

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

3/2015



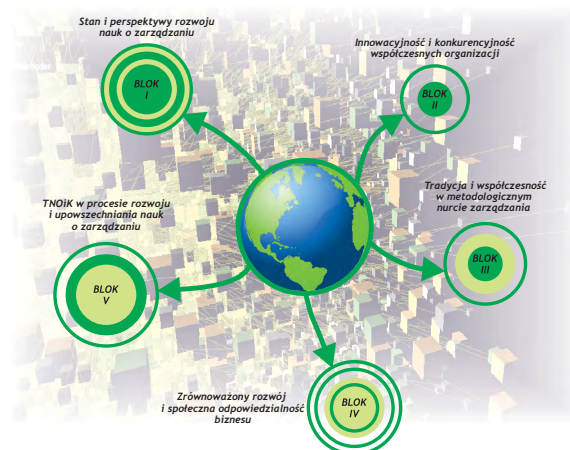
cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ
NAUK O ZARZĄDZANIU
WARSZAWA, 31 MARCA – 1 KWIETNIA 2016



Cel i tematyka Kongresu

Głównym celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Formuła Kongresu przewiduje spotkania naukowe, połączone ze spotkaniami biznesowymi, oraz spotkania o charakterze warsztatów dyskusyjnych.

Tematyka Kongresu koncentruje się na pięciu wiodących blokach tematycznych:

- Blok I - Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu
- Blok II - Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji
- Blok III - Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania
- Blok IV - Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu
- Blok V - TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu

Rada Kongresu

- Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu
- Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej
- Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej
- Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego
- Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

Kalendarium

- | | |
|--------------------|--|
| 30 VI 2015 | zgłoszenie uczestnictwa, tytułu referatu/rozdziału oraz abstrakt |
| 1 V - 31 VIII 2015 | promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie |
| 10 IX 2015 | promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie |
| 10 XI 2015 | przesłanie opinii Recenzentów |
| 23 XI 2015 | przesłanie tekstów referatów po uwzględnieniu uwag Recenzentów |
| 1 XII 2015 | wniesienie całkowitej opłaty za uczestnictwo w Kongresie |
| 1 III 2016 | przesłanie uczestnikom programu Kongresu |
| 31 III - 1 IV 2016 | termin Kongresu |

Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przysyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:
kongres@tnoik.org

Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: www.kongres.tnoik.org

<i>Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji”</i>	3
<i>Współczesne zarządzanie miastem – problemy i perspektywy rozwoju – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezydent miasta Łodzi Hanną Zdanowską</i>	4
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Przemysław Banasik <i>Kooperacja czy koopetycja korporacji prawniczych? – powiązania sieciowe</i>	6
Katarzyna Rostek <i>Hierarchiczno-Regresyjna Metoda Prototypowania Strategii Konkurencyjności: Perspektywa MSP</i>	13
Ewa Krystyna Grzywa <i>Modele biznesu w naukach o zarządzaniu - główne nurty badawcze</i>	20
Aleksandra Sus, Łukasz Wawrzynek <i>Determinanty rozwoju klastra suplementów diety i nutraceutyków na przykładzie klastra NUTRIBIOMED</i>	27
Mikołaj Pindelski, Joanna Żukowska <i>Competitive Advantage & Core Competence: How Jeronimo Martins Won the Polish Retail Market</i>	34
Katarzyna Bratnicka <i>Organizational Ambidexterity Measurement: Methodological Dilemmas and Theoretical Solution</i>	41
PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH	
<i>Zasady skutecznego i trwałego funkcjonowania firm rodzinnych</i>	46

Nr 3 (902) 2015

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkony

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor wydania elektronicznego*
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

Adres redakcji

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

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

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

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 Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2015 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 50% wyższa.

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2015 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2015 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2015 r.

Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2015 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.

Nagrody:

I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,

II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,

III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE MIASTEM — PROBLEMY I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezydent miasta Łodzi Hanną Zdanowską



Prezydent miasta Łodzi Hanna Zdanowska i prof. nadzw. dr hab. Stanisław Brzeziński

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny: *Szanowna Pani Prezydent pełni Pani tę funkcję już drugą kadencję, to najlepszy dowód na to, że zdobyła Pani zaufanie i poparcie mieszkańców miasta. Proszę powiedzieć Czytelnikom Przeglądu Organizacji, jaki jest przepis na sukces?*

Hanna Zdanowska – prezydent miasta Łodzi: Przez cztery lata konsekwentnie zmieniam Łódź, walczę z niesprawiedliwymi stereotypami, daję jej nową energię. Pytam się mieszkańców o zdanie, przeprowadziłam rekordową ilość konsultacji społecznych, zorganizowałam największy Budżet Obywatelski w Polsce. Myślę, że to zostało docenione. Rewitalizacja miasta, ożywienie Piotrkowskiej, współpraca z łodzianami oraz duże strategiczne inwestycje to klucz do sukcesu. Ważny jest także uczciwy dialog z mieszkańcami. Łodzianie widzą, że Łódź – poza Warszawą – jest najszybciej rozwijającym się miastem w Polsce. Wiedzą też, m.in. dzięki

aktywnej komunikacji z mojej strony, jakie powoduje to utrudnienia w poruszaniu się po mieście i ile one jeszcze potrwają. Mieszkańcy naszego miasta rozumieją, że jest to koszt, który ponosimy wszyscy, aby jak najszybciej dołączyć do grona europejskich metropolii. Jestem im za to bardzo wdzięczna.

SB: Jakie są plany i zamierzenia prezydenta Łodzi w tej kadencji, tj. w latach 2015–2018?

HZ: Kontynuacja, rozwój i dialog. Musimy dokończyć największe inwestycje transportowe. Dzięki nim Łódź stanie się najlepiej skomunikowanym miastem w Polsce. Jednocześnie rozpoczniemy największy remont w historii Łodzi. Zrewitalizujemy nie tylko pojedyncze kamienice, ale całe kwartały miasta. Dzięki rekordowym środkom z UE Łódź stanie się europejską stolicą rewitalizacji. Zakończenie tych projektów, wraz z dynamicznym

rozwojem Nowego Centrum Łodzi, już przynosi pierwsze rezultaty. Widzę bardzo duży wzrost zainteresowania biznesu naszym miastem, a to już wkrótce przełoży się na nowe miejsca pracy. Chcę także kontynuować i poszerzać dialog z mieszkańcami, przejść z etapu konsultacji do prawdziwej partycypacji społecznej. Oddać jak najwięcej decyzji w ręce mieszkańców.

SB: *W jakim stopniu fundusze unijne mogą wesprzeć działania podejmowane przez Panią Prezydent na rzecz rozwoju miasta?*

HZ: Przed nami rekordowe inwestycje. Projekty, które przygotowaliśmy, opiewają łącznie na ponad 4 mld złotych. Jeśli do tego dodać projekty, które de facto mają miejsce na terenie Łodzi, ale zarządzają nimi inne instytucje niż miasto, to skala pomocy z UE będzie w tym okresie rekordowa. To dobrze, bo kolejna taka szansa może się już nie powtórzyć. Najwięcej środków wykorzystamy oczywiście na rewitalizację, transport oraz edukację i sport.

SB: *Łódź jest jednym z większych ośrodków akademickich w naszym kraju. Proszę powiedzieć Czytelnikom Przeglądu Organizacji, jak jest zorganizowana współpraca Urzędu Miasta z łódzkim środowiskiem akademickim.*

HZ: Jesteśmy w ciągłym kontakcie z władzami wszystkich łódzkich uczelni. Wszystkie projekty, akcje i inwestycje prowadzone przez uczelnie zawsze mogą liczyć na zielone światło ze strony miasta. Szkoły dbają o wysoki poziom nauczania, miasto – za stworzenie dobrego klimatu i perspektyw dla studentów. Im bardziej atrakcyjna staje się Łódź, tym więcej młodych osób będzie chciało tu studiować, im większe będą możliwości rozwoju, tym więcej absolwentów zdecyduje się u nas zostać.

SB: *Czy środowisko akademickie bierze czynny udział w prognozowaniu rozwoju Łodzi i jak Pani Prezydent ocenia rolę środowiska akademickiego w życiu miasta?*

HZ: Środowisko akademickie jest żywo zainteresowane prognozami rozwoju miasta, co znajduje odzwierciedlenie w badaniach i pracach naukowych, m.in. w sferze demograficznej, gospodarczej czy też kształtowania się rynku pracy. Są one publicznie dyskutowane w ramach konferencji tematycznych z udziałem miasta, sesji Rady Miejskiej, ale też brane pod uwagę w materiałach związanych ze Strategią Miasta. Rozwija się również współpraca miasta z uczelniami w ramach realizacji prac badawczych (w tym magisterskich, doktoranckich) odpowiadających na aktualne i przyszłe potrzeby Łodzi, w zakresie m.in. zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju. Co więcej, uczelnie nawiązują bezpośrednie relacje z lokalnym biznesem, m.in. w zakresie dostosowania ofert kształcenia do zapotrzebowania rynku pracy w kilkuletniej perspektywie. Zawsze podkreślam ważną rolę i znaczenie łódzkich uczelni dla rozwoju naszego miasta jako ośrodka opartego na wiedzy, innowacyjnego i stawiającego na nowe technologie. Łódź ucząca się, Łódź przedsiębiorcza, kreatywna i innowacyjna – stanowią jedne

z priorytetów strategii rozwoju Łodzi, na których skoncentrowane są nasze działania. Ich potwierdzeniem jest stała, dobra współpraca władz samorządowych ze środowiskiem naukowym, o czym wspomniałam wcześniej, oraz zaangażowanie w organizację przypadającego w maju tego roku Jubileuszu 70-lecia Łodzi Akademickiej.

SB: *W Łodzi od kilku lat funkcjonuje Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny „Technopark”. Proszę powiedzieć, czym jest dla miasta ten Park i jak Pani ocenia jego działalność?*

HZ: Misją Technoparku Łódź jest łączenie świata nauki i biznesu. Spółka od kilku lat z powodzeniem inicjuje i ułatwia transfer zaawansowanych technologii do życia codziennego. Inkubator Technologiczny stwarza doskonałe warunki do rozwoju dla innowacyjnych przedsiębiorców. Kreatywni biznesmeni mają szansę rozwijać swoje firmy właśnie w Łodzi. Dzięki temu powstają nowe miejsca pracy dla doskonale wykształconych fachowców. Technopark wspiera twórcze myślenie w biznesie. Znajduje się tu także najnowocześniejszy w Europie Środkowo-Wschodniej kompleks laboratoriów BioNanoPark, w którym możliwe jest przeprowadzanie badań wdrożeniowych dla wszystkich gałęzi przemysłu, m.in. spożywczego, chemicznego, ochrony środowiska, farmacji i zbrojeniowego.

SB: *Jakie są perspektywy dalszego rozwoju „Technoparku” w najbliższych latach i czy może być on „oknem na świat” dla Łodzi oraz magnesem do pozyskiwania inwestorów i zagranicznego kapitału?*

HZ: Technopark wciąż się rozwija. Jeszcze w tym roku zostanie oddany do użytku nowy budynek. Powstają w nim kolejne laboratoria – biosensorów, autentykacji żywności, fizykochemicznej charakterystyki nanomateriałów, medycyny spersonalizowanej, a przede wszystkim jedyny na świecie Analizator Rzeczywistych Układów Złożonych, tzw. ARUZ. ARUZ sprawi, że bardzo skomplikowane i kosztowne badania będą tańsze i możliwe do przeprowadzenia w bardzo krótkim czasie. Oznacza to, że już wkrótce do Łodzi mogą przyjechać przedstawiciele wielu koncernów z całego świata. Technopark dysponuje także terenami inwestycyjnymi, które przyciągają zagraniczny kapitał. Na jednej z działek powstanie np. fabryka leków. Inwestor kupił już ziemię. Firmy, które zdecydują się zbudować tam swoje siedziby, będą miały możliwość korzystania z zaplecza naukowego BioNanoParku i oferowanych przez centrum wdrożeniowe badań.

SB: *Czy Łódź uczestniczy w partnerstwie miast oraz w Międzynarodowym Programie Miast Siostrzanych?*

HZ: Od bardzo wielu lat Łódź posiada umowy partnerskie z ponad 20 miastami nie tylko w Europie. W ostatnim czasie szczególnego znaczenia nabiera współpraca ze Stuttgartem, gdzie realizowano podobny projekt przebudowy centrum, a także nowe strategiczne partnerstwo z chińskim Tianjin. W czasie gwałtownych wydarzeń na

Ukrainie byliśmy w kontakcie z naszymi ukraińskimi przyjaciółmi ze Lwowa, którym zaoferowaliśmy pomoc humanitarną.

SB: Przez ponad sto lat Łódź była wielkim ośrodkiem przemysłu włókienniczego. Proszę nam powiedzieć, jakim miastem jest Łódź dzisiaj i jaki będzie miała charakter w przyszłości? Jakie są według Pani Prezydent perspektywy rozwoju miasta?

HZ: Czasy, kiedy całe miasto pracowało w jednej gałęzi przemysłu, dawno się w Łodzi skończyły. Dziś na nowo tworzymy jej biznesowy, różnorodny charakter. Na pewno, dzięki wspomnianej wcześniej współpracy z uczelniami, szczególnie technicznymi, mamy szansę być miastem nowych technologii. Łódzcy informatycy należą do najlepszych w kraju. Charakter miasta, jego artystyczne tradycje, związane przede wszystkim ze szkołą filmową,

determinują kreatywny charakter wielu nowych biznesów otwierających się w Łodzi. Nie jesteśmy miastem z pocztówki, ale to jeden z naszych atutów. Oddajemy przestrzeń miejską tym, którzy chcą, tak jak za czasów Ziemi Obiecanej, stworzyć coś z niczego. Dziś liczy się przede wszystkim pomysł. Nowe Centrum Miasta, to z kolei dzielnica nastawiona na duży, nowoczesny biznes. Już niedługo centrum Łodzi i Warszawy będą od siebie oddalone jedynie o 1 h jazdy pociągiem. To otwiera szalone możliwości. Wreszcie mamy też okazję wykorzystać świetne położenie Łodzi w centrum kraju i jej świetne skomunikowanie – to potencjał dla firm logistycznych. Natomiast aktywność Łodzi – jednej z najlepszych specjalnych stref ekonomicznych – daje możliwość zwiększania zatrudnienia w tradycyjnych gałęziach przemysłu. Czuję, że przed nami wyjątkowe lata.

SB: Dziękuję za rozmowę

KOOPERACJA CZY KOOPETYCJA KORPORACJI PRAWNICZYCH? – POWIĄZANIA SIECIOWE

Przemysław Banasik

Wprowadzenie

Sądy to niewątpliwie organizacje oparte na wiedzy. Rezultatami działalności sędziów są orzeczenia. Są to produkty działalności intelektualnej – innymi słowy pewien rodzaj wiedzy. Kreowanie tak rozumianej wiedzy jest naczelną wartością w wymiarze sprawiedliwości (art. 175 Konstytucji RP¹). Wiedza tworzona jest w procesie uczenia się, który jest naturalny dla jednostki ludzkiej, a co za tym idzie – także dla organizacji. W procesie uczenia, oprócz trzech procesów – tj. gromadzenia wiedzy, jej interpretacji oraz pamięci organizacyjnej, kluczową rolę odgrywa jej dystrybucja. Optymalnym narzędziem, umożliwiającym wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno z partnerem, jak i od partnera oraz łączenie komplementarnych elementów, pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych, np. dostępu do źródeł wiedzy, są sieci międzyorganizacyjne.

Celem niniejszego opracowania jest dostosowanie do potrzeb wymiaru sprawiedliwości pojęcia sieci publicznej, zaproponowanego przez A. Austen [2014, s. 28], oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, jaki typ relacji charakteryzuje terytorialne sieci międzykorporacyjne, a także jakie korzyści uzyskują podmioty je tworzące?

Opracowanie wpisuje się w krytykę teorii zarządzania publicznego, skupiającą się na procesach wewnątrzorgani-

zacyjnych, podczas gdy rzeczywistość świadczenia usług publicznych wymaga współdziałania z innymi organizacjami publicznymi [Austen, 2014, s. 15]. Obecnie, mimo podejmowanych wysiłków badawczych, stan wiedzy w zakresie sieci właściwych dla zarządzania publicznego wciąż jest niewystarczający [Austen, 2014, s. 16]. Większość publikacji naukowych dotyczy sieci nastawionych na zysk. Brakuje badań nad możliwościami wykorzystania sieci w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Tymczasem jej odmiennosc wymusza konieczność testowania istniejących teorii zarządzania i dokonania rozstrzygnięcia o sposobie ich ewentualnej modyfikacji.

Podstawową metodę badawczą wykorzystaną w opracowaniu stanowią studia literaturowe, natomiast do analizy przykładowej sieci międzyorganizacyjnej wykorzystano studium przypadku.

Sieci korporacji prawniczych - motywy, korzyści, zagrożenia, struktura

Pojęcie sieci należy do jednej z najbardziej inspirujących idei, które kształtują teorię organizacji ostatnich lat [Castells, 1996, s. 78]. Uznaje się je za dobrze oddające charakterystyczne cechy współczesnego świata:

globalność, swobodny przepływ informacji, niejasną hierarchiczność relacji, płynność i mobilność. Niektórzy twierdzą, że jeśli biurokratyczną korporację można uznać za dominującą formułę epoki modernistycznej, w obecnym czasie ponowoczesnym takim pojęciem jest właśnie sieć [Gabriel, 2008, s. 200; Koźmiński, Latusek–Jurczak, 2011, s. 125]. Funkcjonujące w wymiarze sprawiedliwości sieci spełniają cechy sieci publicznej. Stanowią one grupę organizacji publicznych, które są wzajemnie zależne, podejmują decyzje dotyczące wspólnych działań na równych prawach, gdzie sieć ułatwia interakcję między partnerami i wymianę zasobów, co pozwala na osiąganie celów związanych z działaniem na rzecz interesu publicznego [Austen, 2014, s. 28]. Sieci powstające w ramach wymiaru sprawiedliwości można podzielić na regulacyjne i dobrowolne. Do sieci regulacyjnych zaliczymy:

- sądy rejonowe tego samego okręgu,
- sądy rejonowe tego samego okręgu i sąd okręgowy,
- sądy rejonowe, sądy okręgowe tej samej apelacji i sąd apelacyjny,
- sądy, Krajową Radę Sądownictwa, Sąd Najwyższy, Ministerstwo Sprawiedliwości.

Z kolei do sieci dobrowolnych zaliczymy:

- sądy rejonowe położone w różnych obszarach sądów okręgowych i/lub sądy okręgowe i/lub sądy apelacyjne,
- sądy (różnych szczebli) i korporacje prawnicze,
- sądy i organizacje współpracujące z sądem (mediatorzy, służba więzienna, służba kuratorska, ławnicy, biegli, Państwowa Inspekcja Pracy, Służba Celna, miejskie i powiatowe ośrodki pomocy społecznej, rejonowe i powiatowe urzędy pracy, zakłady poprawcze itp.),
- sądy, ośrodki akademickie oraz szkoły i organizacje działające na rzecz szerzenia świadomości prawnej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej,
- sądy będące częścią różnych systemów prawnych bez względu na umiejscowienie ich w tym systemie,
- sądy i organizacje pozarządowe (NGO)².

Dodać należy, że w ramach sieci publicznych możliwe jest utworzenie sieci zarówno w wymiarze wewnętrznym (**sieci partycypacyjne**), jak i zewnętrznym (choćby tzw. **sieci kooperacyjne** z innymi korporacjami prawniczymi czy jednostkami naukowo-dydaktycznymi). Przy czym te ostatnie odgrywają szczególną rolę. Wpisują się one w nową rolę wymiaru sprawiedliwości i to nie tylko organizacji opartej na wiedzy, ale także organizacji społecznie odpowiedzialnej, a poza tym zmierzają do uwspólnienia idei przyświecających różnym korporacjom prawniczym.

W ramach działań rozwojowych wymiaru sprawiedliwości jest w gruncie rzeczy skazany na współdziałanie. Współdziałanie to dotyczy różnych grup zawodowych, w tym korporacji prawniczych. Korporacje te realizują jednak różne zadania i przyświecają im różne, często opozycyjne cele. Na ile zatem możliwe jest stworzenie powiązań kooperacyjnych pomiędzy korporacjami prawniczymi, a na ile jest to sieć powiązań kooperacyjnych na zasadzie możliwego aliansu strategicznego [Cygler, 2009, s. 15], [Niemczyk, Stańczyk–Hugiet, Jasiński, 2012, s. 350], gdzie kooperacja przenika się z konkurencją³. Sieć międzykorporacyjna jest przestrzenią usprawniają-

cą proces uczenia się. A zatem jej podstawowym wyróżnikiem będzie kooperacja, a nie kooperacja. Wspólny cel sieci, wzajemne uczenie się, a także budowa wizerunku sądu oraz poprawa reputacji przestrzeni sprawiedliwości sprzyjają współpracy i dzieleniu się zasobami. Nadrzędny powinien być cel całej sieci i związany z nim efekt synergii. Powiązania kooperacyjne są taką formą współdziałania, w której integracji podlegają tylko określone fragmenty całościowego przedmiotu działalności uczestniczących w niej podmiotów lub też tylko jednorazowe zadania, przekraczające możliwości samodzielnego ich realizowania przez jeden podmiot [Kortan, 1986, s. 45]. Jak wskazuje B. Jasiński za B. Hausem i H. Jagodą, do charakterystycznych cech tej współpracy należą: utrzymanie odrębności prawnej współdziałających podmiotów, utrzymanie autonomii decyzyjnej podmiotów, dobrowolność i odwracalność współdziałania [Jasiński, Niemczyk, Stańczyk–Hugiet, 2012, s. 110]. Chodzi przy tym o kooperację pozytywną, w której uczestnicy takiego układu, dążąc do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów mogą pomagać sobie w ich realizacji [Lichtarski, 2007, s. 420–421]. Jakie są zatem cele, które wspólnie mogą osiągnąć korporacje prawnicze (sędziowie, środowisko akademickie, prokuratorzy, radcy prawni, adwokaci, notariusze, komornicy, syndycy masy upadłości). Wydaje się, że wstępnie chodzić będzie o:

1. wspólne szkolenia, seminaria, grupy dyskusyjne – zwłaszcza tam, gdzie wobec zmian legislacji zaangażowane są różne podmioty,
2. opiniowanie projektów aktów prawnych istotnych dla korporacji bądź życia społecznego,
3. zajmowanie wspólnego stanowiska w sprawach dotyczących funkcjonowania korporacji,
4. budowanie wspólnego zintegrowanego wizerunku,
5. budowanie wspólnego ośrodka menedżeryzmu, kształtującego postawy prorynkowe i prospołeczne,
6. podejmowanie działań na rzecz interesariuszy zewnętrznych, np. w zakresie prawnej edukacji szkolnej, czy upowszechnianie prawidłowych wzorców i postaw wśród młodzieży akademickiej.

W ramach dobrowolnych sieci publicznych niezbędne wydaje się także pogłębienie współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi (akademickimi) a sądami w celu wypracowania konsensusu pomiędzy teorią i praktyką lub też płynne implementowanie rozwiązań teoretycznych do praktyki. Zauważalny brak takich dyskusji, seminariów, tworzy rozdźwięk pomiędzy praktykami a teoretykami prawa i negatywnie odbija się na relacjach pomiędzy tymi interesariuszami. Bez wątplenia wymiana doświadczeń dynamizuje wiedzę, przyspiesza zmiany i rozhermetyzowuje system. Wymiar sprawiedliwości jako specyficzna organizacja wiedzy musi nauczyć się wykorzystywać ją także poza procesem orzecznictwa.

Potencjalne korzyści kreowane przez cele sieci mogą zostać przesłonięte przez zagrożenia. Nie będą to przy tym zagrożenia typowe dla organizacji biznesowych, jak chociażby uwikłanie się przedsiębiorcy w nieproduktywne relacje czy wykluczenie z partnerstwa z innymi, ekonomicznie bardziej interesującymi podmiotami.

Wymiar sprawiedliwości to w końcu organizacja realizująca zupełnie inne priorytety – priorytety związane z wymierzaniem sprawiedliwości, a w konsekwencji organizacja wolna od czynników warunkujących działanie organizacji rynkowych. Jak słusznie podkreśla E. Stańczyk-Hugiet i A. Sus, w sieciach międzyorganizacyjnych na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane z pejoratywnymi atrybutami „organizacji uwikłanej” [2012, s. 92]. „Funkcjonujące w sieci przedsiębiorstwa uzależniają się od siebie, a liczba tych związków wykazuje tendencję wzrostową. Firmy dążą do przekazania coraz to większej liczby czynności pobocznych na zewnątrz, by móc skoncentrować się na wąskim obszarze kluczowych kompetencji procesów. Wraz ze wzrostem stopnia specjalizacji rośnie konieczność wypracowania formalnych mechanizmów regulowania tych działań i ryzyko uzależnienia się od cudzych zasobów” [Meyer, Wit, 2007, s. 243–244].

W literaturze przedmiotu podkreśla się również zagrożenia związane z utratą relacji, które przedstawia się w kontekście ryzyka utraty samodzielności uczestniczących w sieci międzyorganizacyjnej podmiotów oraz ryzyko utraty wiedzy. Za szczególnie niebezpieczne dla funkcjonowania przedsiębiorców wymienia się właśnie to ostatnie ryzyko, które wiąże się z nierównomierną absorpcją wiedzy (asymetrią przepływu zasobów), którą każdy z przedsiębiorców posiada na wejściu do sieci. Pełne zaufanie partycypujących partnerów sieci skłaniałoby do otwartości i przenikania posiadanej wiedzy z jednego uczestnika na drugiego. Mogłoby to jednak oznaczać nierówność udziału partycypacyjnego, a w konsekwencji nierównomierne wykorzystanie przez partnerów szans wynikających z sieci [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2006, s. 192].

Na tle tak ogólnie zarysowanych zagrożeń funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, a działających w warunkowaniach biznesowych wymiar sprawiedliwości od większości z nich jest wolny. Po pierwsze, korporacje prawnicze nigdy nie utracą swojej odrębności (autonomii) organizacyjnej – jest ona bowiem (zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i kompetencyjnym) kształtowana ustawowo. Co więcej organizacje te jako całość nie konkurują ze sobą o wpływy, pozycję rynkową czy klientów (czego nie da się już powiedzieć o poszczególnych członkach niektórych z tych organizacji). Po drugie, nie występuje także ryzyko utraty wiedzy czy prawo rosnących zysków dla jednego z uczestników. Każdy z członków korporacji prawniczych przeszedł podobny poziom wstępnej edukacji prawniczej, a późniejsze specjalizacje jedynie umacniają siłę tych organizacji w warunkach braku wzajemnej konkurencji. Dzielnie się wiedzą, wymiana poglądów, seminaria, wspólne szkolenia, wielokierunkowy, a przy tym otwarty przepływ wiedzy jest wręcz wskazany dla budowania silnej, opartej na wiedzy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Im większą wiedzę będą posiadać jego partycypanci, tym większą odniesie korzyść cała przestrzeń. Podniesie się jakość procesów, aktywność merytoryczna jego uczestników oraz wzajemny szacunek i zrozumienie. W ramach tego typu sieci bez znaczenia jest asymetria

przepływu zasobów. Z uwagi na ograniczenia ustawowe zawsze będzie miała ona limitowany zasięg.

Nie można jednak nie dostrzegać, że jeden z warunków determinujących powodzenie sieci międzykorporacyjnej wiąże się z czynnikiem ludzkim i akceptacją wspólnie realizowanych zadań z poszanowaniem własnej tożsamości, kultury organizacyjnej i kodeksów etyki kwantyfikujących normy postępowania tych grup zawodowych. Zapewnia to członkom poszczególnych korporacji poczucie bezpieczeństwa, oparte na normach zawodowych i przynależności do większej wspólnoty, jak również umożliwia samoorganizowanie się, bez którego sieć nie może istnieć. Podkreśla się, że równie istotna jest pozbawiona ingerencji hierarchicznych dobrowolność współpracy i współuczestniczenie w zespołach integracyjnych. W tego typu formie nie ma miejsca dla dyktatorskich zachowań i walki o strefy wpływów [Strategor, 2001, s. 404].

Struktura sieci międzykorporacyjnej będzie ze swej istoty dość uproszczona, choć w ramach poszczególnych korporacji będzie doznawała dalszych rozgałęzień na członków tych korporacji – i właśnie te rozgałęzienia świadczyć będą de facto o sile całej sieci. Przede wszystkim będzie to sieć nieformalna o różnym stopniu natężenia pełnego, wzajemnego zaufania i nastawienia na współpracę. Ogólnie przyjmuje się, że istnieją dwa fundamentalne elementy konfigurujące sieć międzyorganizacyjną. Są to relacje występujące pomiędzy uczestnikami sieci oraz sami jej uczestnicy, nazwani czasem aktorami, węzłami lub wierzchołkami sieci [Stańczyk-Hugiet, Gorgól, 2012, s. 19].

W sieci **międzykorporacyjnej terytorialnej** węzłami będą następujące organizacje: sąd okręgowy lub apelacyjny, prokuratura okręgowa lub apelacyjna, izba (regionalna) radców prawnych, izba (regionalna) adwokatów, izba (regionalna) notariuszy, izba (regionalna) komorników i wreszcie syndycy (również działający regionalnie). Oczywiście w ramach struktur sądowych czy prokuratorskich dalszymi węzłami powiązаныmi z sądem okręgowym czy apelacyjnym (i odpowiednio prokuraturą okręgową i apelacyjną) mogą być sądy (prokuratury) rejonowe. Samodzielnie jednak – z uwagi na niewielką siłę swojego oddziaływania – wskazane sądy (prokuratury), jako jednostki organizacyjne najniższego szczebla, nie mają raczej szans stworzyć z pozostałymi korporacjami sieci. Podany schemat można również powielić na aktorów szczebla ogólnopolskiego – w tym jednak przypadku zamiast sądu występować musiałyby Ministerstwo Sprawiedliwości, Krajowa Rada Sądownictwa, Sąd Najwyższy oraz Prokuratura Generalna. Przed przystąpieniem do sieci lub też przed ściślejszym związaniem jej aktorów konieczne jest określenie treści pożądanых pomiędzy nimi relacji, czyli zdefiniowanie, czego one dotyczą, co odzwierciedlają lub co reprezentują – co poszczególni aktorzy mogą sobie zaferować i jaką odniosą z tego korzyść [Klimas, 2013, s. 232]. Wydaje się, że ustalenie treści relacji jest najistotniejszym obowiązkiem sieci międzykorporacyjnej – treść ta wyznaczy bowiem stopień możliwej integracji oraz wzajemne granice kompromisu.

Terytorialna sieć międzykorporacyjna na przykładzie korporacji prawniczych w obszarze właściwości Sądu Okręgowego w Gdańsku

W niniejszym opracowaniu jako przedmiot studium przypadku wytypowano Sąd Okręgowy w Gdańsku, który jako pierwszy w Polsce podjął się budowy sieci międzyorganizacyjnej⁴. Stał się on również integratorem sieci. Idea nawiązania relacji z korporacjami prawniczymi i ośrodkami naukowymi powstała w wyniku realizacji innowacyjnego projektu realizowanego przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego PWP *Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*. W ramach powyższego projektu realizowano pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi. Jego celem było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. W okresie od 28 czerwca 2013 do 31 października 2014 r. w 60 sądach pilotażowych wdrażano dobre praktyki zarządcze⁵. Sąd Okręgowy w Gdańsku był uczestnikiem pilotażu i inicjatorem „dobrych praktyk”: *Poprawa wizerunku sądu* i *Sąd jako organizacja samoucząca się*, a także *Sąd w otoczeniu społecznym*. Praktyki te były wdrażane w pozostałych sądach pilotażowych. Budowa sieci międzykorporacyjnej wpisała się w powyższą dobrą praktykę. Konieczność dostosowywania sądów (podobnie jak pozostałych instytucji sektora publicznego) do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego implikuje konieczność podejmowania wzmożonych działań w zakresie planowania, organizowania, wdrażania i kontroli efektów inicjatyw służących kształtowaniu relacji sądu z otoczeniem społecznym. Dobre relacje każdej instytucji z otoczeniem społecznym sprzyjają efektywnemu wykonywaniu przez nią celów statutowych, co wynika z:

- odpowiedniego postrzegania instytucji przez wszystkich interesariuszy,
- wzrostu transparentności struktur dla otoczenia,
- poprawy płynności procesów,
- dynamizowania się inicjatyw i projektów wielostronnych.

Dla dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* określonych zostało 5 poziomów dojrzałości, które opisano w tabeli 1.

Sąd Okręgowy w Gdańsku znajduje się na IV poziomie kontrolowanym i mierzalnym dojrzałości. Działania na rzecz relacji z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie:

- ułatwiają komunikację sądu z interesariuszami,
- zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości,
- zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu,
- usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami,

Tab. 1. Opis poziomów dojrzałości organizacji dla praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym*

Identyfikacja poziomu	Charakterystyka
I <i>Poziom początkowy</i>	W Sądzie nie prowadzi się inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych (brak inicjatyw w ciągu ostatnich 24 miesięcy).
II <i>Poziom powtarzalny i intuicyjny</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane incydentalnie. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
III <i>Poziom zdefiniowany</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
IV <i>Poziom kontrolowany i mierzalny</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie i harmonogramowane. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
V <i>Poziom zoptymalizowany</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie w ramach z góry przyjętej i harmonogramowanej strategii w obszarze public relations. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Określono optymalny z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy zakres przedmiotowy działań. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Zorganizowano patronat medialny dla prowadzonych inicjatyw. Dokonano pomiaru efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy. Sporządzono sprawozdania wewnętrzne z przeprowadzonych działań. Dokonano dystrybucji materiałów prasowych dla przedstawicieli mediów lokalnych i/lub ogólnokrajowych, międzynarodowych.

Źródło: Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany

- podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów, przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają redukować koszty finansowe,
- dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

W powstałej w ramach dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* sieci międzyorganizacyjnej – **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej** głównymi jej aktorami stały się: Sąd Okręgowy w Gdańsku, Okręgowa Izba Radców Prawnych w Gdańsku, Okręgowa Izba Adwokacka w Gdańsku, Izba Komornicza w Gdańsku, Izba Notarialna w Gdańsku, Pomorskie Stowarzyszenie Syndyków i Likwidatorów w Gdańsku oraz Uniwersytet Gdański. Sieć zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawnych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowymi celami powołania do życia sieci międzykorporacyjnej są⁶:

1. stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawnych,
2. wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
3. utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe,
4. kreowanie inicjatyw społecznych.

Funkcjonowanie sieci międzykorporacyjnej umożliwiło realizację następujących inicjatyw:

1. Powołano w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku Kapitułę Środowisk Prawniczych w celu stworzenia platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy korporacjami prawniczymi i przedstawicielami świata nauki.
2. Powołano Radę Programową, której zadaniem jest koordynacja i konsolidacja działań sądów (a także innych podmiotów tworzących wymiar sprawiedliwości, które zadeklarowały swoje zaangażowanie – prokuratorów, adwokatów, radców prawnych i mediatorów) oraz placówek edukacyjnych w celu jak najlepszego dotarcia do młodzieży szkolnej z wiedzą prawniczą. W ramach dotychczas podjętych działań w każdym z sądów rejonowych okręgu gdańskiego wyznaczona została osoba koordynatora, z którą przedstawiciele szkół mogą kontaktować się i dokonywać pierwszych ustaleń, np. odnośnie do możliwości uczestnictwa uczniów w rozprawach sądowych lub zaproszenia sędziego na spotkanie z młodzieżą na terenie szkoły. Sędziowie pozytywnie przyjęli tę inicjatywę, a wielu z nich zadeklarowało chęć bezpośredniego zaangażowania się w działania edukacyjne. Na podstawie wspólnych doświadczeń udało się opracować ramowe wskazówki dotyczące współpracy szkół oraz sądów, a także listę interesujących zagadnień, które można i powinno się poddać pod rozprawę podczas spotkań z młodzieżą. Do działań tych w coraz większym zakresie włączani są przedstawiciele innych korporacji prawnych. Celem tej inicjatywy jest m.in. objęcie

jak największej liczby szkół oraz przekazanie wiedzy z różnych perspektyw korporacyjnych.

3. Kierownictwo sądu podjęło działania mające na celu zainteresowanie trójmiejskich uczelni prawniczych stworzeniem stosownej oferty edukacyjnej dla nauczycieli, a swoje wsparcie tej kwestii zadeklarował Ośrodek Kształcenia Ustawicznego Nauczycieli w Gdańsku. Z kolei Stowarzyszenie Sędziów Polskich „Iustitia” pozyskało na potrzeby szkół kilkanaście egzemplarzy opracowanego przez śląskich sędziów poradnika pt. „Apteczka Prawna”, który w przystępny sposób wprowadza czytelników w zagadnienia prawa. Kapituła Środowisk Prawniczych podjęła decyzję o zakupie kolejnych kilkuset egzemplarzy tego poradnika, aby umożliwić przekazywanie go szkołom.
4. Zorganizowano z inicjatywy Sądu Okręgowego w Gdańsku cykl dni otwartych dla młodzieży gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej w celu kształtowania kultury prawnej i szacunku do prawa. W trakcie dotychczasowych edycji udział wzięło łącznie około 800 uczniów z 15 placówek oświatowych, zaś rosnąca popularność tej inicjatywy skłoniła władze Sądu do rozszerzenia ich formuły do czterech spotkań w 2015 roku. Chcąc lepiej poznać oczekiwania środowiska nauczycielskiego i samej młodzieży, w październiku 2014 r., w ramach cyklu debat poświęconych relacji sądów ze środowiskiem społeczno-instytucjonalnym, prezes sądu zorganizował panel pt. „Budowanie świadomości prawnej młodzieży”, do udziału w którym zaproszeni zostali dyrektorzy trójmiejskich liceów, pedagogzy, mediatorzy oraz główni zainteresowani, czyli sami uczniowie.
5. Powołano Radę Konsultacyjną, której celem jest przygotowywanie zagadnień do dyskusji pomiędzy przedstawicielami korporacji prawnych. Sama Rada składa się z przedstawicieli różnych organizacji wspierających lub współpracujących z Sądem Okręgowym w Gdańsku (mediatorów, Okręgowej Służby Więziennej, biegłych, policji, służby celnej, ośrodków pomocy społecznej).

Organizacja powyższych inicjatyw społecznych nie byłaby możliwa w pojedynkę, bez współpracy organizacji wchodzących w skład **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej**. Obecność w strukturach sieciowych stwarza organizacjom szanse na zwiększenie posiadanego potencjału wiedzy. Organizacje działające samodzielnie mają mniejsze szanse na kumulowanie wiedzy i korzystanie z niej. Spójność i trwałość powstałej sieci zapewnić mogą takie mechanizmy, jak wzajemność, długotrwałość i zakorzenienie w kontekście [Latusek, 2014, s. 29; Czakon, 2007, s. 37–44]. Do podstawowych zalet integracji organizacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej – międzykorporacyjnej należy:

1. budowa kapitału relacyjnego – wzajemnej współpracy, współzależności, kształtowania odpowiedzialności i procesów integracyjnych w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości
2. efektywne wykorzystanie wiedzy – budowa organizacji opartej na wiedzy,
3. kreowanie innowacji.

Podsumowanie

Podstawową wartością tworzoną w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest wiedza. Dystrybucja wiedzy jest ważnym procesem umożliwiającym organizacyjne uczenie się. Doskonałym narzędziem umożliwiającym transfer wiedzy są sieci międzyorganizacyjne. Wiedza poddawana jest konwersji. Istnieją cztery sposoby konwersji wiedzy. Socjalizacja przebiega od wiedzy ukrytej do ukrytej. Polega na dzieleniu się doświadczeniem oraz na obserwacji. Przechodzenie od wiedzy ukrytej do jawnej to eksternalizacja. Kombinacja to z kolei konwersja wiedzy od dostępnej do dostępnej. Jest to proces porządkowania oraz łączenia różnych elementów wiedzy dostępnej. Ostatnią możliwością konwersji jest internalizacja, nazywana uczeniem się przez działanie.

W powstałej w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku terytorialnej sieci międzykorporacyjnej, w której występuje wspólnota celu, a także nie występują relacje podrzędności i nadrzędności celów, istnieje duża szansa realizacji wszystkich sposobów konwersji wiedzy. Poza tym, przykład terytorialnej sieci międzykorporacyjnej powstałej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku i innymi organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych wskazuje, że możliwa jest współpraca sądu z podmiotami zewnętrznymi. Przybrała ona formę **sieci międzykorporacyjnych kooperujących** na poziomie terytorialnym. Są to sieci nieformalne o różnym stopniu natężenia pełnego, wzajemnego zaufania i nastawienia na współpracę. Dodać należy, że analiza zasad etyki korporacji prawniczych nie wyklucza takiej formy relacji międzyorganizacyjnych. Dzięki współdziałaniu szybciej i sprawniej można osiągnąć cele, których realizacja w pojedynkę byłaby trudna, powolna lub niemożliwa.

W ramach sieci międzykorporacyjnej w wymiarze sprawiedliwości organizacje nie konkurują ze sobą o wpływy, pozycję rynkową czy klientów. Dlatego też w przeciwieństwie do sektorów prywatnego i publicznego relacje międzyorganizacyjne w wymiarze sprawiedliwości będą przybierać wyłącznie formę współpracy. Poza wspólnymi szkoleniami i debatami możliwe są do realizacji zatem także: opiniowanie projektów aktów prawnych istotnych dla korporacji bądź życia społecznego; zajmowanie wspólnego stanowiska w sprawach dotyczących funkcjonowania korporacji; budowanie wspólnego zintegrowanego wizerunku; budowanie wspólnego ośrodka menedżeryzmu kształtującego postawy prorynkowe i prospołeczne czy wreszcie podejmowanie działań na rzecz interesariuszy zewnętrznych, np. w zakresie prawnej edukacji szkolnej czy upowszechnianie prawidłowych wzorców i postaw wśród młodzieży akademickiej. Wydaje się jednak, że relacje pomiędzy węzłami sieci nie mogą być zbyt poufale i muszą się opierać na jasnych, transparentnych zasadach współpracy. Budowa terytorialnej sieci międzykorporacyjnej wpisuje się w koncepcję odpowiedzialnego sądu, budującego relacje ze wszystkimi interesariuszami poprzez doskonalenie

komunikacji zewnętrznej. Komunikacja jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą.

Opracowanie wypełnia lukę w badaniach nad relacjami międzysektorowymi, obejmującymi współpracę różnych partnerów, nie tylko pod względem wielkości czy doświadczeń, ale także przynależności do zasadniczo zróżnicowanych środowisk w obrębie wymiaru sprawiedliwości. Konieczne są dalsze badania sieci międzykorporacyjnych w wymiarze sprawiedliwości i to zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Szczególnie ciekawym obszarem badawczym będą następujące zagadnienia:

1. analiza relacji i siły oddziaływań wewnątrz i między-sieciowych oraz korzyści i zagrożenia ze współpracy w ramach sieci,
2. analiza korzyści, jakie powinny skłonić korporacje prawnicze do budowania sieci lokalnych i globalnych? Czy leży to w ich interesie i jakie ramy organizacyjno-prawne posłużą do ukonstytuowania się takich powiązań?

dr Przemysław Banasik
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
 e-mail: przemyslawbanasik@o2.pl

Przypisy

- 1) Dz.U. Nr 78, poz. 483 z 1997 r. ze zm.
- 2) Szerzej na ten temat: P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E – mentor” 2015, nr 2(59).
- 3) Koopetycja to relacje pomiędzy konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Zależności między stronami są dwojakie: formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparte na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna). Równocześnie występujące zjawiska rywalizacji i współdziałania powodują współzależność tych relacji. Koopetycja staje się w wielu przypadkach dla przedsiębiorców jednym z najbardziej skutecznych sposobów przetrwania i rozwoju w silnie turbulentnym i złożonym otoczeniu.
- 4) Autor artykułu jest inicjatorem powstania sieci międzykorporacyjnej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku a organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych
- 5) Autor artykułu uczestniczył w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, reprezentując Sąd Okręgowy w Gdańsku. Jest współautorem trzech „dobrych praktyk”, które wdrażane są w pozostałych 59 sądach pilotażowych: 1. Poprawa wizerunku sądu, 2. Sąd w otoczeniu społecznym, 3. Sąd jako organizacja samoucząca się. W ramach pilotażu wdrożono w 60 sądach powszechnych następujące „dobre praktyki”: 1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych, 2. Zarządzanie zmianą postaw pracowników, 3. Elektroniczny nakaz doprowadzenia, 4. Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, 5. Zarządzanie aktami

sądowymi w postaci cyfrowej, 6. Analiza czynności w pionie orzeczniczym, 7. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, 8. Pozafinansowe instrumenty motywowania, 9. Standaryzacja stanowisk pracy, 10. Badanie satysfakcji pracowników sądu, 11. Audyty personalny, 12. Partycypacyjny model zarządzania sądem, 13. Zarządzanie innowacyjnością pracowników, 14. Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa, 15. Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników, 16. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów, 17. Informatyczny system rezerwacji zasobów, 18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, 19. Audyt bezpieczeństwa stanowisk komputerowych, 20. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi, 21. Poprawa wizerunku sądu, 22. Sąd w otoczeniu społecznym, 23. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii, 24. Sąd jako organizacja samoucząca się.

6) Kapituła Środowisk Prawniczych oraz Sprawozdanie ze spotkania Kapituły Środowisk Prawniczych w dniu 27 stycznia 2015 r. <http://oirp.gda.pl/komunikaty> z dnia 14 marca 2015 r.

Bibliografia

- [1] AUSTEN A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [2] BANASIK P., *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4(33).
- [3] CASTELLS M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford 1996.
- [4] CYGLER J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [5] CZAKON W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] POTOCKI A. (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] CZAKON W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 12.
- [7] DE WITT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] GABRIEL Y., *Organizing Words*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- [9] GAŚKA I., *Sieciowość struktur a procesy uczenia się*, [w:] SOBIECKI R. (red.), *Gospodarka w sieciach relacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
- [10] KLIMAS P., *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] CZAKON W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [11] KORTAN J., *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Pracy” 1986, nr 1.
- [12] KOŹMIŃSKI A. K., LATUSEK–JURCZAK D., *Rozwój teorii organizacji – od systemu do sieci*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [13] KOŹMIŃSKI A. K., LATUSEK–JURCZAK D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [14] LICHTARSKI J., *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] LICHTARSKI J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [15] MIKUŁA B., PIETRUSZKA–ORTYL A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 715.
- [16] MORAWSKI L., *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003.
- [17] PERECHUDA K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie wirtualnym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [18] RAYNER J., *Managing Reputational Risk. Curbing Treats, Leveraging Opportunities*, John Wiley&Sons, 2003.
- [19] STAŃCZYK–HUGIET E., GORGÓL J., *Elementy sieci międzyorganizacyjnej – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] STAŃCZYK–HUGIET E., JASIŃSKI B., NIEMCZYK J. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [20] STAŃCZYK–HUGIET E., JASIŃSKI B., NIEMCZYK J., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [21] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- [22] SZWAJA D., *Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4.

Coopetition or Cooperation in the Justice System - Network Connections

Summary

The aim of this study was to answer the question of what type of relationship is characterized by territorial inter-corporational networks, whether they are regulatory networks or voluntary and what benefits they receive entities forming? The optimal tool enabling collective learning and learning from both with the partner and from the partner, and the combination of complementary elements allowing to obtain synergies, e.g. access to sources of knowledge, are inter-organizational networks. This paper discusses territorial inter-corporational legal networks based on the example of the Gdańsk District Court and other bodies representing corporate structures of the legal professions. It identifies the benefits and risks originating from these inter-organizational relations. As part of the inter-corporational networks in the justice system, the bodies researched do not compete for influence, their market position, or their clients. This explains why inter-organizational relations in the justice system will increasingly be taking the form of cooperation, as opposed to the private and public sector.

Keywords

coopetition, cooperation, territorial intercorporational legal networks, public networks, courts

HIERARCHICZNO-REGRESYJNA METODA PROTOTYPOWANIA STRATEGII KONKURENCYJNOŚCI: PERSPEKTYWA MSP

Katarzyna Rostek

Wprowadzenie

Strategia konkurencyjności jest złożonym procesem, który umożliwia tworzenie i utrzymywanie pozytywnych relacji pomiędzy celami przedsiębiorstwa, jego zasobami oraz zmieniającym się otoczeniem [Yu i in., 2011]. Składa się na nią zbiór wytycznych dla decyzji oraz działań podejmowanych przez decydentów w określonym czasie, poszczególnych obszarach i w odniesieniu do konkretnych zasobów. Jej działanie odnosi się do trzech zakresów decyzyjnych, wskazujących na to [Williamson i in., 2004]: 1) gdzie przedsiębiorstwo znajduje się w danym momencie, 2) gdzie chciałoby się znaleźć w przyszłości oraz 3) jak chce się tam znaleźć. Zatem metody i techniki wykorzystywane do wspomagania strategii konkurencyjności powinny korespondować ze wskazanymi zakresami decyzji.

Uwzględniając powyższe założenia, poszukiwana jest metoda, która umożliwiłaby: 1) określenie aktualnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, 2) wyznaczenie możliwych strategii działania, 3) wskazanie, która z prototypowanych strategii z największym prawdopodobieństwem umożliwi osiągnięcie zakładanego celu. Jak wynika z przeprowadzonych badań, decyzje podejmowane przez MSP opierane są przede wszystkim na własnej wiedzy i doświadczeniu [Rostek, 2010, s. 164–190]. Decyzje strategiczne są ukierunkowane głównie na przetrwanie i nie odnoszą się do szerszej perspektywy konkurencyjności i konkurowania na rynku. Jest to głównie spowodowane tym, że MSP nie mają możliwości samodzielnego wypracowania niezbędnego zakresu informacji strategicznej z powodu braku [Rostek, 2010, s. 164–190; Bilińska-Reformat, 2011, s. 315–325; Dziekoński, 2011, s. 125–134]:

- wiedzy i umiejętności realizacji analizy konkurencyjności oraz wykorzystywania jej wyników podczas tworzenia strategii konkurencyjności,
- środków finansowych, technicznych, kadrowych i organizacyjnych, niezbędnych do wdrożenia rozwiązań informatycznych, wspomagających realizację zaawansowanych metod analizy konkurencyjności,
- wykwalifikowanego personelu odpowiedzialnego za obsługę, utrzymywanie i rozwój rozwiązań technologicznych, zapewniających realizację analizy konkurencyjności oraz opracowywanie i dystrybucję raportów wyników,
- liczby generowanych i gromadzonych zasobów danych, będących źródłem zasilającym realizowaną analizę konkurencyjności.

W konsekwencji ich pozycja konkurencyjna jest labilna, a osiągnięte wyniki zmienne. Ponieważ jednak MSP stanowią podstawę gospodarki, zatem efektywne wspomaganie ich działań pozostaje istotnym zagadnieniem współczesnego zarządzania [Johnson, Turner, 2010; Sok i in., 2013, s. 161–167]. Poprawa tej sytuacji wymaga tworzenia rozwiązań merytorycznych, technologicznych i organizacyjnych, które zapewniłyby MSP dostęp do wiedzy eksperckiej z zakresu tworzenia i wdrażania strategii konkurencyjności. Wobec powyższego należy sformułować następujące pytanie badawcze: Czy istnieją metody zwiększające dostępność wiedzy eksperckiej wspomagającej wyznaczanie strategii konkurencyjności?

Celem realizowanego badania jest zatem opracowanie metody wyznaczania strategii konkurencyjności w zakresie:

- identyfikacji i selekcji kryteriów determinujących konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- prototypowania wariantów strategii umożliwiających osiągnięcie zakładanej pozycji konkurencyjnej,
- selekcji wariantów strategii z uwzględnieniem bieżącej sytuacji na rynku oraz możliwości przedsiębiorstwa.

Uwzględniając powyższe, sformułowano hipotezę: Hierarchiczno – Regresyjna Metoda Prototypowania Strategii Konkurencyjności (HRMPSK) umożliwia ocenę oraz selekcję istniejących wariantów strategii konkurencyjności przy ograniczonym dostępie przedsiębiorstwa do wiedzy eksperckiej.

Kryteria oceny konkurencyjności w świetle literatury przedmiotu

Przeprowadzone badania literaturowe wskazują na istnienie dużego zróżnicowania spośród kryteriów oceny oraz celów strategii konkurencyjności. Przykładowo, M.E. Porter uważał, że skuteczne konkurowanie wymaga zastosowania strategii przywództwa kosztowego oraz wyróżnienia się na tle konkurencji poprzez dyferencjację i zróżnicowanie oferty [Porter, 1998]. Według koncepcji K. Ohmae, skuteczne są te podejścia, które polegają na działaniach prowadzących do wzrostu dostosowania oferty do potrzeb odbiorców oraz na dążeniu do zmian wartości kluczowych czynników sukcesu [Ohmae, 1982]. C.K. Prahalad i G. Hamel zwrócili uwagę, że analiza wyłącznie bieżących korzyści oraz aktualnego potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do podmiotów konkurujących nie

zapewnia utrzymania posiadanej przewagi w przyszłości [Prahalad, Hamel, 1989]. Niezbędne jest zastosowanie prognostycznego podejścia do tworzenia strategii konkurencyjności, przewidywanie i pozyskiwanie pojawiających się korzyści oraz unikanie nadchodzących zagrożeń [Prahalad, Hamel, 1990, s. 79–91].

Aktualnie prowadzonych jest szereg badań dotyczących identyfikacji lokalnych czynników konkurencyjności związanych z określoną branżą [Crouch, 2011, s. 27–45], rynkiem lub krajem [Weiming, Hao, 2013, s. 65–71], a nawet wielkością i umiędzynarodowieniem firmy [Rugman i in., 2012, s. 218–235]. Prowadzona jest również identyfikacja siły wpływu najczęściej występujących czynników konkurencyjności [Barge-Gil, Modrego, 2011, s. 61–83] oraz ich ocena w odniesieniu do zajmowanej pozycji konkurencyjnej [Rostek, 2012, s. 2039–2048]. W badaniach tych podkreślana jest konieczność ścisłego zdefiniowania grupy przedsiębiorstw, dla której będzie prowadzona identyfikacja kryteriów konkurencyjności [Błażek i in., 2011, s. 69–80]. Badacze uwypuklają także dynamikę procesu tworzenia strategii konkurencyjności [Warren, 2008] oraz wynikającą z tego konieczność odpowiedniego doboru metod, modeli i narzędzi wspomagających [Eden, Ackermann, 2013].

W tym kontekście należy wnioskować, że konkurowanie jest procesem dynamicznie zmiennym, o dużym zróżnicowaniu kryteriów oddziałujących na osiągnięty wynik końcowy. Zatem nie jest trywialne zagadnienie badania kryteriów konkurencyjności oraz ich wpływu na konkurencyjność zdefiniowanej grupy przedsiębiorstw. Zakładając, że liderzy grupy wypracowali skuteczne wzorce postępowania, analiza podejmowanych przez nich działań oraz uzyskiwanych w następstwie efektów, powinna zapewnić wiedzę dotyczącą skuteczności różnych wariantów strategii konkurencyjności w ramach tej grupy. Na tym założeniu opiera się podejście prezentowane w dalszym toku badania.

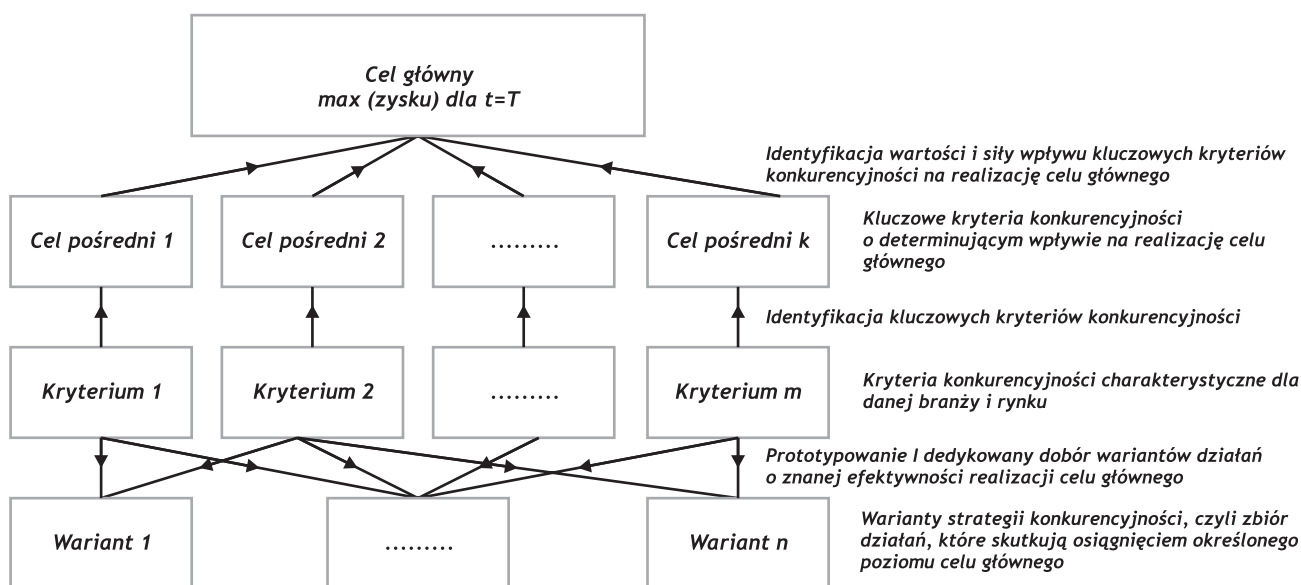
Hierarchiczny Model Problemu Decyzyjnego

Opracowanie metody HRMPSK rozpoczęto od zdefiniowania *Hierarchicznego Modelu Problemu Decyzyjnego* (HMPD), na który składają się następujące elementy (rys. 1):

- cel główny – przyjęta funkcja celu, w tym przypadku zakładająca dążenie do maksymalizacji zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo,
- warianty decyzyjne – cel główny jest osiągany za pomocą wdrożenia jednego z prototypowanych wariantów strategii konkurencyjności; przy czym wiadome jest, że skuteczność poszczególnych wariantów strategii konkurencyjności dla różnych przedsiębiorstwach i w różnym czasie jest zmienna,
- cele pośrednie – dobór najlepszej strategii konkurencyjności spośród zdefiniowanych wariantów decyzyjnych wymaga zidentyfikowania kluczowych kryteriów konkurencyjności, będących w modelu celami pośrednimi warunkującymi osiągnięcie celu głównego,
- kryteria modelu – kluczowe kryteria konkurencyjności są selekcjonowane ze zbioru wszystkich zidentyfikowanych kryteriów konkurencyjności, zwanych tutaj kryteriami cząstkowymi,
- optymalizacja decyzji – polega na doborze takiego wariantu strategii dla przedsiębiorstwa, który jest optymalny w danym momencie czasowym i przy znanych możliwościach i preferencjach decydenta.

Zastosowanie modelu HMPD w metodzie HMR wymagało:

- zidentyfikowania kryteriów cząstkowych, czyli znanych kryteriów konkurencyjności w danej grupie badawczej – wykonano na podstawie wyników przeprowadzonego badania ilościowego oraz dostępnych badań wtórnych,
- wyselekcjonowania kluczowych kryteriów konkurencyjności o największej sile wpływu i wartości oddziaływania na wielkość osiąganego zysku – wykonano za pomocą analizy regresji,



Rys. 1. Hierarchiczny Model Problemu Decyzyjnego
Źródło: opracowanie własne

- prototypowania wariantów strategii konkurencyjności uwzględniających wpływ i oddziaływanie kluczowych kryteriów konkurencyjności – wykonano za pomocą metody drzew decyzyjnych,
- wyselekcjonowania ze zbioru dopuszczalnych wariantów strategii tego, który z największym prawdopodobieństwem i skutecznością zapewni przedsiębiorstwu osiągnięcie zakładanego poziomu zysku – wykonano za pomocą hybrydowej metody AHP.

Identyfikacja kryteriów cząstkowych (kryteria konkurencyjności) została wykonana na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego oraz pozyskanych wyników badań wtórnych. Badaniem ilościowym w formie wywiadu bezpośredniego z wykorzystaniem formularza elektronicznego (ang. *CAPI – Computer Assisted Personal Interviewing*) objęto grupę przychodni medycznych, świadczących usługi stomatologiczne. Ankiety wykonano w listopadzie 2009 r. Próba badawcza została dobrana w sposób celowo-losowy spośród wszystkich zarejestrowanych prywatnych praktyk stomatologicznych sektora MSP, których w roku 2009 było 3693 [Walkowska, 2010]. Celowość doboru polegała na tym, że wszystkie przychodnie były zlokalizowane w dużych miastach Polski, posiadały komputery oraz należały do sektora MSP. Wymagana wielkość próby dla tego zbioru została wyznaczona przy następujących założeniach:

- poziom ufności $(1-\alpha) = 95\%$,
- interwał ufności $t = 1,96$,
- oszacowanie frakcji obiektów populacji posiadających analizowaną cechę $p = 50\%$,
- oszacowanie frakcji obiektów populacji nieposiadających analizowanej cechy $(1-p) = 50\%$,
- maksymalny dopuszczalny błąd pomiaru $d = 8\%$.

Na tej podstawie minimalna wielkość próby badawczej została określona na 150 przychodni:

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,08^2} = 150,0625 \quad (1)$$

Selekcja kluczowych kryteriów konkurencyjności została przeprowadzona za pomocą analizy regresji. Do tego celu wykorzystano dane pozyskane od 10 spośród 150 ankietowanych przychodni. Dane pochodziły z okresu od 2008 do 2010 r.

Podobne wykorzystanie metody regresji (regresji wielorakiej oraz metody głównych składowych), jako uzupełnienia klasycznej analizy AHP w zakresie wyznaczania ocen preferencji, prezentowane jest w pracy [Priya, Venkatesh, 2012, s. 143–153]. W przypadku bieżącego badania zastosowana została metoda regresji liniowej z krokową, wsteczną procedurą doboru zmiennych objaśniających.

Zastosowana wsteczna metoda doboru zmiennych objaśniających w pierwszym kroku zakłada estymację równania regresji przy maksymalnej liczbie zmiennych objaśniających. Następnie z modelu funkcji regresji eliminowana jest ta zmienna niezależna, dla której wartość statystyki t-Studenta, świadcząca o istotności cząstkowych współczynników regresji, jest najmniejsza.

Definiowanie wariantów strategii zostało zautomatyzowane metodą drzew decyzyjnych. Podejście łączące metody analizy AHP i drzew decyzyjnych zaproponowano

w pracy [Dey, 2002, s. 13–27]. Za pomocą metody AHP została przeprowadzona ocena kryteriów determinujących poszczególne warianty rozwiązań, a metoda drzew decyzyjnych posłużyła do selekcji tych wariantów ze względu na ich wpływ na realizację konkretnego zadania. W prezentowanej pracy metoda drzew decyzyjnych służy do zidentyfikowania i scharakteryzowania na podstawie reguł możliwych do zastosowania wariantów strategii, uwzględniających także wyniki selekcji kluczowych czynników konkurencyjności, pozyskanych z analizy regresji.

Przyjęte do badania drzewo zostało ograniczone do 3 rozgałęzień każdego węzła, 6 poziomów hierarchii oraz co najmniej 5 obserwacji w każdym liściu.

Selekcjonowanie zdefiniowanego zbioru wariantów strategii przeprowadzono hybrydową metodą analizy AHP. Szeroki zakres zastosowania metody AHP w procesie wspomaganego decyzji potwierdza jej użyteczność [Lai i in., 2002, s. 134–144; Hofmann, Knébel, 2013, s. 19–43]. Metoda AHP przewiduje dekompozycje badanego zjawiska poprzez utworzenie hierarchicznego modelu jego struktury (rys. 1). Poszczególne elementy hierarchii porównywane są parami (ang. *pair-wise comparisons*) w celu określenia stopnia wzajemnej ważności, co prowadzi do powstania macierzy ocen [Saaty, 1990, s. 9–26; Sipahi, Timor, 2010, s. 775–808].

Metoda AHP jest metodą ekspercką, w której macierz ocen jest budowana na podstawie opinii ekspertów [Schmoldt, 2001]. Jednak w przypadku stosowania takiego podejścia w przedsiębiorstwie sektora MSP istnieje duże prawdopodobieństwo, że zarówno wiedza, jak i doświadczenie decydenta nie będą wystarczające do dokonania obiektywnej oceny ważności kryteriów konkurencyjności, i wariantów strategii konkurencyjności. W prezentowanej pracy została zaproponowana hybrydowa wersja tej metody, w której macierz ocen jest wyznaczana na podstawie wyników uzyskanych z analizy przeprowadzonej metodą regresji oraz drzew decyzyjnych. Modyfikacja ta jest uzasadniona tym, że przedsiębiorstwa MSP nie mają dostępu do wiedzy eksperckiej, umożliwiającej im przeprowadzenie samodzielnej, obiektywnej i wiarygodnej oceny porównawczej istotności poszczególnych elementów hierarchicznego problemu decyzyjnego. W proponowanej metodzie nie jest wymagany oraz niezbędny udział eksperta i nawet w sytuacji jego niedostępności metoda jest użyteczna, co zostało pokazane podczas jej weryfikacji.

Hierarchiczno-Regresyjna Metoda Prototypowania Strategii Konkurencyjności

Metoda HRMPSK (rys. 2) została opracowana z uwzględnieniem następujących założeń:

- miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest wielkość zysku osiąganego w wyznaczonym czasie,
- poprawa zajmowanej pozycji konkurencyjnej jest równoznaczna ze zwiększeniem generowanego zysku,
- skuteczność strategii konkurencyjności jest uzależniona od znajomości wartości oraz siły oddziaływania kluczowych kryteriów konkurencyjności na pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo,

- istnieją alternatywne strategie skutkujące podobnym poziomem konkurencyjności, ale wykazujące różnicowaną skuteczność w odniesieniu do różnych przedsiębiorstw.

Realizację HRMPSK rozpoczyna identyfikacja cząstkowych kryteriów konkurencyjności w obszarze analizowanej grupy przedsiębiorstw (etap S1) oraz utworzenia hierarchicznego modelu problemu decyzyjnego (etap S2).

Wobec powyższego należy wnioskować, że wyspecyfikowanie cząstkowych kryteriów konkurencyjności, a następnie zdefiniowanie HMPD wymaga przeprowadzenia analizy w kontekście grupy przedsiębiorstw, która będzie z niego korzystała. Grupa ta powinna być porównywalna ze względu na: typ i formę prowadzonej działalności, branżę, lokalizację oraz wielkość zatrudnienia. Jest to warunek niezbędny do tego, aby możliwe było zidentyfikowanie wspólnego zbioru kryteriów konkurencyjności.

W prezentowanym przypadku, dla grupy polskich przychodni stomatologicznych, na etapie S1 wykorzystano wyniki pozyskane z badania ilościowego oraz badań wtórnych (tj. raportów PKPP Lewiatan oraz PARP). Pozwoliły one na wyodrębnienie 24 cząstkowych kryteriów konkurencyjności (tab. 1).

Na etapie S2 zdecydowano, że przyjętą funkcją celu będzie maksymalizacja osiąganego zysku. Funkcja ta jest warunkowana wartościami osiąganymi przez przedsiębiorstwo w zakresie kluczowych kryteriów konkurencyjności. Wiadomo, że uzyskanie takiego samego lub zbliżonego poziomu zysku jest możliwe przy różnym układzie wartości poszczególnych kryteriów. Selekcja kluczowych kryteriów konkurencyjności jest przedmiotem etapu S3. Prototypowanie możliwych i porównywalnych wariantów strategii jest realizowane w ramach etapu S4, a wybór wariantu strategii najlepiej dopasowanego do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa odbywa się na etapie S5.

Do selekcji kryteriów cząstkowych w celu zidentyfikowania tych, których wpływ na wartość generowanego zysku jest kluczowy (etap S3), wykorzystano metodę regresji krokowej wstecznej, gdzie kryterium wyboru rozwiązania ostatecznego była minimalizacja błędu walidacji wyników analizy. Model okazał się istotny ($F = 37,63$; $p < 0,0001$) i użyteczny – predyktory wyjaśniły łącznie 92% zmiennej

objaśnianej ($R^2 = 0,9180$). Z 24 zmiennych objaśniających (tab. 1) wyselekcjonowano 11 najistotniejszych ze względu na wartość ich wpływu na zmianę wartości zmiennej objaśnianej (czyli wielkości generowanego zysku). Siła oraz typ ich oddziaływania zostały opisane następującym równaniem:

$$\begin{aligned} \text{zysk}_{\text{średni}} = & 89,2236 C_{17} + 76,3225 C_{21} + 22,5100 C_8 \\ & + 9,2250 C_{23} + 5,5109 C_{15} + 0,1917 C_{13} + 0,1115 C_{12} \\ & - 0,0021 C_{22} - 2,5075 C_{16} - 10,8349 C_7 - 42,2789 C_{24} \\ & - 51,3335 \end{aligned} \quad (2)$$

Zmienne określone mianem kluczowych kryteriów konkurencyjności stały się podstawą do prototypowania wariantów strategii konkurencyjności, wyznaczanych metodą drzew decyzyjnych (etap S4). Ponieważ zmienna objaśniana (zysk) była typu przedziałowego, więc jako kryterium wyszukiwania oraz oceny reguł podziału drzewa decyzyjnego wybrano metodę wariancji.

Każda zmienna objaśniająca (pochodząca ze zbioru kluczowych kryteriów konkurencyjności) mogła być wykorzystana do podziału drzewa wyłącznie jeden raz. Przyjęto, że dopuszczalne jest maksymalnie trzykrotne rozgałęzienie drzewa na każdym poziomie, do sześciu poziomów pokoleń w hierarchii, oraz co najmniej pięcioelementowy zbiór obserwacji w każdym węźle. Otrzymano zbiór reguł, które wskazują na alternatywne ścieżki postępowania w dążeniu do osiągnięcia podobnej wartości zysku. Wyznaczają je reguły, wygenerowane przez drzewo decyzyjne. W zakresie oczekiwanej wartości 90–100 tys. zł są to:

$$S_{99}: \text{IF } C_{23} \in (9,583; 17,4154) \text{ and } C_{13} \geq 83,6538 \text{ THEN } \text{zysk}_{\text{średni}} = 99,60 \text{ tys. zł} \quad (3)$$

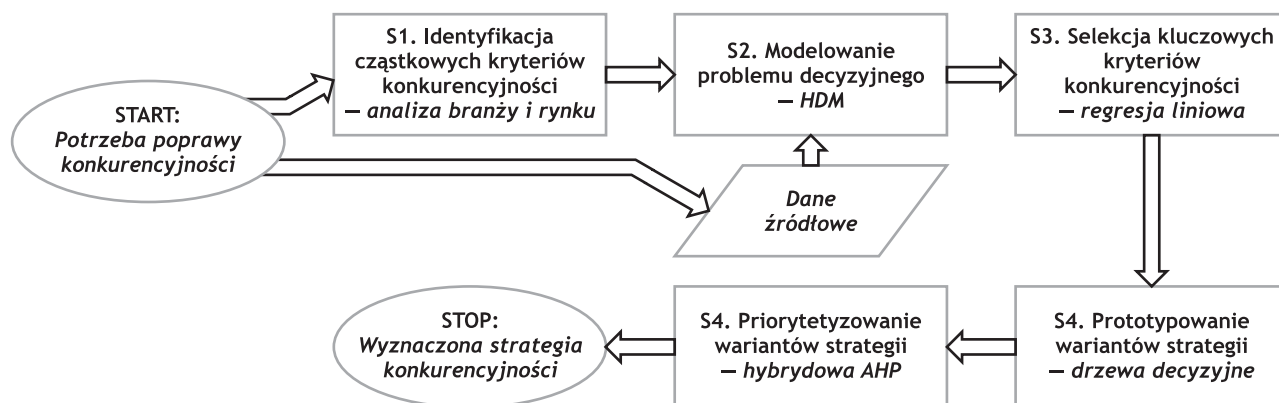
$$S_{93}: \text{IF } C_{23} < 9,583 \text{ and } C_7 < 25 \text{ THEN } \text{zysk}_{\text{średni}} = 93,00 \text{ tys. zł} \quad (4)$$

W zakresie oczekiwanej wartości 40–50 tys. zł są to:

$$S_{52}: \text{IF } C_{23} \in (9,583; 17,4154) \text{ and } C_{13} < 83,6538 \text{ THEN } \text{zysk}_{\text{średni}} = 51,72 \text{ tys. zł} \quad (5)$$

$$S_{44}: \text{IF } C_{23} < 9,583 \text{ and } C_7 \geq 25 \text{ and } C_{12} \in (332,5; 733,3) \text{ THEN } \text{zysk}_{\text{średni}} = 44,17 \text{ tys. zł} \quad (6)$$

Istnienie alternatywnych wariantów strategii (S_{99}/S_{93} oraz S_{52}/S_{44}) było podstawą pytania, który z wariantów jest lepszy/gorszy dla rozpatrywanego przypadku. Wybór podejścia najlepiej dopasowanego został zrealizowany hybrydową wersją metody AHP (etap S5).



Rys. 2. Hierarchiczno-Regresyjna Metoda Prototypowania Strategii Konkurencyjności. Źródło: opracowanie własne

Tab. 1. Częstkowe kryteria konkurencyjności polskich przychodni stomatologicznych

Kryterium	Opis
C ₁	wartość sprzedaży nowatorskich usług medycznych jako % wartości sprzedaży usług
C ₂	wydatki inwestycyjno-rozwojowe jako % wartości sprzedaży usług
C ₃	liczba reklamacji jako % liczby zrealizowanych usług medycznych
C ₄	wartość reklamacji jako % wartości sprzedaży usług
C ₅	liczba zarejestrowanych pacjentów przypadająca na 1 zatrudnionego pracownika medycznego
C ₆	średni czas trwania wizyty
C ₇	średni czas oczekiwania na wizytę
C ₈	liczba pacjentów wielokrotnie korzystających z usług firmy jako % ogólnej liczby pacjentów
C ₉	liczba pacjentów stałych korzystających z usług firmy jako % ogólnej liczby pacjentów
C ₁₀	liczba pacjentów przyjezdnych korzystających z usług firmy jako % ogólnej liczby pacjentów
C ₁₁	liczba pacjentów zagranicznych korzystających z usług firmy jako % ogólnej liczby pacjentów
C ₁₂	liczba sprzedanych usług przypadająca na 1 zatrudnionego pracownika medycznego
C ₁₃	wartość sprzedaży usług medycznych przypadająca na 1 zatrudnionego pracownika medycznego
C ₁₄	rentowność sprzedaży
C ₁₅	średnia stawka personelu medycznego
C ₁₆	średnia stawka personelu administracyjnego
C ₁₇	koszt robocizny personelu administracyjnego jako % kosztów robocizny personelu medycznego
C ₁₈	koszt robocizny personelu medycznego jako % wartości sprzedaży usług
C ₁₉	koszt promocji i marketingu jako % wartości sprzedaży usług
C ₂₀	całkowita wartość środków trwałych jako % wartości sprzedaży usług
C ₂₁	wartość sprzętu medycznego jako % wartości sprzedaży usług
C ₂₂	wartość sprzętu medycznego przypadająca na 1 zatrudnionego pracownika medycznego
C ₂₃	wartość zysku przypadająca na 1 przepracowaną roboczogodzinę pracownika medycznego
C ₂₄	liczba pracowników podlegających jakiejś formie szkolenia

Źródło: opracowanie własne

Realizację procedury hybrydowej AHP rozpoczęło określenie wektora preferencji dla wszystkich kryteriów, występujących w regułach porównywanych strategii. Dla strategii S₉₉/S₉₃ były to kryteria: C₇, C₁₃ i C₂₃. Dla strategii S₅₂/S₄₄ były to kryteria: C₇, C₁₂, C₁₃ i C₂₃. Wektor preferencji kryteriów został wyznaczony na podstawie macierzy, uwzględniającej siłę i wartość oddziaływania poszczególnych kryteriów (wyrażanych współczynnikami równania regresji) oraz wartościami kryteriów osiągniętymi przez określoną przychodnię (a wskazującymi na jej potencjał i możliwości). Przykład takiego wektora, wyznaczonego dla wybranej przychodni w odniesieniu do wariantów strategii S₉₉/S₉₃, prezentuje tabela 2.

Kolejnym krokiem było dokonanie porównań rozważanych wariantów strategii S₉₉/S₉₃ względem każdego z kryteriów uwzględnionego w przyporządkowanej regule (ujętej odpowiednio w formułach (3) i (4)). Przykład macierzy preferencji wariantów strategii S₉₉/S₉₃, względem kryterium C₇ dla wybranej przychodni, prezentuje tabela 3.

Wartość zysku możliwego do osiągnięcia ze względu na wartość kryterium porównawczego była przyjmowana na podstawie reguły przypisanej do określonego wariantu strategii (tab. 3). Jeżeli określone kryterium nie występowało w definicji reguły, to przyjmowana była aktualna wartość zysku wypracowanego przez przychodnię.

Ostatnim elementem procedury było wyznaczenie preferencji realizacji każdego z porównywanych wariantów strategii dla wybranej przychodni (tab. 4).

Podsumowując uzyskane wyniki, należy stwierdzić, że przy wyznaczonych współczynnikach równania regresji, definiujących wpływ kluczowych czynników konkurencyjności na wartość generowanego zysku oraz przy wygenerowanych regułach definiujących warianty strategii, prognozujących możliwe do osiągnięcia wartości zysku, w rozpatrywanym przypadku korzystniejsze i efektywniejsze dla wybranej przychodni będzie wdrożenie strategii S₉₉.

Wobec powyższego zastosowanie metody HRMPSK umożliwiło przychodni uzyskanie informacji, które kryteria konkurencyjności, spośród wszystkich rozpatrywanych w ramach bieżącej działalności, mają determinujący wpływ na konkurencyjność, mierzoną wartością generowanego zysku. Przychodnia pozyskała również wiedzę, jakie warianty poprawy konkurencyjności są dla niej dostępne i jakie reguły warunkują powodzenie realizacji każdego z nich. Uzyskała także informację, który z rozpatrywanych wariantów strategii, uwzględniając istniejące i uwzględnione w modelu HMPD kryteria konkurencyjności, ma największe szanse efektywnej realizacji w rozpatrywanej przychodni. Tym samym zastosowanie metody HRMPSK umożliwia realizację celu zdefiniowanego w pracy oraz dostarcza odpowiedzi na sformułowane pytanie badawcze.

Podsumowanie i dyskusja wyników

Punktem wyjścia prezentowanych wyników badań jest sytuacja MSP, wskazująca na brak dostępu do wiedzy eksperckiej niezbędnej w procesie tworzenia strategii konkurencyjności. Przedsiębiorstwa te nie dysponują ani wiedzą, ani wykwalifikowanym personelem, które gwarantowałyby



Tab. 2. Macierz preferencji kryteriów definiujących warianty strategii

Współczynniki równania regresji:		0,0922943	0,1917	9,225	Waga preferencji kryterium
Wartość kryterium wypracowana przez przychodnię:		C ₇	C ₁₃	C ₂₃	
20,000000	C ₇	216,698	104,3297	2,16802168	0,29768720
46,153846	C ₁₃	500,072	240,7608	5,00312695	0,68697046
1,030769	C ₂₃	11,168	5,3770	0,11173650	0,01534234

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Macierz preferencji wariantów strategii względem definiującego je kryterium

Kryterium C ₇	Wartość zysku:	67	93	Waga preferencji strategii
Wartość zysku:	Strategia	S ₉₉	S ₉₃	
67	S ₉₉	1,00000	0,72043	0,41875
93	S ₉₃	1,38806	1,00000	0,58125

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Macierz preferencji wariantów strategii dla przychodni

Wagi preferencji kryterium:	0,29768720	0,6869746	0,01534234	Preferencje strategii dla przedsiębiorstwa
Wagi preferencji strategii względem kryterium:	C ₇	C ₁₃	C ₂₃	
S ₉₉	0,41875	0,435647	0,5	0,432
S ₉₃	0,58125	0,564353	0,5	0,568

Źródło: opracowanie własne

możliwość samodzielnego opracowywania skutecznych i nieprzypadkowych działań, skutkujących poprawą konkurencyjności. Proponowana metoda HRMPSK obejmuje wszystkie elementy niezbędne w tym procesie, tzn.:

- identyfikuje kluczowe kryteria konkurencyjności,
- generuje reguły wskazujące na działania zapewniające poprawę konkurencyjności i skutkujące określoną wartością generowanego zysku, będącego podstawowym miernikiem konkurencyjności,
- w przypadku występowania alternatywnych strategii o zbliżonej efektywności umożliwia dokonanie ich preferencyjnej oceny z punktu widzenia możliwości i potrzeb określonego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona weryfikacja użyteczności HRMPSK na przykładzie grupy polskich przychodni stomatologicznych pozwala sądzić, że proponowana metoda, bazując na zdefiniowanych wynikach działalności przedsiębiorstwa, może zastąpić lub wspomóc działania eksperta w zakresie budowy skutecznej i zrównoważonej strategii poprawy konkurencyjności. Wskazują na to przypadki zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków wdrożonych strategii, znajdujące uzasadnienie w przesłankach reguł przyporządkowanych tym strategiom. Dodatkową zaletą jest to, że HRMPSK generuje alternatywne warianty stra-

tegi, umożliwiając następnie dokonanie ich preferencyjnej selekcji, wskazując na wariant najlepiej dopasowany do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Tym samym stanowi ona odpowiedź na sformułowane pytanie badawcze oraz potwierdzenie zdefiniowanej hipotezy.

Niedostatkami metody HRMPSK jest jej wrażliwość na dane źródłowe dostarczone do modelu HMPD. Jakość tych danych, czyli ich poprawność, kompletność i prawdziwość, warunkuje możliwość zarówno prawidłowej selekcji częściowych kryteriów konkurencyjności, generowania właściwych reguł dla poszczególnych wariantów strategii, jak i wiarygodnego ich doboru dla przedsiębiorstwa. Ponieważ jakość danych zależy wyłącznie od świadomości i odpowiedzialności użytkowników metody, więc z jednej strony konieczne jest ciągle przybliżanie ograniczeń wynikających z danych niskiej jakości, a z drugiej zapewnienie pod tym względem większej elastyczności modelu i metody. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem w tym zakresie byłoby zastosowanie na etapie generowania reguł metody drzew rozmytych, a na poziomie oceny wariantów strategii – hybrydowo-rozmytej metody AHP. Taka modyfikacja metody pozwoliłaby pokazać wyniki modelowania w perspektywie ich nieprecyzyjności i możliwego niedoszacowania, co zwiększy z kolei ich wiarygodność i użyteczność w procesie zarządzania.

dr inż. Katarzyna Rostek
 Politechnika Warszawska
 Wydział Zarządzania
 e-mail: k.rostek@wz.pw.edu.pl

Bibliografia

- [1] BARGE-GIL A., MODREGO A., *The Impact of Research and Technology Organizations on Firm Competitiveness. Measurement and Determinants*, „The Journal of Technology Transfer” 2011, Vol. 36, No. 1.
- [2] BILIŃSKA-REFORMAT K., *Marketing Audit of a Young Enterprise Project as a Diagnostic Tool of Marketing Activities of Small and Medium Sized Enterprises – Empirical Approach*, „Research Papers of Wrocław University of Economics” 2011, No. 237.
- [3] BLAŹEK L., PUDIL P., ŠPALEK J., *The Factors Affecting Competitiveness of Companies: Contribution and Limits of the Statistical Pattern Recognition Methods*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2011, No. 7.
- [4] CROUCH G.I., *Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes*, „Journal of Travel Research” 2011, Vol. 50, No. 1.
- [5] DEY P.K., *Project Risk Management: A Combined Analytic Hierarchy Process and Decision Tree Approach*, „Cost Engineering” 2002, Vol. 44, No. 3.
- [6] DZIEKOŃSKI K., *Projects in Innovative Small and Medium Enterprises*, „Economy and Management” 2011, No. 4.
- [7] EDEN C., ACKERMANN F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Sage, London 2013.
- [8] HOFMANN E., KNÉBEL S., *Alignment of Manufacturing Strategies to Customer Requirements Using Analytical Hierarchy Process*, „Production & Manufacturing Research” 2013, Vol. 1, No. 1.
- [9] JOHNSON D., TURNER C., *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge, New York 2010.
- [10] LAI V. S., WONG B. K., CHEUNG W., *Group Decision Making in a Multiple Criteria Environment: A Case Using the AHP in Software Selection*, „European Journal of Operational Research” 2002, Vol. 137, No. 1.
- [11] OHMAE K., *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, New York 1982.
- [12] PORTER M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1998.
- [13] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *Strategic intent*, „Harvard Business Review” 1989, No. 69.
- [14] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, No. 5–7.
- [15] PRIYA P., VENKATESH A., *Integration of Analytic Hierarchy Process with Regression Analysis to Identify Attractive Locations for Market Expansion*, „Journal of Multi-Criteria Decision Analysis” 2012, Vol. 19, No. 3–4.
- [16] ROSTEK K., *Business Intelligence for SME*, [in:] LECHMAN E. (ed.), *SMEs and Entrepreneurship*, vol. II, Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdańsk 2010.
- [17] ROSTEK K., *The Reference Model of Competitiveness Factors for SME Medical Sector*, „Economic Modelling” 2012, No. 29.
- [18] RUGMAN A.M., OH C.H., LIM D.S., *The Regional and Global Competitiveness of Multinational Firms*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, Vol. 40, No. 2.
- [19] SAATY T.L., *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*, „European Journal of Operational Research” 1990, No. 48.
- [20] SCHMOLDT D.L., *The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmental Decision Making*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2001.
- [21] SIPAHI S., TIMOR M., *The Analytic Hierarchy Process and Analytic Network Process: An Overview of Applications*, „Management Decision” 2010, Vol. 48, No. 5.
- [22] SOK P., O’CASS A., SOK K.M., *Achieving Superior SME Performance: Overarching Role of Marketing, Innovation, and Learning Capabilities*, „Australasian Marketing Journal” 2013, Vol. 21, No. 3.
- [23] WALKOWSKA K. (red.), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
- [24] WARREN K., *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons, New York 2008.
- [25] WEIMING L., HAO L.C.W., *Research on the Regional High-tech Industry Competitiveness Differences and Spatial Distribution Features in China*, Forum on Science and Technology in China 2013, No. 4.
- [26] WILLIAMSON D., COOKE P., JENKINS W., MORETON K.M., *Strategic Management and Business Analysis*, Elsevier, Oxford, Burlington 2004.
- [27] YU E., GIORGINI P., MAIDEN N., MYLOPOULOS J., *Social Modeling for Requirements Engineering*, The MIT Press, Cambridge, London 2011.

Hierarchical-Regression Method for Competitive Strategy Prototyping: A SME Perspective

Summary

Supporting unstructured decision problems, such as prototyping a competitive strategy, with no access to expert knowledge is difficult and inefficient. An example would be the functioning of SMEs, which are aimed on the survive and rarely think perspective. The result is a high variability of their position in the market. This implies a need for replacement the expert knowledge by an alternative sourced from the analysis of the collected data. This paper proposes a new method based on the analysis of the results of the business activities, supporting the identification of key competitiveness criteria and prototyping of strategy variants. A verification of method usefulness was performed on the example of a group of SMEs medical clinics.

Keywords

competitive strategy, competitive analysis, AHP method, regression analysis, decision trees method

MODELE BIZNESU W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – GŁÓWNE NURTY BADAWCZE

Ewa Krystyna Grzywa

Wprowadzenie

Termin „model biznesu” istnieje w praktyce życia gospodarczego od bardzo wielu lat, jednak oficjalnie zaczęto go stosować wraz z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w szczególności Internetu, w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Niektórzy uczeni są zdania, iż jego pochodzenie sięga czasów wymiany barterowej, jednakże w świadomości publicznej zaczął się zaznaczać dopiero w ciągu ostatniej dekady. Słynne są już słowa M.E. Portera, że model biznesu jest pojęciem „mrocznym” w najlepszym przypadku. Mutaz M. Al-Debei i D. Avison [2010, s. 360] podają trzy powody takiego jego postrzegania. Po pierwsze, model biznesu jest pojęciem stosunkowo młodym, a dotychczasowe badania nad nim są niepełne. Po drugie, pojęcie to wywodzi się z różnych dyscyplin: e-biznes, e-handel, systemy informacyjne, strategia, zarządzanie, ekonomia i gospodarka to tylko niektóre z nich. I w końcu po trzecie, nie bez znaczenia pozostaje nowość sektorów, w których badane są modele biznesu, w szczególności nowoczesne projekty technologiczne. To właśnie dzięki temu interdyscyplinarnemu charakterowi modele biznesu pod względem badawczym stanowią znaczące wyzwanie. Badania nad nimi są prowadzone z różnych perspektyw i na różnych poziomach analizy, co stanowi najpoważniejszą przeszkodę do zbudowania spójnych teoretycznych fundamentów badanego pojęcia.

Głównym celem niniejszej publikacji jest usystematyzowanie współczesnych poglądów odnośnie do konceptualizacji modelu biznesu, występujących w literaturze przedmiotu. W artykule dokonuje się uporządkowania i omówienia perspektyw badawczych, z których prowadzi się badania nad modelami biznesu. Podkreśla się rosnące znaczenie modeli biznesu w naukach o zarządzaniu oraz uwypukla ich związek z pojęciem wartości. W artykule stawia się i weryfikuje tezę, iż charakter modelu biznesu – statyczny czy dynamiczny – jest uzależniony od zastosowanej perspektywy badawczej. Wnioski prezentowane w artykule zostały sformułowane na podstawie obszernego systematycznego przeglądu literatury, obejmującego 138 publikacji z lat 2010–2014, zarówno polskojęzycznych, jak i anglojęzycznych, i stanowią część szerszych badań nad modelami biznesu. W piśmiennictwie rodzimym przeglądu literatury poświęconej modelom biznesu dokonał między innymi J. Macias [2012,

s. 12–15] w celu przedstawienia istoty, komponentów i rozwoju nowych innowacyjnych modeli biznesu.

Pozycje przytoczone w tekście niniejszego artykułu zostały wyszukane za pomocą baz danych Business Source Complete, EbscoHost, EkonBiz, Google Scholar i pochodzą z recenzowanych czasopism naukowych. Pierwsze z działań podjętych w ramach przyjętej procedury badawczej – przeanalizowanie abstraktów – ukierunkowane było na weryfikację zgodności tematyki zgromadzonych publikacji z celem badań. W dalszej kolejności przeprowadzono analizę pełnych tekstów publikacji, wyselekcjonowanych zgodnie z kolejnymi etapami systematycznego przeglądu literatury. Analiza bibliografii pozwoliła na identyfikację kolejnych 25 tekstów istotnych z punktu widzenia prowadzonych badań. Struktura artykułu przedstawia się następująco: w pierwszej kolejności analizuje się znaczenie modeli biznesu w naukach o zarządzaniu, jak również wskazuje się uzasadnienie celowości podejmowania badań w tym obszarze. Następnie identyfikuje się i omawia perspektywy badawcze najczęściej przyjmowane w badaniach nad modelami biznesu. W zakończeniu wskazuje się implikacje dla teorii nauk o zarządzaniu i dla praktyków oraz kierunki dalszych badań. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę opracowań przywołanych w tekście niniejszego artykułu. Badany zbiór literaturowy podzielono na opracowania o charakterze teoretycznym, opracowania o charakterze teoretycznym wspierane przykładem ilustrującym, opracowania o charakterze teoretycznym stanowiące przeglądy literatury, opracowania o charakterze empirycznym stosujące jakościową metodykę badań oraz opracowania o charakterze empirycznym stosujące ilościową metodykę badań.

Modele biznesu w naukach o zarządzaniu

Początkowo termin „model biznesu” wiązano z popularnymi w latach 1995–2001 przedsiębiorstwami internetowymi, co niewątpliwie wpłynęło na jego negatywne postrzeganie po spektakularnym pęknięciu bańki spekulacyjnej na rynku dotcomów. DaSilva i Trkman [2013], badając powiązanie między notowaniami indeksu NASDAQ a liczbą publikacji o tytule zawierającym „model biznesu” lub o nim traktujących, dochodzą do

Tab. 1. Charakterystyka opracowań przywołanych w tekście niniejszego artykułu

Lp.	Autor i rok publikacji	Charakter opracowania	Cel opracowania
1	Ch. Baden-Fuller, M.S. Morgan [2010]	Teoretyczny	Próba odpowiedzi na pytania: Dlaczego koncept modelu biznesu jest użyteczny? Dla kogo, po co i w jaki sposób jest użyteczny?
2	H. Itami, K. Nishino [2010]	Teoretyczny	Zwrócenie uwagi na konieczność łączenia przez menedżerów perspektywy krótkoterminowej (generowanie dochodów) i długoterminowej (uczenie się poprzez system biznesowy przedsiębiorstwa) w celu zbudowania efektywnego modelu biznesu.
3	A. Jabłoński [2010]	Teoretyczny	Wskazanie narzędzi wspomagających tworzenie zrównoważonego biznesu.
4	A. Jabłoński [2014]	Teoretyczny	Zaprezentowanie wybranych atrybutów rynku kapitałowego i atrybutów zrównoważonego modelu biznesu oraz definiowanie podstawowych warunków granicznych niezbędnych do wdrożenia ww. modelu w czasach kryzysu ekonomiczno-finansowego.
5	M. Jabłoński [2010]	Teoretyczny	Identyfikacja różnych czynników kształtujących modele biznesu. Przedstawienie klasyfikacji komponentów modeli biznesu.
6	R.G. Mcgrath [2010]	Teoretyczny	Podkreślenie znaczenia procesów badawczych i nauki w strategii ukierunkowanej na poszukiwanie nowego modelu biznesu.
7	D.J. Teece [2010]	Teoretyczny	Zrozumienie znaczenia modeli biznesu oraz analiza ich powiązań ze strategią biznesu, zarządzaniem innowacją oraz teorią ekonomii.
8	Ch. Zott, R. Amit [2010]	Teoretyczny	Zwrócenie uwagi na system działań wykonywanych przez daną organizację, jak również przez podmioty w stosunku do niej zewnętrzne (partnerów, dostawców, klientów) jako na część jej modelu biznesu.
9	R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2010]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Wskazanie różnic i podobieństw między strategią, modelem biznesu a taktyką.
10	R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2011]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Podkreślenie znaczenia oddziaływania modelu biznesu przedsiębiorstwa z modelami biznesu innych uczestników danego rynku.
11	W. Czakon [2010]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Przybliżenie relacji pomiędzy modelem biznesu operatora a orkiestracją sieci.
12	B. Demil, X. Lecocq [2010]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Zidentyfikowanie części składowych modelu biznesu korespondujących z podejściem statycznym. Analiza ewolucji komponentów modelu biznesu na poziomie organizacji.
13	A. Osterwalder, Y. Pigneur [2012]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Bliższe zapoznanie się z istotą modeli biznesu, opisanie tradycyjnych i najnowocześniejszych modeli biznesu oraz ich dynamiki, przedstawienie technik tworzenia ich innowacji.
14	B. Skowron-Grabowska [2014]	Teoretyczny z przykładem ilustrującym	Wskazanie nowych, kreatywnych rozwiązań dla poprawy konkurencyjności usług transportowych.
15	M. Al-Debei Mutaz, D. Avison [2010]	Teoretyczny – przegląd literatury	Stworzenie teoretycznych fundamentów koncepcji modelu biznesu poprzez analizę literatury poświęconej systemom informacyjnym, obejmującą w szczególności elementy konstytuujące model biznesu, jego kształtowanie, pozycjonowanie w organizacji oraz funkcje.
16	C. DaSilva, P. Trkman [2013]	Teoretyczny – przegląd literatury	Badanie i uporządkowanie terminologii związanej z modelem biznesu w czterech różnych aspektach: 1) historyczny rozwój terminu i jego pochodzenie; 2) stworzenie podstawy teoretycznej dla modeli biznesu w oparciu o teorię zasobów i ekonomię kosztów transakcyjnych; 3) czym model biznesu jest, a czym nie jest.
17	M. Kalinowski, L. Vives [2013]	Teoretyczny – przegląd literatury	Zidentyfikowanie źródeł różnic i podobieństw w definicjach modeli biznesu, wskazanie perspektyw dominujących w obecnie prowadzonych badaniach. Przeanalizowanie postrzegania podstawowej logiki modelu biznesu – tworzenia, przywłaszczania i przechwytywania wartości.
18	J. Macias [2012]	Teoretyczny – przegląd literatury	Przedstawienie istoty, komponentów i rozwoju nowych innowacyjnych modeli biznesu.
19	E. Płaczek [2012]	Teoretyczny – przegląd literatury	Identyfikacja modeli biznesu firm świadczących usługi logistyczne oraz analiza możliwości dalszego rozwoju. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak podmioty świadczące usługi logistyczne mogą skutecznie działać na polskim rynku usług logistycznych.
20	Ch. Zott, R.I. Amit L. Massa [2011]	Teoretyczny – przegląd literatury	Dokonanie wielopłaszczyznowego przeglądu literatury z zakresu modeli biznesu w celu zbadania początków koncepcji modelu biznesu oraz przeanalizowania jej z różnych dyscyplinarnych i przedmiotowych perspektyw.
21	S. Costa, J. Levie [2014]	Empiryczny – badania jakościowe	Analiza zachowań przedsiębiorstw, które wraz z upływem czasu wywołują zmianę modelu biznesu oraz ich powiązań z wynikami przedsiębiorstwa. Jak zachowania różnią się w odniesieniu do różnych elementów modelu.

22	V. Sabatier, V. Mangematin, T. Rousselle [2010]	Empiryczny – badania jakościowe	Analiza tworzenia i zarządzania portfelem modeli biznesu przedsiębiorstw biotechnologicznych.
23	W.K. Smith, A. Binns, M.L. Tushman [2010]	Empiryczny – badania jakościowe	Podkreślenie roli kadry zarządzającej wyższego szczebla w efektywnym zarządzaniu kompleksowymi modelami biznesu – modelami, które organizacje muszą przyjąć, jeśli chcą działać w oparciu o strategię przeciwną.
24	K.J. Sund, J.A. Villarroel, M. Bogers [2014]	Empiryczny – badania jakościowe	Przeanalizowanie wyzwań związanych z (prze)projektowaniem organizacyjnym przedsiębiorstwa funkcjonującego na dojrzałym rynku w obliczu konieczności podjęcia reakcji na rewolucyjne zmiany zachodzące w jego otoczeniu.
25	S. Svejenova, M. Planelles, L. Vives [2010]	Empiryczny – badania jakościowe	Analiza modelu biznesu indywidualnej jednostki (osoby) oraz badanie jego dynamiki.
26	T. Falencikowski [2013]	Empiryczny – badania ilościowe	Opracowanie koncepcji i metody pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu w przedsiębiorstwie.
27	M.H. Morris, G. Shirokova, A. Shatalov [2013]	Empiryczny – badania ilościowe	Badanie relacji pomiędzy konstrukcją modelu biznesu a rentownością przedsiębiorstwa w kontekście rynku rosyjskiego. Określenie różnic w rentowności generowanej w zależności od przyjętego modelu biznesu.
28	R.K. Pati, N.M.K. Veetil [2014]	Empiryczny – badania ilościowe	Przeanalizowanie wpływu przyjętego podejścia do podejmowania decyzji na kluczowe atrybuty modelu biznesu – jego skuteczność i nowatorstwo.

Źródło: opracowanie własne

wniosku, iż zintensyfikowane stosowanie terminologii z zakresu modeli biznesu wydaje się nierozdzielnie związane z przedsiębiorstwami działającymi w oparciu o technologię. Jak argumentują przywołani autorzy, wzrost zainteresowania modelami biznesu towarzyszący wzrostowi notowań indeksu NASDAQ pokazuje, iż początkowo był to jedynie modny zwrot, za którym kryły się przedsiębiorstwa z szybko rosnącymi cenami akcji, lecz pozbawione strategii i modelu dochodów. Co więcej, badania DaSilvy i Trkmana wskazują, iż model biznesu przetrwał krach na rynku przedsiębiorstw internetowych. Zrewolucjonizowanie przez Internet oraz technologie informacyjne i komunikacyjne sposobu prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa w wielu różnych branżach zakorzeniło koncepcję modelu biznesu w przedsiębiorstwach działających w bardziej tradycyjny sposób. Co więcej, zainteresowanie badaczy, do tej pory skupione na modelach biznesu przedsiębiorstw internetowych, zostało przeniesione na model biznesu w szerszym pojęciu biznesie.

W 2011 roku Ch. Zott i inni [s. 1019–1042] opublikowali najbardziej kompleksowy przegląd literatury akademickiej poświęconej modelom biznesu, którego celem było zbadanie początków koncepcji, przeanalizowanie jej z różnych dyscyplinarnych i przedmiotowych perspektyw oraz jej usystematyzowanie według głównych zagadnień problemowych. Na podstawie przeprowadzonych obszernych studiów literaturowych, obejmujących 103 artykuły akademickie, opublikowane w okresie od stycznia 1975 roku do grudnia 2009 roku, wyżej wymienieni autorzy sformułowali trzy spostrzeżenia, często przywoływane w tekstach ukazujących się po 2011 r. w literaturze poświęconej modelom biznesu. Po pierwsze, pomimo rosnącego zainteresowania naukowców nie są oni zgodni co do tego, czym jest model biznesu. Badacze często przyjmują idiosynkratyczne definicje, które wpasowują się w cel ich badań, jednak ciężko je ze sobą nawzajem pogodzić. W konsekwencji nie występuje zjawisko kumulowania

wiedzy w obszarze modeli biznesu. Po drugie, literatura dedykowana modelom biznesu w dużym stopniu rozwija się w izolacji, zgodnie z przedmiotem zainteresowania poszczególnych badaczy. Głównymi zidentyfikowanymi obszarami zainteresowania są: 1) e-biznes i zastosowanie technologii informacyjnych w organizacjach; 2) zagadnienia strategiczne, jak kreowanie wartości, przewaga konkurencyjna oraz efektywność przedsiębiorstwa; 3) zarządzanie technologią i innowacjami. Po trzecie, pomimo różnic koncepcyjnych pomiędzy badaczami w poszczególnych obszarach, jak również w obrębie tego samego obszaru, pojawiają się pewne punkty wspólne: 1) model biznesu jest nowym, wyodrębnionym obszarem badawczym; jest skoncentrowany na danym przedsiębiorstwie, ale wykracza poza jego granice; 2) wyjaśniając, jak przedsiębiorstwa „robią biznes”, modele biznesu akcentują holistyczne podejście na poziomie całego systemu; 3) działania danej firmy i jej partnerów odgrywają bardzo ważną rolę w conceptualizacji modelu biznesu oraz 4) modele biznesu próbują wyjaśnić zarówno kreowanie wartości, jak i jej przechwytywanie.

Wśród czynników sprzyjających rosnącemu zainteresowaniu modelami biznesu wymienia się wyłanianie się gospodarki opartej na wiedzy, rozwój Internetu i e-handlu, outsourcing i offshoring wielu procesów biznesowych oraz restrukturyzację sektora usług finansowych na całym świecie [Tecee, 2010, s. 174].

Główne perspektywy badawcze w analizach modeli biznesu

Modele biznesu są projektowane, rozwijane, wykorzystywane i mają swoje konsekwencje na różnych poziomach i w różnych dziedzinach równocześnie. Dokonana przez autorkę niniejszego artykułu analiza pojmowania modelu biznesu w naukach o zarządzaniu wskazuje, iż badania nad modelami biznesu są najczęściej prowadzone

z trzech różnych perspektyw: z perspektywy wyborów dokonywanych przez organizację, z perspektywy systemu działań podejmowanych przez organizację oraz z perspektywy normatywnej. Potwierdza to pogląd prezentowany przez M. Kalinowskięgo i I. Vivesa [2013, s. 10]. Każdą z tych perspektyw można przypisać do poszczególnych poziomów analizy modeli biznesu – perspektywa wyborów wywodzi się z poziomu strategicznego analizy, perspektywa systemu działań – z poziomu organizacyjnego, perspektywa normatywna – z poziomu operacyjnego. Perspektywa wyboru oddziela model biznesu od strategii i traktuje go jako dynamiczne, wzajemne oddziaływanie wyborów strategicznych dokonywanych przez organizację i ich konsekwencji, skupiając się przy tym na zrozumieniu mechanizmu przywłaszczania wartości. Pojmowanie modelu biznesu jest tu budowane głównie na bazie teorii strategii, wyborów i dopasowania, teorii sytuacyjnej [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010]. Z perspektywy systemu działań model biznesu jest postrzegany jako wiązka zasobów i wzajemnie zależnych działań, które wykraczają poza dane przedsiębiorstwo i rozszerzają tym samym jego granice, akcentując przy tym tworzenie wartości [Zott, Amit, 2010]. W tej perspektywie postrzega się model biznesu jako konstrukt dynamiczny, a jego rozumienie jest wspierane teorią zasobową przedsiębiorstwa, teorią konfiguracji, teorią organizacji i teorią łańcucha wartości [Zott, Amit, 2010; Svejnova i in., 2010; Sund i in., 2014]. Natomiast perspektywa normatywna wskazuje, jakie składniki budują model biznesu i jak powinny być zorganizowane, jeżeli jako podstawę działalności przedsiębiorstwa stawia się przechwytywanie wartości [Tece, 2010]. Pojmowanie modelu biznesu jest tu budowane głównie na bazie teorii eksploracji i wykorzystywania szans rynkowych [McGrath, 2010]. W dalszej części artykułu dokonano dogłębnej analizy pojmowania modeli biznesu w poszczególnych perspektywach badawczych.

Modele biznesu a perspektywa wyborów

Model biznesu analizowany z perspektywy wyborów to określony zbiór wyborów dokonywanych przez przedsiębiorstwo odnośnie do polityki, aktywów i sposobu zarządzania oraz związanych z nimi konsekwencji. W nurcie tym głównym przedmiotem zainteresowania badaczy jest mechanizm przechwytywania wartości. Model biznesu określa logikę przedsiębiorstwa, sposób jego działania i tworzenia wartości dla interesariuszy [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, s. 196]. Model biznesu postrzegany z perspektywy wyborów jest modelem dynamicznym z uwagą na wzajemne oddziaływanie pomiędzy wyborami dokonywanymi przez przedsiębiorstwo i ich konsekwencjami pojawiającymi się z upływem czasu. Konsekwencje wyborów dokonywanych przez przedsiębiorstwo prowadzą do kolejnych wyborów, tworząc w ten sposób koła sukcesu lub błędne koła [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, s. 199; Demil, Lecocq, 2010, s. 239]. W rozumieniu W.K. Smith i innych [2010, s. 450] model biznesu to struktura, poprzez którą organizacja przekształca dany zbiór wyborów strategicznych dotyczących rynków, klientów i propozycji wartości

w wartość przy wykorzystaniu określonej architektury organizacyjnej. W swojej definicji do pojęcia strategii nawiązuje również W. Czakon [2010, s. 23], nazywając model biznesu wyrazem strategii organizacji, przejawiającym się celowym kształtowaniem jej łańcucha wartości po to, by skutecznie eksploatować i odnawiać zasoby oraz umiejętności. A. Jabłoński [2010, s. 34] postrzega model biznesu jako stabilizator podczas wdrażania decyzji zarządczych związanych z przyjętą strategią. Natomiast A. Osterwalder i Y. Pigneur [2012, s. 18] stoją na stanowisku, iż model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Model biznesu w rozumieniu A. Osterwaldera i Y. Pignaura to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji. M.H. Morris i inni [2013, s. 47] zwracają uwagę na znaczenie modelu biznesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, rozumiejąc ów termin jako zwięzłe przedstawienie sposobu organizacji zbioru powiązanych ze sobą zmiennych decyzyjnych, zorientowanego na tworzenie długotrwałej przewagi konkurencyjnej w zdefiniowanych rynkach. Co więcej, wybór konkretnego modelu biznesu to wybór konkretnego sposobu konkurowania [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, s. 195–215; Skowron-Grabowska, 2014, s. 36]. H. Itami i K. Nishino [2010, s. 364] podkreślają dwoistość pojęcia oraz jego ścisłe powiązanie ze strategią organizacji – model biznesu to zarówno model, jak i system. Jest to model strategicznych zamierzeń przedsiębiorstwa, mający na celu rozróżnienie przedsiębiorstwa od konkurencji (poprzez zróżnicowanie produktowe, cenowe), natomiast jego system biznesowy to system zaprojektowany do realizacji tych strategicznych zamierzeń.

Niezwykle ciekawa jest propozycja wysunięta przez V. Sabatier i innych [2010, s. 432]. Autorzy ci promują pojęcie „portfela modeli biznesu”, podkreślające specyficzną kombinację zasobów potrzebną do dostarczenia propozycji wartości. Portfel modeli biznesu jest definiowany jako wachlarz różnych sposobów dostarczania przez przedsiębiorstwo wartości do klientów w celu zapewnienia jego rentowności w perspektywie średnioterminowej i rozwoju w perspektywie długoterminowej. Stosowanie portfela modeli biznesu jest charakterystyczne dla firm dojrzałych, zdolnych do zarządzania strukturą bardziej skomplikowaną, lecz umożliwiającą redukcję ryzyka i utrzymanie równowagi między różnymi rodzajami działalności, w które zaangażowane jest przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa realizujące swoją strategię poprzez portfel wzajemnie powiązanych modeli biznesu prowadzą różne rodzaje działalności, często są one jednak oparte na wspólnych kompetencjach.

Modele biznesu a perspektywa systemu działań

Naukowcy badający modele biznesu z perspektywy systemu działań przedstawiają model biznesu jako system wzajemnie zależnych działań silnie skoncentrowanych na tworzeniu wartości. Każdy model biznesu obejmuje odmienny zbiór działań, zasobów, sposób ich organizacji

oraz połączenia pomiędzy działaniami, zasobami i siecią wartości, pozwalające na przeprowadzanie tych działań w kooperacji z partnerami lub klientami [Pati, Veetil, 2014]. Innymi słowy, model biznesu może być określany jako zbiór transakcji lub jako system działań [Zott, Amit, 2010, s. 216–226]. Naukowcy analizujący model biznesu z tej perspektywy wskazują na różne konfiguracje działań i zasobów istniejących w ramach danego modelu. Ów zbiór wzajemnie zależnych działań organizacyjnych jakim jest model biznesu, jest silnie skoncentrowany na danej organizacji, obejmuje działania wykonywane przez tę organizację, jak również przez jej partnerów, sprzedawców czy klientów. Model biznesu odnosi się również do połączeń pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, które przeprowadzają kluczowe czynności, jak również połączeń z zewnętrznymi interesariuszami organizacji w jej dążeniu do tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości [Zott i in., 2011; Sund i in., 2014]. Model biznesu rozumiany jako system działań może wykraczać poza organizację, ale pozostanie na niej skoncentrowany, żeby nie tylko umożliwić jej tworzenie wartości wspólnie z partnerami, ale również przywłaszczenie części wytworzonej wartości [Zott, Amit, 2010, s. 217–218]. Działanie w ramach modelu biznesu danej organizacji może być postrzegane jako zaangażowanie ludzkich, materialnych lub kapitałowych zasobów dowolnego podmiotu, mającego związek z modelem biznesu, służące specyficznemu celowi, nakierowanemu na spełnienie celu nadrzędnego. Łącznik pomiędzy poszczególnymi działaniami stanowią transakcje [Zott, Amit, 2010, s. 218]. E. Płaczek [2012, s. 192] uważa model biznesu za metodę prowadzenia działalności zawierającą unikatową dla przedsiębiorstwa kombinację zasobów, procesów i relacji, mających zwiększyć dochodowość i wartość firmy oraz w długim okresie zapewnić jej konkurencyjność w danej dziedzinie. Autorka ta podkreśla jednak strategiczny charakter modelu biznesu, co nawiązuje do omówionej już perspektywy wyborów i strategicznego poziomu analizy.

W perspektywie systemu działań podkreśla się, iż model biznesu jest zorientowany na zewnątrz przedsiębiorstwa i przedstawia relacje, jakie posiada ono z różnymi podmiotami w swojej sieci wartości, wychytując w ten sposób zmianę w kierunku usieciowionego tworzenia wartości. S. Costa i J. Levie [2014, s. 5] rozumieją model biznesu jako system współzależnych elementów, które modelują tworzenie, dostarczanie i przechwytywanie przez organizację wartości, obejmujący działania wykraczające poza granice danej organizacji. S. Svejnova i inni [2010, s. 408–430] zwracają uwagę, iż koncept modelu biznesu ma szerokie zastosowanie, które nie musi ograniczać się tylko do jednostek organizacyjnych. Wspomniani autorzy formułują definicję modelu biznesu indywidualnej jednostki – jest to zbiór działań, sposób ich organizacji i zasobów strategicznych, niezbędnych do realizacji przez jednostkę swoich zainteresowań i motywacji oraz do tworzenia i przechwytywania w tym procesie wartości. Analizowanie modelu biznesu z perspektywy systemu działań pozwala uwidocznic relacje pomiędzy różnymi warstwami organizacji.

Modele biznesu a perspektywa normatywna

W perspektywie normatywnej głównym przedmiotem zainteresowania jest budowanie ontologii modeli biznesu – sformalizowanych wykazów elementów, z których model biznesu powinien się składać, jak również określanie podstawowych relacji modelu oraz związanego z nim słownictwa i semantyki. Perspektywa ta dostarcza wskazówek przy budowaniu nowych modeli, umożliwia również porównywanie istniejących modeli poprzez wykorzystanie konstrukcji czysto teoretycznych i zbudowanych ze ściśle określonych elementów. W artykule wprowadzającym do specjalnego wydania Long Range Planning z 2010 r., poświęconego w całości modelom biznesu, Ch. Baden-Fuller i M.S. Morgan [2010, s. 156–171] przedstawiają model biznesu jako przepis, budowany na podstawie wrodzonych zdolności menedżerskich w celu ułatwienia menedżerom (utożsamianym w przywołanym artykule z szefami kuchni) jak najlepszej organizacji i integracji wykorzystywanych składników i technik, tak aby osiągnięte rezultaty były możliwie najbardziej satysfakcjonujące. Co więcej, autorzy ci uważają, iż modele biznesu to tworzone odgórnie – a więc na podstawie istniejących koncepcji i teorii – typologie, używane do klasyfikowania przedsiębiorstw. T. Falencikowski [2013, s. 37] argumentuje natomiast, iż model biznesu jest wzorem. Tak rozumiany stanowi konceptualnie opracowany i wyodrębniony wieloskładnikowy obiekt, ujmujący prowadzenie biznesu w sposób uproszczony, poprzez opisywanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tych wartości przez przedsiębiorstwo.

Jak zauważa M. Jabłoński [2010, s. 8], model biznesu reprezentuje konfigurację czynników materialnych i niematerialnych. Jeżeli konfiguracja ta jest właściwa, powinna służyć kreacji wartości przedsiębiorstwa [Jabłoński, 2014, s. 40–46]. D.J. Teece [2010, s. 173] sugeruje natomiast, iż dobry model biznesu zapewni klientom godną uwagi wartość i pozwoli przechwycić rozsądną część uzyskanego dochodu. Zdaniem wyżej wymienionego autora, model biznesu jest w pierwszej kolejności modelem koncepcyjnym, a nie finansowym, co więcej – zawiera założenia na temat klientów, zachowania przychodów i kosztów, zmiennej natury potrzeb użytkowników i prawdopodobnej reakcji konkurencji. W rozumieniu D.J. Teece'a model biznesu nakreśla logikę biznesu wymaganą do osiągnięcia zysku i, gdy zostanie przyjęty, wyznacza „drogę wejścia na rynek” przez przedsiębiorstwo. Innymi słowy, model biznesu określa, jak przedsiębiorstwo tworzy wartość i dostarcza ją klientom, zachęca klientów do zapłacenia za tę wartość, a następnie przekształca otrzymane płatności na zyski. Zdaniem R. Casadesus-Masanella i J.E. Ricart [2011, s. 76], dobry model biznesu cechuje się zbieżnością z celami przedsiębiorstwa, solidnością, ma również charakter samowzmacniający się. R.G. McGrath [2010, s. 249] opisuje model biznesu jako konstrukcję zbudowaną z dwóch kluczowych składników – podstawowej jednostki biznesowej, czyli tego, za co klienci płacą, oraz przewag procesowych i operacyjnych, obejmujących

wybór poszczególnych kroków w danym procesie. Wybór ten dotyczy w szczególności zestawów działań, które należy wykorzystać, aby sprzedać podstawową jednostkę biznesową.

Charakter modelu biznesu – statyczny czy dynamiczny?

Jak wynika z dokonanego przeglądu najczęściej stosowanych perspektyw badawczych modeli biznesu, postrzeganie modelu biznesu jako konstruktu statycznego lub dynamicznego jest uzależnione od przyjętej perspektywy badawczej. Perspektywa normatywna wyraźnie wskazuje na statykę modeli biznesu. Model biznesu jest tu rozpatrywany na poziomie abstrakcyjnym i konceptualnym – stanowi ogólny wzorzec, nawet wskazówkę, a jego główną funkcją jest umożliwienie opisu i klasyfikacji. Jest więc rozumiany jako uproszczony obraz tworzenia i przechwytywania wartości. Nurt normatywny nie rozpatruje interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi indywidualnymi elementami modelu biznesu, skupia się raczej na ich obserwacji. Natomiast dwa pozostałe nurty badawcze – perspektywa wyborów i perspektywa systemu działań – budują pojmowanie modelu biznesu na jego dynamicznie. Perspektywa wyborów zaznacza dynamiczną naturę modelu biznesu poprzez sprzężenia zwrotne pomiędzy wyborami a ich konsekwencjami. Pomiedzy wyborami podejmowanymi przez kierownictwo organizacji, jak również konsekwencjami tych wyborów zachodzi wzajemne oddziaływanie, warunkujące kolejne wybory i kolejne konsekwencje. Zmiana jednej decyzji może wywołać lawinę zmian w całym modelu [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, s. 195–215]. Perspektywa systemu działań umiejscawia natomiast elementy dynamiki we współzależnościach i powiązaniach pomiędzy działaniami i zasobami [Zott, Amit, 2010, s. 216–226]. Obydwie perspektywy są ściśle powiązane, gdyż dokonywane przez przedsiębiorstwo wybory determinują kształt przedsiębiorstwa, jego strukturę i konfigurację zasobów oraz działań.

Próbie pogodzenia statycznego i dynamicznego spojrzenia na model biznesu podjęli B. Demil i X. Lecocq [2010, s. 227–246]. Sugerują oni, iż w ujęciu statycznym nacisk kładzie się na słowo „model”, zawierające w sobie kwestię spójności pomiędzy kluczowymi częściami składowymi. Dynamika modelu biznesu jest natomiast rozumiana jako jego zdolność do zmian – w całym modelu, jak również w obrębie jego poszczególnych części składowych. Zmiany modelu biznesu są inherentną częścią jego egzystencji – każde przedsiębiorstwo musi się zmieniać, ponieważ zmienia się otoczenie, w którym funkcjonuje i z którym nieustannie oddziałuje. W podejściu tym zakłada się, że model biznesu rzadko jest trwały od samego początku, lecz wymaga stopniowego udoskonalania w celu wytworzenia wewnętrznej spójności. Tak więc w podejściu transformacyjnym (inaczej – dynamicznym) model biznesu postrzegany jest jako sposób, w jaki organizacja działa, aby zapewnić sobie trwałość. Jak zauważają B. Demil i X. Lecocq [2010], każde z tych dwóch podejść – statyczne i dynamiczne – ma swoje wady i zalety. Zaletą podejścia statycznego

jest niewątpliwie to, iż umożliwia ono tworzenie typologii i analizowanie związku pomiędzy danym modelem biznesu a efektywnością organizacji. Z punktu widzenia zarządzających, podejście to tworzy spójny obraz składników modelu biznesu i sposobu ich zorganizowania, łatwy do zrozumienia i przekazania innym. Podejście dynamiczne pozwala natomiast na dokonanie analizy procesu ewolucji modelu biznesu. Po stronie wad tegoż podejścia można wymienić nadmierne skupianie się stosujących je autorów na konkretnym składniku modelu biznesu (lub jego zmianie) i w ten sposób pomijanie interakcji pomiędzy poszczególnymi składnikami.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania przeprowadzone w ramach niniejszego artykułu, należy zwrócić uwagę na pewne istotne implikacje dla teorii nauk o zarządzaniu. Otóż model biznesu jest stosunkowo nowym pojęciem na gruncie nauk o zarządzaniu. Niezwykle istotny jest fakt, iż pozwala spojrzeć na organizację w sposób holistyczny – całościowy. Co ważne, charakter modelu biznesu zależy od przyjętej perspektywy badawczej. Można wyróżnić trzy główne nurty badań nad modelami biznesu – perspektywę wyborów, perspektywę systemu działań oraz perspektywę normatywną. W zależności od tego, jak model biznesu jest pojmowany – jako zbiór wyborów i ich konsekwencji, system działań czy uproszczony obraz – nacisk w prowadzonych badaniach i rozważaniach będzie kładziony na jego statykę lub dynamikę. Niezależnie jednak od perspektywy, z której są prowadzone badania nad modelami biznesu, dominujący staje się następujący pogląd co do roli i znaczenia analizowanego konceptu, z którym również utożsamia się autorka niniejszego artykułu – model biznesu stanowi podstawową logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworzenia wartości dla interesariuszy, przywłaszczania i przechwytywania wytworzonej wartości [Tece, 2010; Casadesus-Masanell, Ricart, 2010; Falencikowski, 2013; Osterwalder, Pigneur, 2012].

Zastosowanie różnych perspektyw badawczych i uzależnione od nich pojmowanie modelu biznesu jako konstruktu statycznego lub dynamicznego ma istotne znaczenie dla praktyków zarządzania. Z punktu widzenia zarządzających podejście statyczne w spójny sposób przedstawia składniki modelu biznesu i sposób ich zorganizowania. Tak pojmowany model biznesu jest łatwy do zrozumienia i przekazania innym. W ujęciu statycznym może stanowić wskazówkę lub ogólny wzorzec oraz w sposób uproszczony prezentować ogólną logikę tworzenia i przechwytywania wartości wygenerowanej przez organizację. Podejście dynamiczne pozwala natomiast na przeprowadzenie analizy ewolucji modelu biznesu. Model biznesu rozumiany jako konstrukt dynamiczny może ułatwić kierownictwu organizacji identyfikację wpływu zmian zachodzących w obrębie jednego komponentu na pozostałe komponenty modelu biznesu lub jego ogólną efektywność. Dla praktyków zarządzania model biznesu może być podstawą sukcesu przedsiębiorstwa i narzędziem do konkutowania.

W kontekście rosnącego zainteresowania koncepcją modelu biznesu podjęcie dalszych badań wydaje się być niezbędne. Z punktu widzenia niniejszego opracowania proponuje się ukierunkowanie badań na kwestie związane ze statycznym i dynamicznym postrzeganiem modelu biznesu, w szczególności wskazanie czynników decydujących o przyjęciu danego podejścia.

mgr Ewa Krystyna Grzywa
JSW KOKS S.A.
e-mail: egrzywa@jswkoks.pl

Bibliografia

- [1] AL-DEBEI MUTAZ M., AVISON D., *Developing a Unified Framework of the Business Model Concept*, „European Journal of Information Systems” 2010, No. 19.
- [2] BADEN-FULLER CH., MORGAN M.S., *Business Models as Models*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [3] BOLAND A., CHERRY M.G., DICKSON R., *Doing a Systematic Review. A Student's Guide*, SAGE Publications Ltd., 2014.
- [4] CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., *From Strategy to Business Model and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [5] CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., *Jak skonstruować zwięzły model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011.
- [6] COSTA S., LEVIE J., *Effectual and Causal Behaviors, Business Model Change and Performance of Early-Stage Firms*, Referat prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management, Filadelfia 2014, nr 14305.
- [7] CZAKON W., *Model biznesu operatora a orkiestracja sieci*, [w:] PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2010.
- [8] DASILVA C., TRKMAN P., *Business Model: What It Is and What It Is Not?* Referat prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management, Orlando 2013.
- [9] DEMIL B., LECOCQ X., *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [10] FALENCIKOWSKI T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- [11] ITAMI H., NISHINO K., *Killing Two Birds with One Stone. Profit for Now and Learning for the Future*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [12] JABŁOŃSKI A., *Modele zrównoważonego biznesu a koncepcja VBM oraz CSR*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości. Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej”, kwiecień 2010, Nr 2(3).
- [13] JABŁOŃSKI A., *Sustainable Capital Market and the Attributes of Business Models in the Crisis*, „Przeгляд Organizacji” 2014, nr 1.
- [14] JABŁOŃSKI M., *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas 2010, Seria Zarządzanie Nr 2.
- [15] KALINOWSKI M., VIVES L., *Multi-perspective View on Business Models: Review and Research Agenda*, Referat prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management, Orlando 2013, nr 17403.
- [16] MACIAS J., *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 9.
- [17] MCGRATH R.G., *Business Models: Discovery Driven Approach*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [18] MORRIS M.H., SHIROKOVA G., SHATALOV A., *The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Services Ventures*, „Journal of Small Business Management” 2013, Vol. 51, No. 1.
- [19] OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.
- [20] PATI R.K., VEETIL N.M.K., *Impact of Decision Making Approaches on Business Model Attributes: Evidence from Indian SMEs*, Referat prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management, Filadelfia 2014, nr 15608.
- [21] PŁACZEK E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- [22] SABATIER V., MANGEMATIN V., ROUSSELLE T., *From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [23] SKOWRON-GRABOWSKA B., *Business Models in Transport Services*, „Przeгляд Organizacji” 2014, nr 1.
- [24] SMITH W.K., BINNS A., TUSHMAN M.L., *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [25] SUND K.J., VILLARROEL J.A., BOGERS M., *Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of The European Postal Industry*, Referat prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management, Filadelfia 2014, nr 11099.
- [26] SVEJENOVA S., PLANELLAS M., VIVES L., *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [27] TEECE D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [28] ZOTT CH., AMIT R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3.
- [29] ZOTT CH., AMIT R., MASSA L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 4.

Business Models in Management Science - Main Research Perspectives

Summary

The aim of this publication is to organize business model insights around three main research perspectives, identified in consequence of the undertaken business model systematic literature review – choice perspective, activity system perspective and normative perspective. Each of these perspectives stems from particular level of

analysis – the antecedent of choice perspective is strategic level of analysis, activity system perspective comes from organizational level of analysis; normative perspective delves operational level of analysis. The choice perspective separates the business model from the strategy notion and views it as a dynamic interplay between strategic choices made by the organization and its consequences. The main interest of this stream lies in the value appropriation mechanism. The activity system perspective perceives business model as a bundle of resources and

interdependent activities, that span the boundaries of organization, with the emphasis placed on the value creation. The normative perspective points the building blocks of the business model and the way they should be organized, if the foundation for firm's performance is value capture.

Keywords

business model, research perspectives, static, dynamic

DETERMINANTY ROZWOJU KLASTRA SUPLEMENTÓW DIETY I NUTRACEUTYKÓW NA PRZYKŁADZIE KLASTRA NUTRIBIOMED

Aleksandra Sus
Łukasz Wawrzynek

Wprowadzenie

Klastery NUTRIBIOMED jest stosunkowo młodym układem sieciowym, działającym przy Wrocławskim Parku Technologicznym od 2007 roku. Funkcjonując w obszarze wysokich technologii przetwórstwa żywności oraz procesów biotechnologicznych w zakresie suplementów diety i nutraceutyków, stał się jednym z instrumentów wzrostu innowacyjności i przedsiębiorczości Dolnego Śląska. Problemem badawczym, na którym koncentruje się niniejszy artykuł, jest określenie kluczowych czynników determinujących rozwój sieci aktywnej na rynku suplementów diety i nutraceutyków. Wnioski pochodzące z badań stanowią istotne wyróżniki o charakterze użytkowym, jednocześnie realizując deskryptywną i eksplanacyjną funkcję nauki [Grabowski, 2013, s. 17].

Opracowanie powstało w oparciu o badania empiryczne przeprowadzone w 2014 roku w organizacjach budujących wspomniany klastery¹, a także w oparciu o analizę literatury z zakresu zarządzania i nauk pokrewnych. Artykuł składa się z trzech głównych części. Pierwsza z nich stanowi teoretyczne wprowadzenie w zagadnienia, będące w centrum zainteresowania badaczy klastrów, akcentując różnorodność czynników, zarówno poddawanych badaniom w klastrach, jak i tych, które wpływają na ich rozwój. W części drugiej opisano zastosowaną procedurę badawczą. Z kolei, w ostatniej z nich zaprezentowano wyniki badań dotyczące czynników determinujących rozwój klastra NUTRIBIOMED.

Artykuł jest kontynuacją zagadnień analizowanych przez ponad trzydzieści ostatnich lat, implikujących paradygmat sieciowy w zarządzaniu strategicznym, i dotyczy jednego w Polsce klastra suplementów diety i nutraceutyków.

Założenia teoretyczne

Koncentracja geograficzna i pokrewieństwo branżowe to warunki powstawania klastrów [Porter, 2001]. Istnieje wiele różnych definicji tej kategorii, a uznana za pionierską jest ta autorstwa A. Marshalla [1920]. Dystrykt przemysłowy to klasyczna forma klastra, rozumiana jako aglomeracja firm realizujących założone cele, w ramach określonego sektora (bądź pokrewnych), funkcjonujących na relatywnie bliskim terytorium geograficznym. Pojawiający się efekt aglomeracji opiera się na trzech płaszczyznach, a mianowicie: a) relacjach wejść i wyjść, czyli układzie specjalistycznych czynników wspierających podmioty w dystrykcie, b) transferze wiedzy i c) pracownikach, których kompetencje odpowiadają potrzebom klastra. Klastry zatem budują swoją przewagę konkurencyjną dzięki współpracy w układzie, który oparty jest na korzystaniu ze wspólnych zasobów, transferze wiedzy i wymianie energii² między elementami sieci³.

Sieci międzyorganizacyjne cieszą się dużym zainteresowaniem ze strony teoretyków i praktyków zarządzania. W centrum zainteresowania badaczy klastrów znalazł się m.in. paradoks logiki relacji kooperacji i konkurencji pomiędzy współpracującymi firmami i wewnętrznymi oraz zewnętrznymi granicami tych relacji [Raza-Ullah i in., 2014, s. 189; Bengtsson, Kock, 2014]. Istotny obszar badawczy w obszarze kooperacji i konkurencji zewnętrznej stanowią także relacje pomiędzy jednostkami uwikłanymi, a tymi, które znajdują się w opozycji, czyli organizacji osobnych zgodnie z typologią B. de Wittta i R. Meyera [2007, s. 247]. Z kolei, wnioski z badań nad logiką skupioną na wewnętrznych zasobach [Prahalad, Hamel, 1990; Barney, 1997], jak

również opartą na zdolnościach do integracji zewnętrznych zasobów wewnątrz sieci [West i in., 2014; Chesbrough, 2012; Charitou, Markides, 2003] stanowią istotne konkluzje dla zasobowego podejścia w zarządzaniu. Pozostając w nurcie zasobowej teorii firmy i paradygmatu sieciowego, należy podkreślić duże zainteresowanie badaczy uwarunkowaniami zarządzania wiedzą, a w szczególności oddziaływania takich kategorii, jak gęstość sieci, jej różnorodność i zajmowana pozycja w dostępie do wiedzy [Czakon, 2011]. Wykorzystując metaforę hydrologiczną, W. Czakon podejmuje zagadnienia intencjonalnych przepływów wiedzy, określając je skanalizowanymi, oraz niezamierzonych jej wypływów/rozlewania (*spillovers*). Należy to rozumieć jako upowszechnienie wiedzy wśród podmiotów znajdujących się w pobliżu głównych kanałów wiedzy [Stabryła, Wawak, 2012, s. 27–28]. Rozlewanie wiedzy jest charakterystyczne dla każdej struktury sieciowej i uzależnione od bliskości, centralności oraz gęstości powiązań pomiędzy podmiotami sieci [Stabryła, Wawak, 2012, s. 28]. Ponadto E.L. Glaeser i inni [1992] akcentują, iż dzięki szpiegostwu gospodarczemu, imitacji i wymianie pracowników pomiędzy firmami znajdującymi się w bliskiej lokalizacji następuje intensyfikacja tego procesu.

Niewątpliwie, geograficzna koncentracja podmiotów wzmacnia konkurencyjność, stymuluje aktywność innowacyjną i rozwój organizacji [Baptista, 2000, s. 526]. Zgodnie jednak z założeniami J.A. Schumpetera [1942], lokalny monopol jest bardziej korzystny dla wzrostu niż lokalna konkurencja, ponieważ lokalny monopol ogranicza przepływ pomysłów, w ten sposób umożliwiając innowatorom procesy internalizacji efektów zewnętrznych. Dzięki rosnącej dynamice transakcji wewnątrz struktur rośnie tempo innowacji i wzrostu organizacji [Glaeser i in., 1992]. Dokonując analogii do struktur sieciowych, jakimi są klastry, oraz kierując się założeniami M.E. Portera – rozlewanie wiedzy w wyspecjalizowanych, geograficznie bliskich regionach, stymuluje zarówno wzrost organizacji, jak i struktur klastrów. Zaprzecza on jednak poglądom J.A. Schumpetera, twierdząc, iż lokalna konkurencja, jako przeciwieństwo lokalnego monopolu, sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom – za przykład podając intensywną konkurencję pomiędzy włoskimi producentami ceramiki i biżuterii [Porter, 1990].

Różnorodność podejmowanej problematyki, zarówno w ujęciu empirycznym, jak i teoretycznym, wskazuje na bogatą listę czynników, które determinują zmiany, w tym rozwój, struktur sieciowych. Według literatury tematu, takimi szczególnymi wyróżnikami dla klastra działającego w sektorze biotechnologicznym są [Biotechnology Clusters ..., 1999]:

- baza naukowa,
- kultura przedsiębiorczości,
- akcentowanie wzrostu liczby podmiotów w klastrze,
- zdolność do przyciągania kluczowych pracowników,
- infrastruktura,
- dostępność zasobów finansowych,
- wsparcie biznesowe, w tym również od powiązanych sektorów,
- wykwalifikowani pracownicy,
- pomoc ze strony władz lokalnych, rządowych i organizacji pozarządowych.

Kryteria te można zakwalifikować do trzech głównych grup. Pierwsza z nich związana jest z warunkami brzegowymi (*framework conditions*), określającymi dostępność do sektorów edukacyjnego i naukowego. Druga dotyczy aktorów klastra (*cluster actors*), definiujących zdolności uczestników klastra do generowania i utrzymywania pozycji konkurencyjnej oraz działalności innowacyjnej. Natomiast trzecia obejmuje wyróżniki związane z organizacją i zarządzaniem, w tym: wykorzystanie współczesnych metod i narzędzi zarządzania⁴ [Knop i in., 2013, s. 31].

Zaprezentowane założenia teoretyczne nie wyczerpują tematu różnorodności determinantów rozwoju klastrów działających w sektorze biotechnologicznym. Wskazują one jednak główne kierunki obszarów poddanych analizie, przedstawionych w formie kafeterii dysjunktywnej, zaprezentowanej w dalszej części artykułu, wraz z wartościami wskazań dla poszczególnych czynników (patrz tab. 1).

Metodyka badań

Głównym celem badań była analiza strategiczna sektora suplementów diety i nutraceutyków w Polsce oraz spozycjonowanie klastra NUTRIBIOMED w tym obszarze. Praktycznym wymiarem tak założonego celu był przede wszystkim transfer wiedzy na temat strategicznych determinantów innowacyjności i konkurencyjności analizowanych podmiotów sektora suplementów i nutraceutyków oraz identyfikacja działań służących wzmocnieniu pozycji strategicznej klastra NUTRIBIOMED w otoczeniu. Konkluzje z tych badań stanowią istotny wkład merytoryczny do wniosków zaprezentowanych w części empirycznej niniejszego opracowania, dotyczących determinantów rozwoju omawianego klastra.

Realizacja celu została oparta na badaniach prowadzonych w miesiącach lipiec–październik 2014 roku. Dobór próby był celowy, a kryterium wyboru firmy do badań wynikało z przynależności podmiotu do analizowanego klastra. W badaniu wzięły udział podmioty wchodzące w skład sieci NUTRIBIOMED – dwanaście podmiotów z 23 wskazanymi jako najbardziej zaangażowane w jego rozwój przez Fundację WroVasc i koordynatora klastra Wrocławski Park Technologiczny oraz dwie firmy niewchodzące w skład klastra, ale funkcjonujące w sieci jako eksperci.

Proces badawczy został oparty na analizie wyników wskazań uczestników klastra. Do badania wykorzystano skalę Likerta, mając świadomość dyskusji, która toczy się co do sposobu rozumienia jej jako porządkowej czy interwałowej. W tym miejscu należy przypomnieć, że skale w układzie nominalne → porządkowe → interwałowe → ilorazowe posiadają podstawowe cechy skali poprzedniej. Stało się to podstawą do dopuszczenia szeregu założeń w tym obszarze. Przyjęto, że ze względu na sposób określania wartości minimalnych (zera) mamy do czynienia ze skalą interwałową. Założono, że zgodnie z rozumieniem skali interwałowej pomiar cech ilościowych, dających na wyjściu wartości ze zbioru

liczb rzeczywistych, można uporządkować jednoznacznie na osi liczbowej, dotyczącej pomiaru cech ilościowych. Oczywiście założenie to jest zgodne z postulatem wskazań wyników ze zbioru możliwych wartości cechy. Inaczej mówiąc, jest to określona jednostka miary, która, jak wskazują W. Makuć i D. Urbanek-Krzysztofiak [2004, s. 14], w sposób arbitralny (umowny) określa wartość zerową na przyjętej skali przez prowadzących badania. Tak rozumiana skala Likerta, jako skala interwałowa, nie tylko pozwala wskazywać relacje równości, różności, większości czy mniejszości, ale również daje podstawy określenia odległości między elementami zbioru. Takie rozumienie skali pozwala zatem na stosowanie testów parametrycznych do analizowania zgodności danych z wzorcowymi rozkładami.

Większość danych w naturze, przy wystarczająco dużej próbie, układa się z rozkładem zbliżonym do normalnego. Założono również, że posiadając wiedzę na temat rozkładu danych z próbki uczestników klastra NUTRIBIOMED, można przewidywać, jak zachowają się dane w kolejnych próbach o tej samej liczebności. Chcąc określić możliwość rozszerzania wniosków na wszystkich uczestników klastra, zebrane dane zostały zbadane pod kątem zbliżności z rozkładem normalnym. Dla uporządkowania przypomnijmy, że zostały one zebrane w ilości całkowitej 464 w rozbiću na poszczególne badane zagadnienia. Jednak w związku z ograniczeniami opracowania wskazany zostanie charakter wszystkich danych, bez prezentowania poszczególnych aspektów badania, których wynik był zgodny z poniżej zaprezentowanym przykładem analizy.

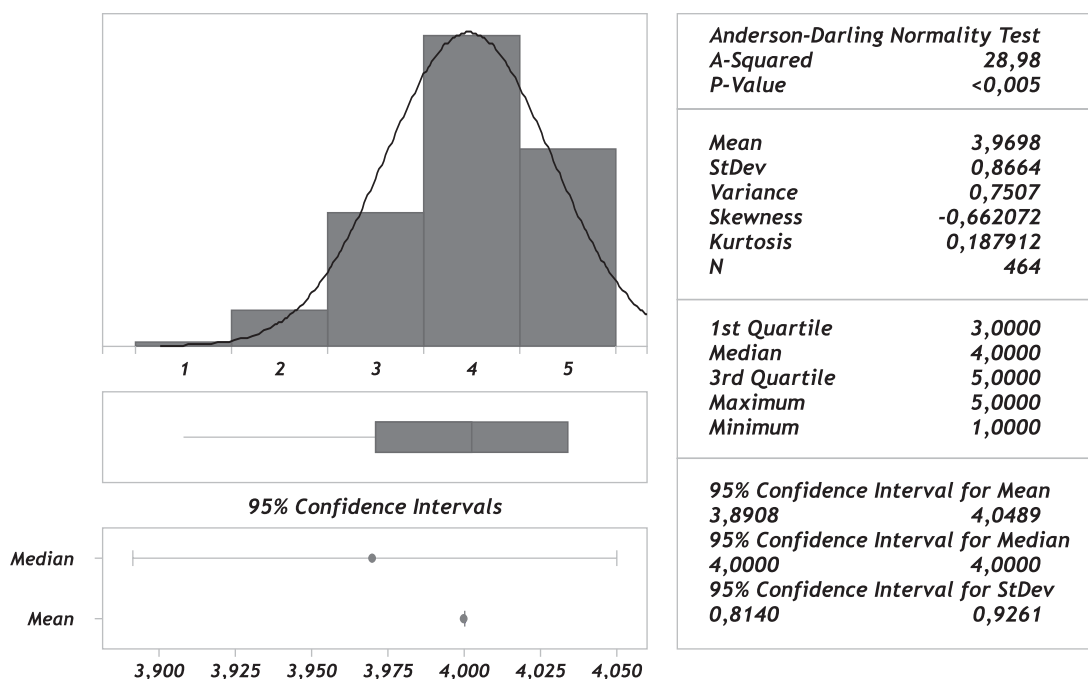
Do badania zbliżności danych z rozkładem normalnym przyjęto dwie hipotezy. Pierwsza z nich, zerowa, zakłada, że zebrane w wyniku badania dane nie są zgodne z rozkładem normalnym. Z kolei, hipoteza alternatywna

zakłada, że dane są zbliżone z rozkładem normalnym (przypomnijmy, że takie badania były wykonane dla wszystkich aspektów badania osobno, a rezultat był zgodny z prezentowanym przykładem). Do testowania spójności rozkładu wykorzystano test Andersona-Darlinga. W wyniku testu otrzymano wartość parametru *p-value* na poziomie poniżej 0,05, co daje podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej. Przyjęta została zatem hipoteza alternatywna o zbliżności pozyskanych w wyniku badania danych z rozkładem normalnym. Takie założenie pozwala, przy pewnym uproszczeniu, przyjmując przypuszczenie, że uzyskane od wyselekcjonowanych uczestników klastra NUTRIBIOMED wyniki można rozszerzyć na wszystkich uczestników analizowanego klastra.

Rysunek 1 prezentuje wybrany test normalności pozyskanych w wyniku badania danych.

W ramach badania wykorzystano metodę jakościową, mając na uwadze przede wszystkim jej eksploracyjny charakter. Stosując podejście jakościowe, uzyskano wyniki o charakterze deskryptywnym, rekomendowane dla tego rodzaju badań, choć podjęto również próbę eksplikacji [Rost, 2008, s. 12]. Autorzy zdają sobie sprawę z braku reprezentatywności przyjętego stanowiska badawczego. Należy jednak podkreślić, iż celem badań nie było uogólnianie wniosków na całą populację, w rozumieniu statystycznym, a uzyskanie reprezentatywności w znaczeniu konwersacyjnym. Ten typ reprezentatywności uzyskuje się poprzez przynależność respondentów do względnie homogenicznej grupy [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 167].

W celu zebrania kompleksowych danych wykorzystano procedurę triangulacji, która pozwoliła uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska. Etap preparacji badań przebiegł w oparciu o triangulację danych zastanych, który przyjął formę badań *desk research*. Analizie poddano dostępną światową literaturę w postaci artykułów w czasopiśmie, rozdziałów



Rys. 1. Wybrany test normalności danych

Źródło: opracowanie własne

w monografii, monografii, raportów również opracowań przygotowanych na potrzeby badanej tematyki, sektora, jak i z obszaru zarządzania strategicznego. Badania właściwe przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz, który zawierał listę 55 czynników, celowo uszeregowanych w porządku alfabetycznym – by nie narzucać odpowiedzi i ukryć związku pomiędzy poszczególnymi elementami. Taki wybieg spowodował utrzymanie koncentracji respondentów przez cały czas trwania badania i wysoki poziom jakościowy udzielanych odpowiedzi. Pierwotnym źródłem danych była także obserwacja uczestnicząca przeprowadzona podczas Rad Kłastr.

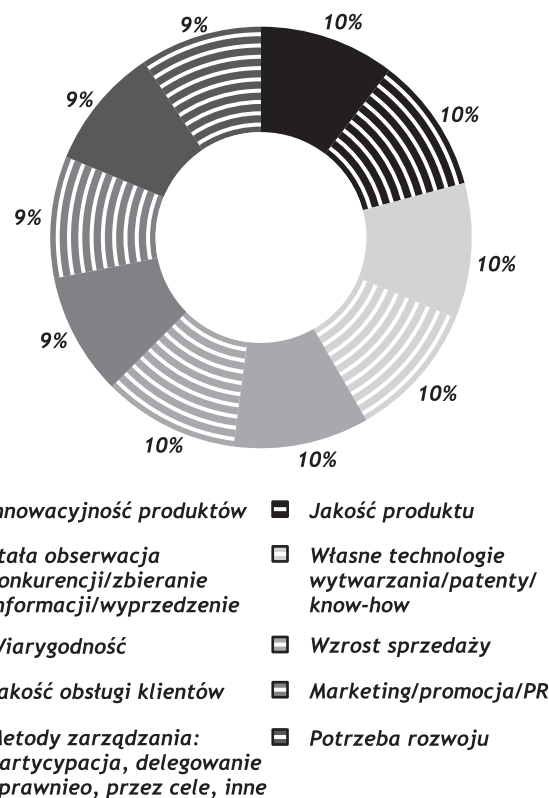
W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, w której wyższy stopień oznaczał większe natężenie badanej cechy. „Jeden” oznaczał brak występowania, „dwa” występowanie na poziomie niskim, „trzy” to średni poziom (trudno określić), „cztery” wysoki poziom i „pięć” poziom ekspercki – wzór do naśladowania. Kafeteria miała charakter dysjunktywny. Przed przystąpieniem do realizacji badań właściwych kwestionariusz został zweryfikowany przez zespół badawczy pod względem zrozumienia stwierżeń i eliminacji niejednoznacznych sformułowań, a następnie wszystkie jego elementy zostały szczegółowo wyjaśnione respondentom w trakcie Rady Kłastr.

Czynniki rozwoju klastra NUTRIBIOMED

Jak już wspomniano, lista czynników determinujących rozwój klastra NUTRIBIOMED przyjęła formę kwestionariusza ankiety, zawierającego wyłącznie pytania zamknięte (w formie kafeterii odpowiedzi). Tabela 1 ilustruje wartości mediany wskazań dla wszystkich analizowanych czynników rozwoju uczestników klastra.

Z listy 55 czynników wskazywanych jako kluczowe czynniki odniesienia, wybranych zostało dziesięć wyróżników, które stanowią nieco ponad 18% całości, a ich wartości jednostkowe są wyraźnie wyższe niż wartość mediany dla wszystkich wskazań (4,5 oraz 5). Czynniki te prezentuje rysunek 2.

Innowacyjność produktowa i związana z nią wysoka jakość produktów są kluczowe dla zaistnienia i rozwoju na zmiennym oraz niepewnym rynku farmaceutycznym. Wagę tych czynników dodatkowo podkreślają działania podejmowane przez koordynatora klastra Wrocławski Park Technologiczny. Przykładem aktywności innowacyjnej jest realizacja projektu finansowanego ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, działanie 5.1. pn. „Rozwój powiązań kooperacyjnych klastra NUTRIBIOMED zmierzających do komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań”. Projekt ten polega na utworzeniu prototypowej linii technologicznej wykorzystywanej do produkcji suplementów diety. Co ciekawe, jest to linia, której modułowość pozwala na elastyczne dopasowanie poszczególnych elementów do specyfiki procesu produkcyjnego danego produktu. O unikatowości tego rozwiązania świadczy również fakt, iż linia powstała jako efekt pięciu rozwiązań, z których każde zostało poddane ochronie patentowej. Jednakże, dostęp do linii mają tylko firmy wchodzące w skład klastra NUTRIBIOMED. Przygotowana infrastruktura wykorzystywana jest do produkcji próbnej i/lub testów, w wyniku których istnieje możliwość wyeliminowania błędów i wskazania wąskich gardeł procesu produkcyjnego



Rys. 2. Procentowy udział znaczących czynników rozwoju
Źródło: opracowanie własne

[Wywiad z dr inż. Joanną Kułdo ...]. Własne patenty, know-how i technologie wytwarzania umożliwiają małym i średnim podmiotom – członkom klastra – efektywną odpowiedź na działania konkurencji. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż respondenci podkreślili konieczność stałej obserwacji rywali, ich wyprzedzanie i zbieranie ogólnodostępnych informacji o konkurencyjnych podmiotach jako jeden z czynników rozwoju. Niemniej jednak, przy tworzeniu mapy kompetencji członków klastra jednym z wniosków jest informacja o braku kompetencji w zakresie narzędzi planowania strategicznego, w tym również o niskim stopniu umiejętności w obszarze analizy konkurencji. Jest to wąskie gardło, które stanowi także istotny czynnik potencjalnie hamujący rozwój klastra, którego jednak eliminacja nie wydaje się być problematyczna. Są to bowiem łatwo dostępne kompetencje, w postaci szkoleń lub usług doradczych świadczonych przez firmy zewnętrzne, również realizowane w ramach projektów unijnych.

Wysoki poziom innowacyjności klastra determinuje także koncentracja na wymianie wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami wyższymi. W skład klastra wchodzi bowiem dziewięć jednostek badawczych, trzy instytucje otoczenia biznesu oraz 51 firm. Kryterium innowacyjności organizacji produkujących suplementy diety i nutraceutyki jest podstawowym wyróżnikiem działalności w tak zaawansowanym technologicznie sektorze, i to zarówno w ujęciu produktowym, jak i procesowym. W związku z tym kluczowe stają się nakłady na działalność innowacyjną, aktywność w zakresie własności intelektualnej oraz w Badawczych Programach Ramowych UE.

Respondenci wskazali również na potrzebę wdrożenia metod zarządzania przez cele oraz partycypację i delegowanie

Tab. 1. Wartości wskaźników wszystkich analizowanych czynników

<i>Badany czynnik</i>	<i>Wartość wskaźnika</i>	<i>Badany czynnik</i>	<i>Wartość wskaźnika</i>
Innowacyjność produktów	5	Potencjał techniczny	4
Jakość produktu	5	Planowanie potrzeb rynku	4
Stać obserwacja konkurencji / zbieranie informacji / wyprzedzenie	5	Płynność finansowa	4
Własne technologie wytwarzania / patenty / know-how	5	Rozwiązania systemowe: ISO / HACCP/ GHP/ GMP/ GLP	4
Wiarygodność	5	Rozwijanie oferty rynkowej, elastyczne dostosowanej do potrzeb klientów – kompletność produktów w ofercie	4
Wzrost sprzedaży	5	Stosunki międzyludzkie / atmosfera w firmie	4
Jakość obsługi klientów	4,5	Surowce najwyższej jakości	4
Marketing / promocja / PR	4,5	Systemy motywacyjne w firmie	4
Metody zarządzania: partycypacja, delegowanie uprawnień, przez cele, inne	4,5	Szkolenia / rozwój pracowników	4
Potrzeba rozwoju	4,5	Szeroka lista dostawców, spełniających wymagania norm	4
Analizy rynku, analizy potrzeb klientów	4	Szybkość działania	4
Cechy produktu: skuteczność potwierdzona badaniami / unikatowość produktu	4	Tradycja firmy, długość funkcjonowania na rynku, renoma	4
Cechy opakowania: chwytliwe, solidne, łatwe do transportu i otwierania, ekologiczne	4	Terminowość	4
Cena	4	Unikalne technologie / nowoczesne technologie prowadzące do wzrostu efektywności procesu technologicznego	4
Dostępność wiedzy / procesy zarządzania wiedzą	4	Własna sprzedaż / dystrybucja / rozwój kanałów dystrybucji	4
Dotacje z UE	4	Współpraca z naukowcami / B+R	4
Innowacyjność procesów	4	Współpraca z odbiorcami	4
Kompetencje pracowników: specjalności, umiejętność pracy zespołowej	4	Współpraca z zespołami interdyscyplinarnymi	4
Kadra menedżerska: ich zaangażowanie, wizja sukcesu, umiejętności menedżerskie	4	Wzrost wydajności	4
Kontakty w branży / znajomość środowiska	4	Zaangażowanie pracowników, w tym elastyczność czasowa i dyspozycyjność	4
Komunikacja wewnętrzna w firmie	4	Zasoby finansowe	4
Kreatywność pracowników	4	Zdolność do szybkich zmian	4
Lojalność klientów / dobre relacje z klientami	4	Image firmy	3,5
Lojalność pracowników / dobre relacje z pracownikami	4	Indywidualne podejście do klientów	3,5
Nowe produkty	4	Kontakty z zagranicznymi jednostkami naukowymi	3
Niskie koszty produkcji / pracy / obniżka kosztów	4	Outsourcing	3
Nowoczesne wyposażenie (maszyny i urządzenia)	4	Własny transport / skuteczna logistyka	3
Organizacja pracy	4		

Źródło: opracowanie własne

uprawnień. Pierwszą z nich można wiązać z brakiem umiejętności identyfikacji celów, zarówno w ujęciu strategicznym, jak i operacyjnym, a także świadomością korzyści wynikających z samokontroli i pełniejszego zaangażowania pracowników. Brak takich rozwiązań generuje zmniejszenie zaangażowania podmiotów budujących klastry w jego rozwój. Z kolei, metody zarządzania przez partycypację i delegowanie uprawnień to typowe metody motywowania pracowników, choć z punktu widzenia wielkości podmiotów budujących klastry, potrzeba ich implementacji raczej wynika z wysokiego poziomu zaangażowania właścicieli firm w ich rozwój.

Dla uzupełnienia przeprowadzanej analizy warto również wyróżnić czynniki, które wskazywane były jako mające najmniejsze znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw sektora nutraceutyków i suplementów diety. Należą do nich:

- własny transport / skuteczna logistyka,
- outsourcing,
- kontakty z zagranicznymi jednostkami naukowymi,
- indywidualne podejście do klientów,
- image firmy.

Czynniki te są niejako potwierdzeniem umiejscowienia sektora suplementów diety i nutraceutyków w pierwszej bądź drugiej fazie cyklu życia sektora. Ich wysokie wartości wskazań świadczyłyby o konieczności silnej walki konkurencyjnej na rynku oraz zapewnieniu wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, które działa na dojrzałym bądź schyłkowym sektorze/rynku. Nie dotyczy to jednak przedsiębiorstw badanego sektora.

Podsumowanie

Imperatyw dążenia do doskonałości, popularyzowany przez współczesne organizacje, staje się również wyróżnikiem rozwoju klastrów. W przypadku sieci podmiotów funkcjonujących w dynamicznie rozwijających się technologiach szczególnie istotnym czynnikiem jest poziom innowacyjności uzyskiwany w oparciu o własne know-how, determinujący poziom jakości produktów. Angażowanie zasobów na rzecz budowania unikatowych, trudnych do skopiowania produktów, w oparciu o innowacyjne rozwiązania jest jedną z dróg zarówno rozwoju, jak i budowania przewagi konkurencyjnej klastra. Zwłaszcza w kontekście konkurencji, którą stanowią duże organizacje osobne. Przyszłe ścieżki postępowania, już dla przedsiębiorstw o ugruntowanym portfelu produktowym, tworzącym bazę ofertową w sektorze, będą koncentrować się na rozwoju poprzez budowę mechanizmów zarządczych, adekwatnych do ustabilizowanych wymagań rynkowych.

Rozwój klastra NUTRIBIOMED uzależniony jest ponadto od wzajemnej wymiany wiedzy i jej transferu z uczelni wyższych. Wnioski wskazują na świadomość relewantności narzędzi i mechanizmów planowania strategicznego oraz istniejące luki kompetencyjne w tym obszarze. Jedną z konkluzji wyraźnie akcentuje konieczność wdrożenia klasycznych metod zarządzania przez: cele, partycypację i delegowanie uprawnień.

Zaprezentowane wnioski zostały zawężone do analizy czynników determinujących potencjał rozwojowy klastra NUTRIBIOMED, warunkujących jego pozycję konkurencyjną.

Z tego punktu widzenia istotną perspektywą badawczą wydaje się analiza czynników wywołujących niestabilność sieci, do których można m.in. zaliczyć [Czajka, 2012, s. 74–75]: a) uregulowania formalne w zakresie rozwiązywania konfliktów pomiędzy podmiotami klastra, b) konsekwencji oportunistów podmiotów sieci czy też c) zniekształceń równowagi w sieci, powstających w wyniku sprzecznych interesów. W ten sposób badania można poszerzyć o kolejne elementy, podobnie umiejscowione – w obszarze czynników endogenicznych, ale mających raczej charakter operacyjny, tworząc w ten sposób kompleksowy wachlarz determinantów rozwoju i stabilności układów sieciowych.

Badania nad czynnikami warunkującymi rozwój klastrów stanowią istotny element rozważań w optyce ich przewagi konkurencyjnej, a ten aspekt w kontekście rywalizacji z dużymi i średnimi, ale mocno spozycjonowanymi organizacjami osobnymi, współcześnie nabiera fundamentalnego znaczenia. Czynniki zewnętrzne, które determinują rozwój rynku suplementów diety i nutraceutyków są starzenie się społeczeństwa, stres towarzyszący życiu zawodowemu, zwiększenie zainteresowania samoleczeniem, dającym możliwości decydowania o własnym zdrowiu, nie tylko w kontekście samodzielnego ordynowania leków (*self-medication*), lecz również dbania o zdrowie w myśl angielskiego pojęcia *self-care* [Nartowski, Wiela-Howeńska, Łapiński, 2014].

dr inż. Aleksandra Sus
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
 e-mail: aleksandra.sus@ue.wroc.pl

dr Łukasz Wawrzynek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Projektowania Systemów Zarządzania
 e-mail: lukasz.wawrzynek@ue.wroc.pl

Przypisy

- 1) Artykuł powstał w oparciu o raport dostarczony do Fundacji Innowacji Medycznych WroVasc, podmiotu zlecającego wykonanie ekspertyzy strategicznej klastra. Zadanie było finansowane ze środków Województwa Dolnośląskiego. Zespół badawczy składał się z dwóch pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- 2) Energia organizacji jest określana jako stopień zmobilizowania przez organizację swoich emocjonalnych, psychicznych i behawioralnych sił (potencjałów) dla realizacji celów organizacji, przy czym G. Osbert-Pociecha [2013, s. 54] podkreśla, iż jest to energia wprawiająca w ruch, a nie potencjalna.
- 3) „Wymianę energii” należy postrzegać jako chęć i motywację do wymiany m.in. informacji, celów, założeń strategicznych poszczególnych elementów sieci. Uczestnicząc w Radach Klastra zauważono, iż poszczególni jej członkowie – podmioty budujące

klaster – chętniej dzielą się wiedzą na takich spotkaniach, ujawniając często swoje plany na najbliższe lata (również tajemnicze handlowe, zwłaszcza jeśli prelegentem był właściciel bądź prezes firmy). Bezpośrednią konsekwencją takiej wymiany jest wzrost zaangażowania w rozwój własnej struktury, zwiększenie nakładów pracy, stawianie śmielszych wyzwań i realna rezygnacja z konkurencji na rzecz kooperacji. Atmosfera, która towarzyszy takim spotkaniom, również zachęca do aktywności przedsiębiorczej, nie tylko na polu własnej firmy, ale przede wszystkim klastra. Co ciekawe, zarysowuje się nowe pole badawcze w obszarze zarządzania, bowiem nie wszystkie podmioty są równoważnymi dawcami i odbiorcami tej energii. Z pewnością wynika to z cech osobowościowych osób uczestniczących w spotkaniach, ale przede wszystkim z zajmowanej pozycji w przedsiębiorstwie.

4) Zobacz więcej w *White Paper, The Emerging Cluster of European World-Class Clusters*, Europa InterCluster, Bruksela 2010.

Bibliografia

- [1] BAPTISTA R., *Do Innovations Diffuse Faster within Geographical Clusters?* „International Journal of Industrial Organization” 2000, No. 18.
- [2] BARNEY J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1997.
- [3] BENGTTSSON M., S. KOCK, *Coopetition – Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43.
- [4] *Biotechnology Clusters, Report of a Team Led by Lord Sainsbury*, Minister for Science, Great Britain, August 1999.
- [5] CHARITOU C.D., MARKIDES C.C., *Responses to Disruptive Strategic Innovation*, „Sloan Management Review”, Winter 2003.
- [6] CHESBROUGH H., *Open Innovation. Where We've Been and Where We're Going*, „Research-Technology Management” 2012, No. 55.
- [7] CZAKON W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [8] CZAKON W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [9] DE WITT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] GLAESER E.L., KALLAL H.D., SCHEINKMAN J.A., SHLEIFER A., *Growth in Cities*, „Journal of Political Economy” 1992, Vol. 100, No. 6.
- [11] GRABOWSKI H., *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
- [12] KNOP L., STACHOWICZ J., KRANNICH M., OLKO S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [13] MAKUĆ W., URBANEK-KRZYSZTOFIK D., *Metody opisu statystycznego*, WUG, Gdańsk 2004.
- [14] MARSHALL A., *Principles of Economics*, Macmillan and Co. Ltd., 8th ed., London 1920.
- [15] NARTOWSKI K., WIELA-HOJEŃSKA A., Ł. ŁAPIŃSKI, *Przyczyny i zagrożenia samoleczenia oraz przyjmowania suplementów diety*, http://www.researchgate.net/publication/235301905_Przyczyny_i_zagrozenia_samoleczenia_oraz_przyjmowania_suplementow_diety, data dostępu 23.10.2014 r.
- [16] OSBERT-POCIECHA G., *Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji*, [w:] LICHTARSKI J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej* 2013, Tom XIV, Zeszyt 12, część III, wersja on-line: <http://piz.san.edu.pl>, data dostępu 30.10.2014 r.
- [17] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3.
- [18] PORTER M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- [19] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] RAZA-ULLAH T., BENGTTSSON M., KOCK S., *The Co-opetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43.
- [21] ROST J., *Analiza danych empirycznych – aktualne pytania i rozważania*, [w:] STACHOWSKI R., ZEIDLER W. (red.), *Opisowa metodologia badań psychologicznych. Studia i przykłady*, Visja Press & TT, Warszawa 2008.
- [22] SCHUMPETER J.A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, New York 1942.
- [23] STABRYŁA A., WAWAK S. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012.
- [24] STAŃCZYK-HUGIET E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [25] WEST J., SALTER A., VANHAVERBEKE W., CHESBROUGH H., *Open Innovation: The Next Decade*, „Research Policy” 2014, Vol. 43.
- [26] Wywiad z dr inż. Joanną Kułdo, Kierownik Prototypowej Linii Technologicznej zarządzanej przez Wrocławski Park Technologiczny S.A., <http://biotechnologia.pl/biotechnologia/aktualnosci/stworzyliśmy-miejsce-gdzie-fizycznie-mamy-platforę-transferu-technologii-mo-wi-dr-joanna-kuldo-kierownik-prototypowej-linii-technologicznej-zarządzanej-przez-wpt-s-a,12667>, data dostępu 29.10.2014 r.

Diet Supplement and Nutraceuticals Cluster Development Determinants Illustrated with an Example of NUTRIBIOMED Cluster

Summary

The purpose of this article is the identification the factors which determine the developmental potential of NUTRIBIOMED cluster and, as a result, the competitive advantage of the analyzed network. The article is based on empirical research conducted in 2014 on subject elements constituting the network structure and the analysis of literature on strategic management and related sciences. The main research method was the qualitative one. The key conclusions focus on the following issues: a) technology b) marketing and c) cluster management.

Keywords

cluster, development, innovativeness, competitiveness, diet supplements, nutraceuticals



COMPETITIVE ADVANTAGE & CORE COMPETENCE: HOW JERONIMO MARTINS WON THE POLISH RETAIL MARKET

*Mikołaj Pindelski
Joanna Żukowska*

Introduction

The more high-profile the business, the more exceptional are its changes. These changes are demolishing traditional ways of thinking; however, typical and routine reactions to stimuli are still being seen, which, combined with a lack of ontologically clarified perspectives, may confine us to an ability to solve only current problems despite the need to make deep and innovative changes to properly defined core competences and return to the roots of business. Shallow and/or superficial changes are no longer enough. They serve only to conserve the existing rivalry system that revolves around one or two features, mainly historically selected and embedded in managers' consciousness (e.g., prices). Boards of managers tend to react to ongoing market changes and competitors' movements in the quickest and easiest way, avoiding fundamental changes and challenges. Explaining this behavior is not the purpose of this paper, however, which, rather, argues for the discovery of forgotten or unseen spaces for improving the ability to cope with market challenges. This process has been called „innovation” although the term covers a much broader terminological area. It is thus appropriate to describe this paper's case study and definition of „core competences” as being relevant to innovation. This study argues that a return to the fundamentals of the retail industry would be a breakthrough in building competitive advantages. This paper defines „retail” as the logistics linking producers and customers, which appears obvious in retrospect: how else could contemporary large-format retail be defined? It is more than a shop that offers products to customers, but this was not obvious before Jeronimo Martins staged its revolution.

The main goal of the paper is showing the need for a deep and not superficial changes in approaches to building competitive advantages, particularly for mature businesses and well-understood consumers.

The secondary goal of the paper is demonstrating that some core competences are hidden and not obvious thus require deeper understanding of the growth drivers of the company.

The first part of this paper discusses the essence and significance of innovativeness within key competences designed to create value for clients and organizations. The analysis identifies the success factors in strategies for ap-

plying innovative solutions to key competences and the driving stimuli of these strategies in areas of particular importance for the market.

The second part is a case study on Jeronimo Martins Polska S.A., one of the key players in the Polish retail market. The company is perceived in Poland as a pioneer in distribution innovation, a key component of its business activity. The solutions applied by this Portuguese group, particularly the creation of a logistics network based on efficient distribution center activities throughout Poland, contributed to the establishment and enhancement of an indisputably recognizable brand based on innovativeness through the sustained optimization of buying, supplying, and distribution. Though the term „logistics” is used frequently in the study it is used here more to highlight the need for „out of box” defining core competences and deep and fundamental changes in the business as a way for competitive advantages development. The concern is not logistics itself.

Innovativeness in the context of key competences

The development of competence is the result of the proper integration and coordination of processes in the value creation chain, both in the traditional approach [Porter, 1985; Kotler, 2012] and the extended one [Normann, Ramirez, 1993]. Competence development forms the foundation for building future competitive advantages [Hamel, Prahalad, 1994] and represents innovative combinations of knowledge, skills, technology, information, and unique operational methods [Bratnicki, 2000, p. 16; Pindelski, Obloj, 2006]. The coordination and integration of such competences have become the key elements in the transformation of organizational resources and capacities into competences in tasks and processes related to the development of key competences [Matwiejczuk, 2011]. C.K. Prahalad and G. Hamel [1990] and M. Javidan [1998] list the following properties of key competences:

- they are difficult for competitors to imitate,
- they contribute to value-added creation,
- they have few substitutes,
- they produce a comparative advantage,
- their versatility allows them to be expanded into new markets and products.

Companies make competences the source of competitive advantages, at least short-term ones. G. Hamel and C.K. Prahalad [1994] and Javidan [1998] show how key competences should be identified and what direction they should take. They also associate them with value for clients and the organization, indicating that key competences are their sources.

Despite the many approaches to the identification of key competences, D. Walters and G. Lancaster [1999] explicit determination is neither obvious nor easy. In the retail industry, the method of customer service, product range, and price is a key prerequisite for conquering the market. Tesco, Metro Group, and Groupe Adeo are among the companies in the Polish market that place stress on such areas. To use a metaphor in K. Chan and R. Mauborgne [2005], they appear to be in a red ocean of bloody competitive fighting.

The development of innovative solutions in key competences is also determined by the numerous trends [Prah-lad, Krishnan, 2008] in stakeholder behavior [Pindelski et al., 2010], such as those of clients, suppliers, agents, and manufacturers. The key variable, however, is always the ability to offer unique value to the client, different from the solutions proposed by competitors. Ch. Aubrey and D. Judge, [2012], M. Christopher [2005] and enumerates the following conditions for the development of innovative solutions, which are particularly important in retail sales:

- transferring from a focus on supplier capacities to a focus on client preferences and expectations creating value for customers which is not about the price only the customers are increasingly aware of,
- implementing technology to develop customer centered solutions, setting technology to create value for customers, delivering seamless and enhanced experience among channels,
- changing from a *push* strategy (i.e., pushed by suppliers) to a *pull* strategy (i.e., pulled by clients), marking a change from a supply focused strategy to a demand focused one,
- use store networks to deliver customer focused logistics, omnichannelling, using all possible sales channels, stores sizes etc.,
- gathering and analyzing information on client preferences and expectations and replacing the maintenance of stock levels (while changing from supply to demand),
- developing relationships rather than performing single transactions,
- implementing integrated flow management in supply networks to replace alternate transportation and storage procedures,
- use the physical stores to retail a brands' point of difference and drive customers preference,
- transitioning from competition among single businesses to inter-network competition.

Ch. Aubrey and D. Judge, [2012], M. Christopher [2005] and K. Pousttchi and Y. Hufenbach [2014] give innovation a distinct dimension by indicating that retail innovativeness is conditioned by the development of all stakeholder networks. The skills of individuals

participating in value creation and innovative supply solutions comprise the variables that build their competitive positions. The interest on innovation in retail is growing covering all the industry areas from distribution procedures [Schniederjans, Cao, 2009], store locations, throughout stores interior design and equipment [Wolf, 2014] to omnichanneling. Thus the logistics are broadly understood to connect the network nature of stakeholder links with the retail, operational, and dynamic skills of store/megastore networks. Thus, this became the prime retail area of key competence, and this is where stress should be placed in the development of innovative solutions.

Logistics as the core competence of a retail organization

The development of innovative retail logistics for client value creation is determined by the logistics competence of an organization, which allows businesses to respond to client needs and offer solutions for specific buyer issues. Here, an important role may be played by specialized providers of logistic services (i.e., logistics operators) such as those participating in the 3PL logistics concept (Third Party Logistics) developed by 7PL [Hingley et al., 2011]. Creating a unique value for buyers translates into the integration of logistical activity in the value creation network; this implies that the company possesses unique resources, enabling the attainment of strategic targets [Andersen, 2011] and is related to the specific logistics-based business model [Sandberg et al., 2011]. An efficient and effectively functioning supply chain is a necessary precondition for and the first stage towards a network structure formation of supplies [Abrahamsson, Rehme, 2010]. In the 3PL concept, logistical solutions are processed from three perspectives: competency, the specific nature of the assets, and the level of integration of the cooperating parties. For retail organizations, particular attention is paid to the level of integration, defined according to four levels of business integration and cooperation. The higher level is characterized by the customization of logistics services – their adaptation to the needs and demands of clients, who can select from a wide range of standard services. The third level features the cooperation of forwarders and logistic service providers in finding solutions satisfactory to the client while distinguishing their actions from those of their competitors. The top level logistics solutions feature the key competences of the organization; this requires the possession of unique resources that not only enable tailor-made solutions to client needs but also establish long-lasting relationships based on long-term cooperation. Suppliers thus become network partners, and the resulting arrangements are based on cooperation among various entities, which builds a model of interchangeable relationships. The development of key competency and value creation thus forms a process engaging each network participant, whose commitment is verified by evaluating the key competences held by the organization throughout the entire network scale.

Innovativeness in logistics: innovative logistics

Innovative logistics aimed at maximizing efficiency indexes generally concern three areas:

1. Supplies, for which maximum reductions in resource capital freezing is the target.
2. Manufacturing, where implementing the *just-in-time* principle, increasing effectiveness, reducing unit costs and, adapting products to consumer tastes are the targets.
3. Distribution, where optimizing transportation processes is the target, by building distribution centers, automating commodity identification, computerizing retail network, and creating non-documentary records or product codification systems.

Logistics innovativeness plays an important role in value creation from the client's perspective and is significant for the organization's value performance. While researching logistics innovativeness excellence for the European Logistics Association (ELA), Pfohl [2007] lists the following elements of logistic innovation:

- the tendency to reduce process costs,
- the modularization/standardization of logistics services,
- the development of new services to satisfy client requirements,
- the satisfaction of current market demands.

While the European Union research indicates the future directions of innovations in logistics [24]:

- effective and ecologically balanced mobility,
- competitiveness of European transport systems,
- improved mobility,
- support for policy-making.

From the perspective of value chain participants, these are the logistics systems and networks with the most logistics innovativeness potential. They are the sources of the greatest capacities to adapt and be flexible. Thus, the ability to design logistics processes that support the creation of value both for the client and the organization appears to be the key to building basic competences. It also forces the close cooperation among entities, sometimes in competitive areas [Żukowska, Pindelski, 2012].

Jeronimo Martins Polska – a case study

History

Jeronimo Martins is an international Portuguese capital group dealing in food distribution, production, and services. The group's operations vary across its markets. The company, a logistics solutions pioneer in Poland, is an example of an organization that is aware of the need to strategize according to the success factors mentioned in the previous chapter and to develop internal improvement measures. Jeronimo Martins began operations in Poland in 1995, when its first Biedronka („Ladybug”) network stores were established (the company's only business area in Poland at the time). The company also owned Jumbo supermarkets and the Eurocash network. The explicit

business success experienced in Biedronka determined the strategic decision to focus on the development and expansion of the Biedronka stores for 20 years. Since 2012, the company has been developing Hebe, a network of Polish health, beauty, and pharmacy stores.

Competitive position and key competences

Jeronimo Martins is identified with the Biedronka brand in Poland. Its major business focus is a network of food stores. The company began operating in Poland in 1995 under the name „Jeronimo Martins Dystrybucja S.A.” and now owns 2.405 stores at more than 800 locations, the largest number in the country with plans to reach the number of 2.500 stores till the end of 2015 and 3.800 till the end of 2020. The company plans to overtake 11 stores of MarcPol its' recent competitor [25]. The allied company Jeronimo Martins Drogerie i Farmacja runs additional businesses, the Hebe health and beauty stores and pharmacies. Jeronimo Martins Polska has also run a café network, Kropka Relaks, since 2011. Main competitors run in Poland significantly lower number of stores, e.g., Carrefour more than 600, Lidl more than 500, Tesco 645. The way smaller convenient stores chain under brand Żabka (Little Frog) and Fresh Market plan to have 4.000 stores both till the end of 2015. The relative convenience and availability of Biedronka low-priced products have earned Biedronka and allied projects great popularity in Poland. Its 20 years of market experience have given Biedronka high recognizability among Polish clients. Several GFK Polonia opinion polls showed that 93% of respondents were brand aware and that 73% declared that they shopped at Biedronka regularly (two or three times a week). Another poll, by 4PR Mix [26], showed that 42% of Poles considered Biedronka their main and permanent venue for buying food.

The rapid success of the company was based on the competitive advantage achieved through low costs and ability to reduce prices till the level offered by bigger stores and malls located in less attractive locations. Achieving this required elements such as those listed below.

- The store is able to offer competitive prices to most of the competitor's stores fitting into the prices' range offered by main players. Although convenient locations and relatively small sizes of the stores may drive to the conclusion Biedronka can't compete on that field. Store offers daily foodstuffs at reasonably stable prices that however are not the lowest in the market. Consumers' basket analysis showed that 2012, 2013 Biedronka was preceded by nine of its competitors [27], 2014 by two [28] and 2015 took sixth place [29] in the ranking. It does not matter that comparisons were made by different entities and market baskets vary, all of the mentioned rankings 2012–2015 placed the Biedronka's prices above the price levels offered by some competitors hence it was not possible to lower the prices below that level, the innovations have been not sufficient or the management decided to do so arguing with their main company's slogan „low prices everyday”. Possibly by the innovative revolution Biedronka have been able to adapt likely to

prices' wars between most of the competitors following them. Ensuring the reasonable prices level is supported by placing single large-scale orders for products for the entire discount store network, more than 2100 stores. Low margins are possible through the company's high purchase and logistics efficiency and relatively low costs. It is to be mentioned that the level of prices Biedronka offers does not drift away from other competitors what makes the innovations reasonable.

- The store announces high product quality focus [30] and offers the quality satisfaction rule to its customers by working with proven and reliable limited number of 500 Polish suppliers only. The quality may be disputable however as, e.g., it was announced by the Pro-Test magazine [31] positioning the quality of milk offered by Biedronka as the lowest among the 14 brands tested. Nevertheless, their GS1 Databar technology offers innovative solutions for their products' best-before-date monitoring.
- The number of 500 suppliers was decreased in order to lower the cost of managing supplies. The company declares that regularly tests their products in laboratories, and by operating their own distribution system, guaranteeing relatively fast supplies to stores and thus providing product freshness. It also makes possible to announce and provide to customers special promotions related to the main topic as e.g., Italian or Indian cuisine week. The promotions are provided often, sometimes once a week what is not possible in many other chains of stores.
- The turnover of the Jeronimo Martins Poland reached 32 billion PLN (ca. 7,9 billion EUR) in 2013 and 35 billion PLN (8,4 billion EUR) in 2014 taking the first place in the rank among all the other chains of stores in comparison to main competitors as e.g., Tesco with 12,5 billion PLN in 2014 [32], Lidl with 11,5 billion PLN, Żabka (Little Frog) with ca. 5 billion PLN, and Leclerc 2,8 billion.

The dynamic development of the Biedronka discount network was a daunting challenge for Jeronimo Martins in terms of logistics and distribution. Their warehousing and transport facilities were gradually and proportionally adapted and expanded to match the retail network growth. This rapid development required them to prepare a new logistics strategy that served their more than 2400 stores. The whole idea derived from a key competence of the retail seen in a different way than it had been perceived by Biedronka and other players.

Unlike their competitors, Jeronimo Martins Polska identified their distribution-logistic network (3PL) as their key competence in around 2010. Since the main competitive advantage was defined as excellence in providing logistics and distribution, it could not be outsourced as was common for all the other market players. The exclusive logistics was replaced with a proprietary and sophisticated distribution system that allows company to create breakthroughs in delivering value to both customers and suppliers. Shallow responses such as negotiating with suppliers to lower products' prices were replaced

with deep changes, creating re-definitions and innovative approaches to distribution as a link between consumers and producers.

Logistic innovations at Jeronimo Martins Polska: Distribution center network

The company has their own logistics centers (playing an important role) and distribution centers (playing a less important role) covering a total area of 370.000 m², including warehouses, these have made the company somewhat independent. In addition to the reduced distribution costs, using the logistics centers has several other advantages. For example, it provides convenient accessibility to the transportation and service infrastructure. It also increases transportation flexibility and makes better use of the potential offered by 24-hour and mutual services, thus reducing operating costs through cooperation. Moreover, the expanded investment area also enables the transformation of further grounds into usable facilities without the need to bear the costs of power supply or access road infrastructure. The company thus uses the distribution centers' potential along with warehouses and extra office services.

The group's fifteen distribution centers [33] total an area of around 370 thousand m², while its trucks cover an annual route of 120 million km. A total of more than 1000 trucks carry over 15 million pallets every year. The firm's distribution centers employ around 2800 people. Every day, more than 2.5 million package units are dispatched from and accepted at the distribution centers. Just to show an example, the company's fifteenth distribution center was opened in Sosnowiec in the winter of 2014. Its task is to supply Biedronka stores in regions Zagłębie and Silesia, totaling ca. 170 stores within a radius of 60 km. The area covered by the center is 27 thousand m². The center has 155 trucks and employs directly and indirectly 530 people. It is the second distribution center in the city. The city's first center, established in 1997, supplies around 180 stores in adjacent regions [34]. The warehouses, managed in compliance with ISO 22000 standards, comprise the entire supply chain. The company tends to innovate according to the solutions applied in its centers and warehouses, which enable the efficient and effective satisfaction of system requirements.

Non-standard packaging

The company's use of non-standard product unit sizes is one of the key pioneering solutions that have enabled logistical efficiency and the resultant ability to offer prices different (in some cases lower) than those offered by their competitors. Some, high capacity products (e.g., Coca Cola, Piątynica cream, Tymbark juice) have their own unique package produced especially for the logistical needs of Jeronimo Martins. The consistent use of such packaging has translated into an efficient logistical operation. Thus, each element of the supply chain was adapted to the various product sizes, starting with the distribution centers and finishing with the transportation fleet. The atypical cubage of the unit packages presents a challenge

for the company's cooperation with trading partners, as the packages differ from those of other food stores. Moreover, the prices per kilogram or liter are labeled on the goods, giving the customers the opportunity to compare unit prices to the offers of other discount stores. Nevertheless the unique size of a product makes the price comparison difficult to the customer thus makes more space for prices' changes fitting them to the actual needs of the company and makes the downsizing sales technique possible [35]. The „scale effect” is a consideration for suppliers: the ability to offer their products at many points of sale may allow Biedronka to negotiate their manufacturers' consent for production in special packages. The company uses both standard pallets and special ones dedicated to specific product ranges.

Creating value by offering competitive prices for the end customer requires the continuous search for cost-cutting opportunities at every stage of distribution. The company cooperates with the suppliers directly, omitting the agents, which reduces costs. In addition, state-of-the-art IT solutions such as electronic invoices and documentation exchanges further optimize logistics expenses. The financial benefits, increased efficiency, and huge Polish business scale produced by the above strategies translate into low unit costs for the company's logistics tasks. The IT system links stores, Biedronka distribution centers, and, to some extent, suppliers warehouses and their production lines. Information flows partly automatically from a store to the suppliers production line checking availability of the product in each of the mentioned points. The product availability information is linked with the invoice and other documents creating, registry and archives systems as well as with the trucks routes planning that refers to lesser fuel consume, lower free trucks space while driving from-to stores and CSR issues same time.

Suppliers and product range

The company offers 500 brands and 900 product lines in its store shelves, of which the vast majority (more than 90%) are of Polish origin, supplied by more than 500 business partners [36] selected 2010–2014 from a wider range in previous years. The goods flow thus occurs largely within Poland. The innovative logistics of Biedronka goes far beyond the logistics solutions based on innovative distribution agents. The company's product range is identical across all its stores, as it strives to obtain the greatest product range standardization possible.

The stores have been divided into „Big,” „Super Big,” and „Small.” Part of the product range is dedicated to all of the stores and part to Super Big and Big stores; this is due to space capacities rather than product rationalization: a bigger store may be more „loaded” and can thus offer a better display. However, the region is also important: some goods sell better in some parts of Poland than in others. Thus, the distribution centers make relevant allocations based on regional sales data.

The cooperation and supply conditions are settled on the basis of purchases. The orders for permanent product ranges are made continuously, and the department of

supplies and logistics analyzes the average level of sales and most recent orders for the region. The observations update the IT systems allowing to forecast demand for some products in some locations. The system tends to be intelligent analyzing and implementing changes by itself, changes that are provoked by the situation in stores and distribution centers.

The warehouse stock is continuously supplemented under the same principle once every two days. Orders are filled by the supplier every two days as well. The goods are transported to the distribution center, where they are accepted, scanned, recorded in the system, and registered with the location of the pallet and relevant delivery information. The planning department allocates the goods and plans how many stores will place orders. After the orders are placed, they are filled at the warehouses (i.e., by preparing the packages of cartons for the stores). The FIFO (first-in-first-out) principle is applicable here. When collecting the goods to be dispatched, the system indicates automatically from which post the package with the earliest date must be picked up, as provided by the FIFO principle. As the product stock is made for two days (for dry goods), the item must be transported to the target point within three days, at the latest, between arrival at the distribution center and final destination. In addition, the automatic stocktaking of the stock levels using an electronic document interchange EDI through SAP, a document recording system, facilitates process management.

GS1 Databar system

The GS1 Databar, used to record information such as net product weight, batch labeling, and best-before dates and especially useful in warehouse management in the food sector, needs to be mentioned as one of the drivers of competitive advantage that has been integrated into the company's strategy and has influenced its logistics solutions. A particular advantage of the system is that it enables the encoding of small products (such as bulk products) that are difficult to mark with the traditional bar code.

Effects

The main effect of the solutions applied by Jeronimo Martins Polska while trying to attain the cost-price leadership strategy through innovative IT and logistics solutions is the consolidated image of a company guaranteeing foodstuffs at the reasonable low market price available in relatively comfortably for the customers located stores while also attending to the width and range of their product and their quality. It also allows the company to have same actions and promotions in all of the stores in the same time with sometime one week time distance from one action to another. In 2012–2014, the network enhanced its strong position in the Polish market; the company's Polish branch is now the development center for the entire capital group and the main source of its profitability. The group's 2014 global sales amounted to EUR 12,68 [37] billion with grow by 7,2% to 2013, while

the net sales of the Polish network grew by 9,1% y/y to EUR 8,43 billion. In 2012, Biedronka's billionth Polish client has been announced. According to the *Rzeczpospolita* newspaper [38], despite the economic slowdown, with its 9% annual growth in net profit and 17,9% increase in sales turnover, Biedronka became Jeronimo Martins' main brand for its Portuguese headquarters in July 2013, generating in 2013 64% and 2014 51% of its worldwide income. It is worth noting that the entire Polish food market grew only 2,3% during this period. During the 2013, Biedronka generated EUR 600 million EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization), and 2014 EUR 573,1 million. The EBITDA margin edged down that time from 7,8% in 2013 to 6,8% in 2014 [37] what might be the result of fierce price competition within the industry.

Summary

The case of Jeronimo Martins Polska illustrates the indisputable impact of innovative logistics on distribution organization success: logistics may be a key competence of organizations in this sector. Not only are the financial profits accruing from logistics innovation significant, but the application of non-standard solutions, exceptional in market innovation, appears to be important as well. The 20 years of Jeronimo Martins' activity in the Polish market reveals the gradual but consistent implementation of changes, producing a repeatable pattern that can be transferred directly to the corresponding organizational units in other countries such as Columbia, where (as stated on its official website [40]) Jeronimo Martins launched its retail businesses. Moreover, surveys suggest that significant number of Poles consider Biedronka as the trusted brand (34,8%) and the place to find the lowest priced of high-quality products (24%) [41]. The company's logistics are all covered by a confidentiality clause that does not allow the application of measurable economic indexes and prevents their proprietary solutions from being imitated and used by other companies.

In the future, logistics issues will more frequently involve online shopping, which will force organizations to implement changes to their logistic processes. New methods of organizing and improving business processes shall become necessary, particularly logistics processes that reduce delivery time and minimize cost and error indexes. Only structured actions based on specialist know-how will make companies innovation leaders and help them reach their targets for value creation (for themselves and their customers), the reduction of operational costs, their use of market potential, improved efficiency, and environmental sustainability.

dr Mikołaj Pindelski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
e-mail: mpinde@sgh.waw.pl

dr Joanna Żukowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
e-mail: jzukow@sgh.waw.pl

References

- [1] ABRAHAMSSON M., REHME J., *The Role of Logistics in Retailers' Corporate Strategy-a Driver for Growth and Customer Value*, „Supply Chain Forum: International Journal” 2010, Vol. 11, Iss. 4.
- [2] ANDERSEN J., *Strategic Resources and Firm Performance*, „Management Decision” 2011, Vol. 49, Iss. 1.
- [3] AUBREY Ch., JUDGE D., *Re-imagine retail: Why Store Innovations is Key to a Brand's Growth in the 'New Normal', Digitally-connected and Transparent World*, „Journal of Brand Strategy”, April-June 2012, Vol. 1, Iss. 1.
- [4] BRATNICKI M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [5] CHAN K.W., MAUBORGNE R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005.
- [6] CHRISTOPHER M., *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., London 2005.
- [7] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1994.
- [8] HINGLEY M., LINDGREEN A., GRANT D.B., KANE C., *Using Fourth-party Logistics Management to Improve Horizontal Collaboration AMONG Grocery Retailers*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2011, Vol. 16, Iss. 5.
- [9] JAVIDAN M., *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, Iss. 1.
- [10] MATWIEJCZUK R., *Innowacyjne aspekty logistyki w sieci tworzenia wartości w świetle koncepcji kluczowych kompetencji*, „Folia Oeconomica” 2011, No. 251.
- [11] NORMANN R., RAMIREZ R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, Iss. 4.
- [12] PFOHL H., *Innovation Excellence in Logistics: Value Creation by Innovation*, ELA European Logistics Association, A.D. Little, Brussels 2007.
- [13] PINDELSKI M., ALUCHNA M., OSTROWSKI P., *Business Environment and Strategies Concerning Key Stakeholders*, [in:] MRÓWKA R., PINDELSKI M. (eds.), *Determinants of a Company's Success: The Case of WSE Debutants in 2007*, Warsaw School of Economics, Warszawa 2010.
- [14] PINDELSKI M., OBLOJ T., *Model statyczny i model dynamiczny strategii organizacji*, [in:] OSTASZEWSKI J., ZALEWSKA M. (eds.), *W stronę teorii i praktyki zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
- [15] PORTER M., *The Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.

- [16] POUSTTCHI K., HUFENBACH Y., *Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-Rich Retail Environment*, „International Journal of Electronic Commerce” 2014, Vol. 18, Iss. 4, Summer.
- [17] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, Iss. 3.
- [18] PRAHALAD C.K., KRISHNAN M.S., *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value through Global Networks*, McGraw-Hill, New York 2008.
- [19] SANDBERG E., KIHLEN T., ABRAHAMSSON M., *Characteristics of a Logistics-Based Business Model*, „Journal of Marketing Channels”, April-June 2011, Vol. 18, Iss. 2.
- [20] SCHNIEDERJANS M., CAO Q., *Alignment of Operations Strategy, Information Strategic Orientation, and Performance: an Empirical Study*, „International Journal of Production Research”, May 2009, Vol. 47, No. 10(15).
- [21] WALTERS D., LANCASTER G., *Value and Information – Concepts and Issues for Management*, „Management Decision” 1997, Vol. 37, Iss. 8.
- [22] WOLF A., *Retailers Investing in Innovations*, „TWICE: This Week in Consumer Electronics” 2014, Vol. 29, Iss. 12.
- [23] ŻUKOWSKA J., PINDELSKI M., *Innovation Against Cooperation: The Opportunities for and Constraints to Organization*, [in:] STABRYŁA A. (ed.), *Development in the Information Society*, Mfiles, Kraków 2012.
- [24] *Report on: Innovating for a Competitive and Resource-efficient Transport System*, Office for Official Publications of the European Union, Luxemburg 2012.
- [25] http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,16064685,Biedronka_nie_zwalnia_i_przejmuje_sklepy_MarcPolu.html (last accessed 10.04.2015).
- [26] <http://repositorio-iul.iscte.pt> (1.06.2013).
- [27] <http://finanse.wp.pl/kat,1038023,title,Koszyk-WPPL-sklepy-obnizaja-ceny-na-swieta,wid,16255077,wiadomosc.html?ticaid=114966> (last accessed 26.03.2015).
- [28] <http://www.money.pl/ranking-marketow/ranking;marketow;sprawdz;gdzie;najtaniej;zrobisz;zakupy,102,0,1585766.html> (last accessed 25.03.2015).
- [29] <http://www.dlahandlu.pl/koszyk/> (last accessed 26.03.2015).
- [30] <http://www.biedronka.pl/pl/jakosc/gwarancja-jakosci> (last accessed 16.04.2015).
- [31] *Test mleka. Mleko z Biedronki zdyskwalifikowane*, „Fundacja Pro Test” 2015, luty, Nr 2 (152).
- [32] Raport Społecznej Odpowiedzialności Tesco Polska 2012/13–2013/14.
- [33] <http://www.biedronka.pl/pl/news,id,827,title,siec-biedronka-otwiera-w-sosnowcu-kolejne-swoje-centrum-dystrybucyjne> (last accessed 28.03.2015).
- [34] <http://www.warehouse-monitor.pl/index.php/studia-przypadkow/1406-case-study-lot-wznoszacy-biedronki-czyli-logistyka-jeronimo-martins-polska> (last accessed 10.06.2013).
- [35] http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,14274363,Downsizing_Biedronki_sposob_na_handel.html (last accessed 10.04.2015).
- [36] <http://www.warehouse-monitor.pl/index.php/studia-przypadkow/1406-case-study-lot-wznoszacy-biedronki-czyli-logistyka-jeronimo-martins-polska> (last accessed 1.07.2013).
- [37] <http://www.reuters.com/article/2015/01/13/jeronimo-martins-sales-idUSL6N0US3VY20150113> (last accessed 8.04.2015).
- [38] <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1034707-Biedronka-nie-czuje-kryzysu.html> (last accessed 10.08.2013).
- [39] <http://biznes.pap.pl/pl/news/pap/info/1245152,jeronimo-martins-retail-stands-by-6-5--ebitda-margin-goal-for-biedronka-in-2015> (last accessed 7.03.2015).
- [40] <http://karierawjm.pl/poznaj-nas/obszar-dzialania/> (last accessed 20.08.2014).
- [41] European Trusted Brands Report, research conducted by Reader’s Digest, 2014.

Przewaga konkurencyjna i kluczowe kompetencje: W jaki sposób Jeronimo Martins zwyciężył na polskim rynku detalicznym

Streszczenie

Celem artykułu było zwrócenie uwagi na fakt, iż identyfikacja kluczowych obszarów biznesowych w połączeniu z innowacjami oraz technikami zarządzania pozwala organizacji na kreowanie czynników przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku. Kolejnym celem artykułu jest podjęta próba udowodnienia, iż niektóre innowacje wewnętrzne wymagają znaczących zmian. Analiza spółki zajmującej się handlem detalicznym ilustruje powiązania w zakresie korelacji zachodzącej pomiędzy niestandardowymi formami konkurowania, innowacjami a rozwojem. Prezentowane wnioski, koncentrujące się na rynku polskim mogą być zastosowane względem dowolnego rynku, szczególnie w rozwiniętych sektorach gospodarki, charakteryzujących się konkurencyjnością i stałym rozwojem. Zawarty w niniejszej pracy opis przypadku, który nie skupia się wyłącznie na interesariuszach czy klientach, udowadnia, że nowe poziomy konkurencyjności są osiągnięte poprzez łączenie dziedzin, które nie są jasno powiązane wewnątrz organizacji. Choć obniżanie cen, zgodnie z wymogiem polskiego rynku, tradycyjnie było realizowane tak, aby obniżyć koszty produkcji, to Jeronimo Martins Polska zrewolucjonizował systemy zakupów, logistyki, magazynowania i składania zamówień oraz inne powiązane systemy, udowadniając, że istnieje ogromna przestrzeń zarządzania kosztami w tych dziedzinach. Inicjatywa firmy stworzyła nową przewagę konkurencyjną, która jest ściśle powiązana z krótkoterminową, wiodącą pozycją z zakresu kosztów, osiągniętą dzięki innowacjom i analizie danych.

Słowa kluczowe

innowacja, kluczowe kompetencje, detal, przewaga konkurencyjna

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY MEASUREMENT: METHODOLOGICAL DILEMMAS AND THEORETICAL SOLUTION

Katarzyna Bratnicka

Introduction

Firms constantly seek means to gain and sustain competitive advantage and to fortify their competitive positions among rivals. Organizational ambidexterity as a metaphor refers to firm's ability to „simultaneously exploiting existing competencies and exploring new opportunities” [Raisch et al., 2009, p. 685]. In other words, organizational ambidexterity refers to both exploit and capitalize on existing capabilities and remain adaptive and flexible to changes by exploring new options [Lubatkin et al., 2006, pp. 646–672]. More specifically, contextual organizational ambidexterity is defined as the capacity to simultaneously achieve alignment [Gibson, Birkinshaw, 2004, p. 209]. Researchers such as He and Wong [2004, pp. 481–494] and Hortinha et al. [2011, pp. 36–58] concluded that ambidexterity in organizations is a core driver of firm performance. According to D. March [1991, p. 71], „maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity”. A firm that exclusively engages in exploitation will invariably become obsolete, whereas a firm that solely focuses on exploration will never be able to reap the benefits of its discoveries [Levinthal, March, 1993]. Although balance between exploration and exploitation is fundamental for an firm's long-term performance, a central underlying assumption of this framework is the inherent tradeoffs between exploration and exploitation. While exploration refers to organizational activities such as „search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation”, exploitation denotes things such as „refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution” [March, 1991, p. 71]. Exploration and exploitation are thought to be conflicting activities because they demand different resources and routines, and produce different organizational outcomes [Gupta et al., 2006, pp. 693–706; Levinthal, March, 1993, pp. 95–112]. A reconciliation of this activities represents a strategic dilemma.

One of the most interesting and perplexing phenomenon – organizational ambidexterity – remained shrouded in mystery. Basically, the extant research reaches their limits when confronting data generated by stochastic, dynamic, nonlinear processes. There is a some amount of theoretical attention to an organizational ambidexterity measurement in the management literature. However there are almost no systematic reviews directly on this topic, which makes it an obvious candidate for future research.

Addressing this gap, a critical review the organizational ambidexterity literature with the specific focus on the operationalization of this theoretical construct was made, to provide an in-depth analysis of the underlying themes, issues, tensions and debates in the domain¹. Priorities for future empirical research were proposed, together with the important methodological implications. Taking these insights to the organization level, it was argued that the key is to move beyond one-dimensional scale toward measurement of organizational ambidexterity as two-dimensional construct. Put it differently, it was explored in more depth how organizational ambidexterity has been measured and the way to approach it was clarified.

This paper is organized as follows. First section refers to briefly review research on organizational ambidexterity measurement and discusses the important role of the particular operationalization in research results. It is followed by description a compelling rationale for preferring two-dimensional measure of organizational ambidexterity. Next, suggestion to operationalize an organizational ambidexterity as a dynamic capability was presented. The paper was concluded with the discussion of the implications for theory and practice, and directions for future research.

More than one solution: Measurement dilemma

As a starting point, an attention is paid to a more evidence-based line of inquiry to consider how researchers have actually been conceptualizing and operationalizing the organizational ambidexterity concept. The operationalization of ambidexterity varies enormously. The way ambidexterity is measured also varies. One of the central concerns of ambidexterity research is how two different objectives might be effectively managed. This issue manifests itself in how the construct gets operationalized. But these operational choices actually don't do full justice to the conceptual issues they seek to represent. The ambidexterity literature is extremely vague on whether two different objectives should be balanced, traded off against one another, reconciled, or simply managed. Even regarding this zone of agreement, however, there are qualifications.

The term „ambidexterity” becomes a management Rorschach test in which one sees whatever one wants as researchers apply the term to phenomena that have little to

do with the tensions in ensuring firm survival. Part of this potential confusion stems from the way ambidexterity has been measured. Many studies rely on Likert scales to define exploration and exploitation [Bierly, Daly, 2007, pp. 493–516; Gibson, Birkinshaw, 2004, pp. 209–226; He, Wong, 2004, pp. 481–494; Jansen et al., 2006, pp. 1661–1674]. While the psychometric properties of these measures are well documented, the underlying meaning is often ambiguous.

There has been variation in how researchers operationalize ambidexterity, with some opting for the product of the two [Gibson, Birkinshaw, 2004, pp. 209–226; Im, Rai, 2008, pp. 1281–1296; Jansen et al., 2008, pp. 982–1007; Jansen et al., 2012, pp. 1286–1303; Mom et al., 2009, pp. 812–828; Morgan, Berthon, 2008, pp. 1329–1353; Tiwana, 2008, pp. 251–272; Tushman et al., 2010, pp. 1331–1366], others using the sum or absolute difference of these [Cao et al., 2010, pp. 1272–1296; Jansen et al., 2009, pp. 797–811; Lubatkin et al., 2006, pp. 646–672]. Researchers also used a balance measure and still others arguing for a unidimensional or continuous measure [Boumgarden et al., 2012, pp. 587–610; Fernhaber, Patel 2012, pp. 1516–1539; Lin et al., 2007, pp. 1645–1658; Rothaermel, Alexandre, 2009, pp. 759–780], and finally there are works that used both product and balance [Cao et al., 2009, pp. 781–796; He, Wong, 2004, pp. 481–494]. These studies also used different techniques to gather their data, including surveys, secondary sources, and interviews. As was argued, this lacuna is significant because it limits the construct validity and explaining power of organizational ambidexterity which is increasingly loosing touch with their methodological context.

The most notable differences in the conceptualizations of organizational ambidexterity concern whether it refers to achieving an optimal balance between exploration and exploitation or whether it involves a combination of high levels of both exploration and exploitation [Cao et al., 2009, pp. 781–796]. In the management literature, the one-dimensional model has become near dominant model of organizational ambidexterity. Concerning the balance perspective, March [1991, pp. 71–87] initially argued that achieving and maintaining a proper balance between exploration and exploitation is essential for organizational survival. Accordingly, researchers have argued that organizational ambidexterity can be best described as a midpoint, or an optimal point, on a continuum with exploration lying at one end and exploitation at the other [March, 1991, pp. 71–87; Simsek et al., 2009, pp. 864–894]. The central premise of this framework concerns the inherent trade-offs between exploration and exploitation which derive from several stylized facts about resource-allocation constraints, short-term productivity versus long-term innovation, present versus future, and stability versus adaptability. These inherent trade-offs between exploration and exploitation reinforce their operationalization as opposing activities along a continuum. The distinction between exploration and exploitation is often a matter of degree rather than kind. Accordingly, exploration-exploitation is viewed as continuum rather than a choice between discrete options.

To align measurement with conceptualization of the construct, researchers use a single variable for capturing

exploration-exploitation [e.g., Uotila et al., 2009, pp. 221–231]. Scholars seeking to distinguish trade-offs from reconciliation efforts should attempt to capture directly these trade-offs and organizations attempts to manage exploration-exploitation. Another advantage of operationalizing exploration and exploitation with a single variable is the straight-forward measurement of balance between these activities. Firms that have limited internal resources or poor access to external resources are especially likely to need to balance between exploration – and exploitation-related activities [Cao et al., 2009, pp. 781–796].

Regarding the combination perspective, exploration and exploitation other researchers considered independent activities, implying that the levels of both exploration and exploitation can and should be maximized to achieve a high level of organizational ambidexterity [Cao et al., 2009, pp. 781–796; Simsek et al., 2009, pp. 864–894]. There is no compelling rationale for preferring one measure over the other, yet the results are highly sensitive to the particular operationalization. However, it seems to be less reasonable to use one-dimensional scale.

Why multidimensional measures are more preferable than others? Evidence from the efficiency frontier theory

Many of the previous studies on ambidexterity focus on organizational level ambidexterity. Conceptually, this makes sense, given the result of recent meta – analysis suggested that organizational ambidexterity – performance relationship become stronger as the level of analysis progressed from lower to more aggregate levels [Junni, et al., 2013, pp. 299–312].

The idea of organizational ambidexterity builds on one of the most fundamental principles in systems dynamics [Forrester, 1968], namely that the underlying structure of a system will determine the behaviours seen in that system. This implies that if we want to change behaviours in a system, we must first change the underlying structure of the system. The concept of contextual ambidexterity applies this principle to the challenge of managing two conflicting demands: If we want people to display ambidextrous behaviours in an organization, we must first create the appropriate organizational context for such behaviours to emerge.

Csaszar [2013, pp. 1083–1101] developed a mathematical model to explore a „design space” and identify trade – offs and dominance relationship among alternative organizations designs. The findings showed the set of efficient organizations called the efficient frontier. The number of efficient organizations is much smaller than the total number of organizations (82 organizations out of 1982 research sample). Organizational forms should therefore be selected with care, because otherwise ending up with a suboptimal form is likely.

So far organizational ambidexterity was discussed as one-dimensional construct. However a number of scholars suggested organizational two facets with unique predictive qualities. Drawing upon a Porter's [1996, pp. 61–78] efficiency frontier framework, Birkinshaw and Gupta [2013, pp. 287–298] examine the extent to which differ-

ent approaches to managing organizational ambidexterity influence organizational effectiveness. More specifically, they consider how firms seek to deliver on two orthogonal dimensions, exploration and exploitation, simultaneously. This view echoes organizational ambidexterity arguments in its perception that a firm must possess an exploration and exploitation at the same time in order to achieve high organizational effectiveness. However, they argue, it seems unlikely that firms can succeed in addressing the needs of both dimensions.

Here the assumption is that firms are choosing between various instruments that yield some combination between exploration and exploitation according to logic shown by simple curve. These findings support the possibility that organizational effectiveness accrues to the firm that implants combined measures of organizational ambidexterity in the face of the types of the choices firms make when seeking to become ambidextrous. A firm has an ambidextrous competitive advantage when it is implementing a combined strategy, featuring distinctive resources and activities enabled by its interactions with the organizational environment, which generates economic value in excess of its competitors.

The results of the recent meta-analysis suggested that combined organizational ambidexterity (formed as a multiplication or a sum of separate exploration and exploitation scales) was positively and significantly associated with performance [Junni et al., 2013, pp. 299–312]. Balanced organizational ambidexterity was positively and significantly associated with performance when measured as the absolute difference (subtraction) between exploration and exploitation, but not when continuous measures of organizational ambidexterity were used (i.e., one-dimensional scales and other measures that ranged from low to high organizational ambidexterity). Regarding the measurement of organizational ambidexterity, their results suggest that combined measures of organizational ambidexterity capture the performance effects better than balanced measures. This suggests that it is the combination of high levels of both exploration and exploitation that contributes most to performance, in line with the concept of combined ambidexterity. If exploration and exploitation are separate constructs, then my perspective, consistent with Birkinshaw and Gupta [2013, pp. 287–298], is that they should be measured as such. Interestingly, the meta-analysis by Junni et al. [2013, pp. 299–312] helps to resolve this confusion. They find that separate measures are most strongly associated with performance and that continuous measures are largely unrelated.

Too much focus on the exploitation of current competencies at the expense of exploration of new ideas will lead to a “success trap” – organizational inertia that prevents the organization from properly adapting to changing environmental conditions, which will cause poor performance outcomes in the long run [Levinthal, March, 1993, pp. 95–112; Smith, Tushman, 2005, pp. 522–536]. In contrast, too much focus on exploration leads to a “failure trap” of underdeveloped new ideas: Innovations are replaced by new ideas before they have had the opportunity to contribute to the firm’s revenue stream [Levinthal, March, 1993, pp. 95–112].

Thus, according to the balanced organizational ambidexterity perspective, firms need to ensure that they have the optimal mix of exploration and exploitation to ensure success in the short and long term [March, 1991, pp. 71–87]. Because exploration and exploitation compete for the same resources, ensuring the optimal balance of exploration and exploitation is challenging and involves possible trade-offs [Simsek et al., 2009, pp. 864–894]. The combined organizational ambidexterity perspective builds on the balance perspective but proposes that the greatest advantages of organizational ambidexterity are derived from maintaining high levels of both exploration and exploitation. This implies that efficiency is high in current operation while, simultaneously, new opportunities are identified and captured at a high level to prevent organizational inertia and the negative effects of path dependence [Simsek et al., 2009, pp. 864–894].

The above discussion illustrates why it is vital to measure exploration and exploitation as separate dimensions rather than as poles on a continuum. Various studies over the years have taken the latter approach, and it is unhelpful to do so, because it forces all data points onto a diagonal line from top left to bottom right. This ends up defining away the interesting parts of the story, that is, the ability of firms to deliver on both dimensions at the same time [see Lavie et al., 2010, pp. 109–155; Devinney et al., 2000, pp. 674–695, for a different perspective on this matter].

Toward an operationalization of the organizational ambidexterity

Some scholars measured an organization’s propensity to do something [Jansen et al., 2008, pp. 982–1007; Jansen et al., 2012, pp. 1286–1303; Jansen et al., 2009, pp. 797–811; Mom et al., 2009, pp. 812–828; Tushman et al., 2010, pp. 1331–1366]. Other scholars measured an organization’s intentions to do something [Cao et al., 2009, pp. 781–796; Cao et al., 2010, 1272–1296; He, Wong, 2004, pp. 481–494; Hill, Birkinshaw, 2014, pp. 1899–1931; Lubatkin et al., 2006, pp. 646–672; Morgan, Berthon, 2008, pp. 1329–1353]. Other works measured the outcomes from what the organization actually did [Fernhaber, Patel, 2012, pp. 1516–1539; Lin et al., 2007, pp. 1645–1658; Patel et al., 2012, pp. 1420–1442; Rothaermel, Alexandre, 2009, pp. 759–780; Tiwana, 2008, pp. 251–272]. Additionally researchers also measured an organization’s capacity to do something [Boumgarden et al., 2012, pp. 587–610; Gibson, Birkinshaw, 2004, pp. 209–226; Im, Rai, 2008, pp. 1281–1296].

To move beyond the limits of armchair thinking, one should take an empirical approach in line with conceptualization of organizational ambidexterity as dynamic capability. Dynamic capabilities are viewed as central to building organizational ambidexterity [He, Wong, 2004, pp. 481–494]. O’Reilly and Tushman [2013, pp. 324–338] relate organizational ambidexterity in terms of dynamic capability and defined it as a complex set of routines activities which include decentralization, targeted integration, and the ability of senior leadership to manage trade-offs that characterize the simultaneous pursuit of exploration and exploitation.

A growing body of research espouses the importance of excelling at both explanatory and exploitative activities for long – term success because it permits organizations to avoid traps associated with favoring one type of organizational processes over the other [Sirén et al., 2012, pp. 18–41]. The essence of organizational ambidexterity is to be found in the ability of the organization to leverage existing assets and capabilities from the mature side of the business to gain competitive advantage in new areas. Organizations focusing on exploratory efforts may not fully capture benefits associated with commercializing existing competences. Conversely, organizations focusing on exploitation may enjoy short – term profits yet face the risk of not being able to respond adequately to environmental changes. As such, the effective use of organizational ambidexterity leads to a comprehensive and integrated commitment to both sustaining and building firm capabilities.

It was relatively easy to find survey items for organizational ambidexterity because existing research studies provide a sound basis for developing one. The survey items were adapted from scale originally developed by Zahra, Ireland and Hitt [2000, pp. 925–950] and also using by Atuahene-Gima [2005, pp. 61–83]. This construct was measured on seven – point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Specifically, measures of competence exploration and competence exploitation have five items each. Competence exploration comprised a five item scale where top managers rated the extent to which the firm „Acquired manufacturing technologies and skills entirely new to the firm?“, „Learned product development skills and processes (such as product design, prototyping new products, timing of new product introductions, and customizing products for local markets) entirely new to the industry?“, „Acquired entirely new managerial and organizational skills that are important for innovation (such as forecasting technological and customer trends; identifying emerging markets and technologies; coordinating and integrating R&D; marketing, manufacturing, and other functions; managing the product development process)?“, „Learned new skills in areas such as funding new technology, staffing R&D function, training and development of R&D, and engineering personnel for the first time?“, „Strengthened innovation skills in areas where it had no prior experience?“.

The competence exploitation items ask top managers to rate the extent which the firm „Upgraded current knowledge and skills for familiar products and technologies?“, „Invested in enhancing skills in exploiting mature technologies that improve productivity of current innovation operations?“, „Enhanced competencies in searching for solutions to customer problems that are near to existing solutions rather than completely new solutions?“, „Upgraded skills in product development processes in which the firm already possesses significant experience?“, „Strengthened our knowledge and skills for projects that improve efficiency of existing innovation activities?“.

Following earlier studies the proposition is to measure organizational ambidexterity by multi-items scale to represent the dimension of exploration and exploitation. This means organizational ambidexterity is indirectly measured through

its component factors, which are in turn measured by the questionnaire items. Items for measurement scale should be modeled as latent construct. Drawing on recent debates on operationalizing congruence [Fernhaber, Patel, 2012, pp. 1516–1539] it seems that latent congruence modeling (LCM) is appropriate to operationalize organizational ambidexterity from both a theoretical and statistical standpoint. As such congruence represents similarity (difference) in the extent of exploration and exploitation in an organization.

Conclusions

The definition of ambidexterity focuses on the need for firms to ensure their current as well future viability. However, ambidexterity has also presented a knotty challenge for firms given the practical difficulties of balancing exploration and exploitation activities since they rely on very different resources, processes, and mindsets. This paper relates to the stream of research examining new ways to meet the challenges of simultaneous exploration and exploitation.

In the field of management, both organization and strategy are uniquely independent disciplines with their own level of analysis: the organization. In particular, the precise methodological point of my research is to systematically look at the nature of organizational ambidexterity from strategic viewpoint when explaining its essence at the organization level of analysis. The proposal embedded in this paper is appropriate starting point for empirical testing. Perhaps the most critical issue for empirical researchers is the operationalization of the organizational ambidexterity construct. Moreover, because the proposition presents an organizational ambidexterity anchored in two underlying dimensions, there is opportunity for further inquiry of relationship between organizational ambidexterity and organizational effectiveness. Regarding the empirical measurement of organizational ambidexterity, researchers need to consider opportunities for using both combined and balanced approaches in a single study to allow for direct comparisons between different measures, in line with the approach of Cao et al. [2009, pp. 781–796].

In addition to addressing these proposals for the future empirical research, these are several potential extensions to my study. First, new insights could emerge from studying how the organizational ambidexterity links to organizational effectiveness. Junni et al. [2013, pp. 299–312] found that objective measures based on growth were positively and significantly associated with exploration. For exploitation, the objective measures based on profitability were positive and significant. Thus, exploration contributed to performance through growth, while exploitation contributed by enhancing profitability. In contrast, perceptual performance (absolute and relative) measures were positively and significantly related to both exploration and exploitation, with little difference between the effects of these dimensions. In sum, this implies that organizational ambidexterity may have different impacts depending on what aspect of financial performance we are looking at.

dr Katarzyna Bratnicka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
e-mail: katarzyna.bratnicka@ue.katowice.pl

Endnote

¹⁾ I gratefully acknowledge the research support from the National Science Centre (grant number 2013/11/B/HS4/00673).

References

- [1] ATUAHENE-GIMA K., *Resolving the Capability–rigidity Paradox in new Product Innovation*, „Journal of Marketing” 2005, Vol. 69.
- [2] BIERLY P.E., DALY P.S., *Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practitioners” 2007, Vol. 31.
- [3] BIRKINSHAW J., GUPTA K., *Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, Vol. 27.
- [4] BOUMGARDEN P.A., NICKERSON J., ZENGER T., *Sailing into the Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation, and Organizational Performance*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 6.
- [5] CAO Q., GEDAJLOVIC E.R., ZHANG H., *Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 4.
- [6] CAO Q., SIMSEK Z., ZHANG H., *Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity*, „Journal of Management Studies” 2010, Vol. 47.
- [7] CSASZAR F.A., *An Efficient Frontier in Organization Design: Organizational Structure as a Determinant of Exploration and Exploitation*, „Organization Science” 2013, Vol. 24.
- [8] DEVINNEY T.M., MIDGLEY D.F., VENAİK S., *The Optimal Performance of the Global Firm: Formalizing and Extending the Integration – Responsiveness Framework*, „Organization Science” 2000, Vol. 11, No. 6.
- [9] FERNHABER S.A., PATEL P.C., *How do Young Firms Manage Product Portfolio Complexity? The Role of Absorptive Capacity and Ambidexterity*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 13.
- [10] FORRESTER J., *Principles of Systems* (2nd ed.), Productivity Press, Portland, OR, 1968.
- [11] GIBSON C.B., BIRKINSHAW J., *The Antecedents, Consequences, and mediating Role of Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47.
- [12] GUPTA A., SMITH K.G., SHALLEY C.A., *The Interplay between Exploration and Exploitation*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49.
- [13] HE Z., WONG P., *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science” 2004, Vol. 15.
- [14] HILL S.A., BIRKINSHAW J., *Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units*, „Journal of Management” 2014, Vol. 40.
- [15] HORTINHA P., LAGES C., LAGES L.F., *The Trade-off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance*, „Journal of International Marketing” 2011, Vol. 19, No. 3.
- [16] IM G.Y., RAI A., *Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-term Interorganizational Relationships*, „Management Science” 2008, Vol. 54.
- [17] JANSEN J.J.P., GEORGE G., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., *Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership*, „Journal of Management Studies” 2008, Vol. 45, No. 5.
- [18] JANSEN J.J.P., SIMSEK Z., CAO Q., *Ambidexterity and Performance in Multi-unit Contexts: Cross-level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 11.
- [19] JANSEN J.J.P., TEMPELAAR M.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., *Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating role of Integration Mechanisms*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 4.
- [20] JANSEN J.J.P., VAN DEN BOSCH F.A., VOLBERDA H.W., *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance Effects: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, „Management Science” 2006, Vol. 52.
- [21] JUNNI P., SARALA R., TARAS V., TARBA S., *Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis*, „Academy of Management Perspectives” 2013, Vol. 27.
- [22] LAVIE D., STETTNER U., TUSHMAN M., *Exploration and Exploitation Within and Across Organizations*, „Academy of Management Annals” 2010, Vol. 4.
- [23] LEVINTHAL D., MARCH J., *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.
- [24] LIN Z., YANG H., DEMIRKAN I., *The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing*, „Management Science” 2007, Vol. 53, No. 10.
- [25] LUBATKIN M.H., SIMSEK Z., LING Y., VEIGA J.F., *Ambidexterity and Performance in Small – to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32, No. 5.
- [26] MARCH J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- [27] MOM T.J.M., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., *Understanding Variation in Managers’ Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 4.
- [28] MORGAN R.E., BERTHON P., *Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-relationships in Bioscience Firms*, „Journal of Management Studies” 2008, Vol. 45, No. 8.
- [29] O’REILLY C.A., TUSHMAN M.L., *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, „Academy of Management Perspectives” 2013, Vol. 27.
- [30] PATEL P., MESSERSMITH J., LEPAK D., *Walking the Tight-rope: An Assessment of the Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2013, Vol. 56.

- [31] PORTER M.E., *What is a Strategy?* „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74.
- [32] RAISCH S., BIRKINSHAW J., PROBST G., TUSHMAN M.L. *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. „Organization Science” 2009, Vol. 20.
- [33] ROTHARMEL F.T., ALEXANDRE M.T., *Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 4.
- [34] SIMSEK Z., HEAVEY C., VEIGA J.F., SOUDER D., *A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes*, „Journal of Management Studies” 2009, Vol. 46, No. 5.
- [35] SIRÉN C.A., KOHTAMÄKI M., KUCKERTZ A., *Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance, and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2012, Vol. 6.
- [36] SMITH W., TUSHMAN M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.
- [37] TIWANA A., *Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 3.
- [38] TUSHMAN M., SMITH W.K., WOOD R.C., WESTERMAN G., O'REILLY C., *Organizational Designs and Innovation Streams*, „Industrial and Corporate Change” 2010, Vol. 19.
- [39] UOTILA J., MAULA M.V.J., KEIL T., ZAHRA S.A., *Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30.
- [40] ZAHRA S.A., IRELAND R.D., HITT M.A., *International Expansion by New Ventures Firms: Internal Diversity, Mode of Entry, Technological Learning and Performance*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43.

Pomiar oburęczności organizacyjnej: Dylematy metodologiczne i rozwiązania

Streszczenie

Jedno z największych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami polega na tworzeniu nowych szans i zdolności wraz z równoczesnym wykorzystywaniem istniejących kompetencji, czyli zbudowaniu organizacji oburęcznej. W tym świetle zaskakujący jest fakt relatywnego braku w literaturze dotyczącej organizacji zarządzania, dyskusji odnośnie do pomiaru organizacyjnej oburęczności, co jest pewną słabością z punktu widzenia badań empirycznych. Wychodząc z koncepcji granicy efektywności, zaproponowano pomiar organizacyjnej oburęczności jako dwuwymiarowego procesu łączącego twórczą nowość i twórczą użyteczność. Całość przedstawionych argumentów teoretycznych rozszerza dotychczasowe i w pewnym sensie otwiera nowe perspektywy na konceptualizację i operacjonalizację organizacyjnej oburęczności.

Słowa kluczowe

oburęczność organizacyjna, pomiar, granica efektywności

ZASADY SKUTECZNEGO I TRWAŁEGO FUNKCJONOWANIA FIRM RODZINNYCH

CLAUDIO FERNANDEZ-ARAOZ, SONNY IQBAL, JOERG RITTER, *Leadership Lessons from Great Family Businesses*, „Harvard Business Review”, April 2015.

Claudio Fernandez-Araoz jest starszym konsultantem w Egon Zehnder – globalnej firmie badawczej. Jest autorem książki „It's Not the How or the What but the Who”. Sonny Iqbal i Joerg Ritter są partnerami Egon Zehnder oraz współzarządzającymi globalną firmą rodzinną.

Wprowadzenie

Firmy rodzinne często zmagają się z problemami dotyczącymi ładu korporacyjnego czy zmian przywództwa. Niektóre przedsiębiorstwa walczą wręcz o przetrwanie. Dowodem na powyższe twierdzenie może być przykład Grupy Doosan, południowokoreańskiego konglomeratu, który popadł w kryzys, w momencie gdy jeden z braci zastąpił drugiego na stanowisku dyrektora zarządzającego. Kolejnym przykładem może być FIAT, który w okresie dwóch lat, pod rządami dziedziców Gianni Agnelli, posiadał pięciu różnych dyrektorów zarzą-

dających i trzech prezesów. Dopiero po tym czasie szefem została osoba niezwiązana z rodziną. Z kolei w Stanach Zjednoczonych sieć sklepów spożywczych Market Basket z Nowej Anglii podczas publicznego sporu o kontrolę nad organizacją, toczącego się między członkiem zarządu a dyrektorem zarządzającym, będącymi prawnukami założyciela, straciła 583 miliony USD. Zaobserwować można także przykłady odnoszenia sukcesu przez przedsiębiorstwa rodzinne, jednakże przypadki harmonii i długowieczności należą niestety do rzadkości.

Zdaniem Claudio Fernandez-Araoz, Sonny'ego Iqbal i Joerga Rittera, opierających się na danych pochodzących z Instytutu Firm Rodzinnych, tylko 30% tych organizacji trwa do drugiego pokolenia, 12% pozostaje rentowna do trzeciego, a 3% funkcjonuje do czwartego pokolenia lub dłużej. Nawet te, które kontynuują swoją działalność, często przechodzą znaczny spadek wartości firmy w momencie sukcesji. Joseph Fan, profesor Uniwersytetu Chińskiego w Hongkongu, prześledził wyniki rynkowe 214 firm rodzinnych na Tajwanie, w Hongkongu i Singapurze. Odkrył on, że ich średnie akcje spadły o prawie 60% w ciągu ośmiu lat poprzedzających i następujących po zmianie dyrektora zarządzającego. Warto zaznaczyć, iż zarządzający firmami rodzinnymi mają świadomość znaczenia tego problemu.

W ankiecie przeprowadzonej przez profesora Borisa Groysberga i badaczkę Deborah Bell z Harvard Business School członkowie zarządów firm rodzinnych ocenili się znacznie niżej aniżeli członkowie zarządów firm innych niż rodzinne, szczególnie w dziedzinie zarządzania talentami. Mniej niż 10% odpowiedziało, że ich spółki były skuteczne w zakresie przyciągania, zatrudniania, zatrzymywania lub zwalniania pracowników czy też w zakresie podnoszenia różnorodności wśród swoich kadr.

Pomimo tego firmy, będące własnością rodzin lub kontrolowane przez nie, odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej. Szacunkowo stanowią one około 80% spółek na całym świecie i są największym źródłem długoterminowego zatrudnienia w większości krajów. W Stanach Zjednoczonych spółki te zatrudniają 60% pracowników i tworzą 78% nowych miejsc pracy. Nie są to również małe sklepiki: W jednej trzeciej spółek indeksu S&P 500, 40% spośród 250 największych spółek we Francji i Niemczech oraz ponad 60% dużych korporacji w Azji Wschodniej i Ameryce Południowej członkowie rodzin mają znaczny udział w kapitale własnym i mogą wpływać na kluczowe decyzje, szczególnie na wybory prezesa i dyrektora zarządzającego.

Claudio Fernandez-Araoz, Sonny Iqbal i Joerg Ritter zwracają uwagę na korzyść, jaką przyniosłoby gospodarce opanowanie, przez właścicieli czy zarządzających spółkami rodzinnymi, kluczowych umiejętności kierowania ludźmi, jak również zdolności rozwoju kierownictwa czy też skutecznej sukcesji. Rozwiązaniem byłoby uczenie się od najlepszych, prosperujących od dziesięcioleci, dużych organizacji stanowiących własność lub kontrolowanych przez rodziny.

Autorzy przeprowadzili badania na 50 wiodących firmach rodzinnych. Każda z nich miała roczne przychody powyżej 500 mln EUR, a razem reprezentowały one wszystkie główne sektory w obu Amerykach, Europie i Azji. Mimo że wystąpiło kilka negatywnych przypadków zarządzania poniżej standardów i niezdiscyplinowanego dziedziczenia władzy, jednakże zdecydowana większość spółek reprezentowała wzorowy styl przywództwa w firmach rodzinnych. Przewodzone wywiady wskazały na szereg dobrych praktyk. Firmy rodzinne, które odnoszą sukces, muszą wyjść od dobrego ładu korporacyjnego, powinny także zachować „istotność rodziny”, identyfikować i rozwijać talent pracowników i zarządzających pochodzących zarówno z rodziny, jak i spoza niej, a także wprowadzić dyscyplinę przy dziedziczeniu stanowisk na najwyższym szczeblu organizacji.

Istota ładu korporacyjnego w firmach rodzinnych

Ustanowienie dobrych praktyk ładu korporacyjnego, które rozdzielają rodzinę od biznesu i zapewniają nadzór ze strony profesjonalnego zarządu, pozwoli na skuteczne zarządzanie talentami wewnętrznymi oraz na przyciąganie najlepszych kandydatów z zewnątrz. W wyniku wywiadów autorzy otrzymali informację, iż nawet wśród wiodących spółek jedna czwarta dyrektorów spoza rodziny początkowo miała obawy związane z ładem korporacyjnym w związku z przystąpieniem do firmy rodzinnej. Wiązały się one głównie z niepewnością dotyczącą poziomu autonomii, ukrytymi programami, brakiem dynamiki, jak również z potencjalnym nepotyzmem czy nieracjonalnymi decyzjami.

Dane wskazały, iż 94% ankietowanych firm było kontrolowanych przez zespoły doradcze lub rady nadzorcze złożone średnio z około dziewięciu członków. Rodziny w tych radach były reprezentowane średnio w 46% w Europie, 28% w obu Amerykach oraz w 26% w Azji, jednak wyraźny rozdział pomiędzy rodziną a biznesem istniał w większości przypadków.

Dobry ład korporacyjny to oczywiście pierwsza przeszkoda do pokonania dla firm rodzinnych, które chcą zatrudnić i zatrzymać najlepszych ludzi oraz pomyślnie i długoterminowo konkurować. Zaangażowanie w zdrowy proces podejmowania decyzji i zarządzania stanowi podstawę, bez względu na to, czy firma jest publiczną spółką giełdową, częściowo stanowi własność profesjonalnych inwestorów (takich jak prywatne spółki kapitałowe), czy też jest w całości własnością rodziny.

„Istotność rodziny”

Pomimo faktu, iż firmy rodzinne powinny dorównywać firmom nierodzinnym w zakresie ich struktur ładu korporacyjnego i szans profesjonalnego rozwoju, to muszą one również być ostrożne, aby nie stracić tego, co stanowi o ich szczególnym charakterze. Zjawisko to, określane mianem „istotności rodziny”, zostało zidentyfikowane przez Claudio Fernandez-Araoz, Sonny'ego Iqbal i Joerga Rittera jako kolejny czynnik sukcesu.

Badane przedsiębiorstwa posiadały zazwyczaj jednego kluczowego członka rodziny. Powinien on personifikować tożsamość korporacyjną i dopasowywać różniące się interesy wokół jasno zdefiniowanych wartości i wspólnej wizji. Spoglądać na rozwój długofalowo. Dążyć do realizacji strategii stawiających na pierwszym miejscu klientów i pracowników, a także akcentujących odpowiedzialność społeczną. Zazwyczaj jest to osoba o silnej osobowości, promująca utalentowanych pracowników.

Identyfikacja przyszłych przywódców

Spółki o zdrowym ładzie korporacyjnym i hierarchii istotności nie powinny mieć kłopotów z przyciąganiem menedżerów – pochodzących z rodziny lub spoza niej. Niezwykle ważne jest dokonanie obiektywnej oceny kompetencji potencjalnych przywódców. Zaliczyć do nich należy strategiczną

orientację, analizę rynku, zorientowanie na wyniki, troskę o klienta, współpracę, rozwój organizacyjny, przywództwo w zespole, a także zmianę lidera. Ponadto zarządzający firmą rodzinną powinien rozumieć dynamikę własności spółki, akceptować fakt korelacji zachodzącej pomiędzy odpowiedzialnością za wiele pokoleń a stanowiskiem pracy, a także posiadać umiejętność zarządzania przedsięwzięciami społecznymi i zrównoważonym rozwojem. Poza tym potencjalny przywódca musi posiadać także zdolność do zmian, uczenia się oraz dorastania do coraz bardziej złożonych i wymagających stanowisk.

Co ciekawe, podczas wywiadów odkryto, że zarówno dla członków rodziny, jak i dla dyrektorów spoza rodziny aż w 95% ważniejsze są wartości aniżeli kompetencje. Wymieniano tutaj szacunek, integralność, jakość, pokorę, pasję, skromność i ambicję. Podczas dokonywania oceny kandydatów na wyższe stanowiska kierownicze przede wszystkim brano pod uwagę dopasowanie kulturowe. Kolejnym elementem była troska o rozwój.

Warto podkreślić, iż najlepsze firmy rodzinne wcześniej rozpoczynały proces pozyskania przyszłego przywódcy i odpowiedniego przygotowania go do pełnienia tej funkcji w przyszłości. Dotyczyło to zarówno kandydatów wywodzących się z rodziny, jak i spoza niej.

Dyscyplina procesu sukcesji

Największym zagrożeniem dla każdej dużej korporacji jest moment przejścia zarządu nad nią przez nowego prezesa. John Collins wskazał, iż jedną z kluczowych przyczyn upadku firm była właśnie transformacja zarządu. Ową tezę potwierdzają także badania Josepha Fana. Można wysnuć wniosek, iż obszar sukcesji stanowi sferę, w której wszystkie firmy rodzinne powinny dokonać ulepszeń. Okazuje się, że prawie 30% badanych przez autorów firm rodzinnych brało pod uwagę tylko jednego kandydata jako następcę na najwyższym stanowisku, a około dwie trzecie nie postępowało według prawidłowego procesu selekcji. Zazwyczaj wiodący członek rodziny intuicyjnie wybierał następcę, który został następnie formalnie zatwierdzony przez radę nadzorczą i zarząd. Zdarzało się, że decyzja była podejmowana w wyniku inspiracji lub przypadku. W innych okolicznościach poszukiwano rekomendacji. W pewnej hiszpańskiej spółce członek rodziny konsultował się z profesorem nauk zarządzania, któremu ufał i dokonywał wyboru spośród dwóch osób, które polecał ten profesor. Natomiast w japońskiej firmie usługowej zarząd mianował członka rodziny, który stopniowo awansował na coraz wyższe stanowiska.

Zdaniem Claudio Fernandez-Araoz, Sonny'ego Iqbala i Joerga Rittera, mianowanie prezesa jest znacznie bardziej skuteczne, kiedy następuje ono po zdyscyplinowanym poszukiwaniu, opierającym się na selekcji najlepszego spośród licznej grupy kandydatów. Najlepsze firmy rodzinne podchodziły do wyboru prezesa proaktywnie i strategicznie. Na początkowym etapie rada nadzorczą mianowała formalny komitet ds. rekrutacji i selekcji prezesa, aby określić specyfikacje i przeprowadzić szerokie poszukiwania wewnętrzne i zewnętrzne. Procedura ta obejmowała m.in. zakreślenie idealnego profilu kandydata, opracowanie długiej listy

kandydatów i dokonanie ich oceny dzięki behawioralnym rozmowom kwalifikacyjnym i sprawdzaniu referencji. Na tej podstawie komitet przygotowywał krótką listę kandydatów, uzgadniał ranking i przedstawiał ją członkom rady nadzorczej i zarządu, którzy wybierali finalistę. W końcu członkowie rodziny i niezależni dyrektorzy zatwierdzali wybranego kandydata, chociaż w większości przypadków mieli nieformalne, aczkolwiek istotne prawo weta.

Większość spółek postępowała zgodnie z następującym schematem podczas wyboru kandydatów. W pierwszej kolejności preferowani byli członkowie rodziny, następnie utalentowane osoby z wnętrza organizacji, a dopiero w trzeciej kolejności kandydaci spoza niej. Taka praktyka może przynosić oczekiwane efekty pod warunkiem, że stosowane są prawidłowe procesy oceny i rozwoju. W firmach rodzinnych, gdzie kultura i stosunki personalne są sprawą niezwykle istotnej wagi, zatrudnienie osób pochodzących z firmy stanowi najlepszą szansę na sukces. W 50 przebadanych przez autorów firmach 38% dyrektorów zarządzających było członkami rodziny. Spośród tych, którzy nie byli, 54% było mianowanych spośród pracowników firmy, a 46% pochodziło z zewnątrz.

Oczywiście początkowy okres integracji może generować cały szereg problemów dla nowo mianowanego zarządzającego. Jednakże prawidłowe wspieranie zmian może zlikwidować ryzyko nieudanego zatrudnienia lub awansu nawet o połowę. Dotyczy to zwłaszcza dyrektorów zarządzających spoza rodziny, wchodzących do firm rodzinnych. W takim przypadku poważne konflikty są w tej fazie praktycznie prawie nieuniknione. W celu zminimalizowania ryzyka firmy rodzinne muszą dopilnować, aby nowi prezesi otrzymywali odpowiedni czas na poznanie organizacji, jej kluczowych graczy, a także na spotkania z ważnymi członkami rodziny. Przemysłany proces adaptacyjny powiązany z profesjonalnym procesem selekcji może pomóc w skutecznym dokonywaniu sukcesji, tworząc tym samym wartość dla spółki.

Zakończenie

Decyzje związane z wyborem przywódcy mogą stanowić pole minowe dla firm rodzinnych. Badania przeprowadzone przez autorów wykazują, że spółki mogą bezpiecznie i skutecznie prosperować przez całe pokolenia, jeśli ustanowią dobry ład korporacyjny jako punkt wyjścia, zachowają istotność rodziny, zidentyfikują i przygotowują osoby zarządzające o wysokim potencjale, zarówno wewnątrz rodziny, jak i poza nią, a także zachowają dyscyplinę sukcesji.

Należy dodać, że także badania prowadzone przez Ernst & Young, Family Business Network, Credit Suisse i innych potwierdzają, że duże, długo działające, rodzinne publiczne spółki giełdowe rozwijają się szybciej niż spółki nierodzinne, są bardziej prężne i przewyższają rentownością rynkową o kilka punktów procentowych.

Opracowanie:
dr Joanna Żukowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



XX Jubileuszowa
Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt.

WSPÓŁCZESNE OBLICZA I DYLEMATY RESTRUKTURYZACJI

Organizatorzy konferencji:

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Termin i miejsce konferencji:

Termin konferencji: **21–24.10.2015 rok (środa – sobota)**
Miejsce konferencji: **Ośrodek Wypoczynkowy „PANORAMA” w Kryniczy-Zdroju**

Tematyka konferencji:

- aktualne wyzwania i uwarunkowania restrukturyzacji w warunkach globalizacji,
- konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji,
- nowoczesne strategie rozwoju przedsiębiorstw w warunkach restrukturyzacji,
- relacje i sieci biznesowe – klastry, alianse strategiczne i powiązania kooperacyjne,
- współczesne wymiary i modele restrukturyzacji,
- ewolucja instrumentarium restrukturyzacji.

Panel Praktyków:

Od 2007 roku stałym punktem programu konferencji jest „Panel Praktyków”. Formuła „Panelu Praktyków” została pomyślana jako forum wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu a środowiskiem akademickim zajmującym się różnymi aspektami restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. Do udziału w dyskusji panelowej zapraszamy corocznie przedstawicieli firm zarówno o zasięgu globalnym i regionalnym, jak i o zasięgu lokalnym. Motywem dla dyskusji staje się coroczny temat Panelu, nawiązujący do istotnych wyzwań restrukturyzacyjnych, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa.

Lider Restrukturyzacji:

Problematyka restrukturyzacji ma przede wszystkim wymiar praktyczny. Dlatego organizatorzy konferencji, dążąc do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz praktyką biznesu, postanowili propagować i nagradzać najlepsze praktyki restrukturyzacji. Wyrazem tego jest ustanowienie w 2009 roku nagrody „Lidera Restrukturyzacji”, jako wyrazu uznania za uzyskane przez przedsiębiorstwa efekty realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Prezentacja nominowanych przedsiębiorstw oraz wręczenie nagrody „Lidera Restrukturyzacji 2015” odbędzie się w trakcie obrad konferencji w ramach uroczystej Gali Liderów Restrukturyzacji.

Informacje organizacyjne:

- **Zgłoszenia udziału w konferencji** prosimy przesyłać **do dnia 30 czerwca 2015 r.**, wyłącznie za pośrednictwem strony internetowej: www.konferencja.krakow.pl
- **Referaty na konferencję** prosimy przysyłać **do dnia 30 czerwca 2015 r.**, wyłącznie za pośrednictwem podanej powyżej strony internetowej
- **Folder konferencyjny i inne informacje** dostępne na stronie: www.konferencja.krakow.pl

