – paradygmatu i metafor (rysunek 1). Metody są niczym pomost między wyobrażeniem badacza na temat danego zjawiska a nim samym [Morgan, 1983/1987, za: Kostera, 1996, s. 38].



**Rys. 1. Metafora w procesie badawczym**

Źródło: opracowanie za: [KOSTERA, 1996, s. 38].

Może się wydawać, że przedstawiane w literaturze przedmiotu analogie organizacji mają specyficzny charakter, nieoddający złożoności organizacyjnej. Dzieje się tak wtedy, kiedy każdą z analogii potraktujemy jako odrębną. Ważne jest jednak ich kompleksowe wykorzystanie w celu stworzenia pełnego obrazu organizacji. Należy wyraźnie podkreślić, że istotne jest posługiwanie się różnymi metaforami w celu zrozumienia złożonego charakteru życia organizacyjnego; pojedyncza metafora stwarza bowiem jednostronny zarys zrozumienia w sposób charakterystyczny, ale cząstkowy [Morgan, 1997, s. 11]. Kiedy użyjemy metafory organizacja – organizm, nie zapominajmy, że mamy do czynienia z przenośnią; błędem jest przypisywanie organizacji wyłączanie cech organizmów biologicznych [za: Kostera, 1996, s. 40] z pominięciem ważnych aspektów współistniejących (w tym przypadku nie tylko naturalnego, ale i społecznego pochodzenia organizacji). Co więcej, aby uzyskać całościowy obraz zjawiska, należy wyzbyc się w jego opisie skłonności do faworyzowania pewnych metafor kosztem innych [Morgan, 1997, s. 448–450, za: Krzyżanowski, 1999, s. 69].

## Podsumowanie

**M**ożna zadać sobie pytanie, czy myślenie poprzez analogie i wykorzystanie metafor pozwala lepiej zrozumieć zjawiska i procesy w nauce o zarządzaniu. Z pewnością są to narzędzia, z których nagminnie korzystają wielcy teoretycy i praktycy zarządzania. Zastosowanie metafor – analogii istotnie wpływa na jakościowe rozumienie zjawisk, ułatwia ich zrozumienie oraz kształtuje styl myślenia teoretyków i praktyków zarządzania.

Metafora jest nie tyle użyteczna, co konieczna i nieunikniona. Jeśli chcemy jednak zrozumieć coś niezrozumiałego, to należy mieć świadomość, że użycie metafory z jednej strony oświeca nowe zjawisko poprzez ukazanie podobieństwa z innym, ale jednocześnie zaciemnia poprzez ukrycie różnic pomiędzy tymi zjawiskami [Lakoff, Johnson, 1980]. Warto zatem pamiętać, że istnieją pewne nieprzekraczalne granice użycia metafory, które nakazują należyta ostrożność interpretacyjną i należyta analizę zjawiska przy użyciu metod i narzędzi specyficznych dla danej dyscypliny [Kwaśnicki, 2008, s. 17]. Wybór adekwatnej metodologii jest bowiem ostatnim ogniwem procesu badawczego, a korzystanie z metafor – analogii jest jedynie środkiem prowadzącym do tego celu [Kostera, 1996, s. 38].

dr Sylwia Stańczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARYSTOTELES, *Poetyka*, przełożył i opracował H. Podbielski, „Biblioteka Narodowa” seria II nr 209, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1983.
- [2] BOGUSŁAWSKI A., *O metaforze*, „Pamiętnik Literacki” LXII, z. 4/1971.
- [3] CLANCY J.J., *The Invisible Powers. The Language of Business*, Lexington Books, Lexington 1989.
- [4] HILL C.R., *Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities*, „Journal of Management” 1995, vol. 21, no. 6.
- [5] HUTCHINS L., *Systemic Thinking: Solving Complex Problems*, Professional Development Systems, Colorado 1996.
- [6] KENDALL J.E., KENDALL K.E., *Metaphors and Methodologies: Living Beyond the Systems Machine*, „MIS Quarterly” 1993, vol. 17, no. 2.
- [7] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] KOSTERA M., KOŹMIŃSKI A.K., *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*, w: J. DIETL, W. GASPARIK (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [9] KRZYŻANOWSKI L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [10] KUHN T.S., *Droga po strukturze*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2003.
- [11] KWAŚNICKI W., *Metafory i analogie w modelowaniu procesów gospodarczych*, w: A. BALCERAK, W. KWAŚNICKI (red.), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.
- [12] KWIATKOWSKI S., *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/1995 i nr 1/1996.
- [13] LANZARA G.F., *The Design Process: Frames, Metaphors and Games*, in: U. BRIEFS, C. CIBORRA, L. SCHNEIDER (eds.), *Systems Design For, With and By the User*, North-Holland, Amsterdam 1983.
- [14] LAKOFF G., JOHNSON M., *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago 1980.
- [15] *Metafora*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Metafora> (data odczytu: 13.07.2010).
- [16] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [17] MUNA F.A., *7 Metaphors on Management. Tools for Managers in the Arab World*, Gower, Burlington 2003.
- [18] NIEMCZYK J., *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2002.
- [19] OBŁÓJ K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986.
- [20] SUŁKOWSKI Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [21] SUSHIL A., *Flexibility Metaphors*, „System Research and Behavior Science” 2001, vol. 18, no. 6.
- [22] WALSHAM G., *Interpreting Information Systems in Organizations*, Wiley, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore 1993.
- [23] WEIZENBAUM J., *Moglibyśmy mieć raj*, „Forum” 2008, 28 stycznia.
- [24] WERNER W., *Poznawcza rola metafory w polskim dyskursie historyczno-politycznym po 1989 roku*, w: S.M. NOWINOWSKI, J. POMORSKI, R. STOBIECKI (red.), *Pamięć i polityka historyczna. Doświadczenia Polski i jej sąsiadów*, Instytut Pamięi Narodowej, Łódź 2008.
- [25] ZAJĄC A., KURAŚ M., *Metafory organizacyjne jako narzędzie wstępnej analizy organizacji*, <http://www.ki.ue.krakow.pl/~zajaca/artykuly/metaf98.html> (data odczytu: 26.07.2010).
- [26] ZAWISŁAWSKA M., *Metafora w języku naukowym*, LXV Zjazd Polskiego Towarzystwa Językoznawczego „Semantyka leksykalna i gramatyczna”, Uniwersytet Śląski, Katowice, 21–22 września 2007 r., <http://pts.edu.pl/teksty/mz.pdf> (data odczytu: 18.08.2010).

## Summary

The article focuses on how metaphor – analogy might be useful in the science method choice and research process in general. There is no way of thinking about anything new without invoking metaphors. All of science is based on metaphor. Metaphors enable us to see organizations in a new way, thus opening up new creative possibilities. Gareth Morgan „argues that metaphors are an important tool of systemic thinking and that metaphors between physical organisms and social systems have produced new theories and practical implications for understanding social systems” [Hutchins, 1996]. This paper analyzes metaphor as the missing link in scientific discourse, and as an essential element in theory construction.

# Wartości kulturowe jako determinanty i regulatory procesu twórczości w organizacjach

*Katarzyna Bratnicka*

## Wprowadzenie

**S**tudiowanie kulturowych uwarunkowań twórczości mającej miejsce w organizacjach jest godnym uwagi obszarem badawczym [Bratnicka, 2010]. Jednakże literatura przedmiotu nie dostarczyła zintegrowanego spojrzenia łączącego wyniki dotychczasowych badań teoretycznych i empirycznych. Lukę tę autorka stara się uzupełnić w niniejszym opracowaniu, dążąc do odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola wartości kulturowych w kształtowaniu twórczości w organizacjach.

## Wpływ kultury narodowej

**T**ematami o dużym znaczeniu dla twórczości są kultura organizacyjna i zróżnicowanie kulturowe. Inglehart i Baker (2000), na podstawie badań porównawczych przeprowadzonych w kilkudziesięciu krajach, wyodrębnili dwa kluczowe wymiary wartości: autorytet świecko-racjonalny kontra autorytet tradycyjny oraz wartości przeżyciowe. Można, podobnie jak Karwowski (2009), uznać, że twórczości sprzyja orientacja świecka (związana z orientacją na osiągnięcia i wzmacnianie swojego ja) oraz orientacja postmaterialistyczna (niezwiązana ze skupianiem się na „tu i teraz” i kwestiach materialnych).

Jednakże duże badania porównawcze wiążane są z osobą Hofstede'a (1980), który uszeregował wszystkie kultury, charakteryzujące społeczeństwa w czterech wymiarach: ● indywidualizm (luźne więzi społeczne i koncentracja uwagi na sobie) kontra kolektywizm (silne grupy zapewniające ochronę) ● męskość (role społeczne związane z płcią) kontra kobiecość (bez względu na płeć oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia) ● unikanie niepewności (zagrożenie odczuwane w obliczu sytuacji nieznanych) kontra tolerancja niepewności (wysoki poziom akceptacji ryzyka) ● mały dystans władzy (brak akceptacji nierównomiernego rozkładu władzy) kontra duży dystans władzy (akceptacja elitaryzmu). Cała ta czwórka została później uzupełniona o orientację długoterminową (patrzenie na przyszłe korzyści) kontra orientację krótkoterminową, gdzie występuje silne przywiązanie do przeszłości i teraźniejszości [Hofstede, Hofstede, 2007].

I znowu, jak poprzednio, w ślad za Karwowskim (2009), można przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, że większe ożywianie zachowań twórczych ma miejsce w społeczeństwach charakteryzujących się indywidualizmem, kobiecością, tolerancją niepewności, małym dystansem władzy. Zarazem orientacja kulturowa długoterminowość – krótkoterminowość wydaje się nie mieć jednoznacznego kierunku oddziaływania na twórczość. Podobne stanowisko teoretyczne zajmuje Zawadzki (2009), który przenosi koncepcję Hofstede na poziom organizacji. Wskazuje on, że twórczość wymaga zespolenia indywidualizmu i kolektywizmu, kobiecości, tolerancji niepewności, małego dystansu władzy, a także koncentracji na przyszłości, gdyż umożliwia ona wyjście poza dotychczasowy schemat działania.

I rzeczywiście, odkąd Hofstede zidentyfikował podstawowe zmienne kulturowe, wiele uwagi poświęcono tej kwestii [Gelfand, Erez, Aycan, 2007]. Badania te prowadzono na poziomie społeczeństwa, ale zaobserwowano również widoczne różnice wymiarów kulturowych wewnątrz danego społeczeństwa [Sinha, Tripathi, 1994]. Wartości i założenia tworzące kulturę narodową znajdują odzwierciedlenie w postawach i przekonaniach kluczowych uczestników organizacji [Mueller, Thomas, 2001] i kształtują zachowania strategiczne organizacji [Tihanyi, Griffith i Russell, 2005]. Nie powinien więc zaskakiwać fakt, że metaanaliza badań wykorzystujących koncepcję wartości kulturowych Hofstede, pozwoliła uchwycić fakt, że większość rozpatrywanych badań empirycznych była zrobiona na poziomie jednostki [Kirkman, Lowe, Gibson, 2006]. Doprowadziło to do studiów indywidualizmu i kolektywizmu [Kim, 2010] czy też dystansu władzy i tradycjonalizmu [Farh, Hackett, Liang, 2007] na poziomie pojedynczej osoby jako podmiotu twórczości.

## Kulturowe uwarunkowania twórczości zespołowej

**E**konomiczne sukcesy Japonii w latach 80. ub. w. wywołały m.in. zainteresowanie zespołowością działania jako nośnika współpracy i produktywności [Pascale, Athos, 1981]. Jednakże owo przesunięcie w kierunku kolektywności zaczęło

z czasem budzić wątpliwości, ponieważ kolektywne wartości promują nie tylko harmonię i współpracę, ale również mogą blokować twórczy zapał tak niezbędny do innowacji. W celu dokładniejszego zbadania zalet i mankamentów kolektywizmu i indywidualizmu Goncalo i Staw (2006) przeprowadzili eksperyment laboratoryjny. Uczestnikami badań było 204 studentów dużego amerykańskiego uniwersytetu. Stworzono z nich 68 grup, z których każda została poinstruowana, aby działać w sposób twórczy lub praktyczny. Zadanie polegało na wygenerowaniu metodą burzy mózgów idei biznesowych, a następnie na wyselekcjonowaniu najlepszego pomysłu.

Badania wykazały, że grupy indywidualistów poinstruowane, aby działać twórczo, generowały najwięcej idei. Natomiast grupy kolektywistów dochodziły do większej liczby idei wtedy, gdy miały działać praktycznie. Indywidualiści wybierali bardziej twórcze idee niż osoby mające orientację kolektywistyczną. Natomiast nie zaobserwowano bezpośredniego wpływu (bez względu na charakter zadania) orientacji kulturowej na twórczość mierzoną liczbą idei, dywergencją idei czy też subiektywną oceną. Krótko mówiąc, twórczość opiera się na orientacji indywidualistycznej. Natomiast orientacja kolektywistyczna prawdopodobnie służy działalności eksploatacyjnej.

Współczesne docenianie zespołowości działania wynika z przekonania, że praca w zespole pozwala lepiej niż praca indywidualna wykorzystywać różnorodne umiejętności i rozmaite perspektywy, a także powiększa twórcze zdolności ludzi. W tym świetle niezwykle intrygujące jest pytanie dotyczące kolektywizmu i indywidualizmu na poziomie uczestnika organizacji. Kolektywizm oznacza indywidualną orientację na cele grupowe i skłonność do współpracy. Indywidualizm podkreśla unikalność pojedynczej osoby. Niedawno podjęto próbę wyjaśnienia mechanizmu wpływania owych wartości na twórczość zespołową, wykorzystując koncepcję motywowanego przetwarzania informacji [Kim, 2010].

Koncepcja motywowanego przetwarzania informacji w odniesieniu do grupy ludzi oznacza, że efektywność grupy jest funkcją grupowych procesów poznawczych, które z kolei są ukierunkowane na motywację epistemiczną (skłonność do powiększania wysiłku na drodze dokładnego zrozumienia zadania grupowego) oraz motywację społeczną (indywidualną preferencję względem dystrybucji efektu pomiędzy siebie a innych). W fazie generowania idei kolektywizm ogranicza różnorodność oraz liczbę początkowej puli twórczych rozwiązań, ponieważ – w porównaniu z indywidualizmem – pociąga za sobą wyższy poziom interferencji poznawczej (blokowanie produkcji idei z powodu uwzględniania reakcji innych osób) oraz obaw przed negatywną oceną własnych idei i może też łączyć się z większą tendencją do dopasowywania swoich idei do idei wygenerowanych przez inne osoby. W fazie integracji idei kolektywizm prowadzi do obniżenia poziomu motywacji epistemicznej – mniejszej otwartości na poglądy mniejszości oraz ujmowania integracji idei jako wyboru (selekcji jednej idei ze zbioru początkowego), a nie negocjowania w celu dojścia do końcowych idei.

Orientacje kulturowe mogą również występować w charakterze zmiennych regulujących. Stosowne badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety rozprowadzonego w 27 chińskich przedsiębiorstwach [Farh, Hackett, Liang, 2007]. Analiza 169 par przełożony – podwładny pozwoliła stwierdzić pozytywny wpływ postrzeganego organizacyjnego wsparcia na efekty mierzone zaangażowaniem organizacyjnym, efektywnością wykonania i zachowaniami obywatelskimi. Zależność ta jest wzmacniana dystansem władzy na poziomie jednostki, który charakteryzuje zakres akceptowania przez danego uczestnika organizacji nierównomiernego rozmieszczenia władzy w miejscu pracy.

Konkretniej mówiąc, siła oddziaływania postrzeganego wsparcia organizacyjnego jest znacznie mniejsza przy występowaniu dużego dystansu władzy, czyli w strukturach bardziej autorytarnych, niż w przypadku małego dystansu władzy, który referowany związek wzmacnia. Podobnie oddziałuje poziom tradycjonalizmu odzwierciedlający podporządkowanie się władzy formalnej. Stwierdzenia te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście studiów nad związkami zachodzącymi pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a twórczością.

### Rola wsparcia organizacyjnego

**L**iczącym się dopełnieniem dotychczasowych badań orientacji kulturowych jest wprowadzenie dostrzeganego organizacyjnego wsparcia, które jest pojmowane jako globalne przeświadczenie pracowników odnośnie do tego, jak bardzo są oni doceniani przez organizację [Choi, Madjar, Yun, 2010]. Organizacja zazwyczaj jest ważnym źródłem zarówno zasobów społeczno-emocjonalnych (na przykład uznanie czy też troska), jak i korzyści wymiernych (na przykład płace czy też opieka medyczna). Wysoka ocena ze strony organizacji pomaga pracownikom zaspokoić ich potrzeby doceniania, poważania, przynależności. Owe dowartościowanie podpowiada też, że większy wysiłek zostanie doceniony i nagrodzony. W takich okolicznościach ludzie czują się zobowiązani do wzajemności, co zwiększa działania wychodzące poza przypisaną odpowiedzialność, a w tym dodatkową pracę (więcej czasu na refleksję, porozumiewanie się, ekstraryzyko), jaką wiąże się z twórczością. Co więcej, organizacyjne wsparcie daje pracownikom poczucie komfortu i bezpieczeństwa, co bez wątpienia przyczynia się do wewnętrznej motywacji, a w ślad za tym do wzrostu twórczości zatrudnionych.

Pozytywny wpływ dostrzeganego wsparcia organizacyjnego na twórczość pracownika został potwierdzony przez wyniki badań przeprowadzonych w trzech firmach działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Populacja respondentów składała się z 307 pracowników. Zależność pomiędzy wsparciem organizacyjnym a twórczością wzmacniają dwie zmienne osobiste. Pierwszą z nich jest posiadanie celu w postaci uczenia się, które oznacza patrzanie na trudność niczym wyzwanie, któremu można sprostać, podejmując dodatkowy wysiłek – w przeciwieństwie do patrzania na trudności jako wskaźnik małej zdolności (w przypadku orientacji na efektywność). Nastawienie na uczenie się

jest związane z dążeniem do rozwoju na drodze nabywania nowych umiejętności, radzenia sobie z nowymi sytuacjami oraz podwyższania osobistych kompetencji.

Drugim ważnym moderatorem jest ideologia wymiany. Zmienna ta charakteryzuje siłę przeświadczenia pracownika, że jego wysiłek w miejscu pracy powinien być uzależniony od traktowania go przez organizację. Pracownicy z silną ideologią wymiany odwzajemniają się na organizacyjne wsparcie zaangażowaniem i wkładem pracy. Natomiast pracownicy ze słabą ideologią wymiany mogą działać bez względu na to, co otrzymują od organizacji.

Uwzględniając regulujący wpływ wartości kulturowych, należy, jak sądzi autorka, dodać dwie kolejne zmienne wzmacniające wpływ postrzeganego wsparcia organizacyjnego na twórczość – mały dystans władzy i tradycjonalizm. Uogólniając, orientacje kulturowe wspólnie z orientacją na uczenie się oraz ideologią wymiany formują związki zachodzące pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a twórczością w organizacjach.

### Zintegrowany model orientacji kulturowych

Z dotychczasowych wyników badań wyłania się obraz ośmiu determinant twórczości oddziałujących na różnych poziomach (zobacz rysunek 1). Na poziomie makrospołecznym pozytywnie oddziałuje siedem zmiennych: orientacja świecka, orientacja postmaterialistyczna, indywidualizm, kolektywizm, kobiecość, tolerancja niepewności, długoterminowość, mały dystans władzy, wsparcie organizacyjne, ideologia wymiany, orientacja na uczenie się, tradycjonalizm.

kobiecość, tolerancja niepewności, długoterminowość oraz mały dystans władzy. Mały dystans władzy wzmacnia też pozytywny wpływ wsparcia organizacyjnego na twórczość indywidualną. Z kolei indywidualizm (w przeciwieństwie do kolektywizmu) zwiększa efekty twórczości zespołowej.

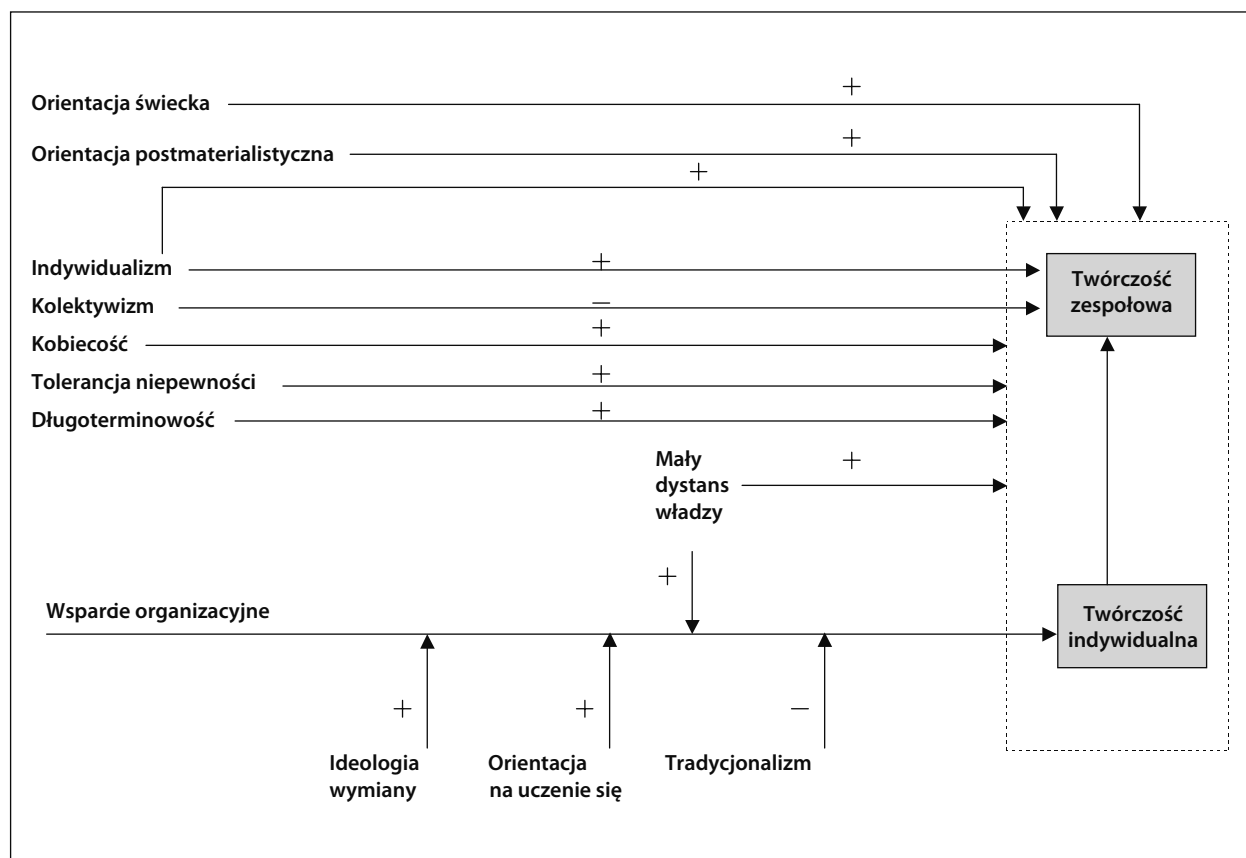
### Podsumowanie

Z referowany model obrazujący relacje zachodzące pomiędzy orientacjami kulturowymi a twórczością indywidualną i zespołową należy sprawdzić na drodze badań empirycznych. Planując sugerowane badania, warto byłoby uwzględnić efektywność organizacji. Wówczas logicznym dopełnieniem jest, mimo braku sposobu pomiaru, analizowana twórczość całej organizacji i naturalnie kultura organizacyjna.

mgr Katarzyna Bratnicka

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKA K., *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2010.
- [2] CHOI W., MADJAR N., YUN S., *Perceived Organizational Support, Goal Orientation, Exchange Ideology and Creativity*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.



Rys. 1. Rola orientacji kulturowych w kształtowaniu twórczości

Źródło: opracowanie własne.

- [3] FARH J.-L., HACKETT R.D., LIANG L., *Individual Level Values as Moderators of Organizational Support – Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 3.
- [4] GELFAND M.J., EREZ M., AYCAN Z., *Cross-Cultural Organizational Behavior*, „Annual Review of Psychology” 2007, vol. 50.
- [5] GONCALO J.A., STAW B.M., *Individualism – Collectivism and Group Creativity*, „Organizational Behavior and Human Decisions Process” 2006, vol. 100.
- [6] HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Thousand Oaks 1980.
- [7] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] INGLEHART R., BAKER W.E., *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, „American Sociological Review” 2000, vol. 65 (February).
- [9] KARWOWSKI M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
- [10] KIM S.S., *Individualism – Collectivism and Team Creativity: A Motivated Information Processing Perspective*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
- [11] KIRKMAN B.L., LOWE K.B., GIBSON C.B., *A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, issue 3.
- [12] MUELLER S.L., THOMAS A.S., *Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of*

*Control and Innovativeness*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, no. 1.

[13] PASCALE R.T., ATHOS A.G., *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York 1981.

[14] SINHA D., TRIPATHI R.C., *Individualism in a Collectivist Culture: A Case of Coexistence of Opposites*, in: U. KIM, H.C. TRIANDIS, C. KAGITCIBASI, S.C. CHOI, G. YOON (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Sage, Thousand Oaks 1994.

[15] TIHANYI L., GRIFFITH D.A., RUSSELL C.J., *The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification and MNE Performance: A Meta-analysis*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no.3.

[16] ZAWADZKI K., *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, w: M. JUCHNOWICZ (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

### Summary

While a growing body of research supports the notion that cultural values play an important role in the shaping the competitive context and influencing the variety of creative outcomes, concerns about culture – creativity are rising. The information provided in the literature indicate that culture can support organizational members better generate new and useful ideas. Overall, this article describes a theoretical framework of how cultural orientations help organizations sustain their creative growth.

# Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia

*Praca zbiorowa pod redakcją Aldony Frączkiewicz-Wronki*

**Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010**

Podjęta w recenzowanej pracy naukowej problematyka i sposób jej przedstawienia oraz rozwiązania, obok walorów poznawczych, ma ważne znaczenie aplikacyjne dla organizacji funkcjonujących w polskiej ochronie zdrowia. Szerzej owe dociekania mogą być także odnoszone do innych instytucji o charakterze publicznym. Możliwość doskonalenia procesu

zarządzania organizacjami mającymi na celu odbudowę i utrzymanie zasobu, jakim jest „zdrowy obywatel”, może bowiem stanowić istotny kapitał i ważny składnik budowania potencjału konkurencyjności polskiego społeczeństwa. W takim ujęciu i kontekście zespół naukowy prof. A. Frączkiewicz-Wronki prowadzi swój niezwykle ciekawy wywód.

# Wymiary bliskości w sieciach innowacji

*Patrycja Klimas*

## Wprowadzenie

**P**rzedsiewzięcia podporządkowują swoje funkcjonowanie rygorom generowania i wzmacniania przewagi konkurencyjnej. W dobie gospodarki opartej na wiedzy źródłem ponadprzeciętnej rentowności jest wiedza [Rokita, 2005]. Wzrostowi jej znaczenia towarzyszy rosnąca popularność inicjatyw sieciowych [Perechuda, 2010]. Sieci są bowiem źródłem nowej, cennej wiedzy [Grant, Baden-Fuller, 2004] i miejscem narodzin innowacji [Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996]. Uwaga badawcza wielokrotnie koncentrowała się na czynnikach wyjaśniających rolę sieci w kreowaniu ponadprzeciętnej wiedzy i rentowności. Jednym z kierunków prowadzonych badań jest bliskość międzyorganizacyjna, postrzegana jako czynnik stymulujący realizację procesów tworzenia i dyfuzji wiedzy oraz innowacji. Badania te nabierają szczególnego znaczenia w przypadku sieci innowacji<sup>1)</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie bliskości<sup>2)</sup>, ze szczególnym uwzględnieniem bliskości organizacyjnej z punktu widzenia oddziaływania na funkcjonowanie sieci innowacji. Przedmiotem opracowania jest również eksploracja możliwych sposobów operacjonalizacji bliskości organizacyjnej w badaniach nad sieciami zorientowanymi na wiedzę. Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej z nich opisano bliskość międzyorganizacyjną, eksponując jej wielowymiarowy charakter. Druga część przybliża trzy wymiary bliskości z perspektywy ich wpływu

na generowanie wiedzy i realizacji nadrzędnych celów sieci innowacji. Trzecia część opracowania poświęcona została bliskości organizacyjnej oraz możliwościom jej operacjonalizacji.

## Bliskość międzyorganizacyjna

**B**liskość cieszy się dużym zainteresowaniem badaczy, można nawet powiedzieć, że badania nad bliskością są „w modzie” [Torre, Gilly, 2000]. Początkowo uwagę przyciągała bliskość wewnątrzorganizacyjna oraz jej wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji [Monge i inni, 1985; Rice, Aydin, 1991]. Dopiero w połowie lat 90. ub. w. ciężar badawczy został przeniesiony poza granice pojedynczej organizacji. Intensywne badania, tworzenie oraz rozwój wiedzy w obszarze bliskości międzyorganizacyjnej są rezultatem wysiłków dwóch europejskich ośrodków naukowych – francuskiego (m.in. Bellet, Rallet, Torre, Gilly) i holenderskiego (m.in. Boschma, Broekel, Wal, Frenken). Zmianę perspektywy badawczej oraz największy wkład w rozwój koncepcji bliskości zawdzięczamy w szczególności grupie francuskich badaczy – „Proximity Dynamics”.

Bliskość w najprostszym ujęciu oznacza podobieństwo atrybutów organizacji [Boschma, Frenken, 2009]. Szerzej można powiedzieć, że bliskość odnosi się do podobieństwa „zarówno przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, jak i podzielanych wartości kulturowych lub podobieństwa instytucjonalnych

**Tab. 1. Przegląd ujęć wymiarów bliskości międzyorganizacyjnej**

Autorzy Wymiary bliskości	Torre, Gilly (2000)	Heanue, Jacobson (2001)	Sorenson, Rivkin, Fleming (2004)	Oerlemans, Meeaus (2005)	Boschma (2005)	Lagendijk, Lorentzen (2007)	Torre (2008)	Crevoisier, Jeannerat (2009)
Geograficzna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organizacyjna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Poznawcza			✓	✓	✓	✓		
Instytucjonalna	✓				✓	✓		
Kulturowa		✓		✓				
Ekonomiczna		✓				✓		
Relacyjna	✓							✓
Spoleczna					✓			✓
Tymczasowa						✓	✓	✓

Źródło: opracowanie własne.



warunków działania” [Czakon, 2010]. Bliskość zewnętrzna może być postrzegana przez pryzmat przynależności uczestników rynku do tego samego kręgu znajomych, społeczności, rodziny, grupy zawodowej, organizacji, instytucji itd. [Torre, Rallet, 2005]. Poszczególni autorzy eksponują wielowymiarowość bliskości, wymieniając różne jej komponenty. Niestety nie są oni zgodni w kwestii struktury bliskości, a samej typologii bliskości wciąż brakuje spójności (tabela 1).

Przedstawione ujęcia wymiarów bliskości są zróżnicowane, można jednak dostrzec w nich pewne elementy wspólne. Najczęściej wyodrębniane oraz najgłębiej rozpoznane wymiary to bliskość geograficzna, organizacyjna, instytucjonalna, społeczna i poznawcza [Czakon, 2010]. Należy jednak zaznaczyć, że w literaturze można spotkać również inne, rzadziej zgłębiane komponenty. Lagendijk i Lorentzen (2007) wprowadzają pojęcie bliskości wirtualnej, Harhoff (2000) eksponuje bliskość technologiczną, Fontes (2005) wprowadza pojęcie bliskości epistemicznej, a Torre i Gilly (2000) wyróżniają podmioty bliskie pod względem obrotów (*circulatory proximity*).

Dokładna analiza poszczególnych typów bliskości i przypisanych im definicji wskazuje, jak złożona i wieloaspektowa jest bliskość międzyorganizacyjna. Proponowane typologie nie mają charakteru rozłącznego i wyczerpującego. Istnieje wiele niejasności, a nawet sprzeczności między sposobami rozumienia poszczególnych składowych bliskości. Granice między wymiarami są nieostre [Czakon, 2010], ich zakresy znaczeniowe pokrywają się (społeczna – relacyjna, społeczna – kulturowa). Rozbieżności są widoczne nie tylko na poziomie konceptualizacji bliskości, ale również operacjonalizacji jej poszczególnych wymiarów. Na przykład bliskość geograficzna może zostać zoperacjonalizowana jako ● odległość fizyczna i wówczas jest mierzona odległością, czasem lub kosztem dojazdu [Torre, Rallet, 2005] bądź jako ● liczba i częstotliwość kontaktów twarzą w twarz [Lagendijk, Lorentzen, 2007]. Podobne rozbieżności można odnaleźć również w przypadku pozostałych wymiarów bliskości zewnętrznej.

Badań nad bliskością nie ułatwia także jej dynamiczny charakter [Monge i inni, 1985] oraz możliwość ujmowania jej jako zmiennej zależnej lub niezależnej [Torre, Gilly, 2000]<sup>3)</sup>. Bliskość pomaga wyjaśniać tak istotne procesy, jak budowanie przewagi konkurencyjnej, wzrost wydajności i efektywności, dokonywanie wyborów strategicznych czy współdziałanie organizacji [Czakon, 2010]. W ostatnim czasie największą uwagę skupia się na powiązaniu bliskości z innowacyjnością, zdobywaniem oraz dyfuzją wiedzy [Boschma, 2005], zwłaszcza cichej i trudnej do skodyfikowania [Gertler, 2003]. Co więcej, niektórzy wskazują, że odpowiednio bliskie interakcje międzyorganizacyjne pozwalają na realizowanie pełnego i wielowymiarowego uczenia się [Crevoisier, Jeannerat, 2009] oraz na korzystanie z efektu dyfuzji wiedzy (*spillover*) [Galliè, 2009]. Zatem im bliższe są sobie organizacje, tym większe prawdopodobieństwo zaistnienia transferu wiedzy w sieci międzyorganizacyjnej [Broekel, Boschma, 2009] oraz wyższe efekty zewnętrzne jej funkcjonowania. Przedsiębiorstwa, dążąc do optymalizowania współpracy oraz maksymalizowania jej rezultatów, będą dążyć do zmniejszania dystansu między sobą. Uzyskanie

najkorzystniejszych efektów bliskości wymaga odpowiedniej konfiguracji kilku jej wymiarów.

Optymalna konfiguracja typów bliskości odnosi się do zapewnienia odpowiedniej ● struktury oraz ● poziomu bliskości [Boschma, 2005]. Właściwa struktura bliskości powinna uwzględniać wzajemne powiązania i sprzężenia pomiędzy wymiarami oraz skutki, jakie organizacja planuje uzyskać dzięki współpracy. Natomiast odpowiedni poziom bliskości oznacza właściwe zbalansowanie między brakiem bliskości a jej kompletnością. Duża bliskość dostarcza wielu pozytywnych skutków, ale z drugiej strony, zbyt wysoki jej poziom może być szkodliwy dla organizacji i wywoływać efekty odwrotne do zamierzonych (tzw. paradoks bliskości) [Boschma, Frenken, 2009]. Zbyt bliskie relacje międzyorganizacyjne mogą prowadzić do inercji, utraty elastyczności, zbiurokratyzowania, nieefektywności ekonomicznej, a co istotne, do ograniczenia dostępu do innowacji oraz nowej wiedzy spoza sieci [Boschma, 2005]. Paradoks bliskości odzwierciedla paraboliczny charakter związku między bliskością a korzyściami z jej utrzymywania [Czakon, 2010]; wykres zależności przyjmuje kształt odwróconego „U” [Broekel, Boschma, 2009].

### Bliskość w sieciach innowacyjnych

**B**liskość jawi się jako istotna zmienna objaśniająca innowacyjność oraz pozyskiwaną wiedzę, co nabiera szczególnego znaczenia w przypadku sieci innowacyjnych. Optymalizacja efektów zewnętrznych wymaga utrzymywania odpowiedniego poziomu odległości i zbieżności między węzłami. Dotychczasowe badania nad bliskością zmierzały do określenia tej najefektywniejszej struktury. Można wyróżnić trzy dominujące obszary badawcze przyjmujące odpowiednio perspektywę wymiarów bliskości: geograficznej, poznawczej i organizacyjnej. Niestety, uzyskiwane rezultaty nie są spójne.

■ Najszersze badania dotyczące wpływu bliskości na kreowanie wiedzy i innowacji odnoszą się do bliskości geograficznej. Uzyskiwane wyniki wskazują, że nie zawsze jest ona skorelowana z przepływem i dyfuzją wiedzy [Torre, Rallet, 2005; George, Zaheer, 2006; Dankbaar, 2007]. Bliskość przestrzenna może te przepływy stymulować [Boschma, Wal, 2007], ale nie jest warunkiem koniecznym do ich zaistnienia [Galliè, 2009]. W ostatnim czasie jest widoczne odświeżenie uwagi badawczej od bliskości geograficznej. Zmianę stanowiska badaczy można powiązać z rozwojem technologii teleinformatycznych. W dobie powszechnego wykorzystywania telefonów, wideokonferencji czy internetu skuteczna komunikacja nie wymaga spotkań twarzą w twarz.

■ Drugi nurt badań kładzie nacisk na bliskość poznawczą. Podobieństwo posiadanych baz wiedzy, patentów oraz stosowanych technologii jest postrzegane jako czynnik determinujący i przyspieszający procesy generowania wiedzy oraz komercjalizowania innowacji [Boschma, Wal, 2007; Broekel, Boschma, 2009]. Realizacja procesów wspólnego uczenia jest skuteczna, ponieważ podmioty bliskie w sensie poznawczym dążą do zrozumienia (lub odkrycia) tego samego zjawiska czy procesu [Lagendijk, Lorentzen, 2007]. Wspólne interesy pozwalają ograniczyć groźbę pojawienia się zachowań oportunistycznych oraz

skoncentrować się na połączeniu komplementarnych zasobów i technologii celem eliminacji luk informacyjnych i niedoborów wiedzy.

■ Wiele badań wskazuje, że niezmiennie istotna dla realizacji procesów współdziałania nastawionych na generowanie i absorpcję wiedzy jest bliskość organizacyjna [Torre, Gilly, 2000; Heanue, Jacobson, 2002; Sorenson, 2004; Dankbaar, 2007]. Niektórzy autorzy ujmują to bardziej jednoznacznie, twierdząc, że tworzenie, rozprzestrzenianie oraz „dyfuzja wiedzy i technologii wymaga bliskości organizacyjnej” [Fillipi, Torre, 2003]. Podmioty bliskie w sensie organizacyjnym są podobne pod względem stosowanych rutyn organizacyjnych, zbieżnych bodźców do dzielenia się wiedzą [Broekel, Boschma, 2009], posiadanych zasobów wiedzy i kompetencji oraz należą do tej samej struktury relacyjnej [Torre, Gilly, 2000]. W takim ujęciu organizacyjna bliskość partnerów zaczyna być postrzegana jako ● warunek konieczny do zaistnienia procesów wspólnego uczenia się, tworzenia innowacji i zasobów [Hudson, 1999] oraz ● kategoria nadrzędna, z której wywodzą się inne wymiary bliskości międzyorganizacyjnej [Heanue, Jacobson, 2002].

Sieci innowacji przyjmują zwykle postać zbioru luźno powiązanych, autonomicznych [Dhanaraj, Parkhe, 2006] i zróżnicowanych podmiotów (tzw. os i szprychy). Sprawne funkcjonowanie tak ustrukturyzowanej sieci wymaga nie tylko bliskości, ale też koordynacji [Lorenzoni, Baden-Fuller, 1995]. Biorąc pod uwagę dotychczasowe badania nad bliskością oraz wymóg koordynacji sieci innowacji, szczególne zainteresowanie wzbudza bliskość organizacyjna. Ten wymiar bliskości dostarcza bowiem rozwiniętych mechanizmów długookresowej koordynacji [Hudson, 1999; Torre, Rallet, 2005] oraz odgrywa kluczową rolę w rozprzestrzenianiu wiedzy na peryferiach sieci [Lagendijk, Lorentzen, 2007].

### Bliskość organizacyjna

**B**liskość organizacyjna jest definiowana jako zakres podobieństwa podmiotów z punktu widzenia wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych [Boschma, 2005]

ukształtowanych przez specyficzny układ relacji hierarchicznych, informacyjnych, funkcjonalnych [Czakon, 2010]. Funkcjonowanie w danej przestrzeni relacyjnej modelowane jest wspólnym dla wszystkich uczestników zestawem jawnych i ukrytych norm oraz rutyn, co umożliwia koordynację ich działalności bez formalnych umów czy zobowiązań [Oerlemans, Meeaus, 2005]. Oceniając zakres podobieństwa podmiotów, uwzględnia się m.in. stopień autonomii i możliwość wywierania wpływu na cały układ kooperacyjny [Boschma, Frenken, 2009]. Najszerze ujęcie bliskości organizacyjnej zakłada, że opiera się ona na dwóch typach logiki [Torre, Gilly, 2000]:

- logice przynależności (*adherence logic, logic of belonging*) – podobieństwie podmiotów pod względem warunków organizacyjnych, w jakich funkcjonują, przynależności do tej samej przestrzeni relacji (firm, instytucji, organizacji, sieci), nawiązywaniu i utrzymywaniu zróżnicowanych i wielowymiarowych interakcji;
- logice podobieństwa (*similarity logic*) – podobieństwie podmiotów pod względem warunków organizacyjnych, referencji, posiadanej wiedzy i modeli funkcjonowania.

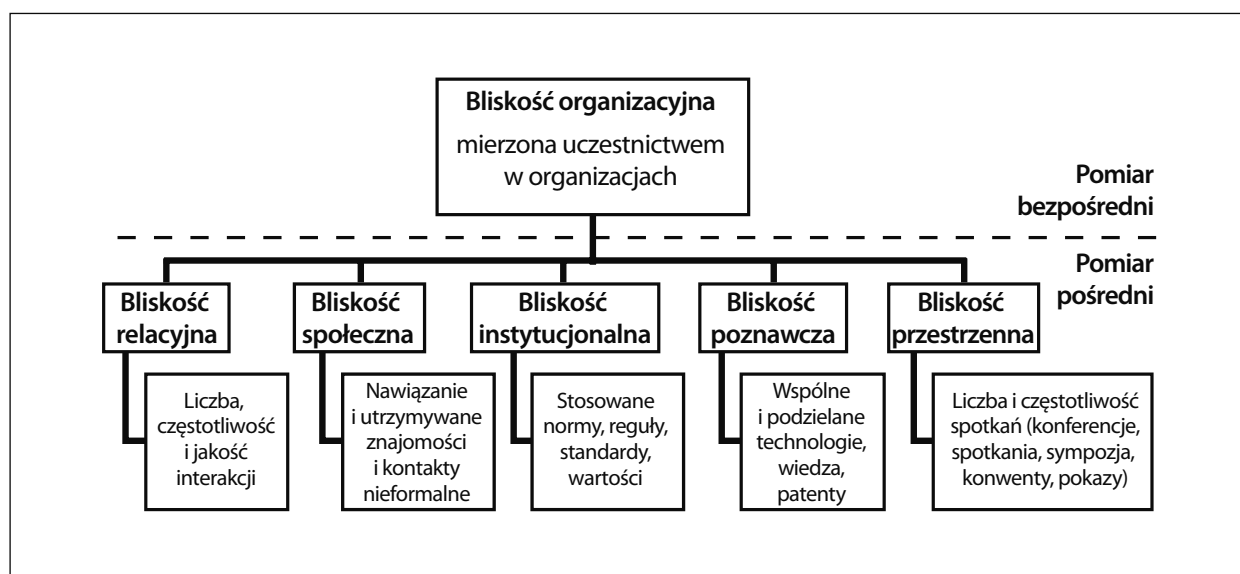
Z uwagi na istotną rolę bliskości organizacyjnej w procesach transferu i dyfuzji wiedzy sieci innowacji powinny odznaczać się wysokim jej poziomem. Oceny stopnia organizacyjnego podobieństwa podmiotów można dokonać na wiele sposobów (tabela 2).

Początkowo bliskość organizacyjna była identyfikowana w kontekście wewnątrzorganizacyjnym. Odnosiła się wówczas do sytuacji, w której pracownicy mieli taką samą lokalizację w strukturze organizacyjnej, umożliwiającą bezpośrednią komunikację [Monge i inni, 1985; Rice, Aydin, 1991]. W przypadku zewnętrznej bliskości organizacyjnej najczęstszą miarą jej poziomu jest uczestnictwo podmiotów w tych samych organizacjach [Czakon, 2010]: filantropijnych, stowarzyszeniach, izbach handlowych, inicjatywach sieciowych. Badanie bliskości organizacyjnej na podstawie podobieństwa układów relacyjnych (przynależność do tych samych organizacji) pozwala nie tylko zmierzyć jej poziom, ale jednocześnie pośrednio ocenia inne komponenty bliskości (rysunek 1). Ponadto, jak wskazują badania przeprowadzone w irlandzkim przemyśle meblowym, uczestnictwo

Tab. 2. Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej

Autorzy	Rok	Operacjonalizacja
Hudson	1999	Partycypacja w instytucjach i organizacjach danego przemysłu
Torre, Gilly	2000	Partycypacja w instytucjach i organizacjach danego przemysłu. Liczba, jakość i częstotliwość interakcji między organizacjami. Zbieżność norm i rutyn organizacyjnych. Podobieństwo modelu funkcjonowania
Heanue, Jacobson	2002	Podobieństwo wartości, sposobu postrzegania, wiedzy cichej. Uczestnictwo w instytucjach intensyfikujących zakres tego podobieństwa. Umowy między partnerami
Gertler	2003	Zbieżność właściciela
Sorenson	2004	Przynależność do tej samej organizacji
Oerlemans, Meeaus	2005	Zbieżność norm i rutyn organizacyjnych. Podobieństwo układu utrzymywanych relacji
Torre, Rallet	2005	Liczba i częstotliwość nawiązywanych interakcji
Dankbaar	2007	Zbieżność właściciela
Lagendijk, Lorentzen	2007	Uczestnictwo we wspólnej, formalnej grupie (jednolite zasady członkowstwa i współpracy). Zbieżność celów działania. Umowy zawarte między partnerami
Broekel, Boschma	2009	Zbieżność formy organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Powiązanie wymiarów bliskości międzyorganizacyjnej z perspektywy bliskości organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [HEANUE, JACOBSON, 2002; TORRE, GILLY, 2000; TORRE, RALLET, 2005; TORRE, 2008].

podmiotów w tej samej organizacji branżowej może być warunkiem wystarczającym do zawiązania współpracy [Heanue, Jacobson, 2002].

## Podsumowanie

**W** bliskości międzyorganizacyjnej oraz w jej poszczególnych wymiarach można doszukiwać się źródeł tworzenia i dyfuzji wiedzy oraz innowacji, a co za tym idzie ponadprzeciętnej rentowności. Szerokie ujęcie bliskości organizacyjnej pozwala uchwycić wszystkie najważniejsze efekty bliskości. Z perspektywy sieci innowacji najistotniejszy jest fakt, że bliskość organizacyjna daje dostęp do wiedzy cichej, niematerialnych i niestandardizowanych zasobów [Heanue, Jacobson, 2002], co było postrzegane przede wszystkim jako domena bliskości geograficznej [George, Zaheer, 2006].

Należy jednak podkreślić, że uzyskiwanie optymalnych rezultatów bliskości organizacyjnej wymaga utrzymywania jej na odpowiednim poziomie, zwracając uwagę na ryzyko wystąpienia paradoksu bliskości. Złotym środkiem jest skonfigurowanie sieci tak, aby występujące w niej powiązania miały luźny charakter [Boschma, 2005]. Luźne powiązania ułatwią absorpcję wiedzy oraz będą stymulować zdolność sieci do szybkiej rekonfiguracji [Grabher, Stark, 1997]. W przypadku sieci innowacji optymalizacja bliskości nie powinna nastęrczać problemów, gdyż luźność powiązań wewnątrz sieciowych jest jedną z jej charakterystycznych cech.

mgr Patrycja Klimas  
doktorantka w Katedrze  
Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> W artykule przyjęto definicję sieci innowacji za Dhanarajem i Parkhe, którzy określają ją jako zestaw organizacji oraz relacji między nimi zorientowanych na tworzenie, pozyskiwanie,

rozprzestrzenianie i wykorzystywanie wiedzy, a także na realizację procesów wzajemnego uczenia się, procesów B+R oraz procesów komercjalizacji wiedzy i informacji [Dhanaraj, Parkhe, 2006].

<sup>2)</sup> Przez pojęcie bliskości autorka rozumie bliskość międzyorganizacyjną zwaną również zewnętrzną.

<sup>3)</sup> Biorąc pod uwagę cele artykułu, bliskość międzyorganizacyjna jest rozumiana jako zmienna niezależna.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BOSCHMA R.A., *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1.
- [2] BOSCHMA R.A., FRENKEN K., *The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective*, in: R.A. BOSCHMA, R. MARTIN (eds.), *Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
- [3] BOSCHMA R.A., WAL A.L.J., *Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District. The Case of a Footwear District in the South of Italy*, „Industry and Innovation” 2007, vol. 14, no. 2.
- [4] BROEKELE T., BOSCHMA R.A., *Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: the Proximity Paradox*, „Papers in Evolutionary Economic Geography” 2009, no. 0915.
- [5] CREVOISIER O., JEANNERAT H., *Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-Location Milieus*, „European Planning Studies” 2009, vol. 17, no. 8.
- [6] CZAKON W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2010.
- [7] DANKBAAR B., *Global Sourcing and Innovation: The Consequences of Losing both Organizational and Geographical Proximity*, „European Planning Studies” 2007, vol. 15, no. 2.
- [8] DHANARAJ C., PARKHE A., *Orchestrating Innovation Networks*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31.
- [9] FONTES M., *Distant Networking: The Knowledge Acquisition Strategies of Out-cluster Biotechnology Firms*, „European Planning Studies” 2005, vol. 13, no. 6.
- [10] GALLIE E.-P., *Is Geographical Proximity Necessary for Knowledge Spillovers within a Cooperative Technological Network? The Case of the French Biotechnology Sector*, „Regional Studies” 2009, vol. 43, no. 1.
- [11] GEORGE V.P., ZAHEER A., *Geographic Signatures: Firm Proximities and Performance*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2006, BPS: F1-6.

- [12] GERTLER M.S., *Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or the Undefinable Tacitness of Being (There)*, „Journal of Economic Geography” 2003, vol. 3.
- [13] GRABHER G., STARK D., *Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism*, „Regional Studies” 1997, vol. 31, no. 5.
- [14] GRANT R., BADEN-FULLER CH., *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management Studies” 2004, vol. 41.
- [15] HARHOFF D., *R&D Spillovers, Technological Proximity, and Productivity Growth – Evidence from German Panel Data*, „Schmalenbach Business Review” 2000, vol. 52.
- [16] HEANUE K., JACOBSON D., *Organizational Proximity and Institutional Learning. The Evolution of a Spatially Dispersed Network in the Irish Furniture Industry*, „International Studies of Management & Organization” 2001, vol. 31, no. 4.
- [17] HUDSON R., *The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region: a Sympathetic Critique of the Limits to Learning*, „European Urban and Regional Studies” 1999, vol. 6.
- [18] LAGENDIJK A., LORENTZEN A., *Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity*, „European Planning Studies” 2007, vol. 15, no. 4.
- [19] LORENZONI G., BADEN-FULLER CH., *Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners*, „California Management Review” 1995, vol. 37.
- [20] MONGE P.R., WHITE ROTHMAN L., EISENBERG E.M., MILLER K.I., KIRSTE K.K., *The Dynamics of Organizational Proximity*, „Management Science” 1985, vol. 31, no. 9.
- [21] OERLEMANS L.A.G., MEEUS M.T.H., *Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1.
- [22] PERECHUDA K., *Strategia a orkiestracja sieci*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Włbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Włbrzych 2010.
- [23] POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L., *Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41.
- [24] RICE R.E., AYDIN C., *Attitudes Toward New Organizational Technology: Network Proximity As a Mechanism for Social Information Processing*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36.
- [25] ROKITA J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [26] SORENSON O., RIVKIN J.W., FLEMING L., *Complexity, Networks and Knowledge Flow*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2004, BPS: R1.
- [27] TORRE A., *On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission*, „Regional Studies” 2008, vol. 42, no. 6.
- [28] TORRE A., GILLY J.-P., *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, „Regional Studies” 2000, vol. 34.
- [29] TORRE A., RALLET A., *Proximity and Localization*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1.

### Summary

The paper presents the problem of proximity influence on processes of knowledge creation and knowledge spillover in an innovation network. The critical literature review has indicated some discrepancies in the field of proximity conceptualization and operationalization of its dimensions. An organizational proximity is significantly important from the perspective of innovation network's objectives. It facilitates the processes of knowledge creation and knowledge spillover and stimulates other proximity dimensions.

### Wprowadzenie

**D**ążenie przedsiębiorstw do osiągania stanu równowagi jest zakłócanie przez procesy zachodzące w otoczeniu, mające charakter zmian ekonomicznych, społecznych, politycznych, demograficznych i technologicznych, determinujących warunki i sposób funkcjonowania organizacji<sup>1)</sup>. Jednym z mechanizmów odpowiedzi na wzrastający poziom presji konkurencyjnej jest podejmowana przez przedsiębiorstwa próba wprowadzania innowacji, nakierowanych na dopasowanie sposobu funkcjonowania do nowych uwarunkowań. Odbyna się to najczęściej zgodnie z zasadą „wprowadzaj innowacje albo giń” (*innovate or evaporate*)<sup>2)</sup> i często przybiera formę działań nieskoordynowanych, charakteryzujących się stosunkowo niskim stopniem skuteczności.

Niski poziom prawdopodobieństwa sukcesu realizacji działalności innowacyjnej jest konsekwencją zarówno licznych barier utrudniających bądź w skrajnym przypadku uniemożliwiających implementację innowacji, jak również wysokiego poziomu kapitałochłonności i ryzyka działalności innowacyjnej. Dlatego też przedsiębiorstwa, jeśli już prowadzą działalność innowacyjną, to bazują na powielaniu rozwiązań istniejących na rynku. Brak aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa może skutkować niedopasowaniem oferty do zmieniających się wymagań rynku, co w długim okresie może przełożyć się na jego porażkę.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu opisującego potencjalne rozwiązania realizacji działalności innowacyjnej, wskazującego na rolę i znaczenie otoczenia konkurencyjnego w procesie zarządzania innowacjami<sup>3)</sup>.

### Model realizacji działalności innowacyjnej – kostka innowacji

**P**rzedsiębiorstwo, podejmując decyzję o sposobie realizacji działalności innowacyjnej, powinno przeprowadzić diagnozę i ocenę istotności determinant procesu zarządzania innowacjami na trzech poziomach: ● poziomie organizacji ● poziomie otoczenia konkurencyjnego oraz ● poziomie otoczenia dalszego. O ile w praktyce i teorii zarządzania można spotkać podejścia wskazujące na rolę i znaczenie pierwszego poziomu – poziomu organizacji, o tyle działania odnoszące się do pozostałych dwóch poziomów są często marginalizowane. Dzieje się tak, ponieważ zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym są traktowane jako następstwo funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym ogniwie łańcucha tworzenia wartości oraz natężenia poziomu konkurencji w branży, natomiast makrootoczenie jest uznawane za sferę pozostającą poza realnym wpływem pojedynczych przedsiębiorstw.

Jednakże z punktu widzenia działalności innowacyjnej<sup>4)</sup>, definiowanej w kategoriach procesu budowania przewagi konkurencyjnej, zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym mają kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa<sup>5)</sup>. To właśnie struktura i specyfika branży wyznaczają domenę konkurowania przedsiębiorstwa, w obrębie której przedsiębiorstwo realizuje określoną strategię rozwoju. Tym samym celowe staje się uwzględnienie przesłanek wynikających z analizy otoczenia

# Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

*Szymon Cyfert, Paweł Mielcarek*

blizszego w procesie projektowania i realizacji strategii innowacyjnej oraz strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia w definiowaniu potencjalnych wariantów realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest określenie trzech wymiarów wyznaczających granice działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa (por. schemat 1):

- miejsce tworzenia innowacji: wewnątrz bądź otoczenie organizacji,
- sposób realizacji działalności innowacyjnej: działalność realizowana w sposób ciągły bądź incydentalny,
- sposób wykorzystania innowacji: wykorzystanie na potrzeby własne bądź tworzenie innowacji przeznaczonych do odprzedaży.

Nałożenie na siebie zdefiniowanych powyżej wymiarów powoduje, że powstaje matryca obejmująca osiem potencjalnych wariantów zachowań innowacyjnych przedsiębiorstwa: kupcy, kolekcjonerzy, samowystarczalni innowatorzy, okazjonalni innowatorzy, pośrednicy, „partyzanci”, sprzedawcy i przypadkowi sprzedawcy.

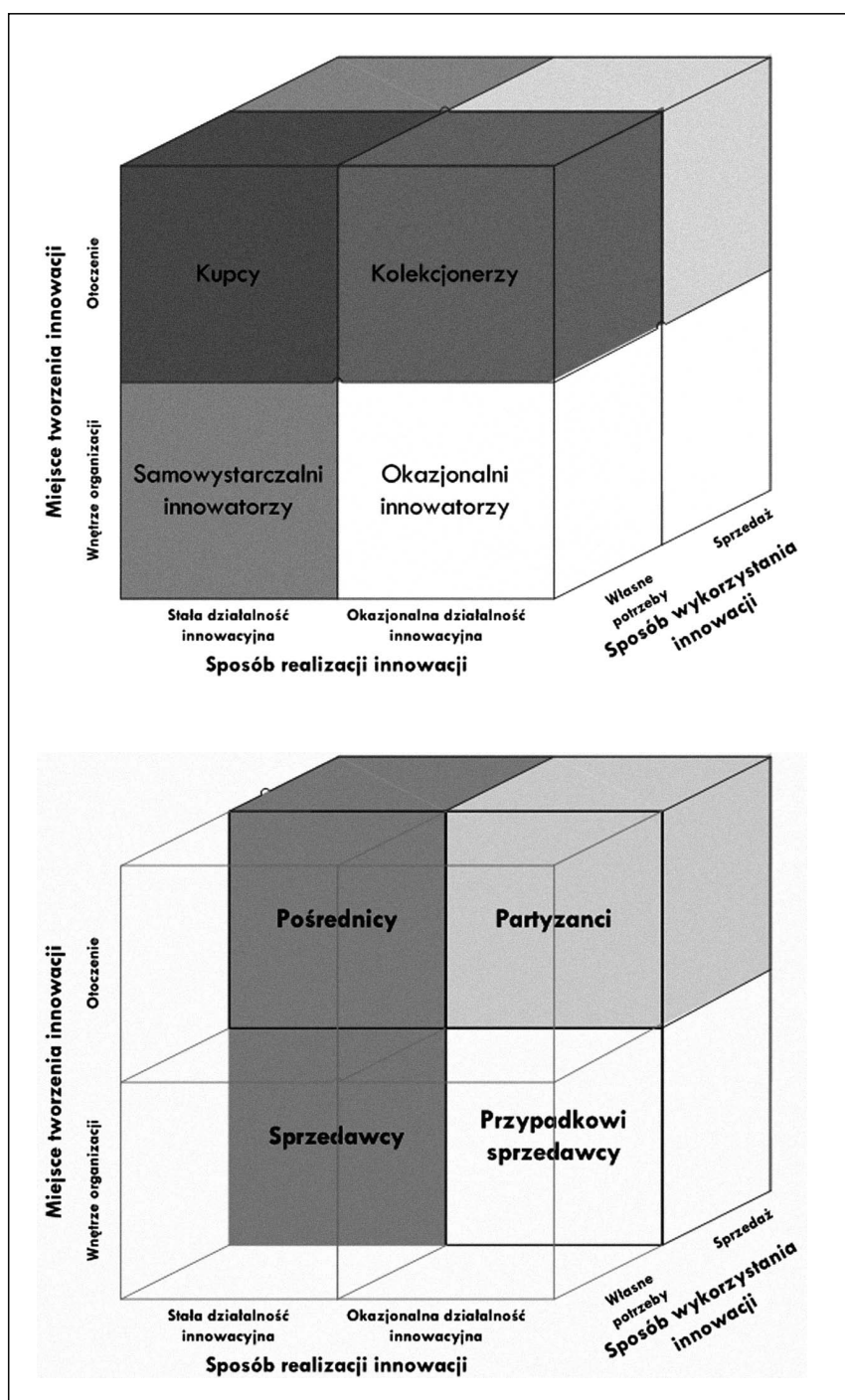
Pierwszym wymiarem modelu jest miejsce tworzenia innowacji. Badania statystyczne wskazują, że najczęstszym miejscem tworzenia innowacji jest samo przedsiębiorstwo<sup>6)</sup>. Przedsiębiorstwa wraz ze wzrostem presji konkurencyjnej dążą do redukcji kosztów transakcyjnych oraz kosztów związanych z transferem wiedzy. Jednym z możliwych rozwiązań jest kooperacja w układach sieciowych, pozwalająca zdobyć przewagę konkurencyjną poprzez bardziej efektywne procesy uczenia się (kupcy, kolekcjonerzy, okazjonalni innowatorzy). Przykład takiej współpracy mogą stanowić rynki konkurencji monopolistycznej bądź klastry<sup>7)</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku układów sieciowych redukcja nakładów na działalność innowacyjną odbywa się kosztem utraty prawa wyłączności dysponowania danym rozwiązaniem, zaś konkurencja podmiotów zastępowana jest kooperacją.

Kolejnymi czynnikami skłaniającymi przedsiębiorstwa do pozyskiwania innowacji z otoczenia są: próba zniwelowania wysokiego poziomu ryzyka związanego z realizacją działalności innowacyjnej oraz dążenie do skrócenia czasu potrzebnego na opracowanie i implementację innowacji. Konsekwencją strategii opartej na kopiowaniu i doskonaleniu istniejących rozwiązań jest brak możliwości osiągnięcia pozycji lidera w branży; strategia ta, poprzez optymalizację kosztów działalności, może jednak pozwolić na zmniejszenie dystansu do wiodącego przedsiębiorstwa.

Drugim wymiarem modelu jest sposób realizacji innowacji, zakładający możliwość realizacji innowacji w sposób permanentny lub okazjonalny. W większości przypadków przedsiębiorstwa, ze względu na relatywnie wysoki poziom kosztów utrzymania własnej jednostki badawczo-rozwojowej, przy jednoczesnym stosunkowo wysokim poziomie ryzyka działalności innowacyjnej, realizują działalność innowacyjną w sposób okazjonalny. Próba optymalizacji poziomu ryzyka oraz ograniczenia kosztów działalności innowacyjnej skłania do nabywania gotowych innowacji od innych podmiotów (kupcy, kolekcjonerzy) w sytuacji, w której pojawia się określona potrzeba. Negatywny wpływ na skłonność do realizacji własnej działalności innowacyjnej mają także częste zmiany w otoczeniu technologicznym, zmuszające przedsiębiorstwo do ponoszenia nakładów na ciągłe unowocześnianie parku maszynowego. Z drugiej strony prowadzenie permanentnej działalności innowacyjnej sprzyja budowaniu proinnowacyjnej kultury organizacyjnej oraz kształtowaniu unikatowych kompetencji. Zasoby te, jeśli są odpowiednio zarządzane, w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wynikającej z wyłącznej możliwości dysponowania danym rozwiązaniem<sup>8)</sup> (okazjonalni innowatorzy oraz samowystarczalni innowatorzy).

Należy zaznaczyć, że wprowadzenie innowacji zapewniających uzyskanie przewagi konkurencyjnej może odbywać się w wyniku realizacji zarówno stałej, jak i okazjonalnej działalności innowacyjnej. Jednakże przedsiębiorstwa realizujące stałą działalność innowacyjną są w stanie szybciej i sprawniej adaptować się do nowych warunków funkcjonowania, będących konsekwencją wprowadzanych zmian, zwłaszcza innowacji przełomowych.

Ostatnim z wymiarów modelu jest sposób wykorzystania innowacji, rozważany w kategoriach wykorzystania kreowanych rozwiązań na własne potrzeby przedsiębiorstwa bądź do sprzedaży. Sprzedaż innowacji, jako strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa, może być realizowana przez dwie kategorie przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa niszowe, mające przewagę w zakresie technologii lub struktury branży (monopolista), bądź duże koncerny będące liderami w branży, które wraz z wprowadzaniem nowych generacji innowacji mogą zdecydować się na sprzedaż starszych rozwiązań (sprzedawcy bądź przypadkowi sprzedawcy). Z kolei mniejsze przedsiębiorstwa, których nie stać na to, aby ponosić wysokie nakłady na działalność innowacyjną, uzyskują dostęp do innowacji poprzez kopiowanie rozwiązań



**Schemat 1. Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa – kostka innowacji**

Źródło: opracowanie własne.

nieobjętych ochroną bądź nabywanie własności intelektualnej<sup>9)</sup> (kupcy, kolekcjonerzy).

Przedsiębiorstwa, będące z założenia organizacjami nakierowanymi na wynik finansowy, realizują komercyjną działalność innowacyjną, opartą na prowadzeniu badań stosowanych, natomiast badania podstawowe, które mają względem badań stosowanych charakter pierwotny<sup>10)</sup>, są prowadzone zwykle przez organizacje *non-profit*. Jednostki te (szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe) wraz centrami transferu technologii stanowią

grupę organizacji realizujących wariant: pośrednika, „partyzanta”, sprzedawcy lub przypadkowego sprzedawcy.

### Implementacja modelu

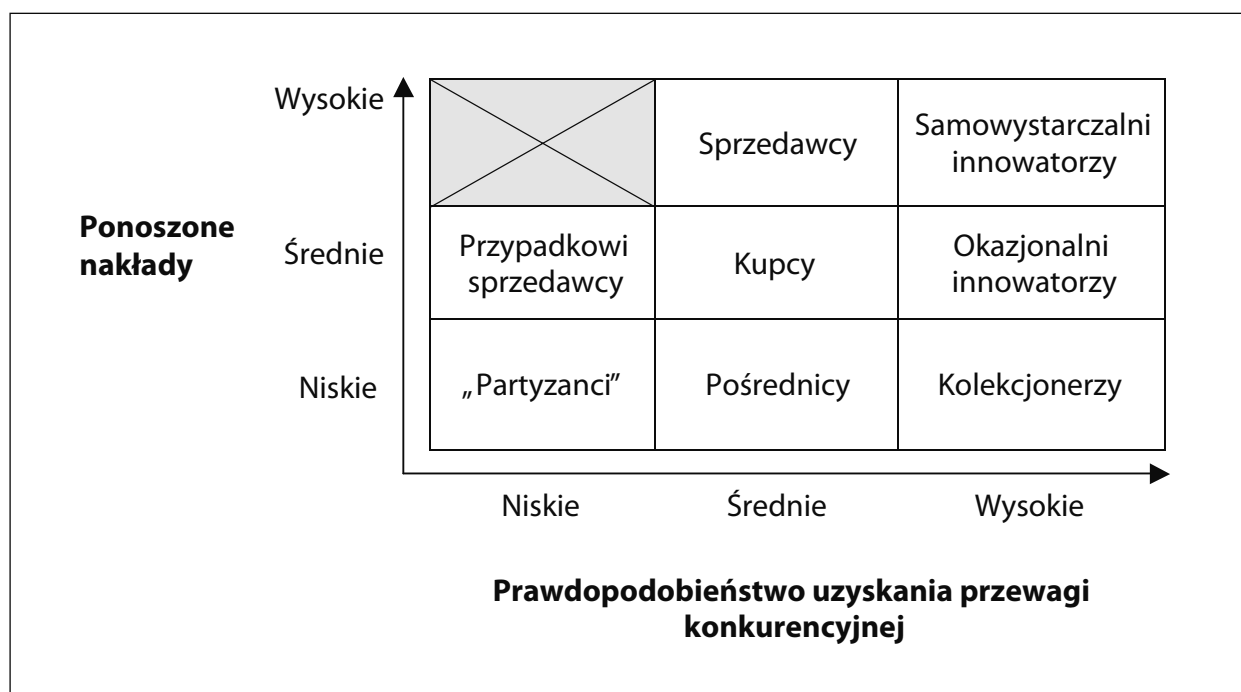
Opisywany model nie ma na celu wartościowania poszczególnych wariantów działalności innowacyjnej. Nie umożliwia zatem wyboru wariantu optymalnego, którego implementacja pozwalałaby na maksymalizację efektywności działalności innowacyjnej. Każdy z opisywanych wariantów ma specyficzny zestaw cech charakterystycznych, determinujących zasadność jego wdrożenia. Próbe przedstawienia relacji ponoszonych nakładów do efektów działalności innowacyjnej zawiera schemat 2.

Poprzez ponoszone nakłady rozumie się środki finansowe, poświęcony czas, zaangażowane zasoby materialne oraz poziom ryzyka związanego z realizowaną działalnością. Natomiast poprzez prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej rozumie się zdolność do tworzenia wyższej niż konkurenci wartości dodanej dla klientów, m.in. poprzez obniżenie kosztów, sprzedaż nowych produktów, skrócenie czasu produkcji czy poprawę wizerunku firmy/marki.

Przedsiębiorstwo może modyfikować i dopasowywać sposób realizacji działalności innowacyjnej, stosownie do potrzeb pojawiających się na danym etapie rozwoju. Przejście pomiędzy poszczególnymi wariantami działalności innowacyjnej odbywa się w sposób płynny, co więcej, w praktyce gospodarczej mogą być równocześnie wykorzystywane różne warianty opisywanego modelu, przy czym potencjalna liczba zaimplementowanych

opcji jest wprost proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstwa.

Zwłaszcza w przypadku koncernów ponadnarodowych możliwa jest sytuacja, w której będzie realizowanych równocześnie kilka różnych opcji działalności innowacyjnej, bez wyraźnej dominacji którejś z nich. Sytuacja taka jest możliwa, ponieważ modele działalności innowacyjnej obejmują całokształt zachowań innowacyjnych w organizacji; dotyczą zarówno sposobów pozyskiwania czynników produkcji (technologie, surowce), jak



**Schemat 2. Warianty strategiczne działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

i komercjalizacji efektów działalności innowacyjnej (produkty, usługi, procesy). Realizowanie różnych wariantów modelu może być również konsekwencją dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa, np. na poszczególnych rynkach lub w odniesieniu do różnych grup produktów/usług mogą być realizowane różne warianty.

## Podsumowanie

**O**mówiony w artykule model kostki innowacji ma charakter komplementarny do koncepcji zarządzania innowacjami na poziomie przedsiębiorstwa. Implementacja modelu stanowi pierwszy etap w wyznaczaniu trajektorii strategicznej działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Kolejne działania powinny być nakierowane na zbudowanie skutecznego systemu zarządzania innowacjami na poziomie organizacji. Wykorzystanie modelu pozwala na uporządkowanie i wybór optymalnego wzorca zachowań innowacyjnych przedsiębiorstwa, uwzględniającego specyfikę otoczenia i umożliwiającego kształtowanie podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej.

*dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP  
mgr Paweł Mielcarek*

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W szerszym ujęciu zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają do odpowiedzi na pytania: co produkować, jak produkować, komu i w jaki sposób sprzedawać?
- <sup>2)</sup> P. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, One Press, Gliwice 2006, s. 26.
- <sup>3)</sup> W artykule używane są zamiennie określenia „otoczenie konkurencyjne” oraz „otoczenie bliższe”, przez które rozumie się jednostki, z którymi przedsiębiorstwo prowadzi działalność

innowacyjną. Należą do nich: konkurenci, dostawcy, odbiorcy, jednostki otoczenia biznesu, jednostki badawczo-rozwojowe.

<sup>4)</sup> Jest to wiele działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji. Zob. GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>5)</sup> M.E. PORTER, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 30.

<sup>6)</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/psge/portal/science\\_technology\\_innovation/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/psge/portal/science_technology_innovation/data/database), 2010 oraz GUS, *Nauka i technika w 2008 r.*, Warszawa 2010, s. 205.

<sup>7)</sup> Przykładem takiego rynku jest produkcja samochodów osobowych. Firmy te nawiązały współpracę w zakresie dzielenia kosztów działalności innowacyjnej, gdyż powstające rozwiązania mogą być stosowane w wielu produktach końcowych różnych firm.

<sup>8)</sup> Sytuacja ta nazwana rentą innowatora została opisana przez J. Schumpetera.

<sup>9)</sup> Przez własność intelektualną rozumie się patenty, licencje, wzory użytkowe.

<sup>10)</sup> Celem badań pierwotnych jest poszerzanie zasobu wiedzy, a nie osiągnięcie zysku.

## Summary

Both theoretical and practical perspective emphasis organization level of managing innovation and dissemble outside influences. That is why main goal of this paper is to present innovation activity model regarding to company's competitiveness surrounding. This model – innovation cube, is build on three dimensions: place of creating, continuity of activity and utilization of innovation. In result model consist of eight different variation of innovation activity. This model is complementary to theories of managing innovation on organization level and its implementation should precede setting company's innovation strategy.

# System zarządzania wiedzą – próba definicji

*Edyta Tabaszewska*

## Przegląd definicji

**M**imo szerokiego poruszania problemu zarządzania wiedzą (ZW) nadal nie przyjęto ostatecznego rozumienia terminu systemu zarządzania wiedzą (SZW). Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji SZW jest ta zaproponowana przez M. Alavi i D.E. Leidner, a mianowicie, że jest to pewna klasa systemów informacyjnych, stosowanych do zarządzania wiedzą organizacyjną. Są to systemy oparte na technologiach informacyjnych, wprowadzane w celu wspierania i wzmacniania organizacyjnych procesów tworzenia, przechowywania, transferu i wykorzystywania wiedzy [1, s. 7; 4, s. 3; 10, s. 71]. Wymienione autorki podkreślają jednak, że tak rozumiany SZW nie jest w stanie w pełni objąć wszystkich aspektów ZW, na przykład kulturowych, a jedynie w różny sposób je wspomóc [2, s. 114].

Podobne podejście do definiowania SZW przyjął R. Maier wraz ze współautorami, według których stanowi on technologie informatyczno-komunikacyjne, które wspierają ZW [11, s. 71]. Także A. Jashapara utożsamia SZW z technologiami i wymienia jako jego odpowiedniki różne systemy informatyczne [8, s. 164–165]. Z kolei A. Tiwana dostrzega istotną rolę technologii informacyjnych w tworzeniu SZW, przy czym traktuje go szerzej – jako zespół różnych narzędzi, tworzący swoistą architekturę ZW służącą gromadzeniu i udostępnianiu wiedzy, oraz komunikacji, także nieformalnej, a których wykorzystanie jest wsparte odpowiednią kulturą organizacyjną [26, por. ss. 170–172, 249].

Jak podkreśla A. Rydz, takie wąskie rozumienie SZW jest błędne i w żadnym wypadku nie należy utożsamiać systemów informatycznych z systemem zarządzania wiedzą. Wdrożenie systemu informatycznego może skutecznie ułatwić budowę sprawnego SZW, ale sam fakt implementacji nie oznacza jeszcze realizacji strategii ZW [18, s. 335]. Równie krytycznie oceniają takie podejście A. Kowalczyk i B. Nogalski, którzy twierdzą, że rozwiązania technologiczne mogą jedynie pełnić rolę służebną wobec procesów ZW [9, s. 126].

Według H. Bienioka i współautorów system zarządzania kojarzony jest często tylko ze strukturą organizacyjną [3, s. 11] i takie podejście do definiowania SZW przyjął zespół autorów w książce *Dośkonale struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*. SZW jest tu rozumiany jako

pion (dział, biuro) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także może być elastyczną organizacją sieciową. Tę ostatnią tworzy się na podstawie regulaminu organizacyjnego jako strukturę projektową (zadaniową, procesową) bądź może ona powstawać w sposób spontaniczny i nie-sformalizowany. Dalej autorzy charakteryzują SZW, biorąc pod uwagę aspekty: ● celowościowy (związany z ustanawianiem celów i strategii ZW) ● podmiotowy (wskazujący na stanowiska odpowiedzialne za zadania realizowane w ramach systemu) ● strukturalny (dotyczy konfiguracji SZW i jego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej) ● funkcjonalny (odnosi się do funkcjonowania SZW) i ● instrumentalny (wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych do diagnozowania, projektowania i implementacji SZW) [12, s. 424–425].

A. Stabryła, kontynuując to podejście, przedstawia własną definicję SZW, według której system ten jest działalnością menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń). Szczegółowe wyróżniki SZW to m.in. [szerzej 22, s. 37–40]: rejestracja i gromadzenie wiedzy, dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom stosownie do ich potrzeb, kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy), zastosowanie i transfer wiedzy, integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej. W szerokim, całościowym ujęciu SZW stanowi kompleks, który jest zdefiniowany przez aspekty wymienione powyżej.

Własną propozycję przedstawił także B. Mikula, którego zdaniem system zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię ZW do osiągnięcia celów organizacji [13, s. 21].

## Główne elementy składowe systemu zarządzania wiedzą

**K**olejnym ważnym zagadnieniem, pomocnym przy próbie zdefiniowania SZW, jest odpowiedź na pytanie, co składa się na SZW. Tabela 1 przedstawia przegląd głównych elementów SZW wyróżnionych przez wybranych autorów.



Tab. 1. Główne elementy systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Autor	Elementy SZW
<b>M. Sarvary</b> [19, por. s. 40–41]	Infrastruktura IT (bazy danych, sieci komputerowe i programy) oraz infrastruktura organizacyjna (stosowne rozwiązania motywacyjne, kultura organizacyjna, cenni ludzie i ich zespoły, i co najważniejsze – wewnętrzne zasady, które rządzą procesami ZW)
<b>A. Tiwana</b> [26, por. s. 249]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repozytoria formalnej i nieformalnej wiedzy oraz zasad związanych z jej przechowywaniem, utrzymaniem, weryfikacją oraz zarządzaniem i rozpowszechnianiem treści,</li> <li>• platformy współpracy wspierające dystrybucję zadań oraz zawierające wskazówki, bazy danych umiejętności, lokalizację ekspertów oraz nieformalne kanały komunikacji,</li> <li>• sieci komunikacji, zarówno twarde, jak intranet czy ekstranet oraz miękkie, jak sieci handlowe, sieci współpracy czy fora branżowe,</li> <li>• kultura zachęcająca do dzielenia się wiedzą i wykorzystania powyższych elementów SZW.</li> </ul>
<b>B. Piasny</b> [17, s. 19, za: 16, por. s. 221]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludzie – właściciele zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej,</li> <li>• formy organizacyjne sprzyjające ZW, czyli rozwiązania strukturalne najlepiej spełniające wymagania ZW, jak organizacja inteligentna, wirtualna lub hipertekstowa oraz właściwa kultura organizacyjna,</li> <li>• systemy informatyczne wykorzystywane do ZW.</li> </ul>
<b>M. Grudzewski, I. Hejduk</b> [7, por. s. 26]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie informacyjne,</li> <li>• kultura organizacyjna,</li> <li>• systemy zarządzania oraz metody pomiaru efektywności wykorzystywania wiedzy i kapitału intelektualnego.</li> </ul>
<b>E. Skrzypek</b> [20, s. 683]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System strategiczny, w tym strategia organizacji, strategię ZW, kapitał ludzki, kultura organizacyjna, technologie oraz system pomiarowy,</li> <li>• system operacyjny, w tym aspekt podmiotowy, np. menedżer zarządzania wiedzą, aspekt procesowy, np. tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy czy też aspekt strukturalny, tj. organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna, fraktalna itp.</li> </ul>
<b>Ch. Soo, T. Devinney, D. Midgley i A. Deering</b> [21, s. 131, za: 15, s. 6]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsystem baz danych – umożliwiający pracownikom i menedżerom dzielenie się informacjami oraz sprawne tworzenie ich zbiorów,</li> <li>• subsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy, a związany z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w dane łatwo użyteczne dla innych oraz systemem języka warunkującym głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej przez członków organizacji,</li> <li>• subsystem sieci powiązań – umożliwiający pracownikom odbieranie i przyswajanie informacji i wiedzy z wewnętrznych źródeł organizacyjnych, jak i spoza nich (obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji),</li> <li>• subsystem transferu – za pomocą którego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też jest kreowana nowa wiedza jako rezultat rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń.</li> </ul>
<b>M. Morawski</b> [16, s. 243–244]	Strategia ZW, procesy ZW, metody i techniki zarządzania pracownikami wiedzy, metody i narzędzia zarządzania informacją, kultura organizacyjna i rozwiązania organizacyjne sprzyjające ZW, platforma technologiczna
<b>E. Stańczyk-Hugiet</b> [23, por. s. 52]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia wiedzy,</li> <li>• procesy ZW,</li> <li>• narzędzia ZW.</li> </ul>
<b>A. Rydz</b> [18, s. 336]	Kultura organizacyjna, procedury, system rekrutacji, system szkoleń, przyjęte w firmie zasady odnoszące się do zarządzania prawami własności intelektualnej, zasady komunikacji i podejmowania decyzji, prace badawczo-rozwojowe, jak również wykorzystywane systemy informatyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Jak można zauważyć, nie istnieją jednoznaczne wskazówki co do elementów składowych systemu zarządzania wiedzą. W konsekwencji organizacje tworzą indywidualne podejścia do budowy własnych systemów ZW. Zdaniem K.M. Wiiga niektóre kładą nacisk na wykorzystanie technologii informacyjnych i poprzez takie podejście często bardziej skupiają się na zarządzaniu informacjami niż wiedzą. W innych dominującą rolę przypisano dzieleniu się wiedzą między pracownikami czy budowaniu systemu nieustannej edukacji. Kolejne stawiają na innowacyjność i kreatywność pracowników, a jeszcze inne na takie kształtowanie i wykorzysta-

nie uzyskiwanego kapitału intelektualnego, aby podnieść wartość rynkową przedsiębiorstwa. Jednocześnie tylko kilka organizacji jest w stanie stworzyć system ZW integrujący wszystkie te aktywności [28, s. 3–12].

Zdaniem autorki indywidualny charakter przyjmowanych rozwiązań z jednej strony może sprzyjać lepszemu dopasowaniu do oczekiwań organizacji i stawianych celów, ale z drugiej, prowadzić do zbyt wąskiego rozumienia istoty ZW, utrudniać proces implementacji systemów ZW oraz wprowadzać chaos pojęciowy. Także z tego powodu ważne wydaje się zdefiniowanie głównych składowych SZW.

Jednym z kluczowych elementów wymienianym w tabeli 1 jest strategia ZW. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się dwa podstawowe jej rodzaje: personalizacji i kodyfikacji, wyróżnione przez M.T. Hansena, N. Nohria i T. Tierneya. Pierwsza jest skoncentrowana na przekazywaniu i rozwoju wiedzy cichej dzięki komunikacji i współpracy między pracownikami, także z wykorzystaniem zdobytych technologii informacyjnych. Natomiast druga jest związana z zapisywaniem wiedzy w postaci różnego rodzaju dokumentów, tworzeniem organizacyjnych baz wiedzy, wykorzystywaniem systemów informatycznych do zarządzania takimi archiwami i udostępnianiem ich pracownikom [szerzej: 9, s. 63–64; 15, s. 7; 25, s. 23]. Należy jednak podkreślić, że w praktyce rzadko można spotkać wymienione strategie w czystej postaci i najczęściej jest to pewne połączenie obu podejść, z dominacją wybranej strategii [14, s. 121–123].

Autorka pragnie zwrócić uwagę na propozycję E. Stańczyk-Hugiet, która jako jeden z elementów SZW wyróżnia strategię wiedzy (SW) (tabela 1). Wymieniona badaczka odróżnia strategię ogólną organizacji, strategię wiedzy oraz strategię ZW. Strategia wiedzy jest rozumiana jako nadrzędna do strategii ZW. Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z wiedzą będącą w posiadaniu konkurentów, dzięki czemu wskazuje na lukę wiedzy, określa wiedzę potrzebną do realizacji strategii ogólnej i kierunki kształtowania zasobów wiedzy [szerzej: 23, s. 46–51].

E. Stańczyk-Hugiet wyróżnia następujące rodzaje strategii wiedzy [szerzej: 23, s. 63–82]: eksploatacji i eksploracji wiedzy (z punktu widzenia oddziaływania na zasoby wiedzy); koncentracji, kodyfikacji, dywersyfikacji i „nowej” wiedzy (w kontekście turbulencji otoczenia); strategię pasywną, aktywną i kreatywną (w kontekście zachowań organizacji); specjalizacji i dywersyfikacji (ze względu na realizowany postulat rozwoju); redundacji wiedzy.

Strategia wiedzy wyznacza zatem cel stosowania systemu ZW i ma bezpośredni wpływ na określony zestaw instrumentów i zasobów wykorzystywanych w ramach SZW. Strategia ZW (personalizacji lub kodyfikacji) jest wtórna wobec strategii wiedzy i przyjętego zestawu instrumentarium i dlatego też nie została ujęta w zaproponowanej dalej definicji SZW.

Analizując przedstawione propozycje elementów składowych SZW (tabela 1), jak również biorąc pod uwagę podstawowe rozróżnienie wiedzy na: cichą – „przechowywaną” w umysłach ludzkich i jawną – skodyfikowaną w postaci np. procedur, dokumentów, baz danych, autorka zdecydowała się wyróżnić dwa główne podsystemy SZW, a mianowicie: zarządzanie wiedzą cichą i zarządzanie wiedzą jawną.

W pierwszym z wyróżnionych podsystemów ogromne znaczenie odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Wiedza jest kapitałem pracowników, a zatem wykorzystując instrumentarium ZZL, pośrednio wpływamy na zasoby wiedzy. Z kolei w podsystemie zarządzania wiedzą jawną (utożsamianym tu z zarządzaniem informacją) kluczową rolę przypisuje się technologiom informacyjnym, które aktywnie wykorzystuje się do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji i danych.

Kolejnymi z wymienianych powyżej podstawowych elementów SZW są: kultura organizacyjna

i rozwiązania strukturalne sprzyjające ZW. Oba elementy są ze sobą powiązane i oba uznaje się za kluczowe w skutecznej realizacji założeń omawianej koncepcji [27, s. 332].

Kultura organizacyjna to jeden z ważniejszych czynników wprowadzania i stosowania jakiegokolwiek z przekrojowych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wiedzą. A. Glińska-Neweś w swojej pracy *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* uznała ją nawet za metainstrument ZW [6, s. 161–174]. Warto zaznaczyć, że na oznaczenie kultury organizacyjnej sprzyjającej ZW stosuje się często termin kultury wiedzy [24, s. 103]. Kultura tego rodzaju charakteryzuje się m.in. dążeniem do profesjonalizmu, otwartością wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wzajemnym zaufaniem, partnerstwem, tolerowaniem niepewności, lojalnością wobec firmy oraz aktywnym udziałem pracowników w dzieleniu się wiedzą, jej tworzeniu i wykorzystaniu [szerzej: 6, ss. 231–238, 242–244; 29, s. 156–160].

Ostatnim z wymienionych elementów SZW są rozwiązania związane ze strukturą organizacyjną, które stanowią pochodną przyjętego sposobu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Struktura określa sposób, w jaki wiedza krąży po organizacji oraz między nią a otoczeniem. W związku z tym musi być tak zaprojektowana, aby tworzyć, wykorzystywać i przysyłać tyle wiedzy, ile jest to konieczne do osiągnięcia celów [5, s. 47].

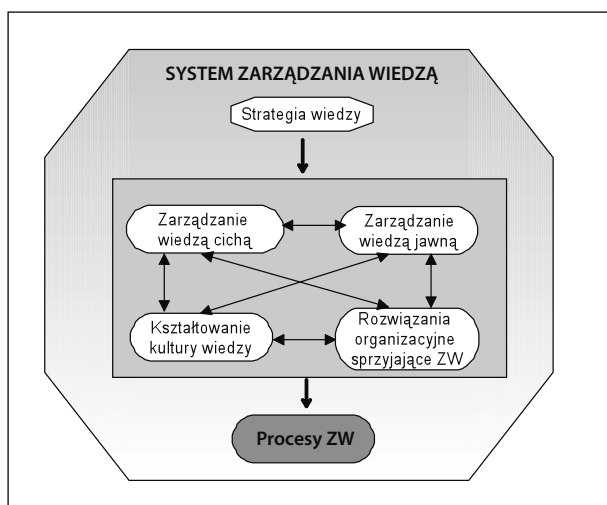
Struktura powinna być zatem elastyczna i płaska, o niewielu szczeblach zarządzania. Wśród oczekiwanych cech można wymienić: niski stopień formalizacji, wysoki poziom decentralizacji oraz nacisk na wykorzystanie wielofunkcyjnych zespołów (także z udziałem przedstawicieli partnerów gospodarczych), sprzyjających rozpowszechnianiu wiedzy.

### Pojęcie systemu zarządzania wiedzą

O pierając się na analizie przedstawionych podejść do rozumienia systemu ZW, jego głównych elementów składowych, jak również odwołując się do znanych definicji systemu oraz modelu procesowego ZW, autorka proponuje własne podejście do definiowania SZW. Za system zarządzania wiedzą uznaje zestaw metod, technik i narzędzi stosowanych w ramach wzajemnie zależnych podsystemów: zarządzania wiedzą cichą, zarządzania wiedzą jawną, kształtowania kultury wiedzy, jak również rozwiązań organizacyjnych, służących do realizacji procesów ZW (poprzez odpowiednie dysponowanie zasobami) zgodnie ze strategią wiedzy (rysunek 1).

Tym samym traktuje system ZW jako warstwę narzędziową koncepcji zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą wskazuje na swoiste instrumentarium, za pomocą którego owa idea zarządzania przedsiębiorstwem jest realizowana. Zatem o faktycznym wprowadzeniu koncepcji zarządzania wiedzą do przedsiębiorstwa możemy mówić dopiero wówczas, kiedy powstaje i jest wykorzystywany SZW. Inaczej rzecz ujmując, system ZW jest tworzony w celu realizacji założeń omawianej koncepcji.

Wszystkie wyróżnione podsystemy SZW są ze sobą ściśle powiązane i wprowadzenie określonych metod i narzędzi w jednym z nich powoduje konieczność dostosowania pozostałych obszarów. Wszystkie



Rys. 1. System zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

podsystemy SZW są też jednakowo ważne i wszystkie wymagają uwagi. Jedynie na danym etapie życia organizacji, z uwagi na stawiane cele i uwarunkowania funkcjonowania, różny może być wybór strategii wiedzy i w związku z tym różna rola poszczególnych podsystemów SZW.

dr inż. Edyta Tabaszewska

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits*, Communications of the Association for Information Systems, vol. 1, article 7, 1999.
- [2] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25, issue 1.
- [3] BIENIOK H. (red.), *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
- [4] BUTLER T., HEAVIN C., O'DONOVAN F., *A Theoretical Model and Framework for Understanding Knowledge Management System Implementation*, „Journal of Organizational and End User Computing” 2007, vol. 19, issue 4.
- [5] CLAVER-CORTES E., ZARAGOZA-SÁEZ P., PERTUSA-ORTEGA E., *Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes*, „Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, issue 4.
- [6] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [7] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] JASHAPARA A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- [9] KOWALCZYK A., NOGAŁSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] LEE D., WANG M., LIM K.H., PENG J., *Knowledge Management Systems Diffusion in Chinese Enterprises: A Multi-stage Approach Using the Technology-Organization-Environment Framework*, „Journal of Global Information Management” 2009, vol. 17, issue 1.
- [11] MAIER R., HADRIK T., PEINL R., *Enterprise Knowledge Infrastructure*, Springer, Berlin, Heidelberg 2005.

[12] MAŁKUS T., STABRYŁA A., WAWAK S., WOŹNIAK K., *Organizacja systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: A. STABRYŁA (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

[13] MIKUŁA B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, w: K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[14] MIKUŁA B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: B. MIKUŁA, A. PIETRUSZKA-ORTYL, A. POTOCKI (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

[15] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2003.

[16] MORAWSKI M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[17] PIASNY B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10/2001.

[18] RYDZ A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, w: A.K. KOŹMIŃSKI, D. JEMIELNIAK (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[19] SARVARY M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 2, za: M. STANIEWSKI, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2002.

[20] SKRZYPEK E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, w: A. STABRYŁA (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.

[21] SOO CH., DEVINNEY T., MIDGLEY D., DEERING A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, vol. 44, no. 4.

[22] STABRYŁA A., *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*, w: R. BOROWIECKI, J. CZEKAJ (red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.

[23] STAŃCZYK-HUGIET E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[24] STAŃCZYK S., STAŃCZYK-HUGIET E., *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2007.

[25] STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” nr 3/2000.

[26] TIWANA A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR 1999 (*The Knowledge Management Toolkit* by Amrit Tiwana.pdf, www.filestube.com, październik 2010).

[27] WALCZAK S., *Organizational Knowledge Management Structure*, „Learning Organization” 2005, vol. 12, issue 4.

[28] WIIG K.M., *Introducing Knowledge Management into the Enterprise*, in: J. LIEBOWITZ (ed.), *Knowledge Management Handbook*, CRS Press, Boca Raton, London, New York, Washington, D.C. 1999.

[29] WINKLER R., *Kultura organizacji inteligentnej*, w: B. MIKUŁA, A. PIETRUSZKA-ORTYL, A. POTOCKI (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

#### Summary

The purpose of this article is an attempt to define knowledge management system. The author notes that the term is still not finally defined, and on the basis of the subject literature she presents an overview of approaches in this field, discusses components of the system and proposes her own definition of it. At the same time the article indicates a relationship between KM system and knowledge management.

# Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek do koncepcji badawczej

*Zofia Patora-Wysocka*

## Wprowadzenie

**I**nternacjonalizacja przedsiębiorstw jest pojęciem złożonym. Jej wyjaśnianie wymaga podejścia wielowymiarowego, metodyki integrującej praktyczne elementy stosowanej koncepcji biznesowej. Studia literaturowe wskazują, że problemy badawcze rozwijane na gruncie internacjonalizacji przedsiębiorstw mają wiele płaszczyzn interpretacyjnych. Celem artykułu jest zaproponowanie koncepcji badawczej, która stanowiłaby o kompleksowym rozpoznaniu zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

## Wokół czterech perspektyw badawczych

**S**andra Seno-Alday systematyzuje pięćdziesięcioletni dorobek subdyscypliny wokół czterech fundamentalnych, jej zdaniem, pytań badawczych stanowiących o tożsamości naukowej nurtów. Kontekst poznawczy internacjonalizacji przedsiębiorstw jest rozwijany z perspektywy: ● próby określenia specyfiki umiędzynaradawiania ● wyjaśnienia sposobu, w jaki przebiega ekspansja za granicą ● ujawnienia interakcji na poziomie wszystkich aktorów internacjonalizacji ● rozpoznania wpływu podejmowania działalności za granicą na przedsiębiorstwo<sup>1)</sup>.

W ramach problemu określenia specyfiki internacjonalizujących się przedsiębiorstw S. Seno-Alday odwołuje się do prac Hymera (1976) i Dunninga (1980)<sup>2)</sup>, którzy lansowali raczej statyczne podejście do zjawiska bezpośrednich inwestycji zagranicznych. S. Seno-Alday charakteryzuje w tym sensie nurt określeniami: „unikalna wiązka wiedzy i zasobów”, „przewaga konkurencyjna” i kojarzy go ze szkołą zasobową<sup>3)</sup>. Sądzę, że zakres tego nurtu można odnieść do dorobku teorii przewagi monopolistycznej, teorii internacjonalizacji Buckleya i Cassona, paradygmatu OLI, a więc do teorii nadających szczególne znaczenie indywidualnemu przedsiębiorstwu.

Zbliżając pytanie o specyfikę internacjonalizujących się przedsiębiorstw do zarządzania, S. Seno-Alday wyróżnia nurty wyjaśniające internacjonalizację przez pryzmat struktury organizacyjnej. Może ona obejmować: ● fuzje i przejęcia zmieniające formalną strukturę organizacyjną ● alianse tworzące nowe podmioty (*joint-venture*; w tym konsorcja) ● mniejszościowe alianse kapitałowe ● umowy o współpracy

(licencyjne, franchisingowe, umowy o stowarzyszeniach)<sup>4)</sup> ● tworzenie sieci i relacji zgodnie z weickowską logiką organizacji adhezyjnej lub mocno zależnej (*loosely versus tightly coupling*). Związki relacyjne mogą mieć w tym sensie charakter kooperacyjny, informacyjny, lojalnościowy, w końcu własnościowy i formalny. Są pewnego rodzaju zasobem, istotnym z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej oraz realizacji wizji umiędzynaradawiania struktury elastycznej.

Zakres poznawczy zagadnień wyrastających wokół specyfiki internacjonalizujących się przedsiębiorstw jest dość szeroki. Dopuszcza zróżnicowane sposoby postrzegania internacjonalizacji, przez co zmienia zakres przedmiotu badań i uprawnia jego ewoluowanie. Wciąż jednak reprezentuje statyczne podejście do rzeczywistości empirycznej, traktując ją w kategoriach opisowych (tj. badania danej formy internacjonalizacji, jej specyfiki). Dotychczasowy dorobek nurtu rozwijał się jako inspiracja podejściem zasobowym, koncepcją sieci, organizacji wirtualnych i relacji. Dyskurs naukowy ułożył go na skrzyżowaniu analizy struktury organizacyjnej, determinantów, motywów i narzędzi umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. W ten sposób pytania wyrosłe na gruncie ekonomii przejęły aparat ontologiczny zarządzania, przenosząc w centrum zainteresowań badawczych przedsiębiorstwo.

Wszelkie próby rozpoznania sposobu ekspansji zagranicznej S. Seno-Alday łączy z pojęciem procesu. Sądzę, że proces jest w tym sensie wyrazem praktycznej koncepcji biznesowej; ma odniesienie do konkretnych działań menedżerów. Jego istotnymi komponentami są dynamika oraz swoista wielowymiarowość czynników kształtujących strategię internacjonalizacji. Lansowane tu wątki badawcze dotyczą rozmaitych kategorii strategicznych: wyboru lokalizacji, form wejścia, ścieżek internacjonalizacji, decyzji inwestycyjnych i dywestycyjnych. Dopuszczają one analizę na poziomie przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, regionu, kraju, w końcu w sensie globalnym, np. wykorzystują dane na temat zagregowanych wartości informujących o handlu, przepływie kapitału zagranicznego *etc.*<sup>5)</sup>.

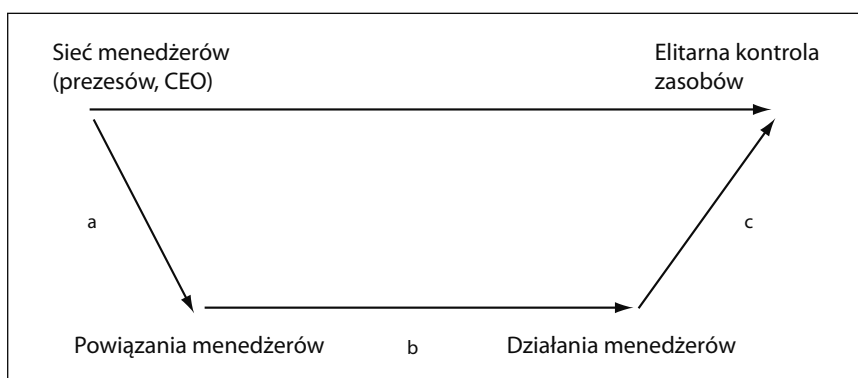
Trzeci wątek badawczy podejmuje problematykę interakcji, relacji (np. kooperacyjnych) oraz zależności między uczestnikami procesu. Sądzę, że analiza internacjonalizacji czerpie w tym znaczeniu z dorobku socjologii organizacji, mocno podkreślając społeczny

charakter nauk o zarządzaniu. S. Seno-Alday wprowadza do tej kategorii podtematy badawcze, wyłonione na podstawie logiki modelu przyczynowo-skutkowego i kategoryzacji zmiennych na zależne i niezależne. Wydaje się, że argumentacja S. Seno-Alday oparta jest na założeniu, że manipulacja sprawczością poszczególnych czynników internacjonalizacji, a także samej internacjonalizacji, ujawnia różne aspekty rzeczywistości empirycznej.

Odwołując się do przykładu, w którym internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest zmienną niezależną, uzyskamy, zgodnie z tą klasyfikacją, odpowiedź na pytanie, jak internacjonalizujące się przedsiębiorstwa wpływają na rynek kraju goszczącego – funkcjonujące tam firmy, kulturę biznesu, uprawianą politykę, absorpcję technologii *etc.* Odwrócenie stosunku niezależności zmiennych winno w tym sensie ujawnić, jak kształtują się pod wpływem zewnętrznych czynników otoczenia funkcjonalnie rozumiane obszary internacjonalizującego się przedsiębiorstwa. Otrzymujemy w ten sposób dwie płaszczyzny interpretacyjne tego samego problemu. Są one podporządkowane klasycznej wizji organizacji, zgodnej z logiką funkcjonalizmu, zakładającej jednolitość struktury oraz ścisły podział na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Tymczasem wydaje się, że problematyka relacji (np. kooperacyjnych, koopetycyjnych) w internacjonalizacji wymaga uzupełnienia o metodykę holistycznie traktującą przedsiębiorstwo i otoczenie.

Sądzę, że uzasadnioną logicznie metodą byłoby w tym sensie podejście sieciowe. Trafny przykład takiej analizy można zbudować, opierając się na tzw. modelu wanny (*bathhtub*) Jamesa Colemana<sup>6)</sup>. Koncepcja Colemana, sparafrazowana przez M. Kilduffa i W. Tsai, wyjaśnia strukturę makro- i mikropowiązań organizacji z otoczeniem, dostarczając obraz pewnego rodzaju hybrydy zbudowanej wokół relacji. Model ten opisuje proces przeniesienia działań jednostki (przedsiębiorcy, menedżera wyższego szczebla) na poziom instytucjonalny oraz sposób, w jaki większe struktury zewnętrzne wpływają na tę jednostkę (rysunek 1).

M. Kilduff i W. Tsai posłużyli się w tym kontekście przykładem: społeczna sieć powiązań (których częścią jest menedżer) oddziałuje na nowo nawiązywane relacje (rysunek 1, a). Ich kształt z kolei determinuje rodzaj działań, jakie podejmuje menedżer (rysunek 1, b). W ten sposób działania jednostki mogą wpływać na grupę menedżerów oraz np. na sposób dystrybucji zasobów w ramach sieci (rysunek 1, c)<sup>7)</sup>. Warto zauważyć, że model ten nie przecenia roli sprawczej menedżera i nie przedstawia nam koncepcji organizacji, w której najważniejszym punktem analizy winna być indywidualna jednostka. Uważam, że jest to model, który można odnieść do struktury otwartej, elastycznej i umiędzynarodowionej; do organizacji, która wskutek budowania wielokierunkowych relacji realizuje cele i współtworzy swoją rzeczywistość.



Rys. 1. Model J. Colemana

Źródło: J.S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990, s. 8, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks and Organizations*, Sage, London 2003, s. 23.

J. Peng lansuje pogląd, że fundamentalnym problemem badawczym, desygnującym przedmiotowe granice metadyscypliny internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest próba rozpoznania rzeczywistej wartości ekspansji zagranicznej w działalności przedsiębiorstwa<sup>8)</sup>. Na poziomie firmy można ją mierzyć wskaźnikami wartości sprzedaży, obrotu, zysku, udziału w rynku, poziomu ryzyka *etc.*<sup>9)</sup>. Na poziomie regionalnym lub globalnym interpretacja dopuszcza operowanie agregatami danych. S. Seno-Alday inspirowany jest w tym sensie wątkiem przyczynowości i określa internacjonalizację przedsiębiorstwa jako zmienną zależną, którą kształtują czynniki trzecie. W ten oto sposób znajduje pewien konsensus metodyczny, który pozwala autorce znaleźć mocny trzon subdyscypliny i połączyć tematykę czterech pytań badawczych. Przedsiębiorstwo i ilościowo mierzalna strona jego działalności często będą bowiem wątkami analiz empirycznych. Tego rodzaju refleksja metodologiczna jest znaczącym nabytkiem podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa; nie wiadomo jednak, czy nie rodzi ryzyka pewnej stałej nieoznaczoności przedmiotu badań, jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw. Otóż, o ile zbiór zmiennych niezależnych pozostanie bowiem kategorią otwartą, o tyle trudniej będzie wyznaczyć definicyjne granice internacjonalizacji.

### Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w kierunku wielowątkowej koncepcji badawczej

Wydaje się, że porządek „czterech pytań” przyjęty przez S. Seno-Alday może być mocnym punktem wyjścia do wyprowadzenia zarysu koncepcji kompleksowo traktującej badanie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Sądzę, że istnieje potrzeba przeprowadzenia tego typu badań w polskich przedsiębiorstwach. Tym bardziej że zaawansowane formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wciąż postrzegane są głównie w kategoriach perspektywicznych. Wizja ugruntowanych doświadczeń oraz próba poszukiwania w tym sensie regularności są pewnego rodzaju abstraktem, nieoderwanym jednak całkowicie od rzeczywistości. Uważam, że można bowiem znaleźć takie przedsiębiorstwa, które są mocno zaangażowane na rynkach zagranicznych

i które znalazły tam względnie trwały grunt do dalszego rozwoju ekspansji. Poruszona problematyka pociąga za sobą potrzebę usystematyzowania obszaru i wyprowadzenia celu badawczego. Tak więc wartość badań podejmujących temat zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw polegać będzie na realizacji celów eksploracyjnych oraz pragmatycznych (dla przedsiębiorców).

Poznawczy charakter badań otwierać będzie kwestie form organizacyjnych oraz odpowiadających im sposobów zarządzania. Z kolei kontekst użyteczności dla praktyki winien być budowany na podstawie faktu, że polskie firmy nie adaptują zaawansowanych form internacjonalizacji na szeroką skalę. Analiza przypadków silnie umiędzynarodowionych, lecz polskich, może więc stanowić realną inspirację dla pozostałych przedsiębiorstw, mając charakter użytecznych wskazówek na temat praktycznego działania.

Budując porządek zagadnień badawczych na podstawie retrospektywnego przeglądu dorobku subdyscypliny według S. Seno-Alday, uzyskujemy relatywnie spójne podejście do badania zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. O ile poznawczy obszar problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw podejmuje wątki: ● zasobowej oraz organizacyjnej specyfiki przedsiębiorstw ● sposobu, w jaki firmy podejmują ekspansję ● interakcji wewnątrz i międzyorganizacyjnych ● efektów podejmowania internacjonalizacji w działalności przedsiębiorstw, to można przyjąć, że:

■ koniecznym składnikiem rozpoznania specyfiki organizacyjnej i zasobowej internacjonalizacji przedsiębiorstw jest perspektywa komparatywna. Porównanie polskich przedsiębiorstw działających na różnych rynkach zagranicznych może ujawnić wiele form organizacyjnych, a także ułatwić usystematyzowanie odpowiadających im kluczowych zasobów. Umiędzynarodowioną organizację można w tym sensie wyjaśniać przez pryzmat ugruntowanej na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci koncepcji organizacji sieciowej. Zapowiedzi nurtu należy szukać już w pracach A. Marshalla, które dostarczają opisu dystryktów przemysłowych, zlokalizowanych wokół komun małych, technologicznie zaawansowanych przedsiębiorstw, związanych profilem działalności – dosyć specyficznym, a jednak komplementarnym. Siła oddziaływania tych drobnych wytwórców była niejednokrotnie większa niż wielkich przedsiębiorstw.

Wartość poznawczą koncepcji dystryktu utrwalił model elastycznej specjalizacji wyprowadzony w latach 80. ub. w. przez Brusco, Piore i Sabel<sup>10)</sup>. Best<sup>11)</sup> wzmocnił nurt elementami dynamicznej wizji przedsiębiorstwa, które zmienia i tworzy granice dystryktu. Von Hippel<sup>12)</sup> nadał sens sieci opisanej przez pryzmat wiedzy, kumulowanej i absorbowanej przez aktywnych graczy, zdolnych do radykalnej redefinicji rzeczywistości sieciowej. Sądzę, że od lat 90. ub. w. wizja organizacji sieciowej systematycznie zmienia rzeczywistość empiryczną, nadając szczególnie sens pojęciom decentralizacji, indywidualizmowi, kooperacji, relacji. Wyraznym tego przejawem jest pojęcie korporacji zindywidualizowanej wysunięte w 1998 r. przez Ghoshala i Bartletta<sup>13)</sup>. Model zakłada, że pracownicy koncepcyjni wypierają pracowników fizycznych. Jednocześnie korporacje nie zawsze mogą zapewnić stałe warunki zatrudnienia. Wtedy istotne

stają się relacje. „Umowy moralne” są ważniejsze niż te regulowane prawnie. Również organizacja autopojetycznie zamknięta<sup>14)</sup>, kształtowana przez język<sup>15)</sup>, organizacja uwikłana w kontekst<sup>16)</sup> – wszystkie te podejścia łączy, jak sądzę, różnie parafrazowane pojęcie relacji.

Internacjonalizacja struktury przedsiębiorstwa uprawnia także koncepcje kwestionujące podstawowe założenia szkoły ewolucyjnej (np. model Uppsala). Mowa tu o organizacjach globalnych od urodzenia (*born globals*)<sup>17)</sup>, których strukturę kształtuje skokowy proces internacjonalizacji, innowacje oraz często zaawansowanie technologiczne oferowanych produktów i usług.

Bardzo ciekawym nabytkiem nurtu jest model A. Aspelunda i O. Moena przełamujący konwencjonalne wyjaśnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw i lansujący tezę o fundamentalnym znaczeniu w procesie internacjonalizacji: ● początkowej wizji menedżera na temat globalnego zasięgu firmy ● kilku pierwszych lat działalności, jako okresu kryształizacji wizji ● okresu, w którym założono firmę ● osobistego doświadczenia menedżera<sup>18)</sup>. Tak więc specyfikę organizacji umiędzynarodowionej definiuje również menedżer. Jego wiedzę i umiejętności można rozpatrywać jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Możliwe jest jednak także uwikłanie menedżera w kontekst relacji społecznych i podjęcie próby połączenia podejścia indywidualistycznego ze strukturalizmem. Krytycy podejścia sieciowego wysuwają bowiem termin imperatywu antykategorycznego, który w niemal dogmatyczny sposób „(...) odrzuca wszelkie próby wyjaśniania zachowań ludzkich lub procesów społecznych w sensie przymiotów aktorów zarówno indywidualnych, jak i kolektywnych”<sup>19)</sup>. Z drugiej strony, w perspektywie indywidualistycznej (np. analiza cech przywódczych menedżera) również zazwyczaj nie uwzględnia się podejścia sieciowego<sup>20)</sup>.

Wydaje się, że badanie specyfiki internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza rozpoznanie roli menedżera/ów w ramach jednego przedsiębiorstwa, inwestującego w minimum dwóch odległych kulturowo lub geograficznie krajach, mogłoby stanowić trafną próbę epistemicznego mariażu indywidualizmu z podejściem sieciowym.

■ Logicznym korelatem umiędzynaradawiania struktury organizacji jest sposób, w jaki ten proces przebiega. Sądzę, że w przypadku badania sposobu internacjonalizacji przedsiębiorstw w różnych krajach, szczególnie w ramach wielokierunkowej internacjonalizacji jednego przedsiębiorstwa, użyteczna może okazać się analiza mechanizmów koordynacji. Według G. Marcha i H.A. Simona „(...) problem koordynacji polega na ustanowieniu systemu sygnalizacyjnego dla działań (warunkowych) zależnych wzajemnie od siebie”<sup>21)</sup>. Natomiast zgodnie z lansowanym obecnie nurtem autopojetycznym, organizacja jest wręcz „(...) siecią zasad koordynacji (relacjami, interakcjami, procesami) różnicowanymi przez ich strukturę”<sup>22)</sup>. Rozciągając te spostrzeżenia na proces internacjonalizacji (w ramach którego organizacji podlega „(...) rosnąca liczba rozproszonych, jednak współzależnych czynności”<sup>23)</sup>), okazuje się, że rozpoznanie mechanizmów koordynacji leży u podstaw zrozumienia umiędzynaradawiania przedsiębiorstw.

J. Martinez i J. Jarillo, analizując prace m.in. Marcha i Simona (1958), Lawrence’a i Lorsch’a (1967),

Pugha (1968), Childa (1972), Galbraitha (1973), Oughi i Maguirea (1975) czy Mintzberga (1979) wyprowadzili dwustopniową klasyfikację mechanizmów koordynacji. Pierwsza grupa mechanizmów obejmuje koordynację strukturalną i formalną, druga, to nieformalne (miękkie) narzędzia koordynacji. Mechanizmy strukturalne obejmują centralizację, decentralizację, hierarchię, autorytet formalny, podział zadań w ramach działów, komórek. Ich zakres uzupełniają formalne i standaryzowane mechanizmy koordynacji, stanowiące o przyjęciu pewnych norm i procedur, na podstawie pisemnie sporządzonych i wewnętrznie zatwierdzonych dokumentów organizacji.

Planowanie obejmuje sporządzanie budżetów, harmonogramów, jasno precyzowanych celów. Kontrola *output* (danych końcowych) oraz kontrola behawioralna zakładają sporządzanie raportów oraz nadzór bezpośredni<sup>24</sup>. Miękkie narzędzia koordynacji są budowane na gruncie czynników kulturowych, językowych, relacji bezpośrednich i sieci społecznych<sup>25</sup>. Zarządzanie oparte na doraźnych, merytorycznie tworzonej zespołach przypomina założenia nurtu procesowego. Z kolei działanie w ramach relacji wyraźnie nawiązuje do organizacji wirtualnej. Planowanie kariery, obejmujące niekiedy czasową pracę w zagranicznych jednostkach firmy, uprawnia natomiast interpretację przez pryzmat czerpania ze wzorców kulturowych i budowania wewnętrznej specyfiki organizacji. Tym samym nawiązuje do wspomnianej już koncepcji korporacji zindywidualizowanej Ghoshala i Bartletta.

Klasyfikacja mechanizmów koordynacyjnych jest koncepcją dwubiegunową. Sądzę jednak, że na gruncie praktyki zarządzania nie można jej zredukować do dwóch modeli koordynacji. Uważam, że pomiędzy tymi dwiema przeciwległymi perspektywami poznawczymi leżą rozmaite, praktycznie stosowane kompilacje wzorów koordynacji. W ten sposób wyłania się sens przeprowadzenia badań polskich przedsiębiorstw, podejmujących internacjonalizację na różnych rynkach zagranicznych. Analiza taka mogłaby stanowić próbę prezentacji różnych punktów widzenia na kwestię metodyki zarządzania w warunkach internacjonalizacji.

Szczególnie ciekawe byłoby w tym sensie badanie przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego w co najmniej dwóch krajach, innych niż kraj pochodzenia jednostki macierzystej. Zakres tego typu obserwacji krzyżuje się z zakresem wyznaczonym przez badania przepływu wiedzy oraz oddziaływania specyfiki kulturowej w praktyce zarządzania, w tym podejścia do pracownika, klienta, produktu, a nawet reklamy<sup>26</sup>.

Metodyczny porządek badania interakcji międzyorganizacyjnych w ramach internacjonalizacji przedsiębiorstw można zbudować na podstawie koncepcji *matchingu* (połączeń) lansowanej przez Ghauriego, Holstiusa (1996) i Rogersa (2005)<sup>27</sup>. „(...) *Matching* pozwala zrozumieć, jak stymulować rozwój stosunków biznesowych poprzez nawiązywanie i rozwijanie relacji, które są na różnych innych poziomach – poza najbliższym zasięgiem firmy<sup>28</sup>. *Matching* odnosi się do takich działań przedsiębiorstw i organizacji rządowych, wskutek których odnoszą one obopólne korzyści. Przedsiębiorstwa mogą np. starać się nawiązać relacje z organizacjami rządowymi, aby uzyskać dostęp do rynku na preferencyjnych warunkach<sup>29</sup>.”

K. Leelapanyalert desygnuje *matching* wokół kryterium zasięgu: ● *matching* na poziomie globalnym odnosi się do organizacji międzynarodowych i nie obejmuje bezpośrednich relacji przedsiębiorstwa z instytucją ● *matching* w skali makro dotyczy relacji przedsiębiorstwa z organizacjami rządowymi ● *micromatching* można rozumieć jako parafrazę *networkingu* Johansona i Mattsona, stanowiącą o rozpoznaniu procesu produkcji. *Matching* ma tutaj wyraźny charakter wielokierunkowych zależności między współdziałającymi przedsiębiorstwami<sup>30</sup>.

■ Efekty podejmowania internacjonalizacji przedsiębiorstw można mierzyć w ramach głównych obszarów oceny bieżącej kondycji finansowej firmy, np. roczny poziom przychodów, roczny poziom zysków, rentowność aktywów.

## Podsumowanie

**S**ądę, że badaniem internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw należałoby objąć firmy mocno umiędzynarodowione, mające za granicą własne oddziały produkcyjne lub handlowe (sieci handlowe), spółki *joint-venture*. Najprawdopodobniej winny być to przedsiębiorstwa średnie lub duże. Uważam, że eksploracyjny charakter obserwacji można w tym sensie pogłębić, prezentując przedsiębiorstwo/a podejmujące internacjonalizację w minimum dwóch krajach. Merytoryczny kontekst problemu wskazuje na analizę przypadku (*case study*) jako wiodącą metodę badań. W sytuacji dotarcia do większej liczby przedsiębiorstw (zwłaszcza inwestujących w tym samym kraju) nie można także wykluczyć analizy wielowymiarowej.

dr Zofia Patora-Wysocka  
Katedra Zarządzania  
Społecznej Wyższej Szkoły  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## PRZYPISY

<sup>1</sup> S. SENO-ALDAY, *International Business Thought: A 50-year Footprint*, „Journal of International Management” 2010, vol. 16, issue 1, s. 20.

<sup>2</sup> Zob. S. HYMER, *The International Operations of National Firms*, MIT Press, Cambridge, MA 1976; J.H. DUNNING, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, „Journal of International Business Studies” 1980, vol. 11, no. 1, s. 9–31, za: S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 20.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 238–240.

<sup>5</sup> S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 21.

<sup>6</sup> J.S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks and Organizations*, Sage, London 2003, s. 23.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 23.

<sup>8</sup> J. PENG, *Identifying the Big Question in International Business Research*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, s. 99–108.

<sup>9</sup> S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 22.

<sup>10</sup> S. BRUSCO, *The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration*, „Cambridge Journal of Economics” 1982, vol. 6, s. 167–184, za: A. LIPPARINI, M. SOBERO, *Co-ordinating Multi Firm Innovative Processes: Entrepreneur as Catalyst in Small-Firm Networks*, in: M. EBERS (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford, 1999, s. 202–203.

<sup>11</sup> M. BEST, *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990.



- <sup>12)</sup> E. VON HIPPEL, *Cooperation between Rivals: Informal Know-how Trading*, „Research Policy” 1987, vol. 16, s. 291–302, za: A. LIPPARINI, M. SOBERO, *Co-ordinating ...*, op. cit., s. 202.
- <sup>13)</sup> Zob. S. GHOSHAL, C.A. BARTLETT, *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, Heinemann, London 1998.
- <sup>14)</sup> Zob. M. ZELENY, *Knowledge and Self-Production Processes in Social Systems*, in: F. PARRA-LUNA (ed.), *Systems Sciences and Cybernetics, Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS)*, UNESCO, Eolss Publishers, Oxford 2003; H.R. MATURANA, F.J. VARELA, *The Tree of Knowledge*, Shambhala, Boston, MA 1992.
- <sup>15)</sup> Zob. G. VON KROGH, J. ROSS, *Conversation Management*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4, s. 390–394.
- <sup>16)</sup> Zob. A. KAKABADSE, N. KAKABADSE, *Essence of Leadership*, International Thomson Business Press, London 1999.
- <sup>17)</sup> Zob. M.W. RENNIE, *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, no. 4, s. 45–52.
- <sup>18)</sup> A. ASPELUND, O. MOEN, *A Generation Perspective on Small Firm Internationalization*, in: C.N. AXINN, P. MATTHYSSENS (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, JAI, Elsevier, Oxford 2001, s. 197–206.
- <sup>19)</sup> M. EMIRBAYER, J. GOODWIN, *Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency*, „American Journal of Sociology” 1994, vol. 99, no. 6, s. 1414, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks...*, op. cit., s. 68.
- <sup>20)</sup> *Ibidem*, s. 85.
- <sup>21)</sup> J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 55.
- <sup>22)</sup> M. ZELENY, *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore 2005, s. 197.
- <sup>23)</sup> J. MARTINEZ, J. JARILLO, *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies” 1989, vol. 20, no. 3, s. 490. Zmodyfikowana klasyfikacja Martineza i Jarillo została wykorzystana również w pracy: A.W. HARZING, N. NOORDERHAVEN, *Headquarters-Subsidiary Relationships and the Country of Origin Effect*, in: M.P. FELDMAN, G.D. SANTANGELO (eds.), *New Perspectives in International Business Research*, Emerald Group Publishing, Bingley 2008, s. 13–40.
- <sup>24)</sup> J. MARTINEZ, J. JARILLO, *The Evolution...*, op. cit., s. 491–492.
- <sup>25)</sup> *Ibidem*.
- <sup>26)</sup> A.K. GUPTA, V. GOVINDARAJAN, *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 4, s. 473–496. Zredukowany wskaźnik wiedzy według Gupty i Govindarajana został wykorzystany w badaniach A.W. Harzinga i N. Noorderhavena, *Headquarters...*, op. cit., s. 13–40.
- <sup>27)</sup> K. LEELAPANYALERT, *Factors Influencing the Internationalization Process of UK Firms in Asia*, in: R. SINKOVICS, P. GHAI (eds.), *New Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing, Bingley 2009, s. 40.
- <sup>28)</sup> K. HOLSTIUS, P. GHAI, *The Role of Matching in the Foreign Market Entry Process in the Baltic States*, „European Journal of Marketing” 1996, vol. 30, no. 2, s. 75–88, za: K. LEELAPANYALERT, *Factors...*, op. cit., s. 40.
- <sup>29)</sup> H.P. ROGERS et al., *The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2005, vol. 15, no. 1, s. 53–74, za: K. LEELAPANYALERT, *Factors...*, op. cit., s. 40.
- <sup>30)</sup> *Ibidem*, s. 42.

### Summary

The article presents a research concept of a problem of internationalization of Polish enterprises. This study should be extended to strongly internationalized companies which have their own production or trade branches (chains) abroad, joint-venture businesses; they should probably be medium-sized or large companies. As indicated by the review of all output of the discipline, research problems developed on the basis of the internationalization of enterprises have multiple levels of interpretation. This article aims to propose a research concept which would provide a comprehensive diagnosis of advanced forms of internationalization of Polish enterprises.

## Wprowadzenie

**P**rzedsiebiorstwa stale poszukują nowych rozwiązań pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wśród wielu koncepcji, jakie rozwinęły się w ostatnich latach, ważne miejsce w określaniu sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo zajmuje tzw. koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach – *Competence-Based Management (CBM)*<sup>1)</sup>. Jest ona częściowym rozwinięciem i jednocześnie pogłębieniem dwóch innych koncepcji – koncepcji zasobowej (*Resource-Based View*)<sup>2)</sup> oraz koncepcji tzw. dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*)<sup>3)</sup>. W budowaniu przewagi konkurencyjnej kluczowe znaczenie mają tzw. potencjały przedsiębiorstwa, które można zdefiniować jako długofalowe zdolności tworzenia i dostarczania wartości w systemach przepływów i rynku, umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz stabilizujące i wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa lub sieci powiązań między przedsiębiorstwami<sup>4)</sup>. Wśród tych potencjałów można wymienić: zasoby, zdolności oraz kompetencje przedsiębiorstwa.

### Strategiczne znaczenie zasobów w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo

**W** zasobowej koncepcji firmy akcentuje się dwie zasadnicze kwestie. Po pierwsze, zwraca się uwagę na strategiczne znaczenie zasobów w realizacji celów umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej. Po drugie, podkreśla się konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo adekwatnych zdolności wykorzystania zasobów. Wartość zasobów oceniana z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa zależy bowiem nie tyle od nich samych (np. ich wartości księgowej, wartości rynkowej itp.), ile od posiadanych przez przedsiębiorstwo zdolności (zbiorów umiejętności) wykorzystywania tych zasobów w kreowaniu strategicznych kierunków rozwoju oraz formułowaniu i wdrażaniu strategii warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>5)</sup>.

Nie wszystkie zasoby mają jednakowe znaczenie w budowaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zasoby, będące potencjalnym źródłem trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej, określa się często jako tzw. zasoby kluczowe. O kluczowych zasobach można mówić wówczas, gdy spełniają one następujące kryteria: ● są cenne (wartościowe) ● rzadkie ● trudne do imitacji/skopiowania oraz ● nie mają substytutów<sup>6)</sup>.

### Hierarchizacja zasobów, zdolności i kompetencji w aspekcie osiągania przewagi konkurencyjnej

**W** kontekście powyższych rozważań można powiedzieć, że z jednej strony zasoby zabezpieczają długofalową działalność przedsiębiorstwa na rynku (w tym także jego przetrwanie), z drugiej natomiast determinują skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów. Podstawową rolą zasobów jest umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia takich efektów rynkowo-ekonomicznych, jak



# Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

*Rafał Matwiejczuk*

np. zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku czy rentowność<sup>7)</sup>. Wraz z rozwojem zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa wzrasta (rozbudowuje się) jego szeroko rozumiany potencjał osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym sensie zasoby stanowią podstawę rozwoju potencjału przedsiębiorstwa i jednocześnie najniższy szczebel w hierarchii jego potencjałów, niezbędny do wykształcenia określonych zdolności i w konsekwencji – kompetencji, które, umownie rzecz ujmując, „rozpinają się” na posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobach. Zasoby, zdolności i kompetencje tworzą swoistą hierarchię potencjałów przedsiębiorstwa, w której na najwyższych szczeblach znajdują się tzw. kluczowe kompetencje i tzw. metakompetencje (rysunek 1)<sup>8)</sup>.

Mając na uwadze relacje pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego zdolnościami, można powiedzieć, że zasoby stanowią pewne źródła (korzenie) rozwoju zdolności przedsiębiorstwa. Z kolei zdolności przedsiębiorstwa są zorientowane na wykorzystanie jego zasobów jako źródeł przewagi konkurencyjnej<sup>9)</sup>. Zdolności można zdefiniować jako powtarzalne wzorce czynności związanych z wykorzystaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku. W tym sensie zdolności stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowo-ekonomicznych i poprzez to przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku<sup>10)</sup>.

Kluczowe znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej mają często nie tyle i/lub nie tylko poszczególne zdolności przedsiębiorstw, ile kompetencje. Kompetencje przedsiębiorstwa niejako wyrastają z jego zdolności, stwarzając przesłanki do efektywniejszego niż w przypadku zdolności, celowego zaangażowania i aktywnego wykorzystania zasobów w realizacji oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych.

Kompetencje są to zdolności zapewniania skoordynowanego wykorzystania zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów<sup>11)</sup>. Kompetencje stanowią rezultat integracji zdolności oraz zasobów zaangażowanych w wykonywanie wyznaczonych zadań zgodnie z zaplanowanymi celami<sup>12)</sup>. O ile bazą dla rozwoju zdolności są szeroko rozumiane zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo, o tyle w przypadku kompetencji taką

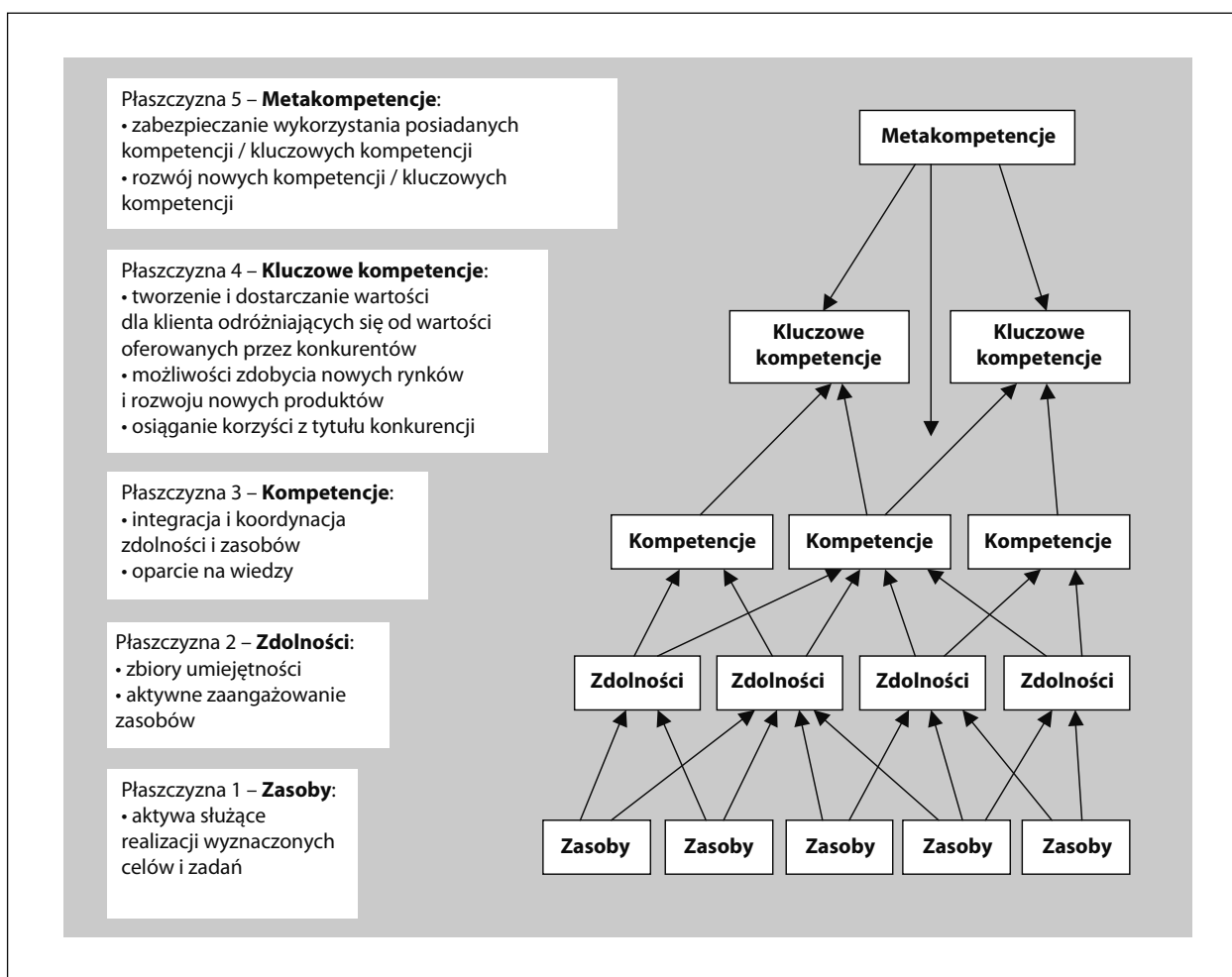
podstawą jest przede wszystkim wiedza jako szczególny rodzaj zasobów<sup>13)</sup>.

Podstawowymi wyznacznikami pojęcia kompetencji są: wspomniana integracja, a także koordynacja. W tym sensie kompetencje przedsiębiorstwa stanowią rezultat międzyfunkcjonalnej integracji i koordynacji zdolności, odnoszących się do poszczególnych procesów (czynności) i zasobów rozpatrywanych w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha tworzenia wartości<sup>14)</sup>. Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby oraz zdolności ich wykorzystania często wiążą się z różnymi sferami funkcjonalnymi. Dlatego też warunkiem efektywnego wykorzystania zasobów jest właściwa integracja zróżnicowanych zdolności w postaci określonych kompetencji (grup kompetencji).

Kompetencje przedsiębiorstwa definiuje się również jako zbiór zdolności umożliwiających długofalowe, skoordynowane wykorzystanie zasobów i poszczególnych umiejętności przedsiębiorstwa, warunkujące i stymulujące realizację założonych celów<sup>15)</sup>. Z tego względu w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych warunkujących zdobycie przewagi konkurencyjnej, obok integracji zdolności i zasobów przedsiębiorstwa, ważną rolę pełni ich właściwa koordynacja.

Szczególny rodzaj kompetencji posiadanych przez przedsiębiorstwo stanowią kluczowe kompetencje. Można je określić jako innowacyjne kombinacje wiedzy, specjalnych zdolności (zbiorów umiejętności), adekwatnych technologii, informacji i unikalnych metod operacyjnych, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany na warunkach zgodnych z jego preferencjami i oczekiwaniami<sup>16)</sup>. M. Bratnicki definiuje kluczowe kompetencje jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych) stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej i zarządzać nią<sup>17)</sup>.

Kluczowe kompetencje stanowią wyróżniające się potencjały przedsiębiorstwa, umożliwiające osiągnięcie



**Rys. 1. Hierarchiczna systematyka zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie na podstawie: B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003, s. 243; G. PROCKL, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007, s. 256–271; D. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

strategicznych efektów rynkowych i ekonomicznych. Kluczowe kompetencje powstają na styku zasobów, procesów (czynności) i zdolności (zbiorów umiejętności) przedsiębiorstwa, poprzez wykształcenie innowacyjnych, odmiennych w porównaniu do konkurentów i trudnych przez nich do skopiowania sposobów postępowania, warunkujących zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klienta. Są to takie rodzaje kompetencji, które umożliwiają uzyskiwanie długofalowych korzyści z tytułu konkurencji, przede wszystkim w postaci zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku oraz osiągnięcia zamierzonej, korzystniejszej w porównaniu do rywali, pozycji konkurencyjnej.

Obok kluczowych kompetencji wśród wyróżniających się potencjałów przedsiębiorstwa można wskazać także tzw. metakompetencje. B. Mikus metakompetencje określa jako nadrzędne kompetencje, umożliwiające przedsiębiorstwu wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji (kluczowych kompetencji)<sup>18)</sup>. Metakompetencje nie tylko stanowią najwyższy szczebel (płaszczyznę) w hierarchii zasobów, zdolności i kompetencji, lecz

również wiążą się z możliwościami długofalowego rozwoju kompetencji/kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, zabezpieczaniem i stymulowaniem tego rozwoju, a także z rozwojem kompetencji/kluczowych kompetencji komplementarnych w stosunku do kompetencji posiadanych i/lub rozwijanych przez uczestników łańcuchów i sieci dostaw. Można powiedzieć, że metakompetencje to ukształtowane mechanizmy, które po pierwsze warunkują (zabezpieczają) utrzymanie dotychczasowych kompetencji/kluczowych kompetencji, po drugie, umożliwiają rozwój nowych kompetencji/kluczowych kompetencji przez przedsiębiorstwo.

dr inż. Rafał Matwiejczuk  
Katedra Logistyki i Marketingu  
Uniwersytetu Opolskiego

Publikacja przygotowana w ramach własnego projektu badawczego pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu na Uniwersytecie Opolskim.

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. m.in.: A. ENDERS, *Management Competence. Resource-Based Management and Plant Performance*, Physica-Verlag, Heidelberg 2004; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999; M. JAVIDAN, *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 1, s. 60–71; U. LJUNGQUIST, *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, vol. 14, no. 4, s. 237–247; U. LJUNGQUIST, *Specification of Core Competence and Associated Components. A Proposed Model and a Case Illustration*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 1, s. 73–90; R. SANCHEZ, A. HEENE, *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*, Wiley, New York 2004; S. SRIVASTAVA, *Managing Core Competence of the Organization*, „Vikalpa” 2005, vol. 30, no. 4, s. 49–63.
- <sup>2)</sup> Zob. m.in.: J. BARNEY, A. ARIKIN, *The Resource Based View: Origins and Implications*, in: M. HITT, R. FREEMAN, J. HARRISON (eds.), *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford 2001; J. BARNEY, D. CLARK, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007; D. CHMIELEWSKI, A. PALADINO, *Driving a Resource Orientation: Reviewing the Role of Resource and Capability Characteristics*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3, s. 462–483; R. GRANT, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, no. 3, s. 114–135; S. NEWBERT, *Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 2, s. 121–146.
- <sup>3)</sup> Zob. m.in.: K. EISENHARDT, J. MARTIN, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 10–11, s. 1105–1121; C. HELFAT, S. FINKELSTEIN, W. MITCHELL, M. PETERAF, H. SINGH, D. TEECE, S. WINTER, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Oxford 2007; D. TEECE, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford 2009; D. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- <sup>4)</sup> Por. P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 435 oraz P. BLAIK, R. MATWIEJCZUK, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 101.
- <sup>5)</sup> Osiąganie przewagi konkurencyjnej opierającej się na posiadanych zasobach wymaga m.in. zdefiniowania sposobów i instrumentów tworzenia wartości. W tym sensie zasoby są postrzegane jako materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, stanowiące nakłady w procesie tworzenia wartości, którego wymiernym rezultatem jest zrealizowanie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Zob. R. GRANT, *The Resource-Based Theory...*, op. cit., s. 118. Można zatem powiedzieć, że zasoby stanowią podstawowy nośnik wartości tworzonej i dostarczanej klientom w formie określonej oferty produktów i świadczeń. Dzięki zaoferowaniu klientom wartości zgodnych z ich oczekiwaniami, przedsiębiorstwo realizuje własną wartość w postaci przychodów z tytułu sprzedaży. Tym samym zasoby stanowią pewne właściwości przedsiębiorstwa, pozwalające na wykorzystanie świadczeń rynkowych do uzyskania i/lub wzbogacenia korzyści z tytułu konkurencji. Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003, s. 219–220.
- <sup>6)</sup> Cennieść zasobów wiąże się z ich ogólną wartością i tym samym wielkością nakładów, jakie należy ponieść w celu ich nabycia. Rzadkość wyraża przeszkody w pozyskaniu zasobów, wynikające z ich ograniczonego występowania. Z kolei trudności w imitacji oraz brak substytutów wiążą się z barierami w pozyskaniu zasobów przez konkurentów. Zob. szerzej: J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- <sup>7)</sup> Por. G. DAY, R. WENSLEY, *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2, s. 1–20.
- <sup>8)</sup> Poza propozycją B. Mikus związaną z wyróżnieniem – w ślad za E. Zahnem – kompetencji, kluczowych kompetencji oraz metakompetencji przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu można spotkać inne sposoby klasyfikacji i hierarchizacji kompetencji. Na przykład W. Bucholz i T. Olemotz wymieniają dwie grupy kompetencji: kompetencje bazowe (obejmujące kompetencje zorientowane na całe przedsiębiorstwo, specyficzne procesy realizowane przez przedsiębiorstwo i metakompetencje rozumiane jako zdolności uczenia się) oraz kluczowe kompetencje. Z kolei W. Krüger i C. Homp przedstawiają dwa przekroje wyróżniania kompetencji – w pierwszym z nich wymieniają kompetencje pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, w drugim natomiast kompetencje bazowe, metakompetencje i kluczowe kompetencje. Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement...*, op. cit. s. 239.
- <sup>9)</sup> Ibidem, s. 221.
- <sup>10)</sup> Por. P. DAUGHERTY, H. CHEN, D. MATTIODA, S. GRAWE, *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, s. 2.
- <sup>11)</sup> R. SANCHEZ, A. HEENE, *The New Strategic Management...*, op. cit., s. 7.
- <sup>12)</sup> Szerzej na temat istoty kompetencji zob. R. MATWIEJCZUK, *Kompetencje logistyki w tworzeniu wartości dla klienta*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 10/2010, s. 2–3.
- <sup>13)</sup> Por. G. PROCKL, *Logistik-Management...*, op. cit., s. 263.
- <sup>14)</sup> Por. H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Core Competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2000, s. 16 oraz M. JAVIDAN, *Core Competence...*, op. cit., s. 62.
- <sup>15)</sup> Zob. R. SANCHEZ (ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 7. Por. także: R. SANCHEZ, *Understanding Competence-Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence*, „Journal of Business Research” 2004, vol. 57, no. 5, s. 521.
- <sup>16)</sup> Zob. V. BOGUSLAUSKAS, G. KVEDARAVICIENE, *Difficulties in Identifying Company's Core Competencies and Core Processes*, „Inżynieria Ekonomika – Engineering Economics” 2009, vol. 2, s. 77.
- <sup>17)</sup> M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 23. Szerzej na temat cech/wyznaczników kluczowych kompetencji zob. także: R. MATWIEJCZUK, *Kompetencje logistyki...*, op. cit., s. 3.
- <sup>18)</sup> Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement...*, op. cit., ss. 242, 252.

## Summary

Among building competitive advantage concepts, an important role plays Competence-Based Management. It roots out of two other related concepts: Resource-Based View and Dynamic Capabilities Concept. In competitive advantage creation process the key importance is assigned to business potentials which comprise: resources, capabilities and competences. Particular competence forms for achieving competitive advantage are key competences and metacompetences.

# Geometria strategii a procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa

*Marek Jabłoński*

## Wprowadzenie

**O**rientacja strategiczna przedsiębiorstw w ostatnich latach rozpatrywana jest z punktu widzenia oceny zdolności przedsiębiorstw do kreacji wartości. Coraz częściej też teoretycy i praktycy biznesu szukają specyficznych czynników różnicujących firmy na te, które stale osiągają sukcesy oraz te, którym udało się uzyskać krótkotrwałą przewagę konkurencyjną. Prawda tkwi często w szczegółach. Geometria strategii wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom, wprowadzając czytelny podział na elementy złożoności formułowania strategii w kontekście czynników ją kształtujących. Strategia w tym ujęciu może być mniej lub bardziej skomplikowana.

Z pojęciem strategii związane jest zagadnienie projektowania modeli biznesu. Model biznesu stanowi kombinację czynników materialnych i niematerialnych, które w odpowiedniej konfiguracji wprawiane w ruch za pomocą strategii powinny przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Model biznesu może być efektywny i skuteczny bądź nie. W przypadku, gdy w opinii udziałowców i innych interesariuszy model pozwala na osiągnięcie złożonych celów krótkoterminowych i długoterminowych, należy utrzymywać go w tym stanie i na bieżąco korygować. Proces modyfikacji modelu biznesu powinien wynikać wprost z potrzeb rynkowych i odbioru modelu przez klientów, których należy traktować oprócz udziałowców za kluczowych dawców kapitału. Model biznesu ma charakter nietrwały i praca nad nim wymaga ciągłej analizy w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa. Bliższość modelu biznesu z potrzebami klientów determinowana jest poprzez łańcuch wartości, obejmujący identyfikację potrzeb klientów, dostosowanie procesów wewnętrznych do ich spełnienia oraz dostawę produktu lub usługi (wartości) do klienta.

Energia, jaka zachodzi pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu biznesu, trzyma ten model w pewnych ramach, które stanowią o jego więzi. Zmiany, jakie zachodzą pomiędzy owymi komponentami, w celu lepszego sterowania nimi powinny zostać opomiarowane za pomocą optymalnego zestawu miar osiągnięć, uwzględniających specyfikę i rodzaj przedsiębiorstwa. Strategia, która powinna nadawać rytm zmianom modelu biznesu, powinna być zrozumiała na wszystkich poziomach zarządzania. Do jej kaskadowania posłużyć się można uznany na świecie modelem zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*).

O specyfice modelu biznesu decydują struktura udziałowa i polityka wobec przedsiębiorstwa. Inny będzie model biznes, którego celem będzie

maksymalizacja wartości dla udziałowców, a inny będzie, gdy nacisk zostanie postawiony na wartość dla przedsiębiorstwa. Tutaj należy zaznaczyć, że wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę kapitału własnego i kapitału obcego, podczas gdy wartością dla udziałowców jest wartość kapitału własnego pomniejszona o zadłużenie.

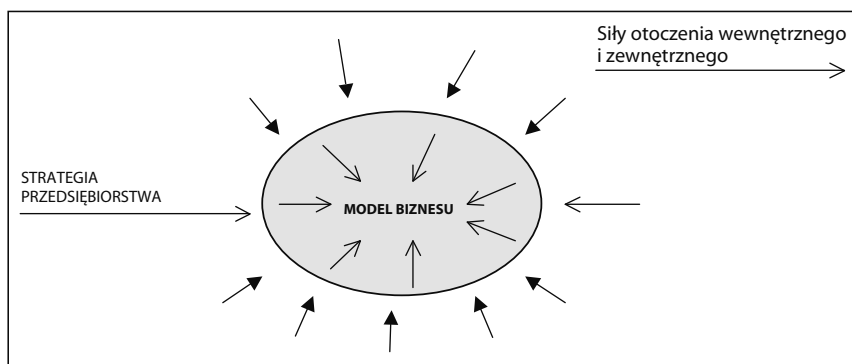
Dynamika zmian modelu biznesu zależeć będzie także od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. W sektorach dojrzałych, jak np. górnictwo, energetyka zmiany modelu będą rzadsze. W przypadku sektorów innowacyjnych technologii i usług zmiany mogą być bardzo częste. Zmiany kosmetyczne, które często są podejmowane nie umożliwiają radykalnej zmiany modelu biznesu, a przy tym zmiany siły kreacji wartości dla udziałowców bądź samego przedsiębiorstwa. Tak więc często firmy trwają w swych niewydolnych modelach biznesu, a menedżerowie tylko pozorują wdrażanie strategii, które w wielu przypadkach nie są w stanie bez odpowiedniej determinacji zarządzających zmienić modelu biznesu. Zmiana zależeć będzie także od potencjału rynku i posiadanych lub będących w dyspozycji wykorzystywanych do tego celu zasobów materialnych i niematerialnych.

Zmiana modelu biznesu może być naturalna (wynikająca z elastycznego dostosowania firmy do zmian otoczenia – firma zmienia się wraz z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym) lub wymuszona. W pierwszym przypadku model powinien charakteryzować się bardzo dużą elastycznością. Najbardziej pożądanym jest, aby zmiany w przedsiębiorstwie wynikały wprost z potrzeb klientów, a czas dostosowania się do tych potrzeb od ich pierwszego sygnału inicjującego był jak najkrótszy. Zmiany wymuszone często mają charakter restrukturyzacyjny. Na rysunku 1 przedstawiono siły otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego działające na model biznesu.

Siły te ciągle poddają model biznesu zmianom. Stosowany model poddawany jest także korzystnym lub niekorzystnym zmianom kosmetycznym. Zmiana modelu biznesu może być dokonana tylko wtedy, gdy zarządzający zastosują strategię i z powodzeniem zrealizują jej założenia. W innym przypadku prawdopodobieństwo, że stosowany model biznesu ulegnie zmianie, jest niskie.

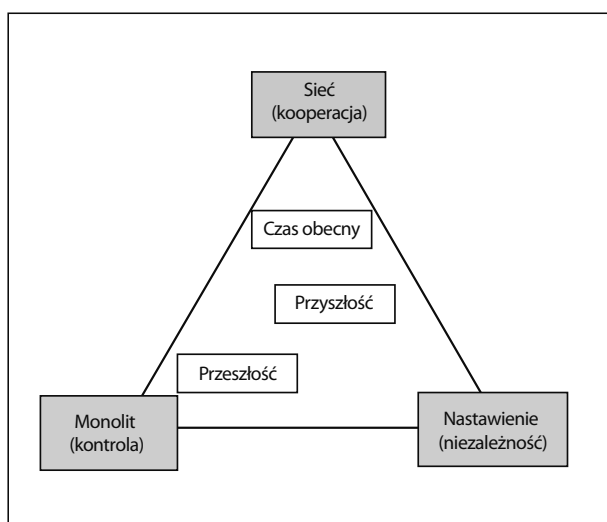
## Geometria strategii

**A**utorem pojęcia „geometria strategii” jest R.W. Keidel, który zdefiniował to podejście jako nową koncepcję zarządzania strategicznego. Jest to koncepcja złożona i wielowymiarowa. Autor definiuje w ramach zarządzania strategicznego



Rys. 1. Siły otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Proponowany model „geometrii strategii”

Źródło: R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 11.

cztery podejścia do myślenia strategicznego: ● myślenie punktowe ● myślenie liniowe ● myślenie macierzowe (dwuwymiarowe) ● myślenie trójkątne (trójwymiarowe).

W ramach tych czterech wymiarów myślenia strategicznego definiuje się także cztery kategorie kreacji strategii:

- personalne, w ramach którego zadawane jest pytanie, co robimy;
- oparte na wynikach *Performance Approach*, w ramach którego zadawane jest pytanie, co mierzymy;
- oparte na „układance”, w ramach której zadawane jest pytanie, co my staramy się łączyć ze sobą;
- oparte na wzorcu działania, w ramach którego zadawane jest pytanie, jak my konkurujemy, wzrastamy i organizujemy pracę.

Podstawowym założeniem do definiowania konfiguracji

geometrii strategii jest wyznaczenie obszarów podstawowych zmienności strategii<sup>1)</sup>.

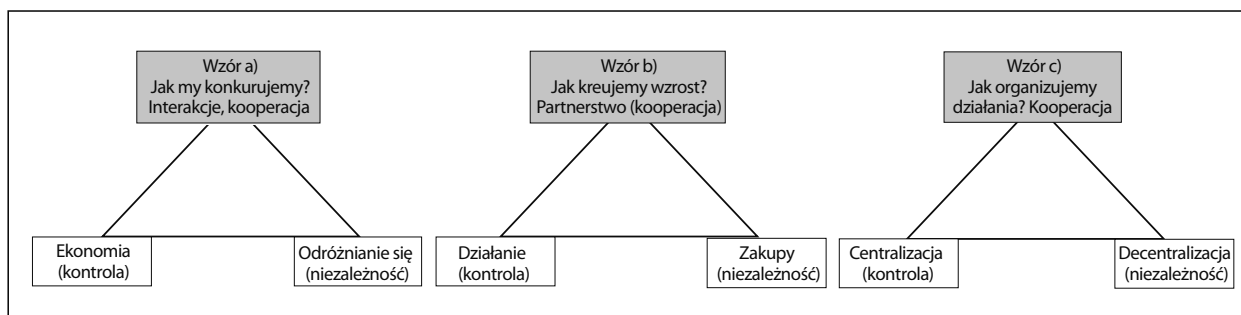
Model obejmuje zastosowanie różnych czynników w różnych kombinacjach do opisu strategii, np.: ● organizacja, technologia, strategia ● orientacja na klienta, planowanie i budżetowanie, wykorzystywanie zdolności oraz ● inne zależności.

Do podejścia ogólnego, opartego na takich czynnikach, jak kooperacja, niezależność i kontrola autor proponuje wprowadzić zmienne, opisujące rodzaj już wybranej konkretnej strategii, będącej wynikiem ukształtowania różnych zmiennych, jak np. równoczesne wykorzystanie tradycyjnego modelu biznesu i modelu opartego na zasadach e-biznesu.

Kombinacje uwzględniające te czynniki dają wiele możliwości kształtowania zarówno strategii, jak i modeli biznesu.

Autor koncepcji przedstawia trzy różne strategiczne wzory działania oparte na trójwymiarowej przestrzeni strategicznej.

Jak przedstawiono na rysunku 3, w ramach przestrzeni strategicznych „kooperacja – kontrola – niezależność” można definiować nieskończenie wiele rozwiązań, zawierających priorytety strategiczne obszarów decyzyjnych, związanych z wyborami strategicznymi. Do każdego z rozwiązań z kolei istotne jest sformułowanie konkretnych, następujących po sobie sekwencji działań, kształtujących ostateczny obraz strategii przedsiębiorstwa. Wielowymiarowa analiza kombinacji rozwiązań powinna ukształtować ostateczny obraz strategii przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Trzy strategiczne wzory działania oparte na trójwymiarowej przestrzeni strategicznej

Źródło: R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 67–69.

## Geometria strategii a geometria modeli biznesowych

**M**odele biznesu we współczesnej gospodarce są z założenia nietrwałe. Turbulencje zmian otoczenia konkurencyjnego są tak szybkie, że wymuszone przez menedżerów zmiany modeli biznesu są wdrażane często zbyt późno i zanim zostaną ukonstytuowane już ponownie należy dokonywać zmian. Procesy te zachodzą systematycznie i można powiedzieć, że firmy ciągle podlegają restrukturyzacji. Zmiana jednego czynnika kształtującego cały model biznesu wpływa w małym lub dużym stopniu na cały system. Waga tego wpływu zależy od roli, jaką ten element odgrywa w modelu biznesu. Model w ten sposób ulega ciągłym zmianom. Podobnie jak strategię, model biznesu można zbudować w całość niczym *puzzle*. Kujala, Artto, Altonen i Turkulainen, dokonując przeglądu literatury przedmiotu w zakresie modeli biznesu, zdefiniowali sześć kluczowych jego elementów. Autorzy wskazują także, że te elementy odgrywają szczególną rolę w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty<sup>2)</sup>.

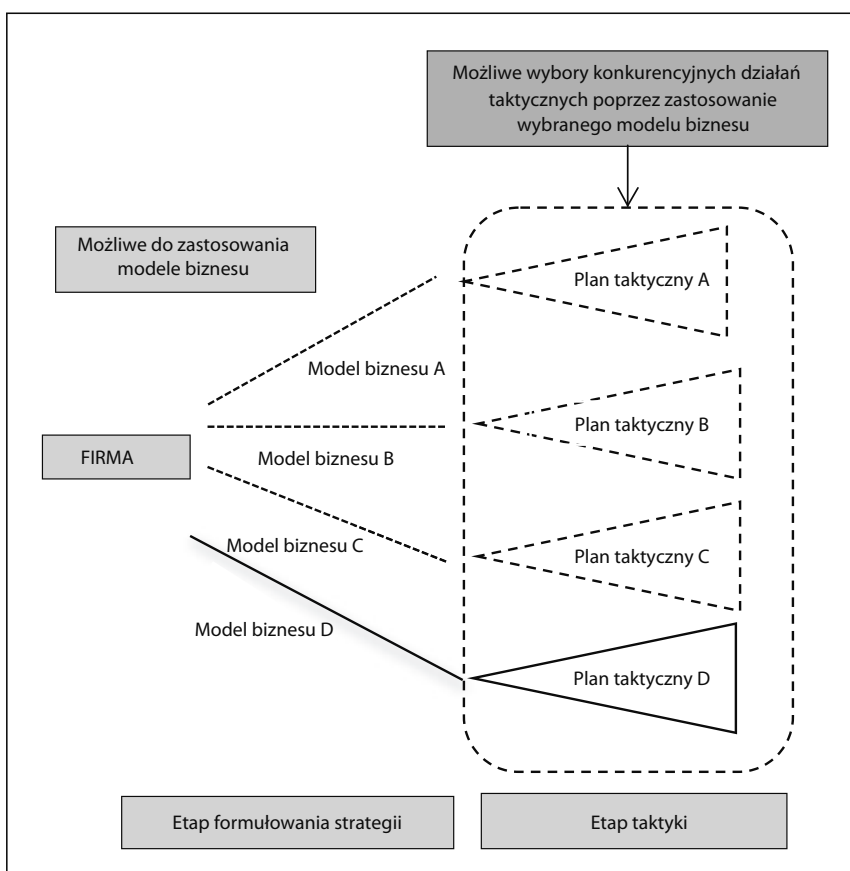
Interesujące jest to, że jako jeden z elementów modelu biznesu (oprócz klienta, propozycji dla klienta, pozycji w sieci wartości, kluczowych zdolności dostawców i logiki generowania dochodów) autorzy wymienili za różnymi innymi autorami strategię konkurencyjną. Strategia według cytowanych autorów jest elementem modelu biznesu. Dzięki strategii model jest wprowadzany w ruch. Energia, jaka

zachodzi pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu biznesu, stanowi spoiwo ukształtowania tego modelu. Strategia służy zapewnieniu, że wszystkie te siły reakcji wewnętrznych i zewnętrznych będą scalone w sposób optymalny na potrzeby realizacji założonych celów. R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart zdefiniowali klarownie podejście do pojęcia modelu biznesu, strategii i taktyki. Zaproponowali mianowicie następujące definicje: Model biznesu odnosi się do logiki firmy, jest drogą do kreacji wartości dla swoich interesariuszy. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu, którym firma konkuruje na rynku. Taktyka odnosi się do bezpośredniej aktywności gospodarczej firmy poprzez zastosowanie odpowiedniego modelu biznesu i doboru pracowników<sup>3)</sup>. Autorzy przedstawili także swoje podejście w formie rysunku 4.

W dalszych rozważaniach w interesujący sposób autorzy przedstawiają czynniki różnicujące modele biznesu, które determinują ostateczny kształt zależności przyczynowo-skutkowych, do których jako przeciwstawne zaliczyć można: ● niską jakość usług – wysoką jakość usług ● niską cenę – wysoką cenę ● inwestowanie w działalność społeczną – nieinwestowanie w działalność społeczną ● duże inwestycje w infrastrukturę – małe inwestycje w infrastrukturę.

Wybory strategiczne, dotyczące tych wybranych czynników, przekładają się w dalszej kolejności na działania taktyczne, których wiązka kształtuje ostateczny obraz modelu biznesu. Przejście z jednego modelu biznesu do drugiego wymaga dokonania odpowiednich wyborów strategicznych i nacisku na kluczowe komponenty, które pozwolą zrealizować firmie właściwą strategię. Model biznesu w tym kontekście można porównać do tworu technicznego, np. samochodu, który ma elementy, które za pomocą energii są wprowadzane w ruch. Kierowca odpowiada tutaj za działania taktyczne. Według K. Obłój techniczny i ekonomiczny model działania jest związany z wyborami dotyczącymi koncentracji na określonych aspektach działalności. Ma on także charakter społeczny, który polega na sposobie traktowania pracowników i ich roli w firmie. Ostatnim wymiarem modelu działania jest aspekt organizacyjny – zbiór decyzji dotyczących stopnia centralizacji organizacji, typu przyjętej struktury, roli standardowych procedur operacyjnych.

Wybory organizacyjne splatają się oczywiście z technicznymi, społecznymi i ekonomicznymi i tworzą wspólnie architekturę organizacji, która albo ułatwia i wspomaga wdrożenie strategii, albo je utrudnia<sup>4)</sup>. Idąc tym tropem, można przyjąć założenie, że kreacja



Rys. 4. Strategia, modele biznesu i taktyki

Źródło: R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, issues 2–3, s. 204.

wartości będzie mogła być realizowana tylko wtedy, gdy odpowiednie obszary modelu biznesu będą oszacowane, a wzajemna ich kombinacja będzie ułatwiać osiągnięcie tego celu.

Należy przy tym zaznaczyć, że kreacja wartości dla przedsiębiorstwa będzie wymagać zaprojektowania lub wyboru innego modelu biznesu niż w przypadku kreacji wartości dla udziałowców. Inne komponenty będą bowiem miały tutaj znaczenie. W przypadku kreacji wartości dla przedsiębiorstwa dłuższy horyzont będzie związany z naciskiem na relacje z kluczowymi interesariuszami (np. pracownikami, klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi). W przypadku nacisku na kreację wartości dla udziałowców, istotną rolę będzie odgrywać wysokość uzyskanej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Autor nie neguje jednak w tym miejscu tego, że nie jest możliwe zbudowanie takiego modelu biznesu, który zapewniłby zadowolenie interesariuszy, szybki zwrot i wysoki poziom stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Jego konstrukcja wymagałaby jednak wielowymiarowej analizy zgodności tych globalnie postawionych celów.

O tradycyjnych modelach biznesu napisano wiele; obecnie wydaje się, że trzeba skupić uwagę nie tylko na samych modelach, lecz na komponentach je kształtujących. Wielu autorów próbuje skoncentrować swoją uwagę na porównywaniu modeli biznesu firm, które osiągnęły sukces. Taki proces analityki biznesu przybliży nas do zrozumienia potęgi sukcesu niektórych przedsiębiorstw, ale nie gwarantuje, że te sposoby osiągania sukcesu z powodzeniem mogą zostać wprowadzone w innych przedsiębiorstwach. Ograniczenia mogą wynikać zarówno z dynamiki zmienności otoczenia współczesnego biznesu, jak i czynników wewnętrznych, które nie dają się skopiować do innego przedsiębiorstwa w bezpośredni sposób.

Na przykład K. Wikström, K. Artto, J. Kujala i J. Söderlund w swoich badaniach modeli biznesu firm, zorientowanych na projekty w branżach budowy statków, energetyki oraz systemów telekomunikacyjnych, wskazują na następujące istotne komponenty modeli biznesu, tj. propozycję wartości, efektywność inwestycyjną, innowacyjność, mechanizmy wzrostu, docelowe kompetencje, kluczowe kompetencje, krytyczne aktywa, powiązania z klientami, relacje, mechanizmy współpracy<sup>5)</sup>.

Skuteczna konfiguracja struktury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga identyfikacji tych komponentów, które mają szczególne znaczenie w kreacji wartości. Istotne jest przy tym podejście do kluczowych obszarów modelu biznesu w zakresie pomiaru i monitorowania. Problematyka ta jest istotna z punktu widzenia oceny sprawności modelu biznesu, efektywności gospodarowania oraz oceny zdolności modelu biznesu do kreacji wartości dla przedsiębiorstwa i/lub dla udziałowców. Na podstawie badań przeprowadzonych przez autora niniejszego artykułu można poddać pod dyskusję wniosek, że menedżerowie polskich przedsiębiorstw, mając świadomość ważności poszczególnych komponentów modeli biznesu, wykorzystują miary osiągnięć inne niż te, które odnoszą się wprost do tych obszarów. Innymi słowy, mierzą nie te elementy przedsiębiorstwa, które mają największy wpływ na kreację wartości, lecz te, które są zdeterminowane konstrukcją miernika, jakiego używają do oceny osiągnięć<sup>6)</sup>. Zjawisko to stanowi istotny

problem w kształtowaniu modeli biznesu, a ich skuteczność można mierzyć za pomocą częściowych miar osiągnięć odpowiednich dla poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak i mierników kreacji wartości, np. EVA, MVA, TSR *etc.* W ten sposób można ocenić także trafność przyjętej strategii oraz skuteczność i efektywność działań taktycznych.

### Ryzyko strategiczne a zmienność modeli biznesu

**J**est wiele definicji ryzyka; niektóre definicje ryzyka skupiają się wyłącznie na scenariuszach negatywnych, podczas gdy inne są szersze i za ryzyko przyjmują każdą zmienną. W inżynierii definicja ryzyka określona jest jako produkt prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia, które jest postrzegane jako niekorzystne oraz oszacowania spodziewanych szkód w przypadku zaistnienia tego zdarzenia. Ryzyko w naukach o finansach jest określane w kategorii zmienności rzeczywistej stopy zwrotu z inwestycji wokół spodziewanej stopy zwrotu, nawet jeżeli taka stopa zwrotu stanowi wynik pozytywny<sup>7)</sup>.

Według standardu COSO 2 *Enterprise Risk Management* ryzyko to możliwość, że zdarzenie będzie mieć miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów. Zarządzanie ryzykiem jest natomiast realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa<sup>8)</sup>.

W tym kontekście ryzyko jest nieodłącznym czynnikiem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Związane jest także z wyborami modelu biznesu, jak i z decyzjami dotyczącymi poszczególnych komponentów modelu biznesu. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zidentyfikowało kluczowe ryzyka, wówczas zasadna jest odpowiedź na pytanie, czy kluczowe ryzyka, jakie występują w przedsiębiorstwie, jednoznacznie opisują czynniki stanowiące konstrukcję modelu biznesu. Ów model, w przypadku, gdy firma osiąga sukces, powinien bowiem być chroniony. Zagrożenia lub szanse wynikające wprost ze strategii powinny korespondować z potencjałem, jaki tkwi w filozofii modelu biznesu.

Ryzyka mogą także dotyczyć sytuacji makroekonomicznej, na którą przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Badania przeprowadzone przez autora, dotyczące wpływu ryzyka na procesy zarządzania wartością przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach o charakterze międzynarodowym, wskazują, że spośród najczęściej wymienianych ryzyk od najważniejszych do mniej ważnych, które są monitorowane w przedsiębiorstwach, wyróżnić można: ● ryzyko kursu walut ● ryzyko wzrostu cen surowców ● ryzyko utraty płynności ● ryzyko utraty źródeł finansowania ● ryzyko utraty kluczowego personelu ● ryzyko wzrostu konkurencji ● ryzyko niedotrzymania warunków kontraktów ● ryzyko utraty dostawców ● ryzyko techniczne (awaria, wypadek) ● ryzyko niedotrzymania wymagań ochrony środowiska<sup>9)</sup>.

Zasadne jest rozszerzyć proces oceny przestrzeni rozpatrywania modeli biznesu i strategii o czynniki związane z analizą ryzyka.



## Strategiczne zarządzanie wynikami – Strategic Performance Management

**P**rocesy kreacji wartości oparte są w nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach na identyfikacji priorytetów. Menedżerowie mają świadomość ograniczoności zasobów. Umiejętność oceny wrażliwości komponentów modeli biznesu na wartość przedsiębiorstwa jest bardzo trudnym zadaniem. Wymaga holistycznego podejścia obejmującego analizę wielokryterialną. W tym kontekście wyjaśnia się pojęcie strategicznego zarządzania wynikami (*Strategic Performance Management*), które obejmuje zintegrowany system pomiaru wyników przedsiębiorstwa, uwzględniający wszystkie istotne obszary zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczową rolę w tym ujęciu ma założenie, że orientacja strategiczna przedsiębiorstw powinna wpływać pozytywnie na ich wyniki biznesowe.

Takie założenie stawia R.E. Morgan i C.A. Strong, identyfikując sześć wymiarów orientacji strategicznej, które mają związek z osiąganiem wyników przez przedsiębiorstwa. Należy do nich orientacja: ● agresywna ● analityczna ● defensywna ● przyszłościowa ● proaktywna i ● ryzykowna. Według ich badań największy wpływ na proces osiągania wyników ma przyszłościowa orientacja strategiczna<sup>10</sup>. System zarządzania wynikami (*Performance Management Systems*) z obszaru operacyjnego, służącego ocenie wyników osiąganych przez menedżerów, rozwija się w ostatnich latach w kierunku jego nowej formy, odnoszącej się do czynników strategicznych (*Strategic Performance Management*). Propagatorem tej koncepcji w literaturze przedmiotu, jest Andre de Wall, który definiuje koncepcję *Strategic Performance Management* jako proces, który obejmuje systematyczne definiowanie misji, strategii i celów na różnych poziomach zarządzania i dokonywanie działań służących monitorowaniu kluczowych czynników sukcesu i kluczowych wskaźników wyników, aby w sposób dynamiczny, bez zbędnej zwłoki podejmować działania korygujące<sup>11</sup>.

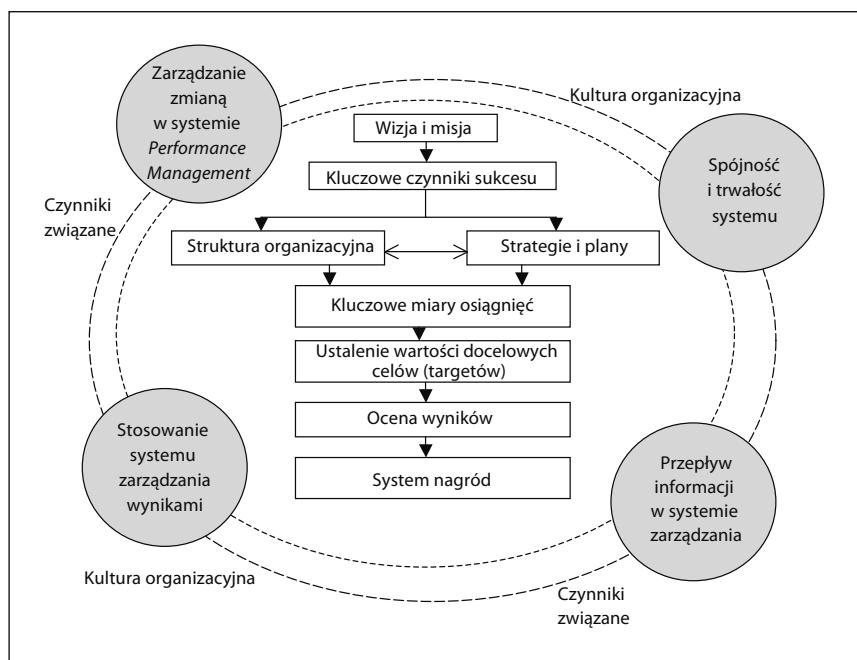
Koncepcja ta często jest łączona z podejściem do systemu kontroli strategicznej (MCSs – *Management Control Systems*). Ujęcie to obejmuje w swoich założeniach uwzględnianie w procesie wdrażania strategii systemu pomiarowego, służącego do podejmowania decyzji co do zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa oraz wprowadzającej go w ruch strategii. Przejście z modelu biznesowego do wdrażania strategii powinno uwzględniać zastosowanie różnych systemów pomiarowych, ze świadomością znaczenia miar finansowych i niefinansowych, w tym miar kreacji wartości<sup>12</sup>. Złożoność tego podejścia przedstawia rysunek 5, w którym zaprezentowano

strukturę systemu zarządzania wynikami, autorstwa A. Ferreiry i D. Otleya.

Zaprezentowany model jest zbliżony z podejściem cytowanego wcześniej A. de Waala. Nie ulega wątpliwości, że koncepcja strategicznego zarządzania wynikami, zmieniając orientację z zarządzania zadaniami na zarządzanie wynikami, kieruje swój punkt ciężkości na stosowanie systemów premiowania opartych na wynikach mierzonych dedykowanymi miarami osiągnięć. Ma często charakter personalny, czyli odnoszący się do wyników konkretnego menedżera czy specjalisty, ale w kontekście całego przedsiębiorstwa. Często jest wspomagany przez system zarządzania przez cele (*Management by Objectives*), wykorzystuje przy tym wspomniany wyżej model R.S. Kaplana i D.P. Nortona, a mianowicie zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*).

Strategiczny system zarządzania wynikami powinien bazować na miarach finansowych (często z zastosowaniem mierników kreacji wartości, jak np. EVA<sup>TM</sup> – *Economic Value Added* lub MVA – *Market Value Added*) i niefinansowych, bazujących na założeniach pomiaru kapitału intelektualnego.

Tę tezę potwierdza wielu autorów zajmujących się tą problematyką. Dobrym przykładem są wyniki badań amerykańskich autorów, badających znaczenie różnych nośników wartości (*Value Drivers*), mierzących różne charakterystyki pomiaru z wykorzystaniem różnych metod, m.in. modelu *Balanced Scorecard*, modelowania biznesowego z uwzględnieniem kluczowych komponentów oraz mierników kreacji wartości, w tym przypadku miernika ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Jeden z najbardziej uznanych autorów zajmujących się tą problematyką, R.H. Chenhall z kolei twierdzi, że strategiczny system zarządzania wynikami wspomaga menedżerów w budowie przewag konkurencyjnych<sup>13</sup>. Z kolei wyniki



Rys. 5. Struktura zarządzania wynikami

Źródło: A. FERREIRA, D. OTLEY, *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, „Management Accounting Research” 2009, vol. 20, issue 4, s. 268.



badan naukowców holenderskich wskazują, że priorytety w formułowaniu strategii są ściśle skorelowane z efektywnością wykorzystania specyficznych miar osiągnięć<sup>14)</sup>. W literaturze przedmiotu jest poruszana także problematyka zakresu strategicznego systemu zarządzania wynikami.

A. Atkinson wskazuje na potrzebę uwzględnienia w systemie pomiarowym miar odnoszących się do wszystkich podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a mianowicie jego interesariuszy<sup>15)</sup>. W tym aspekcie wskazuje na wiodącą rolę interesariuszy, w tym udziałowców na złożony system oceny wyników przedsiębiorstwa, skierowany nie tylko na ocenę osiągnięć menedżerów. Takie podejście ma realny wpływ na ocenę całego przedsiębiorstwa jako podmiotu interaktywnie pracującego w złożonym układzie zmiennych, wzajemnie na siebie wpływających, mających charakter personalny (klienci, dostawcy, pracownicy), jak i, nazwijmy to, zmiennych niepersonalizowanych, jak np. aktywa trwałe, obrotowe, struktura kapitału, system pomiarowy. Na podstawie tego ujęcia problematyki przedmiotu można przyjąć założenie, że jeśli kreacja wartości ma charakter długoterminowy, to sprzyjać temu powinna silna orientacja strategiczna o charakterze przyszłościowym. W dłuższym horyzoncie wyniki przedsiębiorstwa powinny być lepsze. Kreacja wartości przedsiębiorstw będzie zatem zdeterminowana perspektywą przyszłościową zarządzających nią menedżerów. Miary osiągnięć powinny zatem obejmować dłuższy okres.

## Podsumowanie

**R**ozpatrywanie strategii oraz modeli biznesu z punktu widzenia budowy wartości przedsiębiorstw jest obecnie jednym z kluczowych zagadnień absorbujących teoretyków i praktyków zarządzania. W tym kontekście w pracach badawczych jest stosowane przez autora podejście indukcyjne, ujmowane jako rodzaj rozumowania, podczas którego badacz bada najpierw wiele indywidualnych przypadków, a na ich podstawie wnioskuje o istniejących w nich schematach w celu stworzenia kategorii konceptualnej<sup>16)</sup>. W tym ujęciu, bazując na szczegółowej analizie czynników kształtujących modele biznesu, podejście to może być skutecznym rozwiązaniem do oceny modeli biznesu podmiotów zainteresowanych osiągnięciem długoterminowej wartości. Istotne jest przy tym także konstruowanie takich systemów pomiarowych, zorientowanych na wychwytywaniu zgodności działań z założoną strategią, które będą skoncentrowane na monitorowaniu kluczowych czynników konstytuujących modele biznesu.

Koncepcja strategicznego zarządzania wynikami wpisuje się w założenia omawianej powyżej teorii geometrii strategii, która za pomocą przedstawionej autorskiej propozycji wspomaga identyfikację tych komponentów modeli biznesu, które mają szczególne znaczenie dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Identyfikacja ryzyk i zarządzanie nimi sprzyja monitorowaniu czynników, które w krótszej i dłuższej perspektywie mogą tę wartość obniżyć bądź uniemożliwić jej wzrost.

dr Marek Jabłoński  
Katedra Zarządzania

Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

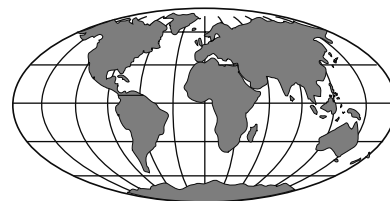
## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 6.
- <sup>2)</sup> S. KUJALA, K. ARTTO, P. AALTONEN, V. TURKULAINEN, *Business Models in Project-Based Firms – Towards a Typology of Solution-Specific Business Models*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, issue 2, s. 103.
- <sup>3)</sup> R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, issues 2–3, s. 196.
- <sup>4)</sup> K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 23–24.
- <sup>5)</sup> K. WIKSTRÖM, K. ARTTO, J. KUJALA, J. SÖDERLUND, *Business Models in Project Business*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, s. 838.
- <sup>6)</sup> M. JABŁOŃSKI, *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modeli biznesu*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (red. nauk.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Katedra Ekonomii i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 179–197.
- <sup>7)</sup> A. DAMODARAN, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 31.
- <sup>8)</sup> *Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary and Framework: Application Techniques*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treeway Commission, 2004, s. 25.
- <sup>9)</sup> M. JABŁOŃSKI, *Risk Management in the Process of Value Based Management*, in: S. BORKOWSKI, R. ULEWICZ (eds.), *Human Resources in Organizations*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec 2009, s. 25.
- <sup>10)</sup> R.E. MORGAN, C.A. STRONG, *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, „Journal of Business Research” 2003, vol. 56, no. 3, s. 171.
- <sup>11)</sup> A. DE WALL, *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 19.
- <sup>12)</sup> F. NILSSON, N.-G. OLVE, *Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management*, „European Management Journal” 2001, vol. 19, no. 4, s. 347.
- <sup>13)</sup> R.H. CHENHALL, *Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study*, „Accounting Organisations and Society” 2005, vol. 30, no. 5, s. 395.
- <sup>14)</sup> F.M. VERBEETEN, A.N.A.M. BOONS, *Strategic Priorities, Performance Measurement and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms*, „European Management Journal” 2009, vol. 27, no. 2, s. 114.
- <sup>15)</sup> A. ATKINSON, *Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation*, „European Management Journal” 1998, vol. 16, no. 5, s. 553.
- <sup>16)</sup> K. CHARMAZ, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 239.

## Summary

Considering the strategy as well as models of the business from a point of view of the structure of the value of enterprises is one of crucial absorbing issues at present of theoreticians and practitioners of the management. In this context an induction method is applied by the author in research works. In this presentation being based on a detailed analysis of factors shaping models of the business this approach can be an effective solution for the assessment of models of the business of subjects interested in achieving the long-term value. In addition also constructing such measuring systems informed on detecting the compliance of action with the established strategy which will be concentrated on monitoring crucial forming factors is significant models of the business. The conception is writing the strategic performance management down oneself of theory into assumptions discussed above „of geometry of the strategy” which with the help of the described author’s proposal is assisting the identification of these components of models of the business which are of special importance for an increase in value enterprises. The identification of risks and managing them are supporting monitoring of factors which in the shorter and longer perspective they can lower this value or prevent her the height.

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

## Kreowanie wspólnej wartości

**MICHAEL E. PORTER, MARK R. KRAMER, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, s. 62–77.**

*Michael E. Porter jest profesorem na Harvard University i współzałożycielem globalnej firmy konsultingowej FSG. Mark R. Kramer jest dyrektorem zarządzającym i współzałożycielem tejże firmy.*

Michael Porter i Mark Kramer podjęli kluczowe kwestie dla rozwoju gospodarki kapitalistycznej, przefiltrowane przez doświadczenia ostatnich lat. Artykuły Portera są traktowane w „Harvard Business Review” w sposób uprzywilejowany. Także i tym razem na omawiany artykuł przeznaczono dwa razy więcej miejsca niż przewiduje format periodyku.

Kapitalistyczny system gospodarowania jest krytykowany z różnych pozycji. Powszechnie uważa się, że korporacje rozwijają się kosztem społeczeństwa i że to biznes jest główną przyczyną problemów społecznych, ekonomicznych i degradacji środowiska. Wizerunek biznesu nigdy nie był tak zły. Spadek zaufania do systemu kapitalistycznego prowadzi liderów politycznych do stanowienia praw, które podkopują konkurencyjność i spowalniają wzrost gospodarczy.

Niewątpliwie znaczna część przyczyn obecnego kryzysu znajduje się po stronie firm, które wpadły w pułapkę przestarzałego, dominującego w ostatnich kilku dekadach podejścia do kreowania wartości. Skupia się ono na optymalizacji krótkookresowych wyników finansowych, tracąc z pola widzenia najważniejsze potrzeby klientów oraz ignorując czynniki, które determinują długookresowy sukces. Firmy nie doceniają potrzeb klientów do lepszego życia,

wyczerpywania się naturalnych zasobów surowców, zdolności do przetrwania kluczowych dostawców, ekonomicznych zagrożeń dla społeczeństw, w których działają. Traktują przeniesienie produkcji do tańszych miejsc jako standardowe rozwiązanie. Rządy często zastrzegają problemy, próbując rozwiązywać społeczne konflikty kosztem biznesu. Wybory między ekonomiczną efektywnością i postępem społecznym wydają się być trwale zinstytucjonalizowaną procedurą ostatnich dekad.

Według autorów, to firmy muszą przejąć przywództwo w ponownym łączeniu biznesu i społeczeństwa. Brakuje jednak całościowej ramy do kierowania tymi wysiłkami, a większość firm tkwi w mentalności „społecznej odpowiedzialności” (*social responsibility*), w której społeczne czynniki znajdują się na peryferiach, a nie w centrum.

Proponowane rozwiązania opierają się na zasadzie wspólnej wartości (*principle of shared value*), która zakłada kreowanie ekonomicznej wartości w taki sposób, że powstaje także wartość dla społeczeństwa. Wspólna wartość nie jest tylko społeczną odpowiedzialnością, filantropią czy dbałością o środowisko, ale nowym sposobem osiągania ekonomicznego sukcesu. Nie znajduje się na marginesie działalności firm, ale w jej centrum. Autorzy artykułu są przekonani, że może przyczynić się do ważnej transformacji myślenia o biznesie.

Rośnie liczba firm, które podjęły już wysiłki w kierunku kreowania wspólnej wartości poprzez integrowanie celów społecznych ze swoimi wynikami finansowymi. Są wśród nich General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestle, Unilever czy Wal-Mart. Uznanie nowatorskiego znaczenia wspólnej wartości wymaga od liderów

i menedżerów rozwijania nowych umiejętności, takich jak: rozpoznawanie społecznych potrzeb, większe zrozumienie prawdziwych podstaw produktywności firmy i zdolności do współpracy ponad granicą dzielącą aktywności na *profit* i *nonprofit*. Także rządy muszą nauczyć się, jak wspierać kreowanie wspólnej wartości.

Kapitalizm jest niemającym sobie równych „wehikułem” do zaspokajania ludzkich potrzeb, poprawiania efektywności, kreowania miejsc pracy i budowania bogactwa. Jednakże dotychczasowa, zbyt wąska koncepcja kapitalizmu utrudnia biznesowi wykorzystanie społecznego potencjału w otoczeniu. Przedsiębiorstwa nie są organizacjami charytatywnymi i muszą działać na zasadach biznesowych. Mają wielki organizacyjny potencjał do podejmowania problemów, z którymi musi się zmierzyć nasza cywilizacja. Nadszedł moment na powstanie nowej koncepcji kapitalizmu. Celem korporacji powinno być kreowanie wspólnej wartości, a nie wyłącznie wąsko rozumiany zysk. To powinno doprowadzić do kolejnej fali innowacji i wzrostu efektywności globalnej gospodarki. Dzięki temu zmienia się związek biznesu ze społeczeństwem. Jest to szansa na uwiarygodnienie systemu kapitalistycznego.

### Wyjście poza prosty wybór

**B**iznes i społeczeństwo od dawna przeciwstawia się sobie. Jest tak częściowo dlatego, że ekonomiści legitymizowali pogląd, że realizowanie potrzeb społecznych odbywa się kosztem zmniejszenia zysków. W teorii neoklasycznej wymagania społeczne, takie jak bezpieczeństwo pracy lub zatrudnianie niepełnosprawnych, nakładają ograniczenia na korporacje. Te dodatkowe ograniczenia

nieuchronnie prowadzą do wzrostu kosztów i redukcji zysków. Często firmy kreujące społeczne koszty, jak na przykład zanieczyszczenie środowiska, nie chcą ich ponosić. Dlatego też państwa muszą wprowadzać podatki i kary, aby firmy „zinternalizowały” owe koszty. Takie myślenie ma istotny wpływ na politykę rządów.

Powyższa perspektywa kształtuje także strategię samych firm, które przeważnie wykluczyły społeczne i ekologiczne rozważania ze swojego myślenia ekonomicznego. Rozwiązywanie problemów społecznych zostało scedowane na rządy i na NGOs (*non-governmental organizations*). Programy odpowiedzialności społecznej (CSR – *corporate social responsibility*) przygotowywane w firmach, jako reakcja na zewnętrzną presję, pojawiają się głównie, aby poprawić reputację firm i są traktowane jako konieczny wydatek. Cokolwiek ponadto jest traktowane jako nieodpowiedzialne wykorzystanie pieniędzy akcjonariuszy.

Koncepcja wspólnej wartości dotyczy rozszerzania całkowitego zasobu wartości ekonomicznych i społecznych, a nie tylko prostej redystrybucji wartości już wytworzonej. Dobrym przykładem ilustrującym tę różnicę jest tzw. uczciwy handel (*fair trade*) w zakresie zakupów. Ma on na celu wzrost tej części zysków, która trafia do ubogich rolników poprzez płacenie im wyższych cen. Handel *fair* dotyczy redystrybucji. Natomiast perspektywa wspólnej wartości koncentruje się na umacnianiu lokalnych klastrów wspierających dostawców i inne instytucje po to, aby wzmocnić efektywność rolników i ochronę środowiska. Badania przeprowadzone wśród rolników Wybrzeża Kości Słoniowej pokazują, że uczciwy handel przynosi wzrost przychodów rzędu 10–20%. Z kolei inwestycje we wspólną wartość dają przyrosty ponad 300%. Wymaga to inwestycji początkowych i czasu na wdrożenie nowych praktyk zakupowych czy rozwoju wspierających klastrów, ale w efekcie otrzymujemy jako zwrot większą wartość ekonomiczną i większe korzyści strategiczne dla wszystkich uczestników.

### Korzenie wspólnej wartości

**K**onkurencyjność firmy i poziom życia lokalnej społeczności są ściśle powiązane. Biznes potrzebuje dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa, nie

tylko do kreowania popytu na swoje produkty, ale także, aby dostarczyć ważne aktywa publiczne wspierające środowisko. Z kolei lokalna społeczność potrzebuje rozwijającego się dynamicznie biznesu, który kreuje miejsca pracy i szanse na bogacenie się mieszkańców. Ten wzajemny związek oznacza, że polityka rządów (samorządów), która podkopuje produktywność i konkurencyjność biznesu jest samobójcza, szczególnie w gospodarce globalnej, gdzie zarówno urzędnicy, jak i miejsca pracy mogą łatwo być przemieszczane gdziekolwiek. NGOs i rządy nie zawsze doceniają to powiązanie.

W starej wersji kapitalizmu biznes przyczynia się do rozwoju społeczności poprzez generowanie zysku, który wspiera zatrudnienie, płace, zakupy, inwestycje i podatki. Już samo prowadzenie biznesu jest wystarczającą społeczną korzyścią. Firmy są samowystarczalnymi jednostkami, a problemy społeczne dzieją się obok (jest to argument Milтона Friedmana w jego krytyce koncepcji korporacyjnej odpowiedzialności społecznej).

Ta perspektywa przenikała myślenie o zarządzaniu przez ostatnie dwie dekady. Firmy koncentrowały się na przekonywaniu konsumentów, aby kupowali coraz więcej produktów i usług. W obliczu rosnącej konkurencji i presji akcjonariuszy na krótkoterminowe wyniki, menedżerowie uciekali się do kolejnych fal restrukturyzacji i relokacji do regionów o niższych kosztach. W efekcie narastała konkurencja cenowa, mnożyły się mało istotne innowacje, a wzrost organiczny był powolny. W takich warunkach konkurowania społeczności nie dostrzegają wielu korzyści. Natomiast często uważają, że zyski firm powstają ich kosztem, powodują bezrobocie, niszczą środowisko itd.

Teoria strategii utrzymuje, że firma, aby była skuteczna i odnosiła sukcesy, musi kreować wyróżniającą propozycję wartości, która realizuje potrzeby wybranej grupy klientów. Firma uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki odpowiedniej konfiguracji łańcucha wartości. Jednak to podejście było zbyt wąskie. Firmy nie dostrzegały okazji do zaspokajania fundamentalnych społecznych potrzeb i nie rozumiały destrukcyjnego wpływu szkód społecznych na łańcuch wartości. Menedżerowie koncentrowali się na swojej branży, ponieważ to jej struktura ma decydujący wpływ na rentowność firmy.

Firmy mogą kreować ekonomiczną wartość poprzez budowanie wartości społecznej na trzy podstawowe sposoby: wymyślanie na nowo produktów i rynków, przededefiniowanie efektywności w łańcuchu wartości, a także budowanie wspierających branżę klastrów w miejscu lokalizacji. Każdy z tych sposobów jest częścią dodatniego sprzężenia zwrotnego wspólnej wartości: poprawa wartości w jednym obszarze kreuje dalsze okazje w innych obszarach.

### Wymyślanie na nowo produktów i rynków

**P**otrzeby społeczne są ogromne: ochrona zdrowia, lepsze mieszkania, lepsza żywność, pomoc dla ludzi starszych, większe bezpieczeństwo finansowe, mniejsza degradacja środowiska itp. W gospodarkach rozwiniętych szybko rośnie popyt na produkty i usługi zaspokajające społeczne potrzeby. Firmy z branży spożywczej przedstawiają się na rosnącą potrzebę lepszego odżywiania. Intel i IBM myślą nad sposobami lepszego wykorzystania cyfrowej inteligencji w celu oszczędzania energii. Wells Fargo rozwinął linię produktów i narzędzi, które pomagają klientom w budżetowaniu, zarządzaniu kredytami i spłatami zadłużenia. W GE sprzedaż produktów Ecomagination osiągnęła w 2009 r. 18 mld USD. Przewiduje się, że przychody tego działu koncernu będą rosły dwa razy szybciej niż pozostałe przychody firmy.

Społeczne korzyści z dostarczenia właściwych produktów dla konsumentów o niskich dochodach mogą być istotne, a zyski dla firm duże. Na przykład tanie telefony komórkowe dostarczające mobilne usługi bankowe pomagają ubogim rolnikom bezpiecznie oszczędzać pieniądze, a także umożliwiają produkcję i sprzedaż plonów. Vodafone uruchomił w Kenii usługę M-PESA dotyczącą mobilnej bankowości, do której przystąpiło 10 mln klientów w ciągu trzech lat. Powstały z oszczędności fundusz stanowi 11% PKB. Z kolei w Indiach Thomson



Reuters rozwinął serwis dla farmerów zarabiających średnio 2 tys. USD. Za kwartalną opłatą 5 USD dostarcza informacji o pogodzie i cenach, a także daje porady rolnicze. Z serwisu korzysta około 2 mln farmerów, a badania pokazują, że przyczynił się do wzrostu przychodów dla ponad 60% z nich, zwiększając dochody nawet trzykrotnie. Kiedy kapitalizm zaczyna działać w ubogich społecznościach, to nowe okazje do ekonomicznego rozwoju oraz postęp społeczny rosną wykładniczo.

Podstawową sprawą w kreowaniu tego rodzaju wspólnej wartości jest identyfikacja społecznych potrzeb i korzyści, które mogą być zawarte w produktach firmy. Okazje nie są statyczne. Zmieniają się stale wraz z ewolucją technologii, ekonomicznym rozwojem i zmianami społecznych priorytetów. Ciągłe śledzenie społecznych potrzeb pomaga firmom w odkrywaniu nowych szans w celu wyróżnienia się i zmiany pozycjonowania na tradycyjnych rynkach, a także rozpoznawania nowych rynków. Na przykład mikrofinanse były wymysłem dla społeczności w krajach rozwijających się. Obecnie zaś rozwijają się szybko w Stanach Zjednoczonych, wypełniając lukę rynkową niedostrzeczaną wcześniej.

### Redefinicja produktywności w łańcuchu wartości

**F**irmowy łańcuch wartości znajduje się pod wpływem wielu społecznych czynników, takich jak naturalne zasoby, zdrowie i bezpieczeństwo, warunki pracy czy równouprawnienie. Społeczne problemy mogą kreować ekonomiczne koszty w firmowym łańcuchu wartości. Na przykład nadmiar opakowań produktów i emisja CO<sub>2</sub> są kosztowne nie tylko dla otoczenia, ale także dla firm. Wal-Mart podjął oba wyzwania, redukując opakowania i trasy swoich samochodów o 100 mln mil w 2009 r., oszczędzając 200 mln USD, przy większej liczbie sprzedawanych produktów. Innowacje w zużyciu plastiku wykorzystywanego



w sklepach pozwoliły zaoszczędzić kolejne miliony dolarów.

Nowe myślenie ujawniło, że zgodność między postępem społecznym i produktywnością w łańcuchu wartości jest znacznie większa niż tradycyjnie uważano. Synergia wzrasta, gdy firmy podchodzą do kwestii społecznych z perspektywy wspólnej wartości i znajdują nowe sposoby działania, aby je rozwiązywać. Robi to obecnie niewiele firm. Są jednak widoczne oznaki zmian. Wysiłki do zminimalizowania zanieczyszczeń traktowano kiedyś jako koszty i podejmowano je tylko z powodu regulacji prawnych i podatków. Dzisiaj dojrzewa konsensus, że poprawa warunków środowiska może być osiągnięta tylko dzięki nowym technologiom zmniejszającym koszty poprzez lepsze wykorzystanie zasobów.

### Zużycie energii i logistyka

**Z**użycie energii w łańcuchu wartości ulega redefinicji, zarówno w przetwarzaniu, jak i w transporcie, kanałach dystrybucji czy w usługach wspierających. Efektami są redukcje zużycia energii poprzez lepszą technologię, recykling i wiele innych praktyk.

Transport towarów jest drogi nie tylko dlatego, że zużywa energię i emituje gazy cieplarniane, ale także dlatego, że wymaga czasu, złożonych operacji, generuje koszty magazynowania i zarządzania. Systemy logistyczne są zmieniane tak, aby zredukować odległości, koszty pracowników itp. Każdy z tych kroków kreuje wspólną wartość. Angielski detalista Marks & Spencer podjął działania w celu ograniczenia zakupów na duże odległości, co jak się oczekuje, powinno przynieść oszczędności około 175 mln GBP rocznie do 2016 r. W ten sposób stopniowo podlega rewizji myślenie o *outsourcingu*.

### Zużycie zasobów

**W**yzsza świadomość dotycząca ochrony środowiska i osiągnięcia technologiczne przyspieszają nowe podejścia w obszarach takich, jak: zużycie wody i surowców, techniki pakowania, a także recyklingu. Przenika wszystkie fazy łańcucha wartości i rozszerza się na dostawców. Na przykład Coca-Cola zredukowała zużycie wody w skali światowej o 9%, počawszy od 2004 r., to jest prawie o połowę w stosunku do planu redukcji o 20% przewidzianego na 2012 r. Dow Chemical zdołał

zredukować zużycie wody o jeden miliard galonów, co daje oszczędności rzędu 4 mln USD.

### Zaopatrzenie

**P**rzyjęło się powszechnie, że firmy powinny wywierać presję na dostawców, aby ci maksymalnie obniżyli ceny, nawet jeżeli są nimi drobni biznesmeni lub farmerzy. Jednak coraz więcej firm zdaje sobie sprawę, że marginalizacja dostawców może mieć negatywny wpływ na jakość ich produktów. Producenci, wspierając dostawców, mogą poprawić ich jakość i produktywność, zapewniając wzrost wolumenu. To z kolei może przyczynić się do obniżek cen dostawców. Kreowana jest zatem wartość wspólna.

Dobrym przykładem nowego trendu w zakupach może być Nespresso, jeden z najszybciej rozwijających się oddziałów Nestle, który zanotował coroczny 30-proc. przyrost od 2000 r. Nespresso wykorzystuje wyszukaną technologię parzenia kawy z pojedynczych aluminiowych kapsułek zawierających ziarno kawy z całego świata. Oferując jakość i wygodę, Nespresso opanowało rynek kawy premium.

Utrzymanie dobrej jakości dostaw wyspecjalizowanych gatunków kawy jest dużym wyzwaniem. Większość kawy pochodzi z upraw rolników w ubogich wiejskich rejonach Afryki i Ameryki Łacińskiej, które usiłują wyrwać się z pułapki niskiej produktywności, kiepskiej jakości i degradacji środowiska, która zmniejsza plony. Podejmując to wyzwanie, Nestle dokonało przeformułowania zakupów. Pracuje intensywnie ze swoimi plantatorami, szkoli ludność w metodach upraw, gwarantuje pożyczki bankowe, pomaga w nawożeniu i przechowywaniu upraw. Wprowadziło metody pomiaru jakości kawy w punktach skupu, co zapewnia, że plantatorzy mający kawę lepszej jakości otrzymują więcej pieniędzy. Większe plony z hektara i wyższa jakość ziarna przynoszą większe dochody, a ujemny wpływ na środowisko słabnie. Z kolei Nestle notuje ciągły wzrost sprzedaży kawy najwyższej jakości. Kreowana jest wartość wspólna.

Duże korzyści przynosi firmom kupowanie od lokalnych dostawców. *Outsourcing* z innych krajów generuje koszty transakcyjne i nieefektywności, które mogą przewyższać korzyści niższych

plac. Dobry lokalny dostawca może pomóc firmie uniknąć tych kosztów, zredukować czas dostaw, zwiększyć elastyczność, umożliwić szybsze uczenie się i wzmocnić innowacyjność. Jeżeli firmy kupują lokalnie, dostawcy stają się silniejsi, zwiększają zyski, zatrudniają więcej ludzi, płacą większe pensje, z czego korzystają inne firmy w okolicy. W ten sposób kreowana jest wartość wspólna.

### Dystrybucja

**Z**mieniają się praktyki dystrybucyjne. Jak pokazują przykłady iTunes, Kindle oraz Google Scholar (oferuje tylko literaturę szkolną), nowe modele dystrybucyjne mogą dramatycznie zredukować zużycie papieru i plastiku. Podobnie mikrofinansowanie zwiększyło efektywność nowych modeli dystrybucji usług finansowych wśród drobnego biznesu.

Okazje do rozwoju nowych modeli mogą być szczególnie duże na rynkach rozwijających się. Na przykład Hindustan Unilever tworzy nowy system dystrybucyjny „prosto do domu”, w którym biorą udział kobiety w indyjskich wioskach poniżej 2 tys. mieszkańców. Unilever dostarcza mikrokredyt i zapewnia szkolenia dla ponad 45 tys. przedsiębiorczych kobiet w 15 stanach. Projekt Shakti, bo tak się nazywa ów system dystrybucyjny, daje korzyści społecznościom nie tylko poprzez szkolenia kobiet, co podwaja często przychody gospodarstw domowych, ale także zwiększa zdrowotność poprzez dostęp do swoich produktów higieny osobistej. Jest to dobry przykład tego, jak unikalne umiejętności korporacji w sprzedaży adresowanej do trudno osiągalnych klientów, mogą być korzystne dla społeczności. Projekt Shakti daje obecnie 5% przychodów Unilivera w Indiach, rozszerzył dostęp do rynków wiejskich i zbudował świadomość marki w regionach, gdzie nie docierają media. Wykreował ważną dla firmy wartość ekonomiczną.

### Produktywność pracowników

**I**stotny wpływ na produktywność pracowników mają takie czynniki, jak bezpieczeństwo, dobre samopoczucie, szkolenia czy możliwość awansu. Na przykład firmy tradycyjnie szukają minimalizacji kosztów, obcinając wydatki na ochronę

zdrowotną. Okazało się jednak, że w ten sposób pogarsza się stan zdrowia pracowników, co z kolei zmniejsza ich produktywność i kosztuje więcej niż wydatki na ochronę zdrowia. Na przykład Johnson & Johnson pomaga pracownikom w rzucaniu palenia (w ciągu 15 lat doprowadzono do 2/3 redukcji nałogu), co dało oszczędności 250 mln USD. Tym samym każdy dolar zainwestowany w dobry stan zdrowia pracowników dał zwrot 2,71 USD w latach 2002–2008.

### Lokalizacja

**P**owszechny jest mýt, że lokalizacja nie ma znaczenia, ponieważ koszty logistyki są nieduże, przepływy informacji są natychmiastowe, a rynki uległy globalizacji. Im tańsza lokalizacja, tym lepiej. To uproszczone rozumowanie jest obecnie podważane, częściowo za sprawą kosztów energii i emisji CO<sub>2</sub>, a także przez większe rozpoznanie kosztów rozproszonego systemu produkcyjnego i ukrytych kosztów zakupów na duże odległości, o czym była już mowa.

Na przykład Wal-Mart zwiększa zakupy żywności od farmerów w pobliżu swoich centrów dystrybucji. Stwierdzono, że oszczędności na kosztach transportu z możliwością zakupów w małych ilościach przewyższają korzyści wielkich farm zlokalizowanych w odległych miejscach. Z kolei Nestle buduje mniejsze fabryki bliżej rynków zbytu i stopniowo zwiększa wykorzystanie lokalnych materiałów.

Zmienia się sposób obliczania rentowności w krajach rozwijających się. Olam International, czołowy producent orzechów, tradycyjnie wysyłał swoje orzechy z Afryki do Azji w celu przetwarzania przez bardziej wydajnych robotników azjatyckich. Otwierając przetwórnice w Afryce i szkoląc robotników w Tanzanii, Mozambiku, Nigerii i Wybrzeżu Kości Słoniowej, Olam zredukował koszty przetwarzania i transportu o około 25%, a także zredukował emisję CO<sub>2</sub>. Zbudował lepsze relacje z lokalnymi farmerami. Powstało 17 tys. nowych miejsc pracy, z czego 95% dla kobiet. Drugie tyle miejsc pracy powstało w pośredni sposób.

### Wspieranie rozwoju klastrów

**S**ukces każdej firmy zależy od kooperantów oraz od otaczającej infrastruktury. Produktywność i innowacje

zależą w dużym stopniu od klastrów tworzonych przez firmy skoncentrowane geograficznie o zbliżonym profilu, a także wspierających je dostawców, usługodawców oraz infrastrukturę logistyczną. Klasycznymi przykładami są: klaster IT w Dolinie Krzemowej, klaster kwiatów ciętych w Kenii czy klaster obróbki diamentów w Surdut (Indie). Klasy tworzą nie tylko firmy, ale także instytucje akademickie, stowarzyszenia biznesowe czy organizacje zajmujące się standaryzacją, firmy szkoleniowe, firmy transportowe itp.

Klasy odgrywają znaczącą rolę we wszystkich odnoszących sukcesy rozwijających się regionach, pomagają w zwiększaniu produktywności, innowacji i konkurencyjności. Bez wspierającej roli klastrów niski poziom edukacji publicznej obniża produktywność. Dyskryminacja płci lub rasy redukuje zasoby utalentowanych pracowników. Bieda ogranicza popyt na produkty, prowadzi do degradacji środowiska i pogorszenia zdrowotności.

Firmy kreują wspólną wartość poprzez budowanie klastrów, dzięki którym następuje poprawa produktywności i jednocześnie rośnie pozytywny wpływ na otoczenie. Klasy są niedoceniane w wielu gospodarczych inicjatywach. Kluczowym aspektem budowania klastrów w krajach rozwijających się, a także już rozwiniętych, jest formowanie otwartych i transparentnych rynków. Na rynkach nieefektywnych lub zdominowanych przez monopole, gdzie pracownicy są wykorzystywani, gdzie dostawcy nie uzyskują godziwych cen, gdzie ceny nie są transparentne, produktywność jest niższa. Otwarte i transparentne rynki pozwalają firmom pozyskać wiarogodnych dostawców, stymulować ich do podwyższania jakości i efektywności, co z kolei zwiększa dochody i siłę zakupową lokalnej ludności. Rozwija się pozytywne sprzężenie zwrotne rozwoju ekonomicznego i społecznego.

Nestle w projekcie Nespresso wspierało budowanie klastrów, co uczyniło nowe praktyki zakupowe

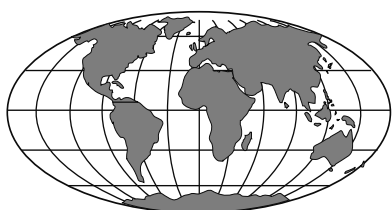


bardziej efektywnymi; wspiera rozwój firm tworzących infrastrukturę dla farmerów. Współpracuje z Rainforest Alliance, wiodącą organizacją NGO, w celu szkolenia rolników w zakresie praktyk ochrony środowiska.

Dobrym przykładem firmy wspierającej rozwój klastrów jest Yara, największy na świecie producent nawozów mineralnych. Yara zdaje sobie sprawę, że brak logistycznej infrastruktury w wielu rejonach Afryki uniemożliwia farmerom korzystanie z możliwości dostępu do nawozów i innych potrzebnych w rolnictwie środków, a także utrudnia dostarczanie swoich plonów na rynek. Yara zainwestowała 60 mln USD w program udoskonalania portów i dróg w celu zbudowania korytarzy rozwoju rolnictwa w Mozambiku i Tanzanii. Współpracuje z lokalnymi rządami przy wsparciu ze strony rządu Norwegii. W samym Mozambiku korytarz rozwoju ma przynieść korzyści dla więcej niż 200 tys. drobnych rolników i stworzy 350 tys. nowych miejsc pracy. Pomoże to oczywiście samej firmie Yara, ale jednocześnie rozwinięcie klastrów rolniczych, przynosząc potężny efekt mnożnikowy.

Korzyści z budowania klastrów pojawiają się także w krajach wysoko rozwiniętych. Dobrym przykładem jest North Carolina's Research Triangle, łączący inicjatywy publiczne z prywatnymi w kreowaniu wspólnej wartości poprzez rozwój klastrów w takich dziedzinach, jak technologia informatyczna i nauki przyrodnicze. Region ten doświadczył silnego wzrostu zatrudnienia i przychodów, znacznie bardziej niż inne regiony w okresie ostatniego kryzysu.

Przykłady Nestle, Yara i Research Triangle pokazują, że w celu wzmocnienia infrastruktury i instytucji potrzebna jest współpraca wielu podmiotów. Każda firma powinna ustalić listę partnerów, z którymi będzie dzielić się kosztami i efektami. Najbardziej skuteczne są te klastry, które jednoczą wysiłki firm prywatnych, organizacji biznesowych, agencji rządowych i NGOs.



## Kreowanie wspólnej wartości w praktyce

**Z**yски generowane w wyniku zaangażowania firmy w cele społeczne reprezentują wyższą formę kapitalizmu, która pozwala społeczeństwu rozwijać się szybciej, a samym firmom – jeszcze szybciej. Efektem jest pozytywne sprzężenie zwrotne zachodzące między rozwojem firmy i społeczeństwa i powodujące, że generowane zyski są trwalsze.

Kreowanie wspólnej wartości społecznej będzie jedną z najbardziej znaczących sił stymulujących wzrost globalnej gospodarki. To myślenie reprezentuje nowy sposób rozumienia klientów, produktywności i zewnętrznego wpływu na sukces firmy. Zwraca uwagę na ogromne niezrealizowane potrzeby społeczne, a także możliwości uzyskiwania przewag konkurencyjnych dzięki podejmowaniu tych splecionych za sobą wyzwań.

Wspólna wartość definiuje całkowicie nowy zbiór najlepszych praktyk, których wszystkie firmy muszą być świadome. Powinny stać się one integralną częścią strategii. Przewagi konkurencyjne, które powstaną podczas kreowania wspólnej wartości, będą bardziej trwałe niż konwencjonalne obniżanie kosztów lub poprawa jakości.

Są trzy drogi do kreowania wspólnej wartości, wzajemnie się wzmacniające. Na przykład wzmacniając klastry, wzmacniamy lokalne zakupy i zmniejszamy rozproszenie łańcucha wartości. Nowe produkty i usługi zaspokajające społeczne potrzeby wymagają nowych wyborów w łańcuchu wartości, w takich obszarach, jak: produkcja, marketing czy dystrybucja. Nowa konfiguracja łańcucha wartości generuje popyt na urządzenia i technologie energooszczędne, chroniące zasoby naturalne i pomagające pracownikom.

Kreowanie wspólnej wartości pociąga za sobą nowe i wyższe formy współpracy. Niektóre z okazji tworzenia wspólnej wartości mogą być podejmowane samodzielnie przez firmy. Natomiast inne wymagają współpracy ponad granicami „prywatne/publiczne” oraz *profit/non-profit*. Główni konkurenci mogą także współpracować w ramach przedkonkurencyjnych działań, co nie jest częste

w inicjatywach CSR związanych z kreowaniem reputacji.

## Ciąg dalszy ewolucji kapitalizmu

**W**spólna wartość może pomóc w powstaniu nowej fali innowacji i wzrostu. Powiąże sukces firmy i społeczności, zlikwiduje wąskie podejścia do zarządzania i przyczyni się do zakopania podziałów między społecznymi instytucjami. Rynki kapitałowe niewątpliwie nie zaprzestaną presji na firmy, aby te generowały krótkookresowe zyski.

Potrzebujemy nowych form kapitalizmu nasyconych celami społecznymi. Powinny one wynikać nie z działań charytatywnych, ale lepszego zrozumienia konkurencji i sposobu kreacji ekonomicznej wartości. Kreowanie wspólnej wartości rozszerza koncepcję niewidzialnej ręki Adama Smitha. Nie jest to filantropia, ale niezmiennie egoistyczne kreowanie zysków poprzez generowanie wartości społecznej.

Kreowanie wspólnej wartości reprezentuje nowe podejście do zarządzania. Ciągłe obowiązuje tradycyjny podział na działania ekonomiczne i społeczne. Ludzie w sektorach publicznym i prywatnym często podążają innymi ścieżkami edukacji i kariery zawodowej. W wyniku tego mało jest menedżerów mających zrozumienie dla społecznych i środowiskowych czynników, wymagających wyjścia poza dzisiejsze działania typu CSR. Mało jest także liderów w sektorze społecznym, którzy mają przygotowanie menedżerskie i przedsiębiorczą mentalność pomocną w kreowaniu i wdrażaniu modeli wspólnej wartości. Większość szkół biznesu ciągle naucza wąskiego podejścia do kapitalizmu.

Nie wszystkie problemy społeczne mogą być rozwiązane przez wspólną wartość. Jednakże oferuje ona korporacjom okazję do wykorzystania posiadanych kompetencji, zasobów i umiejętności menedżerskich w kierowaniu społecznym postępem. Mają one szansę robić to lepiej niż kierowany nawet najlepszymi intencjami sektor organizacji rządowych i społecznych. W tym procesie biznes może ponownie zdobyć szacunek społeczeństw.

Opr. dr Jan Polowczyk

**Konferencja naukowa**  
**„Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego”**  
**zorganizowana przez**  
**Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości**  
**25–26 marca 2011 roku w Karpaczu**

Była to już 13. konferencja dotycząca zagadnień zarządzania strategicznego. Konferencja organizowana jest corocznie, począwszy od roku 1998, przez WWSZiP w Wałbrzychu. Wśród kilkudziesięciu uczestników udział w niej wzięli prof.: M. Bratnicki, W. Czakon, A. Frączkiewicz-Wronka, T. Gospodarek, B. Haus, Z. Jasiński, A. Kaleta, R. Krupski, J. Lichtarski, J. Niemczyk, M. Nowicka-Skowron, K. Perechuda, J. Rokita, M. Romanowska, W. Rudny, J. Rybicki, A. Sopińska, J. Skalik, C. Suszyński, E. Stańczyk-Hugiet, A. Szplit. W publikacji, wydanej przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości w ramach Prac Naukowych z okazji tegorocznej konferencji, zatytułowanej *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* pod redakcją Rafała Krupskiego znajdują się ponadto przesłane teksty prof. prof. Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza, W. Dyducha, B. Nogalskiego oraz innych uczestników konferencji.

Podstawowym celem konferencji było zidentyfikowanie wpływu dorobku szkoły zasobowej na postrzeganie podstawowych problemów zarządzania strategicznego współczesnego przedsiębiorstwa. W referatach i w dyskusjach starano się uzyskać odpowiedź na pytania:

- czy dorobek szkoły zasobowej uzupełnia, czy neguje klasyczne podejście do zarządzania strategicznego;

- czy klasyczne planowanie strategiczne ma wartości nieprzemijające i jest niezbędne w określaniu kierunków rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa;
- czy panaceum na nieprzewidywalność otoczenia mogą być strategie w języku zasobów;
- czy szkoła zasobowa zarządzania strategicznego rozwija się i w jakim kierunku;
- czy rola zasobów niematerialnych w rozwoju przedsiębiorstwa jest, czy nie jest przereklamowana.

Wypowiedzi w dyskusjach były różne, charakterystyczne w zasadzie dla wszystkich szkół zarządzania strategicznego. Mimo różnych poglądów zgodzono się jednak z tym, że szkoła zasobowa rozwija się nadal i że przyczyną tego jest wzrost niepewności decyzyjnej, związany z coraz trudniejszym przewidywaniem otoczenia.

W tym roku mija 20 lat od wydania fundamentalnej pracy J.B. Barneya (*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*). Z okazji tej okragłej rocznicy prestiżowe czasopismo „Journal of Management” wyda specjalny numer poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej. Należy więc oczekiwać, że RBV będzie jednym z wiodących tematów konferencji naukowych w świecie z zakresu zarządzania organizacjami. Konferencja, o której jest ta informacja, była skromną próbą wpisania się w ten nurt.

*prof. zw. dr hab. Rafał Krupski*

## **Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego**

*Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego*

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości  
Seria: Zarządzanie

**Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011**



**prof. zw. dr hab.  
JÓZEF BOROŃ  
(1920–2011)**

11 marca 2011 r. dotarła do nas informacja o śmierci prof. zw. dr. hab. Józefa Boronia, wybitnego naukowca, współtwórcy wielkopolskiej szkoły zarządzania, znakomitego nauczyciela akademickiego, wspaniałego człowieka.

Prof. zw. dr. hab. Józef Boroń urodził się 12 listopada 1920 r. w Jaworznie, w rodzinie górniczej. Szkołę średnią ukończył w maju 1939 r. w gimnazjum im. T. Kościuszki w Mysłowicach. W czasie II wojny światowej pracował jako robotnik przymusowy, m.in. w kopalni węgla kamiennego „Niwka-Modrzejów”. Po wojnie Profesor był aktywnym organizatorem polskiej administracji na terenie odzyskanych ziem zachodnich, pełniąc m.in. funkcje kierownicze w Centralnym Zarządzie Przemysłu Hutniczego.

Profesor Józef Boroń podjął studia w 1946 r. w Akademii Handlowej w Poznaniu. Ukończył je w 1949 r. i podjął pracę w Katedrze Rachunkowości w charakterze asystenta. Profesor całe swoje życie zawodowe związał z poznańską uczelnią ekonomiczną, pełniąc w niej funkcje dziekana i prodziekana Wydziału Ogólnoekonomicznego, członka Rady Wydziału, Senatu. Przekonania Profesora Boronia co do zasadności wzmocnienia nauk o organizacji i zarządzaniu zaowocowały powołaniem w 1976 r. w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu Instytutu Organizacji i Zarządzaniu, którego następnie był wieloletnim dyrektorem.

Dysertację doktorską poświęconą lokalizacji przemysłu na ziemiach zachodnich obronił Profesor Boroń w 1961 r. Zainteresowania badawcze Profesora Boronia, dotyczące organizacji i zarządzania przemysłem, zaowocowały pracą habilitacyjną, poświęconą rozwojowi przemysłu w NRD, obronioną w roku 1966. Tytuł profesora nadzwyczajnego został mu nadany w 1972 r., a profesora zwyczajnego w 1982 r. W 1991 r. Profesor przeszedł na emeryturę, ale był nadal aktywny zawodowo, prowadząc w uczelni seminaria magisterskie.

Profesor Józef Boroń należał do prekursorów popularyzacji polskiej myśli prakseologicznej, kontynuując dorobek T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego. Jako jeden z pierwszych w środowisku uczelni ekonomicznych prowadził wykłady z teorii organizacji i zarządzania, a środowisko młodych naukowców skupionych wokół Profesora dało początek kształtowania się wielkopolskiej szkoły zarządzania. Kompetencje naukowe Profesora powodowały, że był zapraszany do prac w różnych instytucjach nauki polskiej – przez dwie kadencje pełnił funkcję przewodniczącego Komisji Ekonomicznej Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Profesor Józef Boroń był znany w środowisku akademickim jako inicjator różnego rodzaju przedsięwzięć badawczych, konferencji, seminariów, w których, jako jeden z pierwszych naukowców w Polsce wskazywał na konieczność rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu i włączenia ich do programów studiów ekonomicznych. Był przykładem umiejętnego łączenia aktywności badawczej w dwóch dyscyplinach: ekonomiki przedsiębiorstwa i teorii organizacji i zarządzania. Znalazło to odzwierciedlenie w pracach Profesora o różnym charakterze, w których zagadnienia ekonomiki przedsiębiorstwa były integralnie związane z procesami organizacyjnymi. Dorobek publikacyjny Profesora wyraża się w ponad 200 pracach naukowych, monografiach i pozycjach artykułowych.

Profesor Józef Boroń swoją wiedzę naukową z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu weryfikował

z rzeczywistością praktyki gospodarczej, wykonując kilkadziesiąt opracowań naukowych i ekspertyz oraz kierując zespołami konsultantów gospodarczych. Bardzo dobra znajomość gospodarki niemieckiej owocowała intensywną współpracą z niemieckimi ośrodkami naukowymi: Uniwersytetem im M. Lutra w Halle, Uniwersytetami w Marburgu, Kolonii, Münster, Bremen, Hamburgu i Bochum. Współpraca z austriackim środowiskiem naukowym zaowocowała założeniem w Poznaniu Oddziału Towarzystwa Polsko-Austriackiego, którego Profesor był wieloletnim przewodniczącym, a w Zarządzie Głównym Towarzystwa był wiceprzewodniczącym. Wizytował często uczelnie w byłym Związku Radzieckim, w Czechosłowacji, Bułgarii i na Węgrzech.

Praca dydaktyczna Profesora zaowocowała wyprawianiem 11 doktorów i około 700 magistrantów i dyplomantów. Jego wykłady cieszyły się wśród słuchaczy dużą popularnością, o której decydował ich nowatorski charakter i silne powiązanie z wiedzą praktyczną. Wachlarz wykładów był bardzo szeroki, od takich przedmiotów, jak rachunkowość, ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, po teorię organizacji i zarządzania i organizację pracy kierowniczej. W poznaniu naukowym Profesor był zwolennikiem nieskrepowanej wolności poglądów naukowych. Swoich pracowników inspirował zawsze do docieklivosti, krytycznego osądu badawczego, podejmowania trudnych wyzwań badawczych, niepodlegania koniunkturalnym modom badawczym. Zachowania Profesora cechowały wysoki poziom etyczny i skromność, był człowiekiem niezwykle życzliwym, szczególnie w stosunku do młodych adeptów nauki. W stosunkach międzyludzkich był przykładem człowieka niezwykle dynamicznego, pełnego energii, towarzyskiego, znakomicie opowiadającego w gwarze śląskiej anegdoty.

Aktywność naukowa Profesora znalazła również swoje odzwierciedlenie w uczestnictwie w różnych organizacjach. Ponad 35 lat był członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, którego w 1998 r. został członkiem honorowym. Za wybitne zasługi w dziedzinie organizacji i zarządzania Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania przyznał Profesorowi w 2010 r. Medal im. Tadeusza Kotarbińskiego. Od 1953 r. był członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, od 1956 r. Instytutu Zachodniego w Poznaniu i od 1962 r. członkiem Polskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu. Od 1957 r. był aktywnym członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, w którym inicjował wiele przedsięwzięć, konferencji, seminariów i szkoleń propagujących wiedzę z zakresu zarządzania wśród praktyków życia gospodarczego, za co przyznano mu Medal im. Karola Adamieckiego.

Za aktywność w sferze nauki Profesor Boroń był wielokrotnie nagradzany odznaczeniami państwowymi, w tym Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski, Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, Złotym Krzyżem Zasługi, Medalem Komisji Edukacji Narodowej i wieloma innymi. Był honorowym obywatelem miasta Poznania i zasłużonym obywatelem województwa poznańskiego, zielonogórskiego i bydgoskiego.

Nauka polska i środowisko akademickie utraciły znakomitego naukowca i wspaniałego człowieka.

**Jego pamięć pozostanie wśród nas.**

W imieniu wychowanków  
i współpracowników Profesora  
*prof. zw. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz  
dr Andrzej Stańda*