

przeгляд

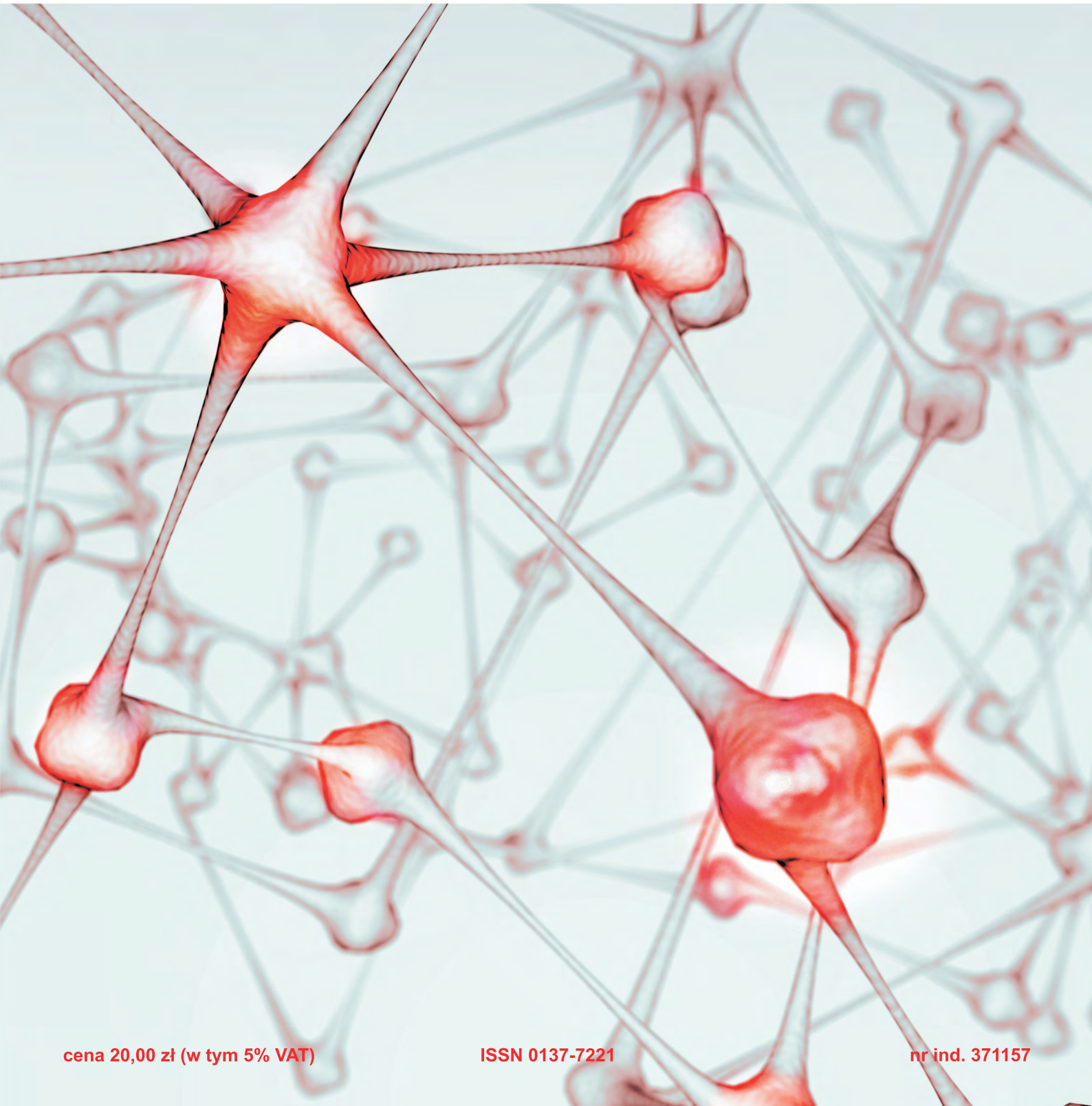
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiński w 1926 r.

1/2014



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

KATEDRA INFORMATYCZNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA
WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ
ORAZ
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA O/CZĘSTOCHOWA
SERDECZNIE ZAPRASZAJĄ DO WZIĘCIA UDZIAŁU
W II OGÓLNOPOLSKIEJ KONFERENCJI NT.

ROZWÓJ I DOSKONALENIE FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

II Ogólnopolska Konferencja „Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji” odbędzie się dnia 3 kwietnia 2014 roku w Częstochowie na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Organizatorami Konferencji są: Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa O/Częstochowa. Przewodniczącym Komitetu Naukowego Konferencji jest prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka. Problematyka Konferencji związana jest z rozwojem i funkcjonowaniem organizacji w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Dyskusja w ramach niniejszej Konferencji będzie dotyczyła m.in. następującej tematyki:

- współczesnych koncepcji zarządzania oraz determinantów rozwoju organizacji,
- roli i znaczenia zasobów organizacyjnych, także w Internecie,
- transferu technologii oraz innowacji w organizacji,
- technologii informacyjnych wykorzystywanych w organizacji,
- roli kapitału intelektualnego w rozwoju orga-

nizacji,

- umiejętności współczesnego menedżera.

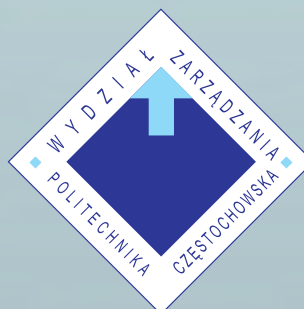
Konferencja odbędzie się pod patronatem medialnym: Przeglądu Organizacji, portalu Baza-Konferencji.pl, Konferencje.pl, portalu publikacji naukowych e-wydawnictwo.eu.

Szczegółowe informacje na temat Konferencji dostępne są na stronie internetowej:

<http://zim.pcz.pl/konferencje/rozwoj>.

KOMITET PROGRAMOWO-ORGANIZACYJNY
dr inż. Klaudia Smoląg - Przewodnicząca Konferencji

dr inż. Edyta Kulej-Dudek - Sekretarz Naukowy
dr inż. Paula Pyptacz - Sekretarz Naukowy
dr inż. Artur Wrzalik - Sekretarz Organizacyjny
dr inż. Dariusz Dudek
dr inż. Paweł Kobis
mgr inż. Katarzyna Bigosińska



przeгляд

organizacji

METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU

Marek Ciesielski

Paradygmaty w naukach o zarządzaniu 3

Karolina Mazur

Zjawisko zarządzania symbolicznego a otoczenie organizacji 6

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Olaf Flak, Grzegorz Głód

Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych 12

Edyta Kulej-Dudek

Model etapów wzrostu wiedzy pracowników 17

KULTURA ORGANIZACJI

Dariusz Bąk, Piotr Pilch

Polityka i etyka w organizacji 22

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Elżbieta Biegańska-Sitek, Barbara Zawadzka, Alicja Domagała

Zastosowanie modelu kompetencyjnego w zarządzaniu personelem ochrony zdrowia 28

BUSINESS MODELS

Beata Skowron-Grabowska

Business models in transport services 35

Adam Jabłoński

Sustainable capital market and the attributes of business models in the crisis 40

KONFERENCJE

47

RECENZJE

49

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Transfer przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kierunku downstream 53

Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki
w 1926 r.

Nr 1 (888) 2014

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. 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 Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
Sebastian Kot – *zastępca redaktora naczelnego*
Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
Robert Kucęba, Michał Leśniewski, Janusz M.
Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
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

Okładka: Leszek Paszkowski
Skład i druk: Drukarnia Częstochowskie
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 2014 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 przysyłanych 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.

PARADYGMATY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Marek Ciesielski

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu – jak i w całych naukach społecznych – słowo „paradygmat” jest różnie rozumiane i różnie traktowane. Można spotkać wiele stanowisk odnośnie do potrzeby używania tego pojęcia i konieczności wskazywania paradygmatów w badaniach, łącznie z opinią o ich zbędności. S. Nowak w swej fundamentalnej pracy [Nowak, 2011] w ogóle nie używał tego pojęcia. Z kolei niektórzy autorzy traktują istnienie paradygmatów jako fakt niepodlegający dyskusji, wskazując jednak głównie na dwa paradygmaty: mechanicystyczny i organiczny [Brykczyński, 2011]. Warto więc przyrzeć się bliżej paradygmatom także w relacji z innymi zagadnieniami metodologicznymi. Trzeba przy tym pamiętać, że – jak pisze S. Andreski: „Nadmierny nacisk na metodologię i techniki badawcze jest wyrazem powszechnej tendencji (...), aby wartość przypisywaną celom odnosić do środków” [Anderski, 2003, s. 21]. Celem tego artykułu jest właśnie wywołanie dyskusji odnośnie do znaczenia paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Stawia się tu tezę, iż jedną z głównych przyczyn słabości nauk o zarządzaniu jest brak refleksji nad paradygmatami. Oznacza to całkowite odrzucenie poglądu o braku potrzeby korzystania z paradygmatów w badaniach. Nie ma tu znaczenia, że dla nauk o zarządzaniu właściwe są nie prawa, lecz generalizacje historyczne, twierdzenia lokalizacyjne i twierdzenia szczegółowe, a więc paradygmat nie może odnosić się do bardzo szerokich badań i teorii.

„Czasem trudno rozpoznać paradygmaty, ponieważ są (...) głęboko ukryte, milcząco zakładane, traktowane jako oczywiste” [Babbie, 2009, s. 48]. Niekiedy też autorzy odwołują się do pojęcia paradygmatu, ale w rozumieniu zasad zarządzania. Niejednolite są poglądy co do możliwości wykorzystania w jednym badaniu różnych paradygmatów. Odniesienie pojęcia paradygmatu do nauk o zarządzaniu wywołuje wiele pytań – zarówno typu „jak jest”, jak i typu „jak powinno być”. W tym opracowaniu skoncentrowano się wprawdzie na trzech pytaniach:

- jakie relacje zachodzą między naukami o zarządzaniu a paradygmatami?
- do czego potrzebne są paradygmaty w naukach o zarządzaniu?
- czy pojawiają się nowe paradygmaty nauk o zarządzaniu?

Pytania te, a ściślej odpowiedzi na te pytania powinny pozwolić na naświetlenie wielu szczegółowych kwestii związanych z pojęciem paradygmatu.

Zaproponowanie odpowiedzi na owe trzy pytania poprzedził wybór znaczenia omawianego pojęcia, a raczej wybór pewnego obszaru znaczeń, oraz analiza stopnia paradygmatyczności nauk o zarządzaniu. Przeanalizowano możliwość wykorzystania paradygmatów w podstawowych działaniach badawczych, takich jak wybór problemu i przedmiotu badań czy formułowanie i sprawdzanie hipotez. Szczegółowo przeanalizowano przydatność podejść Kuhna, Popera i Lakatosa dla lepszego umiejscowienia i wykorzystania paradygmatów w naukach o zarządzaniu.

Paradygmaty w nauce

Wśród wielu znaczeń słowa „paradygmat” w nauce można wyróżnić dwa zbiory, różniące się poziomem ogólności. W węższym znaczeniu przez paradygmat rozumie się najczęściej: wzorzec, zbiór poglądów, zbiór pojęć i teorii, znaczące osiągnięcie naukowe, postawy badawcze. A w szerszym znaczeniu najczęściej mamy na myśli: wzorzec budowy modelu teoretycznego, model postępowania w nauce, zbiór wzajemnie sprzężonych teorii podstawowych, stanowiących rdzeń jakiejś nauki, istotę i założenia metody naukowej, ideologię, ogólny model uprawiania nauki, światopogląd.

Między tymi znaczeniami zachodzą różne związki, nie wykluczając sytuacji, w której jedno znaczenie w całości lub w części mieści się w innym. Niektóre sposoby rozumienia paradygmatu są bardzo podobne. Są paradygmaty ogólne i cząstkowe. Paradygmaty dyscyplin naukowych są konstrukcjami merytorycznymi, a także formalnymi. Niekiedy zastępuje się pojęcie paradygmatu słowem „podejście” lub metaforą. Szczególnie to drugie jest bardzo różnie oceniane [Kuhn, 2003; Gospodarek, 2009].

Generalnie rzecz biorąc, najlepszym sposobem zdefiniowania paradygmatu jest sposób najszerszy: fundamentalne modele czy układy odniesienia, których używamy, by uporządkować nasze obserwacje i rozumowanie [Babbie, 2009, s. 48]. Inaczej: akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego okresu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę [Kowalczewski, 2008, s. 24].

Taki sposób rozumienia paradygmatu oznacza przekonanie, że pojęcie to ma sens i jest potrzebne. Paradygmat to coś więcej niż teoria – to modelowe rozwiązanie w danej dziedzinie nauki. Jest to podejście wypracowane przede wszystkim z definicji paradygmatu T.S. Kuhna. (Ten autor używał innych nazw, które tu zostały pominięte). Paradygmat Kuhna to jednocześnie oryginalne, atrakcyjne i otwarte osiągnięcie naukowe. Termin ten ma wskazywać na to, że pewne akceptowane wzory praktyki naukowej – wzory obejmujące równocześnie prawa, teorie, zastosowania i wyposażenie techniczne – tworzą pewien model, z którego wyłania się jakaś szczególna, zwarta tradycja badań naukowych [Ratajczak, 2011]. Można więc powiedzieć, iż paradygmat obejmuje podstawowy światopogląd, cechy dobrej teorii, teoretyczne ramy analizowania problemów, techniki i narzędzia empirycznego testowania prognoz i hipotez [Ratajczak, 2011]. Najważniejsze jest to, że istniejące teorie pełnią funkcje heurystyczne – są założeniami dla nowych hipotez [Ratajczak, 2011]. (Jednakże, w tym opracowaniu w odniesieniu do pewnych zagadnień utożsamia się paradygmat ze zbiorem teorii). Wśród wyżej wymienionych sposobów rozumienia paradygmatu przydatna wydaje się formuła: istota i założenia metody naukowej.

Relacje między paradygmatami a naukami o zarządzaniu

Trzeba postawić pytanie: czy nauki o zarządzaniu to dyscyplina paradygmatyczna czy przedparadygmatyczna? Bardzo często wskazuje się, że nauki o zarządzaniu to raczej wiedza czy sztuka, a nie nauka. Niekiedy pisze się o tych naukach, że znajdują się na linii oddzielającej wiedzę i sztukę od nauki. Wykorzystując ideę T. Gospodarka i określenie T.S. Kuhna za najbardziej obiecujące podejście do teorii zarządzania, można przyjąć, że zarządzanie jako dyscyplina wiedzy znajduje się na etapie przedparadygmatycznym i dąży do osiągnięcia stanu paradygmatycznego poprzez wytworzenie odpowiednich, akceptowalnych powszechnie modeli [Gospodarek, 2009, s. 29].

Trzeba wskazać, iż ów stan przedparadygmatyczny prezentuje się różnie w zależności od przyjętej definicji paradygmatu oraz oceny poziomu teoretycznego dorobku nauk o zarządzaniu. Nadto znaczenie ma tutaj przyjęte podejście do takich kwestii, jak ocena zapożyczeń metodologicznych i kryterium demarkacji. I tak przykładowo, zaprezentowane dalej odniesienie nauk o zarządzaniu do koncepcji programu badawczego I. Lakatosa ma sens tylko wtedy, gdy przyjmie się odpowiednie kryterium demarkacji. Tak więc w tym opracowaniu słowo „przedparadygmatyczny” mniej służy ocenie, a więcej podkreśleniu problemów związanych z paradygmatem i koniecznością refleksji w tym zakresie.

Nauki o zarządzaniu korzystają w wielkim stopniu z paradygmatów nauk społecznych, a nawet przyrodniczych. Bardzo ważną kwestią jest tu relacja paradygmatów ekonomii do paradygmatów nauk o zarządzaniu. Ta

kwestia wymaga osobnego potraktowania (ze względu na brak miejsca pominięto ją w tym tekście).

Powyższe rozważania wskazują na pilną potrzebę analizy omawianych relacji. Poszukiwanie paradygmatów może być dobrym punktem wyjścia dla uporządkowania wielu zagadnień w naukach o zarządzaniu. Istnieje pilna potrzeba zbadania faktycznych paradygmatów nauk o zarządzaniu i sformułowania wzorca lub wzorców paradygmatycznych. W literaturze relacje między paradygmatem a naukami o zarządzaniu są bardzo różnie ujmowane. Często dla wyjaśnienia owych relacji autorzy powołują się na prace T.S. Kuhna, K. Poppera i I. Lakatosa. Bardzo mocno uzasadniony jest – zaakceptowany w niniejszym opracowaniu – pogląd o potrzebie włączenia tych relacji do koncepcji programu badawczego Lakatosa. „Program badawczy Lakatosa jest określany jako zbiór teorii (lub hipotez) podstawowych – zwanych paradygmatami, na bazie których budowane i testowane są teorie szczegółowe. Przy takich założeniach teoria nauk o zarządzaniu stanowi otwarty program badawczy w sensie Lakatosa” [Gospodarek, 2009, s. 29]. T. Gospodarek wskazał też, że teoria zarządzania powinna być rozwijana w oparciu o kompromis między falsyfikacjonizmem Poppera a teorią rewolucji naukowych Kuhna. Ten sam autor dowiódł, iż rozwój nauk o zarządzaniu będzie wyznaczany przez znajdowanie relacji inkluzji problemów do przyjętych paradygmatów.

„Program badawczy jest zbiorem owych paradygmatów cząstkowych, związanych z różnorodnością elementów i zagadnień objętych pojęciem zarządzania. Tym samym uzasadnione jest budowanie kolejnych teorii cząstkowych w obrębie zdefiniowanych paradygmatów zarządzania oraz wspierających narzędzi i modeli zaczerpniętych z nauk twardych” [Gospodarek, 2009, s. 28]. Przy takim podejściu rozwój nauk o zarządzaniu sprowadza się właśnie do włączania problemów i rozwiązań do przyjętych paradygmatów. W długich okresach polega także na zmianach paradygmatów.

Czy do programu badawczego należy zaliczyć podstawowe, fundamentalne szkoły i teorie (np. klasyczną teorię organizacji), czy może szkoły lub zbiory teorii mające najmocniejsze odniesienia do współczesnych „słupów milowych nauk ekonomicznych”, jak np. podejście systemowe i sytuacyjne. Nadto mamy tu problem: czy przyjąć stosowane wyżej pojęcie paradygmatu [zbiór twierdzeń lub hipotez], czy pozostać przy sposobie rozumienia paradygmatu zalecanym na początku artykułu.

Gdyby stosować ściśle podejście Lakatosa, to trzeba by zbudować ciągi hipotez i nazwać je paradygmatami. Należałoby podjąć próbę odczytania kilku takich paradygmatów, jako że Lakatos przewiduje istnienie wielu programów badawczych. Nadto każdemu z takich paradygmatów winna być przypisana ścieżka wzrostu lub upadku.

Te kwestie tylko pozornie są proste. Jak już wskazano, nie jest sprawą łatwą wskazanie teorii lub szkół, które należy włączyć do programu badawczego. Przyjrzyjmy się szkołom, za którymi w większości przypadków stoją zbiory teorii: naukowa organizacja pracy, klasyczna

teoria organizacji, szkoła ilościowa, podejście systemowe, podejście sytuacyjne, szkoła behawioralna i inne. Czy to jeden program czy kilka?

Powyższe rozważania wskazują na pilną potrzebę zebrania i uporządkowania takiej wiedzy, a następnie „wtłoczenia” nauk o zarządzaniu w ramy koncepcji Lakatosy. Rezultaty takiego działania są obiecujące, a nawet mogą w długiej perspektywie zmienić status nauk o zarządzaniu. Jest to jednak bardzo trudne zadanie.

Potrzeba wykorzystania paradygmatu

W świetle powyższych rozważań należy przyjąć, iż nawet w krótkich okresach występuje potrzeba zajmowania się paradygmatami. Należy określić korespondencyjny zbiór teorii, podejście badawcze itd. W długich okresach, w których następują wielkie zmiany w nauce nie ma wątpliwości co do konieczności refleksji nad paradygmatami. Trzeba bowiem opisywać cały skomplikowany mechanizm zmian podmiotów określonych w tym opracowaniu jako paradygmaty w węższym i szerszym znaczeniu. Niestety trudno jest określić fazy rozwoju nauki. Co ciekawe w opiniach wielu autorów nauki o zarządzaniu i ich subdyscypliny przeżywają permanentne rewolucje.

Paradygmat, w tej czy innej postaci, wywiera istotny wpływ na praktykę badawczą. Bez wątpienia jest jedną z najważniejszych determinant wyboru przedmiotu badań, problemu badawczego, a nawet pytań badawczych. Dalej, paradygmat decyduje w sposób pośredni, a w pewnych sytuacjach bezpośredni o postaci tez i hipotez. Jeśli pod słowo „paradygmat” podstawiać kolejno jedno z wymienionych na początku opracowania znaczeń tego słowa, to mechanizm wpływu będzie oczywiście różny, co może zmieniać siłę wpływu. Przykładowo, jeśli będzie to zbiór podstawowych teorii, to można przewidywać silny wpływ na pytania badawcze i tezy oraz hipotezy. Natomiast jeśli będzie to model postępowania w nauce, to wpływ będzie dotyczył wszystkich wyliczonych składników badań, ale będzie raczej pośredni.

Potrzebę wykorzystania paradygmatu można wykażać, odwołując się do dwu jego poziomów: najbardziej ogólnego i dotyczącego ściśle nauk o zarządzaniu. Paradygmaty dotyczące ściśle nauk o zarządzaniu sformułował T. Gospodarek, na przykład: paradygmat racjonalności zarządzania czy paradygmat optymalnej topologii [Gospodarek, 2009, s. 39-45]. Na drugim biegunie znajdują się ogólne koncepcje uprawniania nauki. Przykładowo, dyskutowany dziś ogólny paradygmat, dotyczący całej nauki najczęściej jest określanany jako Mode 2 Science lub mode 2. Tym samym tak zwana nauka akademicka otrzymała etykietę mode 1. „Według mode 2 zdobywanie wiedzy odbywa się w kontekście aplikacji, badania mają charakter transdyscyplinarny, ośrodki zdobywania wiedzy są heterogeniczne i mają otwarte granice. Badania cechuje wysoki stopień refleksyjności i odpowiedzialności rozumianej jako „odpowiedzialność przed” (accountability), a nie

tylko jako odpowiedzialność „za” oraz następuje proces stapiania się teoretycznych i praktycznych kryteriów jakości wiedzy” [Lekka-Kowalik, 2013]. Oznacza to pożegnanie z nauką jako dobrem wspólnym. Staje się ona towarem. Dyskusja nad mode 2 contra mode 1 jest dość ożywiona. Zjawiska te dotyczą także nauk o zarządzaniu, w których na przykład kwestia aplikacji jest bardzo poważnym pierwszoplanowym problemem. Na tym tle nawet lepiej widać potrzebę uporządkowania kwestii paradygmatu w naukach o zarządzaniu.

Paradygmaty współczesne

Formułując tytuł w ten sposób, trzeba wziąć pod uwagę dwa znaczenia: paradygmaty współczesne – bo dzisiaj „obowiązujące”, i paradygmaty współczesne – bo nowe. W świetle przyjętego w tym opracowaniu sposobu rozumienia paradygmatu w obrębie nauk o zarządzaniu trudno mówić o nowych paradygmatach w drugim znaczeniu. Niekiedy za nowy uznaje się paradygmat sieciowy – przykład olśnienia, iż sieć od setek lat konstytuuje gospodarkę. Za nowy uchodzi też paradygmat postmodernistyczny, niestety znajduje się on na granicy bzdury. Warto przytoczyć tu pogląd, iż nawet gdyby zgodzić się z postmodernizmem, że żyjemy w nowych czasach (bo nie w ponowoczesności, gdyż czegoś takiego nie ma), to problemy, z którymi przychodzi się zmierzyć, możliwości, jakie stawia życie, są stare i znane od dawna [Smart, 1999, s. 16]. Nie należy więc zbyt intensywnie szukać nowych paradygmatów nauk o zarządzaniu, tylko wpierw uporządkować układ „badania naukowe – teorie – paradygmaty”.

Powyższy przegląd zagadnień związanych z pojęciem paradygmatu oczywiście niczego nie przesądza. Trzeba więc choćby sformułować bardziej precyzyjne pytania. Wydaje się, że najważniejsze są następujące problemy:

- jakie pojęcie paradygmatu jest najbardziej potrzebne w naukach o zarządzaniu?
- czy rzeczywiście w praktyce badawczej paradygmat pełni w naukach o zarządzaniu funkcję heurystyczną?
- czy różne zagadnienia nauk o zarządzaniu wymagają różnych paradygmatów?

Dotychczasowe rozważania prowadzono przy założeniu szybkiego rozwoju jakościowego nauk o zarządzaniu w przyszłości. Jeśli jednak uchylić to założenie, to pojawia się następujący problem: skoro nauki o zarządzaniu są naukami przedparadygmatycznymi i być może długo nimi pozostaną, to może należy obniżyć kryterium demarkacji i przystosować do niego metodologię. Byłaby to jakby metodologia szczegółowa – nieco mniej rygorystyczna niż metodologia ekonomii. Dla ekonomii, która ciąży tradycyjnie do fizyki, stosowano by ostre kryteria metodologiczne, a dla nauk o zarządzaniu, które ciążą do psychologii, słabsze. Oznaczałoby to dużą swobodę heurystyczną w naukach o zarządzaniu oraz śmiałość formułowania twierdzeń, kosztem poziomu ich uzasadnienia. Byłoby to być może jednak lepsze rozwiązanie niż wyboista uliczka restrykcyjnej metodologii.



Podsumowanie

Paradygmaty są niezbędne dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Ta dyscyplina znajduje się – co prawda – w fazie przedparadygmatycznej, ale nawet teraz paradygmaty wywierają istotny wpływ na praktykę badawczą – mogą nawet pretendować do roli spoiwa różnych badań. Ułatwiają uzasadnianie lub obalanie hipotez i twierdzeń.

Odwołując się do autorytetów w naukach społecznych za najlepsze rozwiązanie odnośnie do parytetów w naukach o zarządzaniu uznano akceptację idei programów badawczych Lakatosa. Należy przyjąć tezę, iż teoria nauk o zarządzaniu powinna rozwijać się w oparciu o kompromis między falsyfikacjonizmem Poppera a teorią rewolucji naukowych Kuhna.

W naukach społecznych, a w tym i w naukach o zarządzaniu pojawiają się nowe paradygmaty, ale przydatność ich jest wątpliwa. Niewiele wnoszą do nauki. Należy więc skoncentrować się na systematyzacji i rozwoju nauk o zarządzaniu zgodnie z zaleceniami głównych szkół metodologicznych.

prof. dr hab. Marek Ciesielski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: marek.ciesielski@ue.poznan.pl

Bibliografia

- [1] ANDRESKI S., *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
- [2] BABBIE E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [3] BRYKCYŃSKI M., *Mit nauki. Paradygmaty i dogmaty*, ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2011.
- [4] GOSPODAREK T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

- [5] KOWALCZESKI W., *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- [6] KUHN T.S., *Droga po strukturze*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2003.
- [7] LEKKA-KOWALIK A., *Mode 2 nowy paradygmat badań naukowych i jego konsekwencje*, http://www.kul.pl/mode-2-kamien-mlynski-u-szyi-czy-kolo-ratunkowe-rzuczone-nauce,art_23664.html, data dostępu 15.01.2013 r.
- [8] NOWAK S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [9] RATAJCZAK M., *Metodologia nauk ekonomicznych*, Materiały dla doktorantów, www.ue.poznan.pl, data dostępu 15.11.2011 r.
- [10] SMART B., *Postmodernizm*, Zysk i Ska, Poznań 1999.

Paradigms in the Management Sciences

Summary

The purpose of this article is to begin the discussion about the need and importance of paradigms in management sciences. The thesis of the paper is, that one of the main weaknesses of management sciences is the lack of reflection about the paradigms. The author emphasized the main meanings of the concept of paradigm and the relationships between the management sciences and paradigms. He justified the need of reflection about the paradigm and the need of systematization of knowledge in this area. The author pointed also the contemporary paradigms. The management sciences as a discipline are immature, but there is a need for looking for paradigms in the management sciences. It is worth to analyse the concept of the paradigm according to the concept of the research programs of Imre Lakatos. The mentioned concept sets a good framework for the analysis – regardless of whether it predicts a fast development of management sciences or not.

Keywords

paradigm, research program, management science

ZJAWISKO ZARZĄDZANIA SYMBOLICZNEGO A OTOCZENIE ORGANIZACJI

Karolina Mazur

Wprowadzenie

Problemy działań symbolicznych w praktyce zarządzania zostały podniesione pod koniec ubiegłego wieku zarówno w kontekście negatywnym, jak i neutralnym

[Singer, 1994; Hart 1992; Gioia, Chittipeddi, 1991; Westphal, Zajac, 1994; Westphal, Zajac, 1998]. W ostatnich latach ponownie był on przedmiotem zainteresowań

wielu przedstawicieli nauki w dziedzinie zarządzania [Markóczy i in., 2013; Rodrigue, Magnan, Cho, 2013; Christmann, Rodrigue, Magnan, Cho, 2013; Perez-Bartes i in., 2012; Jamali, 2010; Kim, Bach, Clelland, 2007; Boiral, 2007; Taylor, 2006]. Przyczyniły się do tego przypadki skandali w dziedzinie zarządzania dużymi firmami, które znacząco wpłynęły na otoczenie. Sytuacje te nabrały na znaczeniu w warunkach kryzysu gospodarczego, w dużym stopniu spowodowanego decyzjami jednostkowymi poszczególnych instytucji.

Wpływ decyzji jednostkowych na szerokie grono interesariuszy zewnętrznych jest dzisiaj niekwestionowanym już zjawiskiem, dlatego interesariusze ci poszukują możliwości wpływu na proces decyzyjny organizacji gospodarczych i publicznych. Poprzez różne naciski zewnętrzne interesariusze wymuszają przyjmowanie pewnych rygorów w zakresie zarządzania. Rygory te zostają następnie adaptowane w postaci określonych procedur, kodeksów etycznych lub formalnych dokumentów. Pojawiło się jednak wiele pytań, na ile są to realne działania, a nie działania pozorne [przykładowo: Markóczy i in., 2013; Stevens i in., 2006; Westphal, Zajac, 1998]. Wprawdzie zainteresowanie tym problemem można zauważyć w wielu opracowaniach naukowych publikowanych w ciągu ostatnich 20 lat, jednakże publikacja artykułu na ten temat w „Strategic Management Journal” stanowi dowód na to, że temat nie został jeszcze wyczerpany i nadal jest aktualny.

Podstawowe koncepcje teoretyczne, które opisują taki stan, szczególnie w odniesieniu do kodów regulujących funkcjonowanie menedżerów najwyższego szczebla i rad nadzorczych, to teoria agencyjna i teoria stewarda [Donaldson, Davies, 1991]. Można jednak znaleźć pewne dodatkowe ujęcia teoretyczne, które mogą wspierać proces analizy w tym zakresie. Jednym z nich jest teoria planowanego zachowania [Ajzen, 1991, s. 179-211] oraz wiele ujęć dotyczących kultury organizacyjnej¹.

Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny i jego celem jest przede wszystkim rozpoznanie problemu zarządzania symbolicznego i jego wpływu na efektywność organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem pewnego rozdźwięku pomiędzy działaniami symbolicznymi a ich rzeczywistą wartością informacyjną. Badania prowadzone w tym zakresie nie dostarczyły podstaw do odpowiednich podsumowań. Nie wprowadzono dotąd bowiem typologii tych działań, ich przesłanek i konsekwencji. Stanowi to zatem obiecujący obszar badawczy, który warto eksplorować zarówno w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w gospodarce polskiej, jak i światowej.

Przyczyny wprowadzania działań społecznie akceptowalnych w organizacjach

Fakt konstytuowania prawnego organizacji prowadzi do konieczności sprostania wymogom formalnym, a jej osadzenie społeczne implikuje konieczność społecznej akceptacji działań [Markóczy i in., 2013, s. 1367]. Być może w niektórych przypadkach presja otoczenia

na system funkcjonowania organizacji powoduje, że jest on kształtowany z uwzględnieniem wielowymiarowych oczekiwań interesariuszy. Nie zawsze jednak tak jest – czasami powstaje szara strefa zarządzania, czyli pewien obszar niejasności wynikający np. z faktu, że coś legalnego może nie być zaakceptowane społecznie (np. gry hazardowe), a coś nielegalnego może być społecznie zaakceptowane (np. zatrudnianie nielegalnych imigrantów jako siły roboczej) [Markóczy i in., 2013]. Te niejednoznaczne strefy mogą być nazywane także „praktykami rozszerzania granic”. Generują one pewne możliwości dla firm, ale także pewne rodzaje ryzyka wynikającego ze społecznej dezaprobaty i wzrost zagrożenia interwencją oraz konsekwencjami karnymi ze strony instytucji formalnych [Webb i in., 2009]. Te zagrożenia prowadzą do podejmowania pewnych działań przez organizacje, których celem jest np. osiągnięcie aprobaty społecznej lub akceptacji formalnej i prawnej określonych działań. W tym zakresie można mówić o normatywnym aspekcie podejmowania tych określonych działań przez organizację [Stevens i in., 2005, s. 185].

Dodatkowo, organizacje mogą czasami spodziewać się określonych korzyści z budowania wizerunku w oparciu o sygnał wprowadzania działań społecznie akceptowalnych, co potwierdza rozpowszechnienie teorii planowanego zachowania². Można wyróżnić przynajmniej dwa przypadki, w których wprowadzenie działań akceptowalnych (np. wprowadzania kodeksów etycznych) może być postrzegane jako źródło korzyści. Przede wszystkim stanowią one potencjalne źródło wielu korzyści wewnętrznych dla organizacji. Przykładem jest wprowadzenie kodeksów etycznych, które promują zachowania etyczne i piętnują nieetyczne w obszarze prawnej niejasności. Po drugie, promowany jest wewnętrzny wizerunek firmy, wpływający na postrzeganie firmy przez interesariuszy zewnętrznych. Wprowadzenie kodeksów etycznych, podobnie jak wprowadzenie procedur formalnych dotyczących norm ISO, stanowi komunikat dla otoczenia, że organizacja prowadzi działania w sposób społecznie akceptowalny [Ajzen, 1991; Stevens i in., 2005]. Przykładowo, według opracowania opublikowanego przez „Economist” w 2003 roku, wprowadzenie kodów etycznych podniosło zaufanie inwestorów i przez to także zainteresowanie zakupem akcji określonych firm [Stevens, 2005, s. 182].

Istnieją zatem pewne obszary wpływu, w którym interesariusze zewnętrzni (zarówno bliżsi, jak i dalsi) oddziałują na system funkcjonowania organizacji, normy etyczne oraz procedury. Pojawia się jednak pytanie, czy zawsze wpływ ten jest realny?

Zapewne część z decyzji może być jedynie sygnałem dla otoczenia, że organizacja pragnie sprostać formalnym i nieformalnym oczekiwaniom interesariuszy zewnętrznych i prowadzi to do pewnych dysfunkcji. Jednakże czasami sygnały takie są konieczne i wzmacniają efektywność racjonalnych i rzeczywistych działań. Niestety w literaturze częściej podnoszona jest koncepcja negatywna, dotycząca presji otoczenia i zagrożenia dezaprobatą społeczną.

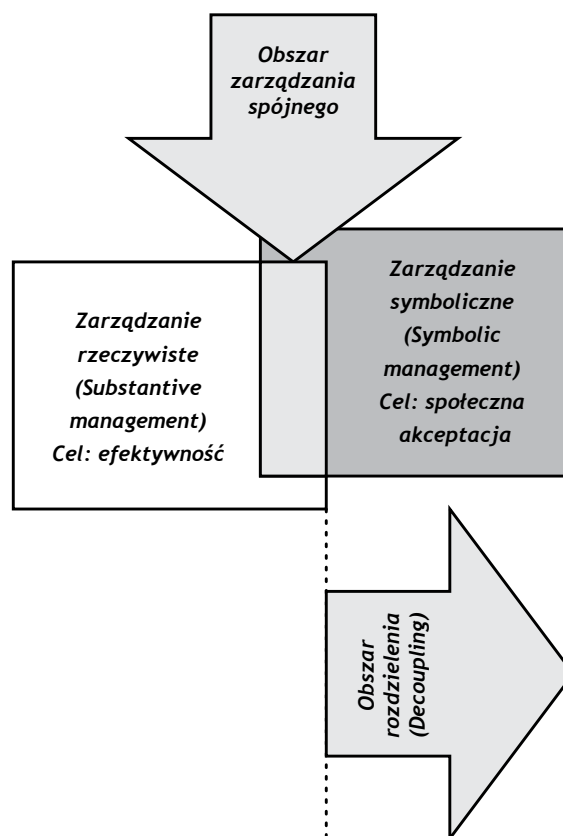
Pojęcie rozdzielenia pomiędzy zarządzaniem rzeczywistym a symbolicznym

Mając na uwadze zagrożenie dezaprobaty społecznej i poszukując korzyści z dobrego wizerunku, firmy próbują podejmować w różnych obszarach i w zróżnicowanym stopniu działania, które czasami mogą mieć bardziej symboliczny niż rzeczywisty wymiar i są nakierowane na zaspokojenie aspiracji zewnętrznych interesariuszy. Niektóre firmy mogą także wykorzystywać działania te w celu uprawomocnienia praktyk rozszerzania granic. Takie działania symboliczne nazywane są zarządzaniem symbolicznym (ang. *symbolic management*). Polega ono na symbolicznych praktykach lub działaniach (ang. *symbolic action*), które „dostrajają” działalność firmy do społecznych zasad, norm i oczekiwań w zakresie tego, jakie się z pozoru wydają, a nie w tym, jakie w istocie są [Westphal, Graebner, 2010; Westphal, Zajac, 1994, 1998, 2001]. Bardzo często określenie działań symbolicznych odnosi się do wprowadzania pewnych kodów etycznych. Pojawia się zatem rozróżnienie pomiędzy wprowadzeniem kodów etycznych (ang. *adoption of ethic codes*) a zastosowaniem ich w praktyce (ang. *use of codes*) [Stevens i in., 2005, s. 182]. Dlatego jako alternatywa dla zarządzania symbolicznego prowadzone są także działania rzeczywiste (ang. *substantive action*), składające się na zarządzanie rzeczywiste (ang. *substantive management*), które polegają na rzeczywistym dostosowaniu działań do intencji interesariuszy i zastosowaniu określonych rozwiązań w praktyce.

Nie zawsze jednak przejawy symboliki mogą być traktowane negatywnie. Może ona odgrywać ważną rolę w działalności organizacji, przede wszystkim w jej systemie komunikowania się z otoczeniem. Przykładem jest zjawisko zwane symbolicznym objaśnianiem. Polega ono na przedstawianiu otoczeniu dodatkowych komunikatów, które mogą zarówno wzmacniać efekty działań symbolicznych, jak i stanowić odrębne działania. Komunikaty te mogą w pewnym stopniu zwracać uwagę interesariuszy na określone aspekty wprowadzanych rozwiązań. Także poprzez wykorzystanie retoryki społecznie akceptowalnej lub adaptację struktur społecznie akceptowanych firmy mogą odwracać uwagę od nonkonformizmu względem oczekiwań wobec pewnych praktyk [Westphal, Zajac, 1998]. To objaśnianie lub retoryka stanowią także szczególną formę zarządzania symbolicznego, które może istnieć poza pozostałymi praktykami, jak i przyjmować rolę komunikatu wzmacniającego efekt pozostałych działań.

Jednakże pierwsze wrażenie dotyczące pojęcia zarządzania symbolicznego zwykle prowadzi do podejrzliwości. Czy aby nie jest oferowana otoczeniu jakaś fikcja i co ona ma na celu? Na bazie tych rozważań pojawiło się pojęcie rozdzielenia pomiędzy zarządzaniem/działaniem symbolicznym a zarządzaniem/działaniem rzeczywistym (ang. *symbolic decoupling*), którego podstawowa idea została przedstawiona na rysunku 1.

Głównym celem zarządzania rzeczywistego jest osiągnięcie określonego poziomu efektywności, natomiast celem zarządzania symbolicznego jest osiągnięcie społecznej aprobaty lub prawnej akceptacji (uprawomocnienia). W praktyce obszary te nakładają się na siebie w pewnym stopniu. Skrajne sytuacje, w których albo obszary te są tożsame, albo całkowicie rozłączne, nie są często spotykane i nie zostały omówione w literaturze. Przyglądając się temu, można zauważyć, że samo zarządzanie symboliczne może mieć charakter intencjonalny i prowadzić do efektywności także w długim okresie, natomiast głównym problemem jest właśnie rozdzielenie zarządzania symbolicznego i rzeczywistego.



Rys. 1. Istota rozdzielenia symbolicznego
Źródło: opracowanie własne

W literaturze można znaleźć wyniki badań dotyczących przejawów zarządzania symbolicznego ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska rozdzielenia. Można tu mówić o dwóch głównych nurtach badawczych. Pierwszy z nich dotyczy rodzajów działań symbolicznych, drugi koncentruje się na czynnikach zmniejszających to rozdzielenie. Natomiast bardzo niejasno przedstawione są opinie na temat jego skutków.

Rodzaje działań symbolicznych a problem rozdzielenia

Na problem zarządzania symbolicznego można spojrzeć dwojako. W ramach pierwszego podejścia działania symboliczne z natury generują rozdzielenie i stąd zarówno ono, jak i same przejawy zarządzania

symbolicznego są traktowane jako dysfunkcja. Najczęściej przytaczane tutaj są takie elementy, jak wprowadzenie nadzoru korporacyjnego [Markóczy i in. 2013; Westphal, Zajac, 1998], wprowadzenie systemu wypłat dla menedżerów, uwzględniającego wskaźniki długoterminowe [Westphal, Zajac, 1994], wprowadzenie standardów rachunkowości [Jamali, 2010], „Greenwashing” [„Energy Design Update”, 2008; Lane 2013, Walker, Wan 2012, Boiral 2007], wprowadzenie standardów (przykładowo: CSR, norm ISO) [Perez-Bartes i in., 2012; Rodrigue, Magnan, Cho, 2013; Christmann, Taylor, 2006; Boiral, 2007] oraz zarządzanie środowiskowe [Rodrigue, Magnan, Cho, 2013; Kim, Bach, Clelland, 2007]. Jednakże w innych przypadkach (np. w przypadku formułowania, komunikowania i implementacji zamierzeń strategicznych) są one wykorzystywane jako środek do osiągnięcia zamierzonego celu (implementacji strategii) i traktowane są w sposób neutralny [Forjoun, 2002; Singer, 1994; Hart, 1992]. Przejawami tego neutralnego podejścia może być przede wszystkim formułowanie i komunikowanie zamierzeń strategicznych [Forjoun 2002; Singer 1994; Hart 1992], wprowadzanie komunikatów umożliwiających zarządzanie zmianą [Fiss i Zajac, 2006; Barr, 1998; Gioia, Chittipeddi, 1991] oraz wprowadzenie komunikatów dotyczących jakości zarządzania, umożliwiających pozyskanie zasobów [Zott, Huy, 2007].

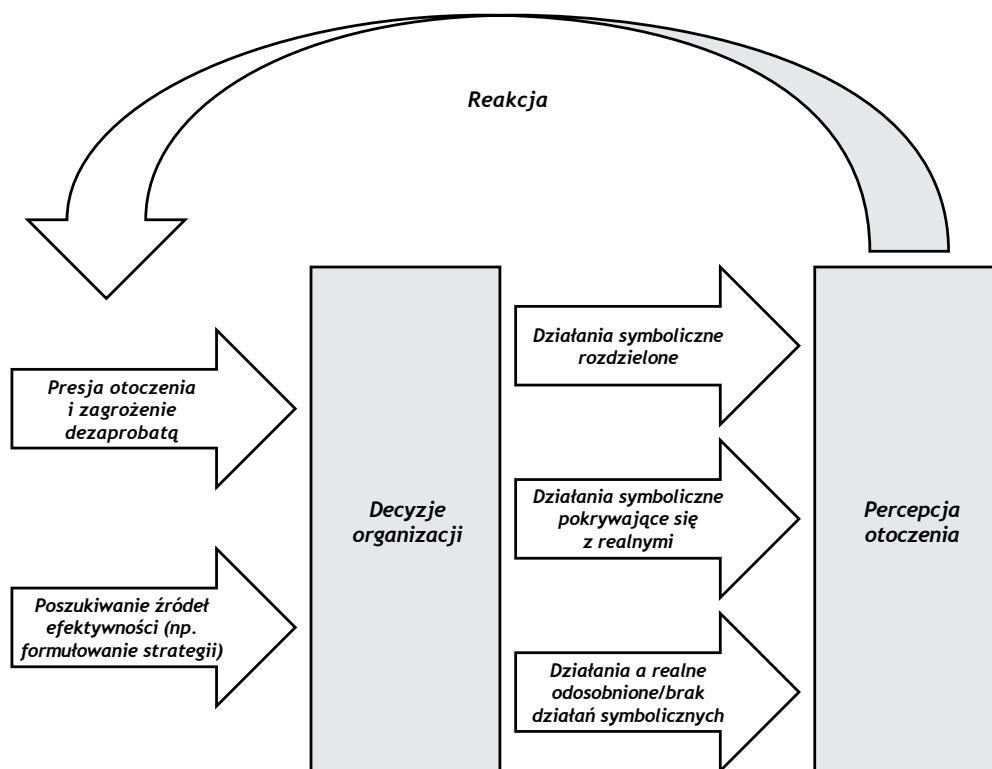
Lista rodzajów działań symbolicznych lub przejawów zarządzania symbolicznego nie jest pełna i sama próba ich identyfikacji może stanowić ciekawy obszar badań. Dwuletnie badania nowych przedsiębiorstw

wykazały, że istnieją cztery podstawowe rodzaje działań symbolicznych ułatwiających nabywanie zasobów: przenoszenie na organizację wiarygodności przedsiębiorcy, profesjonalizm w zakresie zarządzania organizacją, osiągnięcia organizacyjne oraz jakość relacji z interesariuszami. Zaangażowanie w te działania oraz ich dywersyfikacja buduje pozytywny wizerunek i umożliwia pozyskiwanie zasobów np. finansowych [Zott, Huy, 2007].

Odrębnym problemem podejmowanym w literaturze światowej jest kwestia czynników, które zmniejszają rozdzielenie pomiędzy zarządzaniem rzeczywistym a symbolicznym. Podczas badań prowadzonych na próbie 302 członków zarządów głównych firm, do których należeli przede wszystkim CFO i dyrektorzy finansowi, ustalono, że badani są bardziej skłonni do rzeczywistego zarządzania opartego na kodach etycznych niż tylko do podejmowania działań symbolicznych w następujących przypadkach [Stevens i in., 2005]:

- jeśli odczuwają presję ze strony interesariuszy zewnętrznych, aby tak właśnie postępować,
- jeśli wierzyli, że wykorzystywanie kodów etycznych przyczynia się do wewnętrznej etycznej kultury, a przez to do budowania pozytywnego zewnętrznego wizerunku,
- jeśli kody były zintegrowane z codziennymi działaniami poprzez zastosowanie odpowiednich programów szkoleniowych.

Dwa pierwsze czynniki odnoszą się do teorii planowanego zachowania, która została wcześniej opisana.



Rys. 2. Presja a działania firmy
Źródło: opracowanie własne

Według J.M. Stevensa i jego współpracowników [2005], szkolenie w zakresie działań społecznie akceptowalnych (np. wprowadzania kodeksów etycznych) może dostarczyć wielu korzyści. Przede wszystkim jest to wiedza i umiejętności, ale także poczucie sprawstwa i pewność siebie. Jest to także możliwość wyjaśnienia pracownikom, jakie są implikacje strategiczne wynikające z odpowiednich decyzji.

Podsumowując powyższe rozważania, można powiedzieć, że właściwie na decyzje firmy w zakresie tego, czy jej działania mają być rzeczywiste, czy symboliczne, wpływają zarówno naciski otoczenia, jak i wewnętrzne poszukiwanie efektywności. W wyniku tych czynników w organizacji są podejmowane decyzje dotyczące określonych działań (rys. 2). Decydenci mają wybór: mogą to być działania symboliczne, które są w pewnym stopniu rozdzielone z rzeczywistym zarządzaniem. Mogą być to decyzje symboliczne, pokrywające się z zarządzaniem rzeczywistym. Mogą to także być decyzje realne, które nie uwzględniają aspektu symbolicznego (brak komunikatów o charakterze symbolicznym). Wszystkie trzy rodzaje decyzji są analizowane przez podmioty otoczenia, choć w trzecim przypadku otoczenie może obserwować jedynie skutki rzeczywistych działań, co często odwleka moment percepcji w czasie. Percepcja otoczenia rodzi określone reakcje, które mogą stać się następnym źródłem presji. Pojawia się zatem pytanie, w jakim stopniu zakres rozdzielania wpływa na reakcje otoczenia i następną presję.

Podsumowanie

Zarządzanie symboliczne, ze szczególnym uwzględnieniem rozłączenia symbolicznego stanowi ciekawy problem, choć wyniki badań przeprowadzonych w tym zakresie są niezwykle wrywkowe. Brakuje tu klarowanego usystematyzowania. Właściwie nie wiadomo, czy badane są obszary, przesłanki czy skutki rozłączenia, a wnioski tylko w niektórych przypadkach odnoszą się do określonych koncepcji teoretycznych. Dodatkowym problemem jest natłok informacji ze strony literatury popularnonaukowej (np. w zakresie *greenwashing*), która nie spełnia wymogów stawianych piśmiennictwu naukowemu.

Nie dość usystematyzowane są głosy w nauce, analizujące skutki rozdzielania symbolicznego oraz skutki jego braku. Główna uwaga jest poświęcona skutkom komunikatów często bez analizy samego zjawiska rozdzielania symbolicznego. Skutki te najczęściej mierzone są poprzez zmiany ceny akcji firmy po ogłoszeniu komunikatu symbolicznego, ale brak jak dotąd satysfakcjonujących narzędzi pomiaru skutków samego rozdzielania. Pewną próbą może być wskazanie, jaki wpływ ma rozdzielanie na stopę zwrotu z inwestycji dokonywanych przez dostawców kapitałów. Pozostają jednak inne, pozafinansowe skutki, których nie powinno się ignorować ze względu na ich znaczny wpływ na interesariuszy.

Inny problem, który dotąd nie został wyeksponowany w literaturze, dotyczy sytuacji, w której zarządzanie realne, oparte na kodeksach etycznych istnieje w stopniu oczekiwanym przez interesariuszy zewnętrznych, a nie jest to komunikowane poprzez symboliczne działania. W ten sposób powstaje rozłączenie innego rodzaju i także może być źródłem utraty wiarygodności w oczach interesariuszy zewnętrznych.

Z tych właśnie powodów można wnioskować o zasadności prowadzenia badań dotyczących zarządzania symbolicznego. Autorka wskazała na to, że przyczyny rozdzielania wynikają głównie z presji otoczenia. Założyć jednak można pewne uwarunkowania wewnętrzne, które do niego prowadzą, na przykład kultura organizacji lub czynniki wymienione przez J.M. Stevensa i jego współpracowników [2005]. Warto dokonać kategoryzacji typów rozdzielania oraz głębokiej kategoryzacji jego przyczyn w ramach istniejących już grup zaznaczonych na rysunku 2. Warto zbadać zarówno czynniki wpływające na poziom rozdzielania, jak i jego skutki. Skutki te mogą mieć różnorodną naturę, jednakże ostatecznie krytycznym czynnikiem ich oceny jest zaspokojenie aspiracji interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych. Oni także w dalszym ciągu są źródłem presji (co zostało zaznaczone na rysunku 2 jako „Reakcja”). Te zamierzenia badawcze autorka zamierza zrealizować w przyszłości.

dr hab. inż. Karolina Mazur, prof. UZ
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
 e-mail: k.mazur@wez.uz.zgora.pl

Przypisy

- 1) Autorka jest świadoma tego, jaki wkład w naukę o zarządzaniu wniósł nurt dotyczący kultury organizacyjnej. Jednakże ze względu na dorobek badawczy autorki (skoncentrowany na zarządzaniu strategicznym oraz na zarządzaniu wartością) oraz na szczególnie aspekt otoczenia organizacji uwzględniony w tytule nurt ten został pominięty w niniejszym opracowaniu.
- 2) Według tej koncepcji osoba, która ma przekonanie, że określone zachowanie przyniesie jednoznaczne korzyści, będzie także bardziej zainteresowana zaangażowaniem w to zachowanie lub działaniem i towarzyszy temu oczekiwanie znacznych korzyści.

Bibliografia

- [1] AJZEN I., *The Theory of Planned Behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, Vol. 50, No. 2.
- [2] BARR P.S., *Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change*, „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 6.
- [3] BOIRAL O., *Corporate Greening through ISO 14001: A Rational Myth?* „Organization Science” 2007, Vol. 18, No. 1.

- [4] CHRISTMANN P., TAYLOR G., *Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation*, „Journal of International Business Studies” 2006, Vol. 37, No. 6.
- [5] DANDRIDGE T.C., MITROFF I., JOYCE W.F., *Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis*, „The Academy of Management Review” 1980, Vol. 5, No. 1.
- [6] DONALDSON L., DAVIES J.H., *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*, „Australian Journal of Management” 1991, Vol. 16, No. 1.
- [7] FISS P.C., ZAJAC E.J., *The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 6.
- [8] FORJOUN M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 7.
- [9] GIOIA D.A., CHITTIPEDDI K., *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, No. 6.
- [10] JAMALI D., *MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, No. 4.
- [11] HART S., *An Integrative Framework for Strategy Making Processes*, „Academy of Management Review” 1992, Vol. 17, No. 2.
- [12] KIM J.-N., BACH S.B., CLELLAND I.J., *Symbolic or Behavioral Management? Corporate Reputation in High-Emission Industries*, „Corporate Reputation Review” 2007, Vol. 10 No. 2.
- [13] LANE E.L., *Green Marketing Goes Negative: The Advent of Reverse Greenwashing*, „Intellectual Property & Technology Law Journal” 2013, Vol. 25, No. 1.
- [14] MARKÓCZY L., LI SUN S., PENG M.W., SHI W., REN B., *Social Network Contingency, Symbolic Management, and Boundary Stretching*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11.
- [15] PEREZ-BARTES L.A., DOH. J.P., MILLER V.V., PISANI M.J., *Stakeholder Pressure as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, No. 2.
- [16] RODRIGUE M., MAGNAN M., CHO C., *Is Environmental Governance Substantive or Symbolic? An Empirical Investigation*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, No. 1.
- [17] SINGER A.E., *Strategy as Moral Philosophy*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, No. 3.
- [18] STEVENS J.M., STEENSMA H.K., HARRISON D.A., COCHRAN P.L., *Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethic Codes on Financial Executives' Decisions*, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26, No. 1.
- [19] *The Six Sins of Greenwashing*, „Energy Design Update” 2008, Vol. 28, No. 7.
- [20] WALKER K., WANF., *The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 2.
- [21] WEBB J., TIHANYI L., IRELAND R.D., SIRMON D., *You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy*, „Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, No. 3.
- [22] WESTPHAL J.D., GRAEBNER M., *A matter of Appearances: How Corporate Leaders Manage the Impressions of Financial Analysts About the Conduct of Their Boards*, „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 1.
- [23] WESTPHAL J.D., ZAJAC E.J., *Substance and Symbolism in CEOs' Long-term Incentive Plans*, „Administrative Science Quarterly” 1994, Vol. 39, No. 3.
- [24] WESTPHAL J.D., ZAJAC E.J., *The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and External Constituent Reactions*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 1.
- [25] WESTPHAL J.D., ZAJAC E.J., *Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs*, „Administrative Science Quarterly” 2001, Vol. 46, No. 2.
- [26] ZOTT C., HUY Q.N., *How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources*, „Administrative Science Quarterly” 2007, Vol. 52, No. 1.

The Phenomenon of Symbolic Management and the Milieu of Organization

Summary

In the last two decades, there was a few research conducted on symbolic management phenomenon in the context of organizational and milieu of organization. They focused on particular cases or types of symbolic action and there is a lack of systematic approach in this research area. The objective of previous research was to analyze the etiology of symbolic action and the areas, where they appear. Only one significant publication focused on factors reducing symbolic decoupling and there is very weak field of research on the consequences of such decoupling. This paper presents the concept of symbolic management and some basic definitions. It is also an introduction for future research project. The first part of paper consist of introduction with brief description of external pressure, which faces organization, which is often a basic reason for symbolic action. The next part of paper consists of definition of symbolic management, substantive management and symbolic decoupling. In the third part of paper, the author presented brief review of world research on symbolic action and as result there appeared are some future research questions.

Keywords

symbolic action, symbolic management, symbolic decoupling



BAROMETR KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

*Olaf Flak
Grzegorz Głód*

Wprowadzenie

Tematyka konkurencyjności zajmuje ważne miejsce w nurcie zarządzania strategicznego, jednak samo pojęcie wciąż nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania, co między innymi pociąga za sobą problemy z pomiarem i oceną tej cechy przedsiębiorstwa. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, iż wokół pojęcia konkurencyjności pojawiło się wiele pojęć pokrewnych lub pochodnych. Można do nich zaliczyć: przewagę konkurencyjną, pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny, postawę konkurencyjną i inne. Powoduje to zagubienie badaczy i przedstawicieli praktyki gospodarczej, którzy szukają jednoznacznej odpowiedzi na takie pytania, jak: czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne lub czy cechuje go duża konkurencyjność; jak ocenić konkurencyjność przedsiębiorstwa; w jaki sposób konkurencyjność przedsiębiorstwa podtrzymywać i umacniać w przyszłości.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie autorskiego podejścia do badania konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego empirycznej weryfikacji na podstawie badań przeprowadzonych w roku 2013 za pomocą narzędzia badawczego – Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw, zamieszczonego na witrynie www.konkurencyjni.przetrwaja.pl i opracowanego na podstawie zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawionego w dalszej części artykułu.

Na etapie przygotowania weryfikowanego zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw autorzy postawili następujące hipotezy:

- H1: Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa istotnie wpływa na rodzaj stosowanej strategii konkurencji.
- H2: Stosowana strategia konkurencji istotnie wpływa na rodzaj przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Artykuł zawiera krótki opis zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wyniki badań empirycznych, na podstawie których zweryfikowano postawione wyżej hipotezy badawcze.

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu spotyka się różne modele konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozwalają one

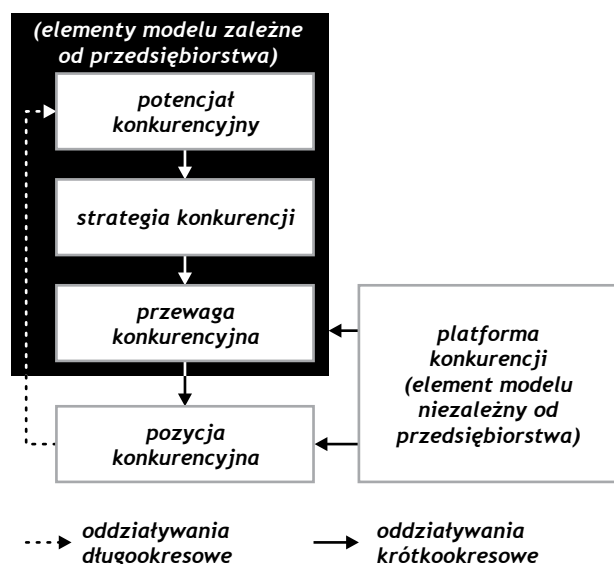
spojrzeć na proces tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia:

- odbiorców – model Z. Pierścionka [Pierścionek, 2003, s. 203],
- strumienia tworzącego konkurencyjność – model M.J. Stankiewicza [Stankiewicz, 2002, s. 90] oraz model E. Skawińskiej [Skawińska, 2002, s. 83],
- wpływu czynników otoczenia i tworzenia kompozycji przewagi konkurencyjnej – model Hao Ma [Ma, 2000, s. 15-32] oraz model D. Aakera [Aaker, 1989, s. 91-106],
- procesu segmentacji i areny hiperkonkurencji – model R. Veliyatha i E. Fitzgerald [Veliyath, Fitzgerald, 2000, s. 56-82].

M. Gorynia i M. Dzikowska zwracają uwagę na konieczność dokonania oceny przydatności najważniejszych teoretycznych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. W szczególności należy skupić uwagę na ewolucyjnym i kumulatywnym charakterze ich rozwoju [Gorynia, Dzikowska, 2012, s. 1]. W dociekaniach badaczy ciągle powraca również problem pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa [Cetindamar, Kilitcioglu, 2013, s. 7-22].

Autorzy niniejszego artykułu podjęli próbę systematyzacji pojęć, definicji i modeli związanych z tematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa [Flak, Głód, 2009]. Prezentowany autorski model konkurencyjności przedsiębiorstwa został udoskonalony i zoperacjonalizowany, a dzięki zastosowaniu narzędzi badawczych dostosowany do praktycznego wykorzystania w ocenie poszczególnych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie w celu upowszechniania prezentowanych narzędzi powstała witryna www.konkurencyjni.przetrwaja.pl, dzięki której możliwy jest dostęp do skonstruowanych narzędzi oraz prowadzenie badań w ramach Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Powstanie zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa miało na celu uogólnienie większości przypadków przedsiębiorstw oraz określenie najważniejszych związków pomiędzy różnymi aspektami konkurencyjności. Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz kontekst sytuacyjny, warunkujący konkurowanie przedsiębiorstw, został przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa
Źródło: [Flak, Głód, 2012, s. 57]

W tabeli 1 przedstawiono definicje pojęć wykorzystanych w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Elementy wchodzące w skład zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa są powiązane ze sobą czasowo i przyczynowo. Założenia dotyczące zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa są następujące [Flak, Głód, 2012, s. 70-72]:

- konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami odbywa się w ramach sektora,
- na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki od niego zależne, jak i niezależne,
- platforma konkurencji zawiera cechy otoczenia bliższego i dalszego; cechy otoczenia dalszego są stałe w danej chwili czasu i jednakowe dla wszystkich konkurujących w nim przedsiębiorstw; cechy otoczenia bliższego mogą się różnić dla każdego z nich,
- cechy platformy konkurencji nie zależą od pojedynczego przedsiębiorstwa,
- cechy przedsiębiorstw, ujęte w pojęciach potencjału, strategii, przewagi i pozycji konkurencyjnej, są różne dla każdego z nich (mogą występować przypadki identyczne),
- cechy przedsiębiorstwa, ujęte w pojęciach potencjału, strategii i przewagi konkurencyjnej, są zależne od przedsiębiorstwa,
- cechy przedsiębiorstwa, ujęte w pojęciu pozycji konkurencyjnej, są niezależne od przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższych założeń i efektów konceptualizacji istniejących podejść do zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz sposobów jej badania autorzy artykułu opracowali 2 metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw – ALL2USE i NEXT2USE [Flak, Głód, 2012, s. 219-230]. Jedną z nich – ALL2USE – była podstawą do stworzenia corocznego Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw, czyli narzędzia badawczego służącego do oceny konkurencyjności firm biorących udział w badaniu oraz weryfikacji hipotez wskazanych we wprowadzeniu artykułu.

Tab. 1. Definicje pojęć w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Element składowy modelu	Definicja
Potencjał konkurencyjny	Zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje lub powinno dysponować, aby móc wykorzystywać je dla budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności. Są to szeroko pojęte możliwości przedsiębiorstwa wynikające z posiadanego kapitału materialnego i niematerialnego. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest jednocześnie relatywnym pojęciem wielowymiarowym.
Strategia konkurencji	Przyjęty program działań zmierzający do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów otoczenia konkurencyjnego (mikrootoczenia), służącej realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa.
Przewaga konkurencyjna	Zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania wartości materialnych i niematerialnych nabywcy za pośrednictwem rynku. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest relatywnym pojęciem wielowymiarowym.
Pozycja konkurencyjna	Syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania obecnie i w przyszłości. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest relatywnym pojęciem wielowymiarowym.
Platforma konkurencji	Zespół cech makro- i mikrootoczenia, w których działa przedsiębiorstwo danego sektora. Cechy makrootoczenia są takie same dla każdego przedsiębiorstwa działającego w danym sektorze, natomiast cechy mikrootoczenia mogą być różne dla każdego przedsiębiorstwa w tym sektorze.

Źródło: [Flak, Głód, 2012, s. 218]

Metoda badania konkurencyjności przedsiębiorstw

Metoda ALL2USE zakłada pomiar wszystkich elementów modelu konkurencyjności, pokazanych na rysunku 1, w jednym, krótkim przedziale czasu. Ze względu na przesunięcie w czasie efektów wywołanych np. w strategii konkurencji przez elementy potencjału konkurencyjnego metoda ta jest odpowiednia do statycznego pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pomiędzy poszczególnymi momentami przeprowadzenia pomiaru mogą być dokonywane zmiany w potencjale konkurencyjnym, strategii konkurencji lub przewadze konkurencyjnej firmy, a kolejny pomiar konkurencyjności może odbyć się dopiero po pewnym czasie, np. po roku [Flak, Głód, 2012, s. 219-224].

W Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw wykorzystano metodę ankietową w 3 z 5 obszarów badania konkurencyjności przedsiębiorstw. Te obszary to: potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i przewaga konkurencyjna. Jak przedstawiono na rysunku 1, są to obszary w pełni zależne od przedsiębiorstwa.

Ma ono wpływ na rodzaj i wykorzystanie posiadanego potencjału konkurencyjnego, dokonuje wyborów w zakresie strategii konkurencji i określa, w jaki sposób zamierza osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz jakiego rodzaju ma ona być. Dodatkowo, co ważne w przypadku prowadzenia badań empirycznych metodą ankietową, wiedza na temat składników tych obszarów konkurencyjności przedsiębiorstwa jest dość rozpowszechniona wśród pracowników firmy, a większość pytań badawczych nie wymaga szczegółowych danych finansowych, personalnych czy technicznych.

Kwestionariusz wykorzystany w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw zawiera 33 pytania. 30 z nich dotyczy cech firmy wpływających na jej konkurencyjność, a 3 pytania to pytania metryczkowe. Kwestionariusz ankiety można znaleźć na witrynie www.konkurencyjni.przetrvaja.pl, a w tabeli 2 przedstawiono zakres tematycznych pytań.

Metodyka Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw posiada dwa niezależne algorytmy obliczania wyników. Pierwszy służy do obliczeń statystycznych, wykorzystując zgromadzone dane – odpowiedzi respondentów. Został on wykorzystany do weryfikacji

zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw. Drugi algorytm służy do wskazywania respondentowi, po wypełnieniu kwestionariusza ankiety, stopnia konkurencyjności firmy, którą reprezentuje.

W ramach pierwszego algorytmu możliwym odpowiedziom na dane pytanie przypisywano kolejne liczby naturalne w takiej samej kolejności, w której odpowiedzi te występują w ankiecie. Wszystkie trzy rozpatrywane kategorie – potencjał, strategię oraz przewagę – mierzono w stosunku do odpowiedzi występujących w ankiecie najczęściej (dominanty). Dla każdego badanego oraz każdego pytania obliczano różnicę pomiędzy wartością odpowiedzi oraz dominantą, a następnie wyznaczano wartość zmiennej agregatywnej, będącą średnią z różnic dla pytań związanych z poszczególnymi kategoriami. Wartości dodatnie danej zmiennej zagregowanej świadczą, że wartość danej kategorii leżała powyżej poziomu występującego najczęściej wśród ankietowanych przedsiębiorstw. Dla wartości ujemnych zachodzi relacja przeciwna.

Drugi algorytm, którego działanie można sprawdzić bezpośrednio po wypełnieniu kwestionariusza ankiety na konkurencyjni.przetrvaja.pl, dotyczył sposobu

Tab. 2. Zakres tematyczny pytań w kwestionariuszu ankiety

Potencjał konkurencyjny	Strategia konkurencji	Przewaga konkurencyjna
poziom posiadanych wolnych środków pieniężnych	występowanie w firmie dynamicznego rozwoju umiejętności marketingowych	główny cel stosowanej obecnie strategii cenowej dla wszystkich produktów lub usług łącznie
zdolność kredytowa firmy	dbałość o wysoką reputację oraz podejmowane działania z zakresu public relations	częstość negocjowania ceny przez nabywcę produktów lub usług
zysk na podstawowej działalności	stosowanie metod nakierowanych na „odchudzenie” organizacji, w tym lean managementu	stopień, w jakim system dystrybucji zapewnia terminowość dostaw produktów lub usług
sposób gromadzenia wiedzy w przedsiębiorstwie	działania mające utrzymać silną pozycję marki handlowej firmy	możliwość testowania produktu lub usługi przez klienta przed zakupem
stopień, w jakim pojedynczy pracownik może wprowadzać drobne usprawnienia w wykonywaniu swojej pracy	dostosowywanie oferty handlowej do indywidualnych potrzeb każdego klienta	ilość produktów lub usług objętych gwarancją (np. darmowy serwis, wymiana lub naprawa)
częstość wyciągania konstruktywnych wniosków z projektów lub działań, które zakończyły się sukcesem	podejmowane próby samodzielnego kreowania nisz rynkowych	stopień, w jakim produkty lub usługi przedsiębiorstwa spełniają ogólnie przyjęte kryterium bycia proekologicznym
kreatywność pracowników, od których w największym stopniu zależy działalność przedsiębiorstwa	stosowanie nowoczesnych metod badań marketingowych w celu dotarcia do odpowiedniej grupy docelowej klientów	częstość planowania czasu życia produktu lub usługi przed wprowadzeniem do sprzedaży
stopień, w jakim w firmie dokumentuje się realizowane projekty, przedsięwzięcia, procesy produkcyjne	poszukiwanie coraz bardziej konkurencyjnych kooperantów, stosując przy tym outsourcing	procent nabywców firmy objętych programem lojalnościowym
doświadczenie zawodowe pracowników, od których w największym stopniu zależy działalność przedsiębiorstwa	stosowanie benchmarkingu nakierowanego na szukanie źródeł obniżki kosztów produkcji lub świadczonych usług	
stopień, w jakim pracownik ma dowolność w wyborze sposobu wykonywania zadań	wykorzystywanie efektu skali i doświadczenia	
sposób poznania przez pracowników strategii przedsiębiorstwa		
zużycie moralne (ekonomiczne) posiadanych środków trwałych		

Źródło: opracowanie własne

- obliczania miary konkurencyjności badanej firmy (od 0 do 300 punktów, im więcej punktów, tym firma bardziej konkurencyjna) i został oparty na 3 założeniach:
- nie istnieje teoretyczny wzorzec odpowiedzi bezwzględnie poprawny dla jakiegokolwiek sektora gospodarki (platformy konkurencji), aktualny przez dłuższy przedział czasu, określający cechy przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnego [Flak, Głód, 2012, s. 44],
 - porównanie konkurencyjności firm może następować jedynie w sposób względny [Olszewska, Piwoni-Krzeszowska, 2004, s. 507],
 - cechy firm najbardziej konkurencyjnych w sektorze skupiają się wokół pewnych wartości tych cech, natomiast istnieje niskie prawdopodobieństwo, aby firmy o skrajnych cechach należały do najbardziej konkurencyjnych w sektorze [Bień i in., 1997, s. 143-144].

Wyniki weryfikacji zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Charakterystyka grupy badawczej

W przeprowadzonych badaniach udział wzięły 173 przedsiębiorstwa. Badanie zrealizowano od 1 marca do 30 kwietnia 2013 roku. Warto podkreślić, że w 2013 roku przeprowadzono drugą edycję Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Pierwsza – w roku 2012 – objęła swoim zasięgiem 109 firm. Ponieważ duże, sektorowe zróżnicowanie firm nie pozwoliło na obliczenia statystyczne, autorzy zdecydowali się wówczas przedstawić wyniki w formie 12 studiów przypadków oraz zestawienia dominant odpowiedzi respondentów w poszczególnych kategoriach – potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i przewagi konkurencyjnej. Z wynikami Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2012 można zapoznać się na witrynie www.konkurencyjniprzetrwaja.pl.

Strukturę grupy badawczej, która wzięła udział w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw w roku 2013, przedstawiono w tabeli 3.

Związki pomiędzy potencjałem, strategią i przewagą konkurencyjną

Jak pokazano na rysunku 1, w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i przewaga konkurencyjna występują w związku przyczynowym oraz w związku czasowym. Cechy wymienionych elementów modelu, zgodnie z jego założeniami, są zależne od przedsiębiorstwa. Oznacza to, że firma może bezpośrednio i aktywnie je kształtować.

Jako efekt przeprowadzenia Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw w 2013 roku uzyskano dane empiryczne, pozwalające na obliczenie miar statystycznych, wskazujących na związki przyczynowe pomiędzy tymi elementami modelu.

Tab. 3. Struktura badanych przedsiębiorstw w 2013 roku

Liczba i udział procentowy firm o różnym okresie działania na rynku	
Do 5 lat	36 firm (20,8%)
Od 6 do 10 lat	43 firmy (24,9%)
Od 11 do 20 lat	59 firm (34,1%)
Od 21 do 40 lat	22 firmy (12,7%)
Powyżej 40 lat	13 firm (7,5%)
Liczba i udział procentowy firm o różnej liczbie zatrudnionych pracowników	
Do 9 pracowników	44 firmy – 25,4%
Od 10 do 49 pracowników	55 firm – 31,8%
Od 50 do 249 pracowników	27 firm – 15,6%
250 pracowników i więcej	47 firm – 27,2%

Źródło: opracowanie własne

Aby ocenić siłę oraz kierunek zależności pomiędzy tymi trzema elementami modelu, jako pierwszą miarę statystyczną wyznaczono wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona pomiędzy wartościami zmiennych zagregowanych. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tab. 4. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona pomiędzy potencjałem, strategią i przewagą

Element modelu	Potencjał konkurencyjny	Strategia konkurencji	Przewaga konkurencyjna
Potencjał konkurencyjny	1	0,51	0,54
Strategia konkurencji	0,51	1	0,52
Przewaga konkurencyjna	0,54	0,52	1

Źródło: opracowanie własne

Jak można odczytać z tabeli 4, we wszystkich trzech przypadkach wyniki są bardzo podobne – zależności pomiędzy elementami modelu są statystycznie istotne (poziom istotności 0,1), dodatnie, o umiarkowanym natężeniu. Analizując zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstwa, opisane za pomocą tych trzech elementów, oznacza to, że przyczyną osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest wybrana strategia konkurencji oraz że przyczyną takiego wyboru strategii konkurencji są określone cechy potencjału konkurencyjnego.

Dodatkowo, w celu zweryfikowania hipotez postawionych we wstępie artykułu, oszacowano również „czyste” zależności pomiędzy badanymi elementami modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wykorzystano w tym zakresie współczynniki korelacji cząstkowej. Ich wartości przedstawiono w tabeli 5.

Tab. 5. Wartości współczynników korelacji cząstkowej pomiędzy potencjałem, strategią i przewagą

Element modelu	Potencjał konkurencyjny	Strategia konkurencji	Przewaga konkurencyjna
Potencjał konkurencyjny	1	0,31	0,38
Strategia konkurencji	0,31	1	0,34
Przewaga konkurencyjna	0,38	0,34	1

Źródło: opracowanie własne

Również w tym przypadku wyniki dla wszystkich zmiennych są bardzo podobne. Zależności są statystycznie istotne (poziom istotności 0,1), dodatnie, lecz nieco słabsze niż w przypadku zwykłych współczynników korelacji. Oznacza to, że pomiędzy przedsiębiorstwami istnieją pewne różnice co do związków pomiędzy cechami potencjału a cechami strategii oraz pomiędzy cechami strategii a cechami przewagi konkurencyjnej. Różnice te nie są jednak zbyt duże.

W oparciu o wyniki obliczeń statystycznych, zaprezentowanych w tabelach 4 i 5, można uznać, że hipotezy H1 i H2 są prawdziwe. Oznacza to, że związki przyczynowe i czasowe (związku czasowe wynikają z jednokierunkowej osi czasu) w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstw faktycznie występują w badanej grupie 173 przedsiębiorstw. Zatem można stwierdzić, że cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa istotnie wpływają na rodzaj stosowanej strategii konkurencji, a stosowana strategia konkurencji istotnie wpływa na rodzaj przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Autorzy zdają sobie sprawę, że nie jest możliwe proste przeniesienie powyższego wniosku na wszystkie przedsiębiorstwa, jakie występują w gospodarce. Byłoby wówczas możliwe popełnienie błędu wnioskowania indukcyjnego. Jednakże autorzy uważają za wysoce prawdopodobne, iż zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa w zakresie potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz przewagi konkurencyjnej wyjaśnia związki tych elementów znacznej ilości przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania w ramach Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw dały podstawę do pozytywnej weryfikacji hipotez H1 i H2, sformułowanych we wstępie niniejszego artykułu. Jednocześnie autorzy podkreślają, że weryfikacja wszystkich zależności pomiędzy elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa nie została jeszcze zakończona. W kolejnych badaniach empirycznych autorzy planują zweryfikować związki pomiędzy przewagą konkurencyjną a pozycją konkurencyjną oraz pomiędzy platformą konkurencji i pozostałymi elementami modelu.

Jednakże już teraz można stwierdzić, że podjęta próba integracji podejść stosowanych do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw w postaci zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz sposobu jego operacjonalizacji w postaci Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw daje obiecujące rezultaty w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autorzy wyrażają nadzieję, że prezentowane podejście zostanie zauważone jako próba ujednoczenia metodyki badania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na drugi aspekt prowadzonych prac badawczych, które pośrednio spełniają postulat społecznej użyteczności naukowej wiedzy ekonomicznej, który akcentuje możliwość jej wykorzystania w gospodarce oraz zwiększa efektywność gospodarowania [Stachak, 2013, s. 25]. Przykładowo, przedsiębiorca korzystający z narzędzi oceny konkurencyjności przedsiębiorstw może dokonać refleksji związanej z oceną własnego przedsiębiorstwa w aspektach, które są często przez niego pomijane i jednocześnie odnieść ją do wyników firm funkcjonujących w podobnym sektorze. W ten sposób zostaje również spełniony postulat służebności nauk o zarządzaniu w stosunku do potrzeb działań praktycznych oraz nierozłączności dwóch funkcji nauki: poznawczej i projekcyjnej [Sudoł, 2012, s. 98-105]. Umożliwi to wejście w etap popularyzacji nauki, która powinna przybliżyć ważniejsze rezultaty badań osobom zainteresowanym oraz umożliwić selekcję koncepcji wartych głębszego poznania i zastosowania w praktyce zarządzania [Sułkowski, 2012, s. 15].

Autorzy, zgodnie z założeniem prowadzenia systematycznych badań w cyklu rocznym, również w marcu i kwietniu 2014 roku będą zachęcać do udziału w kolejnej edycji badań z użyciem Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Zostanie on rozszerzony o obszary pozycji konkurencyjnej i platformy konkurencji, co pozwoli dokonać pełnej weryfikacji prezentowanego podejścia oraz zachęci respondentów do refleksji nad procesem zarządzania własnymi organizacjami.

dr inż. Olaf Flak
Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Radia i Telewizji
e-mail: ja@olafflak.com

dr Grzegorz Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

Bibliografia

- [1] AAKER D., *Managing Assets and Skills. The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review” 1989, Vol. 31.
- [2] BIEŃ W., DOBIEGAŁA-KORONA B., DUCZKOWSKA-PIASECKA M., KASIEWICZ S., PIERŚCIONEK Z., *Skuteczne strategie*, Wyd. CIM, Warszawa 1997.

- [3] CETINDAMAR D., KILITCIOGLU H., *Measuring the Competitiveness of a Firm for an Award System*, „Competitiveness Review” 2013, Vol. 23, Iss. 1.
- [4] DZIKOWSKA M., GORYNIA M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?* „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4.
- [5] FLAK O., GŁÓD G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
- [6] FLAK O., GŁÓD G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, modele, definicje*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2009.
- [7] MA HAO, *Competitive Advantage and Firm Performance*, „Competitiveness Review” 2000, Vol. 10, Iss. 2.
- [8] OLSZEWSKA B., PIWONI-KRZESZOWSKA E., *Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] OLESIŃSKI Z., SZPLIT A. (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
- [9] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [10] SKAWIŃSKA E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [11] STACHAK W., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2013.
- [12] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- [13] SUDOŁ S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- [14] SUŁKOWSKI S., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [15] VELIYATH R., FITZGERALD E., *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: the Sustainability of Competitive Advantage with Implications form Firm Competitiveness*, „Competitiveness Review” 2000, Vol. 10, Iss. 1.

The Company Competitiveness Barometer. Results of Empiric Research

Summary

In the paper there is presented original approach to research on company competitiveness which was formed by the authors. There is also described a validation of this approach based on the empiric research which was being conducted in 2013 by The Company Competitiveness Barometer on www.konkurencyjni przetrwaja.pl.

The paper consists of a short description of the company competitiveness integrated model and results of a statistical validation of several relations in the model. On the grounds of gathered data two hypothesis were proved. Firstly, a competitive potential strongly influences on a strategy of a competition chosen by a company. Secondly, the strategy of a competition strongly influences on a type of a company competitive advantage.

Keywords

competitiveness, competitive advantage, competitive potential, strategy of competition

MODEL ETAPÓW WZROSTU WIEDZY PRACOWNIKÓW

Edyta Kulej-Dudek

Wprowadzenie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego spowodował, że podstawowe zasady konkurowania w erze industrialnej są obecnie przestarzałe i nieaktualne. Wiedza i informacja stały się kluczowym czynnikiem sukcesu w połączeniu ze zdolnościami do ciągłych zmian [Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 17]. Informacja rynkowa w warunkach gospodarki cyfrowej stwarza nową przestrzeń możliwości jej wykorzystania. Pojawia się nowy sektor gospodarki, stanowiący zespolenie przetwarzania, transmisji i wykorzystania informacji zorientowanej na wiedzę [Kiełtyka, 2013, s. 31-32]. Wzrost konkurencyjności związany jest z procesami

rozwoju firmy, zwiększaniem przychodów ze sprzedaży, inwestowaniem w nowe rozwiązania, prowadzeniem działań badawczo-rozwojowych, dostosowywaniem się do potrzeb klientów i warunków rynkowych. Działania te możliwe są dzięki sprawnym procesom przepływu informacji i wiedzy w całym przedsiębiorstwie [Kulej-Dudek, Pyłacz, 2013, s. 30-39].

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno rozumieć, że zatrudnieni w nim pracownicy są jego największym kapitałem. Ludzie (co jest kwestią oczywistą) są wyjątkowi ze względu na umiejętności wykraczania poza formalne obowiązki związane ze stanowiskiem pracy.

Powoduje to, że lepiej mogą osiągać wspólne cele biznesowe. Myślą, uczą się, tworzą i dzielą doświadczeniami w sposób, którego nie obejmuje żaden zakres obowiązków – i to czyni ich tak cennymi. Ich praca oparta jest na wiedzy poprzez proces uczenia się, dzielenia wiedzą, jej generowania, który towarzyszy wykonywaniu zadań przez jednostki i zespoły pracownicze. Natomiast samo zarządzanie wiedzą wymaga radykalnych zmian w sposobie myślenia o zarządzaniu i o tym, na czym ma się ono koncentrować [Gladstone, 2004, s. 49-50, 79].

Presja, by lepiej zarządzać wiedzą, jest odzwierciedleniem coraz większej konkurencyjności w biznesie, dlatego też przekonanie o potrzebie określenia oceny funkcjonowania przedsiębiorstw związanej z koncepcją zarządzania wiedzą stanowiło przyczynek do podjęcia badań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ważną kwestią było ukazanie zarządzania wiedzą z punktu widzenia pracowników, zwłaszcza ich poglądów, przekonań, wartości, ale także sposobu organizowania pracy, wykonywania zadań, wymiany informacji i wiedzy w procesach komunikacji z zastosowaniem technologii informacyjnych.

Celem prowadzonych rozważań jest wskazanie metodyki oceny stanu zarządzania wiedzą w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Bazuje ona na opracowanym Modelu Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników.

Płaszczyzny zarządzania wiedzą - projektowanie badania

W we współczesnej gospodarce charakteryzującej się bardzo dużą zmiennością i niepewnością oraz wysoką dynamiką zmian istotne jest zarządzanie potencjałem wiedzy pracowników, która stanowi najcenniejszy kapitał każdego przedsiębiorstwa. Przemiany gospodarcze ostatnich lat, szczególnie rozwój gospodarki opartej na wiedzy, spowodowały zwrócenie uwagi na zagadnienia zarządzania wiedzą pracowników, co wpłynęło na intensyfikację działań w zakresie partycypacji pracowników w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem [Kulej-Dudek, 2011, s. 94-105].

Innowacyjny postępek przedsiębiorstw w polskiej gospodarce zależy od strategii rozwoju gospodarczego, współczesnych osiągnięć nauki i techniki oraz wdrożenia w przedsiębiorstwach systemu zarządzania wiedzą, który umożliwi im bardziej efektywne wykorzystanie własnych zasobów intelektualnych. Możliwość rozwoju przedsiębiorstw reagujących na zmiany zachodzące w otoczeniu bazuje na postępie nauki i rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy, metodach i technikach umożliwiających zarządzanie wiedzą [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 40, 45].

Zarządzanie wiedzą jest procesem dążącym do ukierunkowanego wykorzystania wiedzy, zarówno tej zgromadzonej w formie różnych dokumentów (wiedzy jawnej), jak i tej ukrytej w ludzkich umysłach, którego

celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz generowanie określonych efektów ekonomicznych. Proces ten wymaga uwzględnienia takich czynników, jak: technologia informacyjna, komunikacja, kompetencje, procesy poznawcze, kultura organizacyjna [Smoląg, Dudek, Kulej-Dudek, 2012, s. 42-56].

Całościową ocenę stanu zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach określa się na podstawie informacji o istotności (wagi) funkcjonowania określonych działań, procesów, instrumentów, zachowań i stosowanych narzędzi wskazanych przez menedżerów. Szczegółowy opis tych procedur zawiera zestaw 63 pytań służących do dalszej analizy. Pytania zawarte w poszczególnych częściach kwestionariusza ankiety dotyczą działań związanych z zarządzaniem wiedzą w ramach zakresów tematycznych przedstawionych w tabeli 1. Ankietowani wskazują na stopień funkcjonowania poszczególnych działań w skali sześciostopniowej od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak podejmowanych działań w przedsiębiorstwie z danego zakresu, a 5 oznaczało silne funkcjonowanie, codzienną praktykę, wykorzystywaną przez wszystkich pracowników. Maksymalną ocenę punktową możliwą do uzyskania za stopień spełnienia poszczególnych działań przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Ocena punktowa w badanych zakresach tematycznych

Opis analizowanego zakresu		Maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów
Część I dotycząca postrzegania wiedzy, zarządzania zasobem wiedzy pracowników, kultury organizacyjnej, technologii informacyjnej		155
Część II Funkcjonowanie procesów zarządzania wiedzą	lokalizowanie	45
	pozyskiwanie i zdobywanie	105
	gromadzenie	30
	wykorzystanie i rozwijanie	70
	dzielenie	45
	rozpowszechnianie	65
	zachowanie	35
Suma punktów		550

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z możliwymi do wskazania w kwestionariuszu ankiety wartościami punktowymi (część pierwsza – 155 punktów, część druga 395 punktów), określono sześć przedziałów punktowych, odpowiadających sześciu poziomom w zakresie działań związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie (tab. 2).

Na podstawie odpowiedzi uzyskanych od respondentów i odpowiadającym im wartościom punktowym dokonuje się przedmiotowej oceny.

Tab. 2. Ocena punktowa dla przyjętych kryteriów

Punktacja	Stopień spełnienia wymagań
0 – 90 pkt.	Nieznajomość koncepcji zarządzania wiedzą, brak mechanizmów zarządzania informacją, brak przepływu informacji, wiedza pozostaje niewykorzystana.
91 – 185 pkt.	Brak systematycznego podejścia do zarządzania wiedzą, odkrycie potrzeby zarządzania wiedzą.
186 – 275 pkt.	Uruchomienie pierwszych mechanizmów zarządzania wiedzą, jednak potencjał wiedzy nie jest w pełni wykorzystywany.
276 – 365 pkt.	Widoczne są podstawowe elementy zarządzania wiedzą, wykorzystywanie wiedzy skodyfikowanej.
366 – 460 pkt.	Efektywne podejście do zarządzania wiedzą, całościowa polityka zarządzania wiedzą, zauważalne wymierne korzyści.
461 – 550 pkt.	Zarządzanie wiedzą jest częścią misji i naturalnym składnikiem pracy, zarządzanie wiedzą wkomponowane w kulturę, umiejętność zarządzania wiedzą znajduje odzwierciedlenie w wartości rynkowej.

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Model Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników

Etap	Nazwa etapu	Charakterystyka form i cech wiedzy	Procesy pracy	Czynności
0	Chaos w zakresie wiedzy	Brak jakiegokolwiek świadomej wiedzy obecnej w działalności pracownika i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, brak mechanizmów funkcjonowania podstawowych procesów związanych z wiedzą	Brak określenia procesów pracy	Pracownicy nie dostrzegają wiedzy, racjonalne zagospodarowanie wiedzy ma charakter nieformalny
1	Niska świadomość wiedzy	Koncentracja wiedzy ukrytej, brak mechanizmów wydobywania wiedzy, wiedza zgromadzona jest głównie w formie pisemnej bez użycia technologii informacyjnej, nie istnieje potrzeba rozwoju wiedzy i jej intensywniejszego wykorzystywania	Działania często dotyczą przypadkowości i opierają się na metodach prób i błędów	Pracownicy nie mogą znaleźć wiedzy w potrzebnym czasie, nie dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą, nie wyciągają wniosków, powtarzają porażki
2	Umiarkowany poziom wiedzy	Wiedza dostępna i wykorzystywana w nielicznych działaniach pracowniczych, funkcjonowanie niewielu procesów związanych z wiedzą	Powtarzanie tych samych procesów i ziałań bez istotnych wniosków	Niejednolite funkcjonowanie wszystkich komórek, brak mechanizmów motywacyjnych (bodźców motywujących)
3	Średni stan gospodarowania wiedzą	Dyfuzja niezbędnej wiedzy do realizacji podstawowych działań przedsiębiorstwa, świadomość potrzeby zarządzania zasobem wiedzy pracowników nieprzekładająca się na widoczne efekty działań	Zauważalne prawidłowości w postępowaniu prowadzące do potrzeby rejestracji wyników przeprowadzonych działań i procesów	Pracownicy pozyskują wiedzę i wykorzystują ją do bieżącej działalności, wiedza nie jest wymieniana ani rozpowszechniana, brak integracji wiedzy zewnętrznej z wewnętrzną wiedzą specjalistyczną
4	Sprawność zarządzania wiedzą	Przepisy, instrukcje, metody, procedury pracy wykorzystywane przy realizacji procesów związanych z wiedzą, wiedza skodyfikowana w postaci dokumentów papierowych oraz w postaci oprogramowania i baz danych, wykorzystywanie technologii informacyjnej	Poszukiwanie prawidłowości, stosowanie wypróbowanych działań, procesy doskonalenia	Pracownicy identyfikują najlepsze praktyki i doświadczenia, pracownicy pozyskują, gromadzą, wykorzystują, przekazują i rozwijają wiedzę
5	Pełna, kompleksowa i zintegrowana wiedza	Wysoki stan świadomości i wykorzystywania wiedzy, algorytmy postępowania, pełne zaangażowanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w zarządzanie wiedzą, sprawne funkcjonowanie wszystkich procesów związanych z wiedzą, integracja systemu zarządzania wiedzą z systemem zarządzania przedsiębiorstwem	Zarządzanie wiedzą jest naturalną częścią procesów pracy oraz jest obecne w większości czynności związanych z procesami pracy przedsiębiorstw	Pracownicy świadomie wykorzystują wszystkie procesy zarządzania wiedzą, kapitał wiedzy jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne

Pomiar dynamiki rozwojowej przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą

W ramach badania opracowano Model Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników (MEWWP), zawierający płynne etapy przejścia stanu przedsiębiorstwa od całkowitego chaosu i ignorancji wiedzy aż do pełnej wiedzy (tab. 3). Został on oparty na modelu Bohna [Tiwana, 2003, s. 343] jako metoda pomiaru możliwości procesowych oraz wiedzy pracowników i przedsiębiorstwa. Na jego bazie opracowano syntetyczny miernik dynamiki rozwojowej stanu i kondycji małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą [Kulej-Dudek, 2011, s. 194].

Wyszczególnione w modelu etapy charakteryzują zróżnicowane stany zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa. Stan taki może się zmieniać wraz z powiększaniem zasobów wiedzy o klientach, rynkach, produktach, usługach itp. Przedstawiony Model Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników wraz z zaproponowaną metodą oceny umożliwia określenie pozycji, ocenę i pomiar w zakresie zarządzania zasobem wiedzy danego przedsiębiorstwa.

Etap 0 określony został jako *Chaos w zakresie wiedzy*. Charakteryzuje się brakiem jakiegokolwiek świadomej wiedzy, będącej przedmiotem zarządzania w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa lub w wykonywaniu zadań przez pracowników. W przedsiębiorstwach tych nie traktuje się wiedzy jako podstawowego zasobu, brak jest także mechanizmów odpowiedzialnych za realizację podstawowych procesów związanych z wiedzą. Pracownicy nie dostrzegają wiedzy, a jej wykorzystanie ma charakter nieformalny.

Etap 1 to *Niska świadomość wiedzy*. Cechą charakterystyczną jest koncentracja wiedzy ukrytej, bez mechanizmów związanych z jej wydobywaniem i uzewnętrznianiem. W przedsiębiorstwach tych praktycznie w ogóle nie korzysta się z technologii informacyjnej, wspomagającej codzienną działalność pracowników. Ani kierownictwo, ani pracownicy nie są zainteresowani potrzebą rozwoju wiedzy czy jej intensywniejszego wykorzystywania. Działania pracowników bardzo często dotyczą przypadkowości i opierają się na metodach prób i błędów. Pracownicy mają trudności z dostępem do wiedzy we właściwym czasie, nie dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą, nie wyciągają wniosków z przeprowadzonych przedsięwzięć i projektów. Brak możliwości zapisywania wniosków z realizacji zadań oraz brak procesów aktualizacji wiedzy powoduje często powtarzanie tych samych błędów.

Etap 2 nazwany został jako *Umiarkowany poziom wiedzy*. W przedsiębiorstwach, których działania należałyby do tego etapu, wiedza jest dostrzegana jako zasób, ogólnie dostępna i wykorzystywana w nielicznych działaniach pracowniczych. Dostrzega się podstawową rolę wiedzy, jednak działania pracowników nie są ukierunkowane na realizację procesów zarządzania wiedzą. Często powtarzają oni pewne sekwencje działań, bez istotnych wniosków. Można zaobserwować funkcjonowanie niewielu procesów związanych z wiedzą, które zachodzą niejednolicie w niektórych komórkach przedsiębiorstwa. Pracownicy nie są motywowani do zachowań skierowanych w stronę zarządzania wiedzą.

Etap 3 to *Średni stan gospodarowania wiedzą*. Cechą charakterystyczną jest dyfuzja niezbędnej wiedzy do realizacji podstawowych działań przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach pojawia się świadomość potrzeby zarządzania zasobem wiedzy pracowników, jednak jeszcze nie przekłada się ona na widoczne efekty działań. Można zaobserwować pewne prawidłowości w postępowaniu, prowadzące do potrzeby rejestracji wyników przeprowadzonych działań i procesów. Rozważając procesy związane z wiedzą, należy stwierdzić, iż pracownicy pozyskują wiedzę i wykorzystują ją do bieżącej działalności. Niestety, wiedza nie jest wymieniana z otoczeniem ani rozpowszechniana wśród współpracowników. W przedsiębiorstwach tych obserwuje się również brak integracji wiedzy zewnętrznej z wewnętrzną wiedzą specjalistyczną z danej dziedziny.

Etap 4 to *Sprawność zarządzania wiedzą*. W ramach tego etapu w przedsiębiorstwach przy realizacji procesów związanych z wiedzą wykorzystuje się przepisy, instrukcje, metody i procedury pracy (forma wiedzy jawnej). Wiedza zgromadzona w przedsiębiorstwie ma postać dokumentów papierowych, oprogramowania i baz danych. Pracownicy świadomie wykorzystują wszystkie jej rodzaje, a ich działania w zakresie zarządzania wiedzą wspierane są przez nowoczesne technologie informacyjne. Pracownicy identyfikują najlepsze praktyki i doświadczenia współpracowników lub firm partnerskich, poszukują prawidłowości postępowania, stosują wypróbowane działania. W przedsiębiorstwach tych widoczne jest aktywne pozyskiwanie, gromadzenie, wykorzystywanie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy innym. Kładzie się także nacisk na procesy doskonalenia czynności związanych z dysponowaniem wiedzą.

Etap 5 określony został jako *Pełna, kompleksowa i zintegrowana wiedza*. Etap ten charakteryzuje się wysokim stanem świadomości i wykorzystywania wiedzy jawnej i ukrytej. Obserwuje się całkowite zaangażowanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w zarządzanie wiedzą oraz sprawne funkcjonowanie wszystkich procesów związanych z wiedzą. W przedsiębiorstwach tych nastąpiła integracja systemu zarządzania wiedzą z systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa w pełni świadomie wiedzy stosują algorytmy postępowania w doskonaleniu koncepcji zarządzania wiedzą. Pracownicy świadomie wykorzystują wszystkie procesy zarządzania wiedzą, które stały się naturalną częścią procesów pracy. W przedsiębiorstwach tych mogą być powołane specjalne komórki lub stanowiska dla pracowników, specjalistów zajmujących się zarządzaniem wiedzą. Nastąpiło szeroko rozwinięte partnerstwo, funkcjonują wspólnoty praktyków, a decyzje podejmowane są zespołowo. Dużą rolę odgrywa kultura organizacyjna i system motywacyjny pracowników. Kapitał wiedzy jest uznany za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej.

Ocena zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach - etapy badania

Opracowany model (MEWWP) pozwala na diagnozę stanu przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobem wiedzy oraz wskazanie możliwości doskonalszego funkcjonowania procesów zarządzania wiedzą. Przekształcenie przedsiębiorstwa w kierunku pełnego zorientowania na wiedzę jest procesem stopniowym, związanym ze zmianą systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Ma to umożliwić uzyskanie potencjalnych korzyści w postaci lepszej komunikacji zarówno wewnątrz, jak i poza przedsiębiorstwem, współpracy pomiędzy poszczególnymi pracownikami, działami i zespołami zadaniowymi, wspierania procesów uczenia się, kreowania innowacyjnych rozwiązań i uzyskiwania lepszych wyników przedsiębiorstwa.

Każdemu z wymienionych etapów w Modelu Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników przypisano przedziały

punktowe zgodnie z opisem przedstawionym w tabeli 2. Ocenę stopnia funkcjonowania zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach opracowuje się na podstawie odpowiedzi i wskazań dokonywanych przez respondentów, tj. pracowników i menedżerów z małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie ich wiedzy, doświadczenia i intuicji. Respondenci podczas badania przypisują wagi odpowiednim zagadnieniom, czynnościom, zachowaniom i procesom zgodnie z opisanymi zasadami oceny (w skali 0-5 punktów).

Ocena ta w szczególności dotyczy:

- wiedzy jako podstawowego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa;
- potrzeby pozyskiwania wiedzy przez pracowników;
- potrzeby tworzenia warunków do skutecznego zarządzania wiedzą;
- diagnozy stanu zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W zaproponowanym ujęciu badawczym istotne jest zidentyfikowanie faktycznie podejmowanych inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, a nie tylko uzyskanie deklaracji i opinii na temat tych zagadnień. Inicjatywy te składają się na procesy identyfikowania i lokalizowania wiedzy, kreowania wiedzy, pozyskiwania wiedzy, rozwijania wiedzy, gromadzenia wiedzy, udostępniania wiedzy (rozpowszechniania), łączenia wiedzy, dzielenia się wiedzą, wykorzystania wiedzy (stosowania), zachowania wiedzy (przechowywania i utrzymania). Procesy te ułatwiają integrację wiedzy jawnej i ukrytej, będącej w dyspozycji pracowników, zespołów lub przedsiębiorstwa, i stanowią składnik etapów zaangażowania przedsiębiorstwa w zarządzanie wiedzą. Na podstawie analizy uzyskanych ocen respondentów i określonych wartości punktowych można przyporządkować badany podmiot do jednego z 6 etapów sprecyzowanych w modelu MEWWP.

Podsumowanie

Zadaniem opracowanego Modelu Etapów Wzrostu Wiedzy Pracowników jest wskazanie przedsiębiorcom zainteresowanym implementacją skutecznego zarządzania wiedzą analitycznych podstaw tego zagadnienia oraz przekazanie narzędzia oceny aktualnego stanu i świadomości w zakresie zarządzania wiedzą pracowników w przedsiębiorstwie.

Stopień, w jakim przedsiębiorstwo skutecznie stosuje zarządzanie wiedzą poprzez realizację procesów lokalizowania, pozyskiwania, gromadzenia, wykorzystania, rozwijania, dzielenia i rozpowszechniania oraz zachowania wiedzy, jest wskaźnikiem jego dojrzałości w tym zakresie. Pomiar stanu dojrzałości rozwiązań z zakresu Knowledge Management stanowi punkt odniesienia do poprawy opisanego stanu. Należy jednak pamiętać, że każde narzędzie zarządzania wiedzą powinno być stosowane w zgodzie ze sposobem myślenia i zachowania użytkownika, jakim jest pracownik i przedsiębiorstwo.

W ramach opracowanego modelu przeprowadzono anonimowe badania w małych i średnich przedsiębiorstwach z terenu miasta Częstochowa i powiatu częstochowskiego. Wybrana grupa przedsiębiorstw wytypowanych do badania obejmowała 164 jednostki, natomiast efektywnie badania zrealizowano w 142 podmiotach, które prawidłowo wypełniły ankiety oraz wyraziły gotowość do współpracy podczas realizacji wywiadów. Wybrane przedsiębiorstwa reprezentowały różnorodną działalność gospodarczą, odmienne formy organizacyjno-prawne oraz wielkość zatrudnienia. Badanie zostało przeprowadzone wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, którzy w swej pracy korzystają z doświadczeń innych współpracowników, wielu źródeł wiedzy, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, oraz dodatkowo w różnym stopniu wykorzystują technologię informacyjną. Materiał empiryczny został zebrany w drodze ankietowania, wywiadu i obserwacji bezpośredniej. Dokładna analiza przeprowadzonych badań została przedstawiona w odrębnych publikacjach. W najbliższym czasie planuje się powtórzenie badania celem analizy porównawczej względem minionego okresu czasu.

dr inż. Edyta Kulej-Dudek
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: edku@zim.pcz.pl

Bibliografia

- [1] GLADSTONE B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge Management*, Petit, Warszawa 2004.
- [2] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [4] KIEŁTYKA L., *Metody organizacji i zarządzania zorientowane na wiedzę. Wiedza w epistemologii organizacji*, „Spektrum” 2013, 3-4.
- [5] KULEJ-DUDEK E., *Managers' Experiences Concerning Knowledge Management in Service Enterprises in the Aspect of Conducted Researches*, „Human Resources Management and Ergonomics” 2011, Vol. 5, No. 1.
- [6] KULEJ-DUDEK E., *Zarządzanie wiedzą pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Praca doktorska, Politechnika Częstochowska, 2011.
- [7] KULEJ-DUDEK E., PYPŁACZ P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą*, [w:] KOŚCIELNIAK H. (red.), *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, Wyd. WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- [8] SMOŁĄG K., DUDEK D., KULEJ-DUDEK E., *Processes of Knowledge Management in Virtual Teams*, [w:] KIEŁTYKA L., JĘDRZEJCZYK W., KUCĘBA R., SMOŁĄG K. (red.), *Use of Selected Communication Technologies in Value Management Organization*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- [9] TIWANA A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.



The Model of Stages of Employees Knowledge Increase

Summary

Technological innovations of recent years, globalization as well as social and economical transformation changed the perception of competitiveness and methods of management. In knowledge based economy following issues are considered as core ones: the highly flexible performance, the increase of employees knowledge and skills, constant improvement, knowledge management orientation. Therefore in the this paper the method of survey conduct in the area of knowledge management implementation level in Polish enterprises is described.

The Model of Stages of Employees Knowledge Increase is developed. The proposed methods of knowledge management aspects evaluation are characterized. Particular levels of research conduct are shown. The background, criteria and assumptions, on the basis of which the evaluation of presented research aspects is conducted, are formed. This evaluation is made in the context of management of employees' and enterprises' knowledge resources as well as functioning of knowledge management processes.

Keywords

knowledge management, processes of knowledge management, small and medium enterprises, model

POLITYKA I ETYKA W ORGANIZACJI

Dariusz Bąk
Piotr Pilch

Wprowadzenie

Probleem polityki i etyki we współczesnej organizacji jest w dużej mierze analogiczny do relacji etyki i polityki *sensu largo*. Specyfiką organizacji jest to, że będąc obszarem przestrzeni społecznej jest jednocześnie podmiotem życia społecznego ze wszystkimi tego konsekwencjami, również w wymiarze moralnym. Organizacja jest więc traktowana jako byt racjonalny i społecznie odpowiedzialny za skutki swoich działań. Takie podejście narzuca organizacji określony status ontologiczny, a przynajmniej wymusza typ aktywności dostosowany do narzuconego statusu ontologicznego. Przekłada się to na poczucie odpowiedzialności „za” (restrykcyjnej; zorientowanej na działania zgodne z zasadami legalizmu), ale również odpowiedzialności „wobec” (powierniczej; zorientowanej na efektywne i właściwe realizowanie celów organizacji z uwzględnieniem dobrostanu jej członków i interesariuszy zewnętrznych). Kategoria odpowiedzialności łączy się z koniecznością egzekwowania określonych standardów etycznych, gwarantujących wewnętrzną spójność organizacji i przewidywalność działań. Znaczące są tu analizy pokazujące relacje między standardami etycznymi a kapitałem zaufania w organizacji, co z kolei pozytywnie skutkuje w sferze efektywności, elastyczności, zarządzania zmianą itp. [Grudzewski i in., 2009].

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie relacji między polityką i etyką w organizacji. Organizacja jest obszarem przestrzeni społecznej, w której członkowie organizacji, niezależnie od funkcji i realizowanych zadań, odgrywają role społeczne związane z rywalizacją o władzę, prestiż czy posiadanie. Mają również możli-

wość wpływania na metody działania organizacji bądź redefiniowanie jej celów. Polityka organizacji staje się czynnikiem istotnym, a równie istotna jest konieczność określenia zachowań politycznych w aspekcie etycznych wymogów funkcjonowania organizacji.

Pierwsza część artykułu skupia się na analizie porównawczej wybranych stanowisk dotyczących kwestii polityki w organizacji. Wnioski z niej płynące poddane są interpretacji w częściach drugiej i trzeciej artykułu, poświęconych kategoriom etycznym.

Polityka organizacyjna - definicje w perspektywie etycznej

Celem powstawania organizacji jest tworzenie zasobów takiego typu lub w takiej ilości, które nie mogłyby stać się udziałem jednostki. Organizacja jest ucieleśnieniem koncepcji kooperacji i jej historycznego tryumfu nad indywidualistycznymi strategiami działania. Jednocześnie nie jest i nie może być wolna od rywalizacji, ponieważ zasoby, którymi dysponuje, są ograniczone, a reguły ich podziału, kryteria decyzji alokacyjnych są nie do końca jasne lub podatne na zmiany. Organizacja jest terenem, na którym ścierają się interesy jednostek, grup i innych organizacji, jak też różne wizje samych interesów organizacji. Ludzie łączą się, by pomnażać zasoby, ale i łączą się, by dzielić te wytworzone. Decyzje w organizacji nie są tylko i wyłącznie efektem racjonalnego procesu decyzyjnego, którego podstawowym kryterium jest dobro organizacji. Proces ten ma jednak swoje ograniczenia i inne niż dobro jednostki przesłanki decyzyjne [Doldor, 2007].

Działalność zawodowa skoncentrowana na wyłącznym tworzeniu organizacyjnych zasobów nie implikuje adekwatnego uczestnictwa w ich podziale. Realizacja przynależnych do danego stanowiska pracy zadań, wymiernych w postaci efektów pracy, nie zawsze prowadzi do uzyskania cenionych w organizacji nagród, takich jak np. awans i związane z nim zwiększenie wpływu na jej funkcjonowanie. Interesujące badania Luthansa, Hodgettsa i Rosenkrantza [1988] pokazują, że ci menedżerowie, którzy komunikują się ze swoimi podwładnymi w kwestiach związanych z pracą oraz dbają o prawidłowy obieg informacji i dokumentów w organizacji, osiągają pożądane wyniki w pracy podległego zespołu oraz satysfakcję jego członków. Ale to ci, którzy komunikują się sprawnie w sieciach nieformalnych oraz znają i wykorzystują reguły organizacyjnej gry, prezentują korzystnie siebie samych i swoje sukcesy oraz budują odpowiednie powiązania wewnątrz i na zewnątrz organizacji, są tymi, którzy szybko poruszają się w górę po szczeblach organizacyjnej hierarchii. Podsumowując, bardzo trywialnie można stwierdzić, że nie ci, którzy ciężko pracują, są tymi, którzy szybko awansują.

Stąd konieczność angażowania się w działania nazywane potocznie polityką biurową czy polityką w miejscu pracy, które w dziedzinie zarządzania zdobyły sobie miano polityki organizacyjnej [inne określenie to zachowania polityczne (political behaviour)] przy jednoczesnej refleksji, że systemy oceny wyników pracy i promocji są podatne na różnorodne taktyki wywierania wpływu [Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, Frink, 1999]. Należy zdawać sobie sprawę, że podział organizacyjnych nagród na podstawie kryteriów merytorycznych wymaga włożenia w ich zdobycie wysiłku i dysponowania poziomem kompetencji, którego osiągnięcie wiąże się z poniesieniem specjalnych nakładów, czyniących jednostkę wyjątkową wśród innych. W takiej sytuacji zaangażowanie się w politykę organizacyjną jest dla niektórych jednostek jedynym możliwym lub „tańszym” sposobem pozyskania będących w dyspozycji organizacji zasobów poprzez zdobycie władzy pozycyjnej przy niedoborach władzy osobowej opartej na kompetencjach zawodowych [Miroński, 2004].

Przegląd wybranych, acz reprezentatywnych definicji polityki organizacyjnej prezentuje tabela 1. Przytoczone w niej definicje zawierają w sobie wiele elementów wspólnych, nadających im kontekst etyczny. Elementy te pogrupować można w trzy kategorie, takie jak: przyczyny, przebieg aktywności i ich uwarunkowania zewnętrzne:

- motywy wystąpienia,
- sposoby działania
- kontekst sytuacyjny.

Angażowanie się w zachowania nacechowane politycznie, co podkreślane jest w wielu definicjach, służy zaspokojeniu własnych interesów jednostek lub grup. Realizacja własnych interesów, powiększanie obszarów władzy i zasobów, którymi się dysponuje „bez względu na zasady sprawiedliwości czy dobrobyt innych lub organizacji” [Kacmar i Baron, 1999, s. 4], odbywa się nie według zasad narzuconych przez organizację lub

na które istnieje jej przyzwolenie, ale wychodzi poza zakres tego, co organizacja wymaga od członka zajmującego w niej daną pozycję i odbywa się za pomocą technik wywierania wpływu [Zanzi, Arthur, Shamir, 1991]. Ustalane przez organizację normy i relacje z interesami innych podmiotów stanowią kontekst sytuacyjny zachowań politycznych.

Można sformułować następujące wnioski po analizie przytoczonych w tabeli 1 definicji oraz poświęconych im wyjaśnieniach w publikacjach, z których zostały zaczerpnięte:

1. Brak jest zgody co do natury zjawiska, co przejawia się w braku powszechnie akceptowalnej definicji,
2. Funkcjonują zamiennie stosowane terminy, takie jak zachowania polityczne, polityka w pracy czy proces polityczny, które opisują zjawisko polityki organizacyjnej,
3. Badacze o orientacji bazującej na filozofii nauk o zarządzaniu otwarcie wartościują zachowania polityczne jako niewłaściwe, nieakceptowalne i dysfunkcyjne; dokonują oni ich negatywnej oceny etycznej ze względu na dominację egoistycznej koncentracji na własnych interesach i brak usankcjonowania ze strony organizacji ze względu na ten właśnie charakter (porównaj tab. 1),
4. Badacze o orientacji społecznej akceptują zachowania polityczne jako nieodłączną część społecznego życia organizacji, dokumentując fakt ich istnienia bez wydawania sądów wartościujących,
5. Można zaobserwować ewolucję w ogólnym wartościowaniu polityki organizacyjnej, zmierzającą do docenienia jej znaczenia w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych,
6. Polityka organizacyjna służy realizacji celów jednostek lub grup w konkurencyjnym środowisku o niesformalizowanych regułach podziału zasobów, kreujących niepewność, co ich ostatecznego podziału [Ulkeryildiz, 2009].

Polityka organizacyjna jest traktowana w tych definicjach jako „prywatna inicjatywa” jednostek i grup, które usiłują wpłynąć na decyzje alokacyjne dotyczące zasobów, które są własnością organizacji lub za takie są uważane, zatem tylko ona w osobie swoich uprawnionych funkcjonariuszy ma prawo nimi dysponować. To właśnie nieformalne wywieranie wpływu, zmierzające do pozyskania pożądanych zasobów jest sposobem działania charakterystycznym dla polityki w organizacji. Ten sposób działania może mieć wiele przejawów związanych z procesami komunikowania się, operowania bodźcami pozytywnymi i negatywnymi czy tworzenia relacji z innymi.

W artykule Drory'ego i Romma z roku 1990 autorzy wyróżniają 7 kluczowych elementów zidentyfikowanych w analizowanych przez nich definicjach polityki organizacyjnej. Należą do nich zachowania polityczne formalnie usankcjonowane, nieformalne lub nieusankcjonowane oraz nielegalne, przez co należy rozumieć takie, które są akceptowane, preskryptywne; takie, które są nieformalne, akceptowalne, acz nieusankcjonowane – dowolne oraz ostatnie, których stosowania organizacja zabrania.



Tab. 1. Zachowania polityczne według różnych definicji i ich ocena moralna

Definicja	Autorzy	Rok publikacji	Ocena moralna
Kierowanie wpływem, by osiągnąć cele nieusankcjonowane przez organizację lub by osiągnąć usankcjonowane cele nieusankcjonowanymi środkami	Mayes i Allen	1977	-
Wywieranie wpływu w celu umocnienia lub ochrony własnych interesów jednostek lub grup	Allen i inni	1979	-
Aktywności podejmowane w ramach organizacji, które zmierzają do zdobycia, zwiększenia i wykorzystania władzy i innych zasobów, by osiągnąć pożądane przez daną osobę cele	Pfeffer	1981	0
Te działania, które nie są wymagane jako część organizacyjnej roli danej osoby, ale które wpływają (lub próbują to zrobić) na podział nagród i kar w organizacji	Farrell i Petersen	1982	0
Działania indywidualne lub grupowe, które mają charakter nieformalny, na poziomie lokalnym, najczęściej służące dokonywaniu podziałów, a nade wszystko, w sensie technicznym, nieusankcjonowane – bez uzasadnienia ze strony formalnej władzy, akceptowanej ideologii lub wiedzy eksperckiej	Mintzberg	1983	-
Intencjonalne akty wpływu podejmowane przez jednostki lub grupy w celu wzmocnienia lub ochrony własnych interesów, kiedy mogą wystąpić konfliktowe oddziaływania	Gray i Arris	1985	-
Nieformalne oddziaływanie, którego celem jest wpływ na podział zasobów organizacyjnych w sytuacji istnienia konfliktowych interesów pomiędzy jednostkami lub grupami w organizacji	Drory i Romm	1990	-
Celowe wysiłki na rzecz tworzenia, utrzymania, zmiany lub porzucenia podzielanych znaczeń, czyli działania mające wpływ na to, jak inni interpretują rzeczywistość organizacyjną	Ferris i inni	1994	0
Próby wywierania społecznego wpływu skierowane na tych, którzy dysponują nagrodami służącymi realizacji lub ochronie interesów aktora	Cropanzano i inni	1995	0
Zachowania w wysokim stopniu skrywane, symboliczne i podatne na różnice w percepcji, które stanowią zagrożenie dla całościowej skuteczności i efektywności organizacji	Kacmar i inni	1999	-
Działania wspierające własne interesy bez względu na zasady sprawiedliwości czy dobrobyt innych lub organizacji	Kacmar i Baron	1999	-
Neusankcjonowane organizacyjnie zachowanie, które nie jest spójne z normami organizacyjnymi i które może być szkodliwe dla celów organizacji lub dla interesów jej członków	Harrell-Cook i inni	1999	-
Zjawiska, poprzez które członkowie organizacji próbują bezpośrednio lub pośrednio wpłynąć na innych członków środkami nieusankcjonowanymi poprzez formalne standardowe procedury operacyjne lub nieformalne normy, by osiągnąć cele jednostkowe lub grupowe	Witt i inni	2000	-
Wywieranie taktycznego wpływu nakierowane na realizację strategicznego celu, racjonalne, świadome i zmierzające do zaspokojenia własnych interesów albo kosztem innych, albo dla poparcia interesów innych	Valle i Perrewé	2000	-
Konstruktywne uzgadnianie konkurencyjnych interesów, które są istotne dla zarządzania	Butcheri Clarke	2001	+
Konstruktywne zarządzanie podzielanymi znaczeniami, które stanowi neutralny i nieodłączny komponent funkcjonowania organizacji	Ammeter i inni	2002	+
Zachowania aktora społecznego usiłującego wpłynąć na innych aktorów społecznych w celu promowania określonych celów i interesów w organizacji	Vigoda	2003	0
Nieunikniony aspekt życia każdej organizacji, prawdopodobnie konieczny do jej efektywnego działania	Davis i Gardner	2004	+
Istnienie wielorakich konkurencyjnych interesów i celów w organizacji, poza formalną agendą i procesy wpływu społecznego służące ich obronie	Doldor	2007	0
Szeroki zakres działań związany z wykorzystaniem taktyk wpływu w celu realizacji jednostkowych lub organizacyjnych interesów	Rosen, Harris i Kacmar	2009	0

Skala oceny moralnej: + pozytywna/0 neutralna/- negatywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

[Ammeter A., Douglas C., Gardner W., Hochwater W., Ferris G., *Toward a Political Theory of Leadership*, „The Leadership Quarterly” 2002, No. 13; Butcher D., Clark M., *Smart Management, Using Politics in Organizations*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2001; Davis W., Gardner W., *Perception of Politics and Organization Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective*, „The Leadership Quarterly” 2004, No. 15; Doldor E., *Conceptualizing and Investigating Organizational Politics: A Systematic Review of the Literature*. M.S. thesis, Cranfield University, Cranfield 2007; Ferris G., Treadway D.C. (eds), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*, Routledge, New York, London 2012; Pilch P., *Etyczne aspekty zachowań politycznych w organizacji*, „Prakseologia” 2013, nr 154; Rosen C.C., Harris K.J., Kacmar K.M., *The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model*, „Human Relations” 2009, No. 62; Vigoda-Gadot E., Drory A. (eds), *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2006]

Kolejne z pozostałych 4 elementów to działania przeciw organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej formalnych celów i interesów, zdobywanie władzy, konflikt rozumiany jako stan pomiędzy stronami uczestniczącymi w polityce organizacyjnej oraz ukrywane motywy, ponieważ „prawdziwy motyw jest ukryty, gdyż aktor wierzy, że jest on nieakceptowalny, więc zamiast niego jest ujawniany motyw możliwy do zaakceptowania, lecz fałszywy” [Drory i Romm, 1988, s. 167]. Wyróżnione przez dwójkę autorów elementy nie tylko pozwalają na dokładniejszą analizę przytoczonych w tabeli definicji polityki organizacyjnej, ale również wskazują przesłanki do etycznej ewaluacji zachowań przynależnych polityce w organizacji. Biorąc pod uwagę, że spośród 7 wyróżnionych elementów istnieją co najmniej 3, takie jak nielegalne zachowania polityczne, działania przeciw organizacji oraz ukrywane motywy, które łączą się z nielegalnymi działaniami, budzą etyczne wątpliwości. Przybliżona ocena moralna polityki organizacyjnej na podstawie zamieszczonych w tabeli 1 definicji wskazuje, że zdecydowanie dominują oceny negatywne przyznane w oparciu o kryteria prymatu interesów jednostkowych nad organizacyjnymi w sytuacji postrzeganego konfliktu oraz stosowania nieusankcjonowanych przez organizację metod działania, czyli technik wywierania wpływu. To zestawienie definicji pokazuje, że polityka organizacyjna nie jest jednoznacznym etycznie fenomenem ani w sensie pozytywnym jak zachowania prospołeczne w organizacji (obywatelskie), ani jednoznacznie negatywnym jak kontrproduktywne [Turek, 2012].

Etyka w organizacji

Etyczny kontekst zachowań politycznych w organizacji to wielowymiarowy problem. Analizy utrudnia fakt, iż w historii teorii etycznych i politycznych wielokrotnie redefiniowano podstawowe pojęcia (np. cnoty), a antagonistyczne koncepcje odwoływały się do tych samych autorytetów (np. Platon). Niemniej pokusić się można o wskazanie dwóch tradycji relacji polityki i etyki. W pierwszej podkreślany jest integralny charakter tych dziedzin, ich wzajemne powiązania i implikacje. W drugiej traktowane są odrębnie, z tendencją do antagonizowania obydwu typów aktywności.

Etyczne implikacje polityki w organizacji mają swoje źródło w samej istocie powstawania organizacji. Badacze o orientacji społecznej/filozoficznej akcentują naturalistyczno-koniecznościowy fundament organizacji. Można się tu odnieść do koncepcji umiarkowanego niedoboru [Rawls, 1998], w której powodem zaistnienia każdej zorganizowanej zbiorowości jest doświadczenie niedoboru, którego jednostki nie są w stanie przezwyciężyć o własnych siłach. Jest to możliwe dopiero po zainicjowaniu wspólnego i skoordynowanego wysiłku. Koncepcja ta zakłada uznanie pierwszeństwa kooperacji przed rywalizacją. Odnosić się to może do jakiejś sytuacji pierwotnej w tak określonej wersji umowy społecznej, która kazałaby dostrzec

rozumne motywy współpracy. Odwołując się do zasady wzajemności, Rawls zaznacza, że jest to gotowość przyjęcia pewnych zasad i kryteriów jako sprawiedliwych warunków kooperacji i jednocześnie wola ich dotrzymania przy gwarancji, że inni będą postępować tak samo [Rawls, 1998, s. 89-97; 2009, s. 500]. Świadoma dobrowolność jest tu wystarczającym powodem do rezygnacji z części potrzeb indywidualnych na rzecz wybranej wizji dobra wspólnego. Tego typu uzasadnienia tkwią korzeniami głęboko w tradycji greckiej. Każde patrzenie na politykę z perspektywy jednostki, która pełnię swego moralnego rozwoju może osiągnąć tylko w obszarze życia zbiorowego. Organizacja jest w tym kontekście tworem naturalnym, a polityka – poprzez którą następuje dopasowanie dobra własnego z dobrem ogółu – koniecznym elementem kształtowania dojrzałości etycznej człowieka. W takim przypadku polityka jest następstwem i uzupełnieniem etyki. „Polityka jako następstwo etyki” zakłada współmierność obu porządków z uwzględnieniem dbałości o kształtowanie dojrzałości etycznej członków organizacji. Podsumowaniem rozważań może być sformułowanie, iż „kształcenie świadomego uczestnictwa ważne jest przede wszystkim jako wyraz szacunku dla członków. Jednakże ma ono również znaczenie praktyczne dla trwałości właściwego działania organizacji. Organizacja (...), której członkowie są świadomi wszystkich kroków podejmowanych dla wspólnie uznanego celu, zapewnia większą trwałość służenia temu celowi. Nie pozwoli łatwo sobą manipulować, wykorzystać dla obcych lub prywatnych interesów, będzie się bronić przed zarówno nadużyciami władzy, jak i przed wyzyskiem z zewnątrz” [Grzegorzczak, 1989, s. 429].

Etycznie negatywne podejście do polityki w organizacji, forsowane przez badaczy o orientacji bazującej na naukach o zarządzaniu, znajduje oparcie w szeregu doktryn, których wspólnym mianownikiem jest hobbessowska teoria zaborczego egoizmu. Koncepcje te wypuklają rolę konfliktu interesów i podkreślają w nich swoisty aksjomat dla wszelkich prób opisu fenomenu życia społecznego. Jak zauważa Mises: „dogmat ten stanowi kwintesencję doktryn merkantylistycznych, zarówno dawnych, jak i nowszych. Jest on podstawą wszelkich współczesnych doktryn, które głoszą, że w systemie gospodarki rynkowej istnieje nieusuwalny konflikt interesów różnych klas społecznych w granicach państwa, a także konflikt interesów poszczególnych krajów” [Mises, 2007, s. 564]. Rzutując te założenia na problematykę organizacji, można dostrzec następujące tendencje:

- odseparowanie zakresów etyki i polityki. Ta ostatnia zyskuje pozycję autonomiczną i – w dużej mierze – amoralną
- przeciwstawianie etyki polityce. Polityka utożsamiana jest z „politykierstwem” i wartościowana negatywnie
- instrumentalizację etyki w zakresie zachowań politycznych.

W tendencjach tych daje się zauważyć pewien fatalizm. Dychotomiczne podejście do etyki i polityki

z jednej strony zmusza do negatywnej etycznie ocen polityki jako sprzecznej z racjonalnym i wspólnotowym charakterem organizacji. Z drugiej strony akceptuje politykę jako naturalny fenomen ludzkiej aktywności i przykład koniecznego zwycięstwa wartości witalnych nad duchowymi. Jest to w jakiejś mierze makiaweliczne podejście do znaczenia polityki w organizacji. Zakłada, iż jedynym kryterium, którym w uprawniony sposób można posłużyć się do oceny polityki, jest skuteczność. Etyka pełni w tym przypadku rolę wtórną. Podlega polityce jako instrument wywierania wpływu i kształtowania określonej rzeczywistości organizacyjnej. „Instrumentalizacja” etyki odzwierciedla się w podejściu zadaniowym, gdzie celem np. kodeksu etyki danej organizacji ma być kształtowanie jej pozytywnego wizerunku bądź ograniczanie sytuacji szkodliwych dla organizacji, a przez to ograniczających jej efektywność.

Etyka i kategorie racjonalności

Dychotomiczne podejście do kwestii natury człowieka i natury uspołecznienia rzutuje siłą rzeczy na problematykę etyki i polityki w organizacji. Ta bowiem, jako wyodrębniony obszar przestrzeni społecznej, koncentruje motywacje, postawy i działania, których interpretacje prowadzą do pojawienia się opisanych wcześniej antagonizmów. Organizacja jest jednocześnie formacją zaplanowaną i celową. Pamiętając słowa Kotarbińskiego – „im zaś lepiej jest działanie przystosowane do okoliczności i w ogóle do wszystkiego, cokolwiek w sądzie prawdziwym stwierdzić można, tym bardziej jest ono racjonalne” [Kotarbiński, 1958, s. 138] – można założyć, że racjonalność jest motywem sprawczym powstania organizacji, jak również pragmatycznym kryterium zachowań organizacyjnych.

Racjonalność jest podstawową kategorią, do jakiej odnosi się większość koncepcji etycznych. W definicji człowieka jako podmiotu etycznego zawiera się zdolność do podejmowania wolnych i świadomych decyzji, co podkreśla z jednej strony jego autonomię, z drugiej zaś odpowiedzialność. W tak sformułowanych założeniach kryje się tendencja do modelowego ujęcia czy to natury człowieka, czy procesu decyzyjnego czy wreszcie sposobu, w jaki kształtuje się grupa społeczna. Etyka jako racjonalny dyskurs dotyczący fenomenu moralności odwołuje się do powszechnych i racjonalnych podstaw aktywności indywidualnej i społecznej. Różnice pojawiają się w momencie identyfikacji kryterium wartości moralnej czynu. Kryterium racjonalnym *sensu stricto* posługują się teorie nurtu nonkonsekwencjalnego. Reprezentatywne są tu koncepcje deontologiczne, w których – patrz Kant – są rozumowo definiowane obszary moralnych powinności względem siebie i innych osób. Odczucie powinności ma charakter obligatoryjny i nie jest modelowane okolicznościami ani skutkami danego czynu. Obiektywny charakter „imperatywu kategorycznego”

nadaje tym koncepcjom tak oczekiwany wymiar uniwersalności i jednoznaczności. Każdy rozumny człowiek z założenia jest w stanie zdiagnozować sytuację, w jakiej się znajduje, i aktem wolnej woli zgodzić się na działanie wyznaczone nakazem rozumu.

Do kategorii racjonalności odwołuje się również utylitaryzm. Jako teoria zaliczana do konsekwencjalnego nurtu w etyce wartość moralną czynu uzależnia od skutków, jakie są jego następstwem. Racjonalność jest w tym przypadku odczytywana jako zdolność do optymalizacji działań i wyboru środków dla osiągnięcia maksymalnych zakładanych korzyści danego typu. W tym przypadku wybór jest racjonalny, jeżeli jest następstwem analizy konsekwencji, a analiza konsekwencji jest powszechnym sposobem, poprzez który ludzkie działanie określa się jako świadome i wolne. Obydwa przedstawione stanowiska, mimo odmiennych założeń, *de facto* uogólniają człowieka do abstrakcyjnej pozycji podmiotu etycznego, o stałych dyspozycjach (rozumność, wolność) i stałych regułach wyborów moralnych.

Nieodzownym staje się jednak uwzględnienie w omawianej problematyce „czynnika humanistycznego” [Znaniński, 1988], który kategorię racjonalności postawi w nowym świetle. Organizacja jest bowiem, co prawda, zespołem osób wykonujących skoordynowane działania dla realizacji założonego celu. Niemniej cele organizacji mogą, ale nie muszą być zbieżne z celami członków organizacji. Działanie w ramach organizacji jest momentem, w którym człowiek, dysponujący własnymi wyobrażeniami i wypracowanymi schematami postępowania moralnego, musi liczyć się z zastanym, instytucjonalnym układem wartości, norm etycznych, etosowych, prawnych, które ujawniają nowe typy powinności i narzucają nowe standardy postępowania. Florian Znaniński, wprowadzając na obszarze socjologii pojęcie „czynnika humanistycznego”, miał na celu wzbogacenie doświadczenia naukowego o kontekst „ludzki”. Pokazanie działania takim, jakie je widzą wykonawcy. Zabieg ten w pewnej mierze subiektywizuje ocenę, lecz jednocześnie odsłania nowe perspektywy badawcze w zakresie motywacji i teorii decyzji. Odstępuje to od prób opisu ludzkich wyborów jednym uniwersalnym wzorem. Jest to szeroka perspektywa, która obejmuje – w zakresie teorii – stirnerowsko-nietzscheański kult indywidualizmu, herbartowski subiektywizm opisany hasłem *moralność jest kwestią smaku*, ale również arystotelesowską teorię sprawności moralnych i współczesne koncepcje psychologiczne i socjologiczne, odsłaniające irracjonalne fundamenty zachowań grupowych (por. np. perspektywa myślenia grupowego I. Janisa [1972], znaczenie autorytetu w eksperymentach S. Milgrama czy wybory sytuacyjne P. Zimbardo [patrz Cialdini, 1996]).

Wspomniane koncepcje nie tylko odbierają wyborom etycznym jednoznacznie racjonalny charakter, ale dają też asumpt do przemyślenia roli standardów etycznych w kulturze organizacji. Wnioski płynące z powyższych rozważań są następujące:

- kryteria ocen etycznych muszą uwzględniać szereg zmiennych, wykraczających poza obszar racjonalnych uzasadnień. Równie istotne są czynniki emocjonalne, myślenie życzeniowe czy wreszcie zdolność do racjonalizowania nieakceptowalnych wyborów. W praktyce wymusza to konieczność wprowadzenia w organizacji elementów profilaktyki etycznej, tzn. mechanizmów zwiększających transparentność procesu decyzyjnego;
- standardy etyczne są modalne i warunkowane kulturowo, co przekłada się na gotowość do rewizji przyjętego w organizacji porządku wartości i norm;
- polityka w organizacji jest wartościowana etycznie, ujawniając obszary i sytuacje definiowane jako dylematy etyczne lub konflikty interesów. W interesie organizacji leży niwelowanie tego typu sytuacji. Jest to możliwe dzięki oparciu polityki organizacji na zasadach bezstronności i adekwatności;
- „polityka w organizacji” jest kształtowalna poprzez „politykę organizacji”. Znaczy to, że właściwie sformułowana i realizowana misja organizacji oraz zarządzanie zorientowane na wartości mają wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej i postawy pracowników.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę etycznej oceny zachowań politycznych w organizacji. Podano przykładowe definicje polityki organizacyjnej. Wskazano dwojaki charakter takiej oceny, w tym dominujące, pejoratywne podejście do kwestii polityki w organizacji. Oceny tego typu podkreślają „nieusuwalny” dylemat wyboru między tym co indywidualne (w zakresie motywacji, wartości i celów) a tym co zbiorowe. Przedstawiono również dwie tradycje opisu relacji między etyką i polityką:

- a) podkreślające integralny charakter tych dziedzin, ich wzajemne powiązania i implikacje,
- b) podkreślające odrębności z tendencją do antagonizowania obydwu typów aktywności.

Z powyższych rozważań wynika generalna konkluzja, iż etyka i polityka w organizacji są wzajemnie powiązane. Zachowania polityczne podlegają ocenie etycznej, natomiast standardy etyczne mogą stać się elementem polityki. Jednocześnie zostaje zasygnalizowana wizja organizacji jako podmiotu zdolnego kształtować charakter „polityk” rozgrywających się w jej obszarze, co jest szczególnie istotne w perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Reasumując: władza to potencjalny wpływ na podział zasobów w organizacji, a polityka to realizacja tego wpływu. Polityka zarówno w sferze publicznej, jak i organizacyjnej, jak każda ludzka aktywność, może i powinna podlegać ocenie etycznej.

dr Dariusz Bąk
Akademia Leona Koźmińskiego
e-mail: dbak@alk.edu.pl

dr Piotr Pilch
Akademia Leona Koźmińskiego
e-mail: pilch@alk.edu.pl

Bibliografia

- [1] ARYSTOTELES, *Etyka nikomachejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [2] CIALDINI R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- [3] DOLDOR E., *Conceptualizing and Investigating Organizational Politics: A Systematic Review of the Literature*. M.S. thesis, Cranfield University, Cranfield 2007.
- [4] DRORY A., ROMM T., *Politics in Organization and its Perception within the Organization*, „Organization Studies” 1988, No. 9(2).
- [5] DRORY A., ROMM T., *The Definition of Organizational Politics. A Review*, „Human Relations” 1990, No. 43(11).
- [6] FERRIS G.R., HOCHWATER W.A., BUCKLEY M.R., HARREL-COOK G., FRINK D.D., *HRM: Some New Directions*, „Journal of Management” 1999, No. 3.
- [7] GRUDZEWSKI W. i in., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków 2009.
- [8] GRZEGORCZYK A., *Etyka w doświadczeniu wewnętrznym*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1989.
- [9] JANIS I., *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston 1972.
- [10] KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1958.
- [11] KUCHNER-HAWKINS R., MILLER R., *Organizational Politics: Building Positive Political Strategies in Turbulent Times*, [w:] VIGODA-GADOT E., DRORY A. (red.), *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- [12] LUTHANS F., HODGETTS R.M., ROSENKRANTZ S.A., *Real Managers*, Ballinger Publishing, Cambridge 1988.
- [13] MIROŃSKI J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- [14] MISES von L., *Działanie. Traktat o ekonomii*, Warszawa 2007.
- [15] RAWLS J., *Liberalizm polityczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [16] RAWLS J., *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [17] TUREK D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenia*, Diffin, Warszawa 2012.
- [18] ULKERYILDIZ R.E., *Political Tactics in Building Construction Industry from the Architects' Perspective*. M.S. thesis, Izmir Institute of Technology, Izmir 2009.
- [19] ZANZI A., ARTHUR M.B., SHAMIR B., *The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations*, „Journal of Organizational Behavior” 1991, No. 12(3).
- [20] ZNANIECKI F., *Wstęp do socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.



Politics and Ethics in Organization

Summary

The objective of this article is to present relationships between politics and ethics in an organisation. The text has been focused on two types of issues. The first one is the introduction of the 'politics in organisation' concept – so far practically missing – to the Polish scientific discourse. This purpose is served by the report on existing standpoints regarding politics in organisation and the

indication of dominant types of ethical valuation. The other issue addressed in the article is the ethical context of political behaviour, the indication of ambiguity sources in ethical assessments of politics as such. Moreover both rational and non-rational motives impinging on the description of relationships between politics and ethics have been identified.

Keywords

politics, ethics, organization, influence

ZASTOSOWANIE MODELU KOMPETENCYJNEGO W ZARZĄDZANIU PERSONELEM OCHRONY ZDROWIA

*Elżbieta Biegańska-Sitek
Barbara Zawadzka
Alicja Domagała*

Wprowadzenie

Problematyka zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej stanowi bardzo interesujące źródło analiz i badań kompetencji na tle dynamicznych zmian ustawodawczych, zmian sposobów zarządzania firmami oraz pojawienia się nowych pacjentów w polskiej ochronie zdrowia. Nieustannie zachodzące zmiany w opiece zdrowotnej wymagają od kadry kierowniczej jednostki ochrony zdrowia odpowiedniego reagowania i dostosowywania się do szybko zmieniających się wyzwań. Aby osiągnąć dobre wyniki w zarządzaniu, kadra musi rozwijać kompetencje zarówno swoje, jak i właściwie dobrane go personelu medycznego. Wyniki tego rozwoju znajdują odbicie w jakości usług.

Badania dotyczące znajomości i praktycznego stosowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach opieki zdrowotnej wskazują, że, niestety, w większości tych jednostek funkcja personalna realizowana jest na poziomie administrowania sprawami personalnymi, a nie zarządzania. Ponadto publikowane wyniki badań praktyk zarządczych wyraźnie wskazują, że stan rozwoju funkcji personalnej w jednostkach opieki zdrowotnej nie jest adekwatny do wymogów, jakie wynikają ze strategicznej istotności zarządzania zasobami ludzkimi [Buchelt, 2011, s. 76, 83]. Wyniki innych badań prowadzonych w tym zakresie w zakładach opieki zdrowotnej wskazują, że najważniejsze mankamenty polityki kadrowej to działania w zakresie rozwoju pracowników. Realizuje się zdecydowanie zbyt mało przedsięwzięć w zakresie specjalistycznych szkoleń i kursów doskonalących umiejętności personelu. Oferowane możliwości

i sposoby podnoszenia kwalifikacji, które istnieją w badanych podmiotach, rzadko spełniają zaś wymagania pracowników i nie są dopasowane do ich potrzeb [Kowalewski, 2009, s. 125].

Wprowadzanie zmian w ramach procesów zarządzania personelem musi opierać się na wiedzy, która zawiera dane o skuteczności decyzji. Przy dokonywaniu wyborów postępowania użyteczne wydaje się studium konkretnych wydarzeń. Zaprezentowana w artykule analiza przypadku dotyczy sposobu postępowania kierownictwa w konkretnej sytuacji, pojawiających się od wielu lat skarg związanych z „nieprofesjonalną” obsługą pacjentów w rejestracji niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej. Autorzy artykułu opracowali sposób diagnozowania problemu i zaproponowali mechanizmy naprawcze.

Powodem prowadzenia analizy jakości usług pracowników wybranego NZOZ-u były skargi pacjentów na pracę działu rejestracji. Pierwszy kontakt pacjenta z personelem medycznym następuje w rejestracji i to on buduje pierwsze wyobrażenie o jakości opieki lekarskiej. Umiejętności pracowników rejestracji i średniego personelu medycznego w zakresie komunikacji z pacjentem, rozwiązywania trudnych sytuacji oraz radzenia sobie ze stresem i presją to kompetencje niezbędne do zachowania wysokiego standardu usług. Poziom komunikacji w relacjach pacjent – rejestratorka zależy nie tylko od personelu rejestracji, ale także Zarządu, który, pełniąc swe funkcje, definiuje zasady postępowania i komunikowania się z podwładnymi, a w szczególności z personelem pielęgniarskim.

Ze względu na powtarzające się skargi dotyczące pracowników rejestracji zarząd analizowanej spółki zdecydował, że przed podjęciem decyzji o przeprowadzeniu radykalnej restrukturyzacji z redukcją zatrudnienia włącznie należy dokładnie przyrzeć się zagadnieniom związanym z kapitałem ludzkim firmy. Uwagę skoncentrowano na kompetencjach społecznych, w tym związanych z efektywną komunikacją, ponieważ jest ona istotnym czynnikiem warunkującym poziom satysfakcji pacjenta.

Wykazane kompetencje personelu rejestracji, posiadane lub nabyte poprzez szkolenia, miały posłużyć zarządowi spółki do podniesienia efektywności zespołu, złożonego z pracowników zaangażowanych, zmotywowanych, lubiących swoją pracę.

W krajach Unii Europejskiej kompetencje są uznawane za podstawowy komponent standardów zawodowych, rozumianych jako normy wymagań, opisujące zbiór niezbędnych umiejętności i wiedzy do wykonywania danego zawodu. Normy te określają ponadto warunki i metody oceny przydatności zawodowej kandydatów do pracy [Karniej, 2013, s. 25].

Celem artykułu jest wykazanie luk kompetencyjnych oraz wdrożenie odpowiednich wzorców zachowań personelu podczas obsługi pacjentów.

Wyniki badań miały na celu określenie potrzebnych kompetencji personelu pracującego w rejestracji oraz pokazanie metody skutecznego ich wykorzystania w celu poprawy jakości usług przychodni. W pracy przyjęto hipotezę, że luki kompetencyjne badanego personelu są na tyle duże, że jedynym sposobem na poprawę sytuacji jest restrukturyzacja zatrudnienia, a co za tym idzie – znaczna fluktuacja personelu w najbliższym czasie. Dla zdefiniowania wielkości luki kompetencyjnej określono następujące założenia do hipotezy badawczej:

1. Luka kompetencyjna określona na poziomie poniżej 50% zarejestrowanego maksymalnego wyniku ankiety badawczej określa osoby, co do których wymagane jest zwolnienie;
2. Luka kompetencyjna określona w ankiecie powyżej 50% maksymalnej ilości punktów oraz średniej arytmetycznej ocen kompetencji mniejszej niż 4,0 kwalifikuje osobę do udziału w programie szkoleniowym;
3. Pracownicy posiadający kompetencje na poziomie średniej oceny 4,0 posiadają wystarczające kompetencje dla potrzeb badanego zakładu.

Charakterystyka przeprowadzonych badań

Praca badawcza obejmowała wszystkich pracowników restrukturyzowanego działu rejestracji przedmiotowego NZOZ-u (9 osób) w zakresie ich kompetencji. Kompetencje w zakresie wykonywanej pracy definiujemy jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności,

samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” [Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 13]. Według definicji T. Oleksyna, kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań oraz innych cech psychofizycznych ważnych w danej pracy, gotowość pracownika do działania w określonych warunkach i zdolność przystosowania do zmian, a także formalne wyposażenie w możliwości działania i podejmowania decyzji związanych z pracą [Oleksyn, 2010].

Badanie zapoczątkowało zebranie danych o kompetencjach pracowników omawianego działu. Rozumienie pojęcia kompetencje pracowników w niniejszym artykule jest zbieżne z rozumieniem prezentowanym przez M. Kossowską i I. Sołtysińską. Zakłada ono, że podstawą kompetencji jest wiedza rozważana na trzech poziomach [Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 14]:

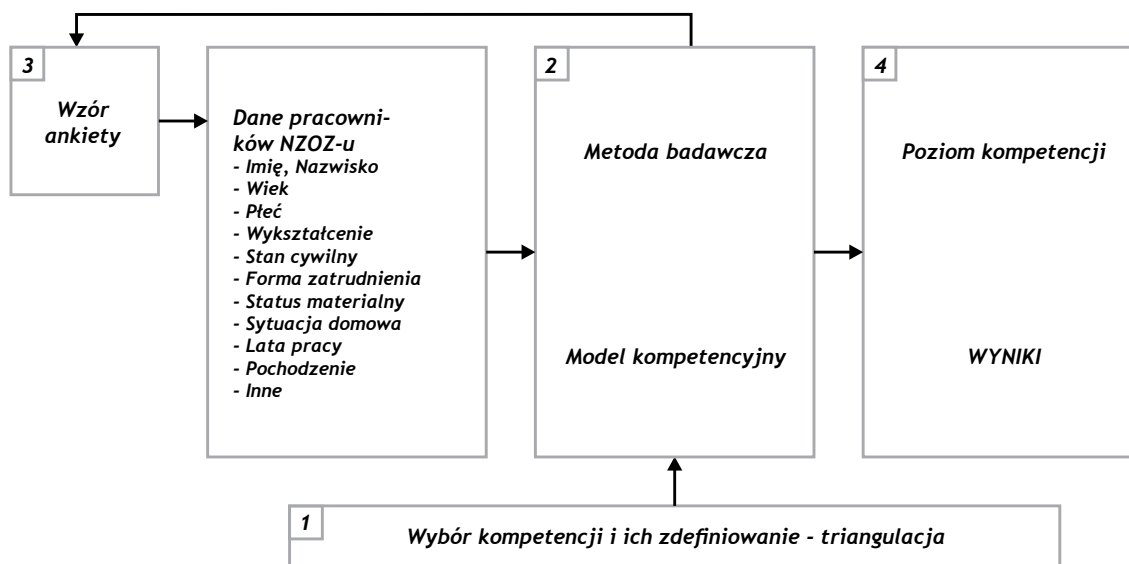
- wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaracyjna – *wiem co*),
- umiejętności (wiedza proceduralna – *wiem jak i potrafię*),
- postawy (*chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę*).

Zdecydowano, że sposobem definiowania zalet każdej kompetencji będzie metoda triangulacji. Uzyskane kompetencje wraz z ich definicjami stworzyły model kompetencyjny, który posłużył jako metoda do przeprowadzenia badań ankietowych. Wyniki tych badań stanowiły ocenę poziomu kompetencji pracowników działu rejestracji w badanym zakładzie, dając tym samym Zarządowi spółki konkretne dane potrzebne do podjęcia lub zaniechania radykalnych działań restrukturyzacyjnych.

Cały proces badawczy rozpoczęło określenie kluczowych problemów warunkujących poprawę wizerunku badanego NZOZ-u oraz przeprowadzenie analizy stosowanej filozofii i polityki personalnej oraz kultury organizacyjnej. W ich wyniku wyłoniła się potrzeba zdefiniowania kompetencji potrzebnych organizacji aktualnie i w przyszłości. Takie postępowanie wymaga należytej staranności, aby odnaleźć te cechy, które faktycznie są niezbędne do skutecznej i efektywnej pracy.

Podczas sporządzania opisów kompetencji kierowano się zasadą kompletności, tzn. że rozpatrywano je w trzech aspektach, tj. jako kompetencje związane z procesem: myślenia (np. analizowanie, uczenie się), odczuwania (np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne) oraz działania (np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięcia) [Pocztowski, 2003, s. 156].

Opisy kompetencji tworzone były przy zastosowaniu jeszcze dwóch zasad: wieloaspektowości i klarowności. Korzystając z zasady wieloaspektowości, dokonano analizy stanowiska pracy, uwzględniając zakres kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy, kompleksowość zadania, odczucie ważności wykonywania zadań, zakres swobody przy wykonywaniu danej pracy oraz stopień, w jakim wykonywana praca umożliwia pracownikowi uzyskiwanie informacji zwrotnej o jej wynikach.



Rys. 1. Proces tworzenia modelu kompetencji badanego NZOZ-u
Źródło: opracowanie własne

Natomiast klarowność opisu kompetencji wyrażono poprzez użycie zrozumiałych i logicznych sformułowań, adekwatnych do potrzeb i ról pracowniczych. Opisy były aktualne w czasie i obiektywne, bo zawierające poziomy i skale kompetencji oraz precyzyjne opisy behawioralne [Pocztowski, 2003, s. 301-302].

Wszystkie zidentyfikowane i zdefiniowane kompetencje, ujęte w kontekście efektów pracy, kryteriów ich oceny, etapów działania czy punktów odniesienia w zakładzie stworzyły tzw. zakładowy portfel kompetencji [Pocztowski, 2003, s. 83]. Przy jego projektowaniu kierowano się mieszaną metodyką postępowania, w opinii wielu teoretyków i praktyków – najkorzystniejszą, w której eksperci zewnętrzni pełnią rolę konsultantów i dostarczają odpowiednich narzędzi pracy dla zespołów pracowników, a ci samodzielnie w wyniku dyskusji ustalają odpowiednie portfele kompetencji [Filipowicz, 2004, s. 51].

Należy zaznaczyć, iż samo stworzenie profilu kompetencyjnego zakładu nie było wystarczające, kluczowa bowiem była wiedza o zebranych kompetencjach wśród kadry, która ich używa w bieżącej pracy. Należało je poprawnie zidentyfikować, zbudować jasny obraz ich sprawności po to, by wiedzieć, kiedy i jak je zastosować. Modelowe zachowania musiały być opisane prostym, zrozumiałym językiem dla wszystkich pracowników, a Zarząd musiał nauczyć się je obserwować i oceniać. Zatem, aby organizacja osiągnęła zamierzony cel poprawy jakości usług, autorzy pracy wraz z Zarządem i pracownikami działu rejestracji stworzyli profil kompetencyjny zakładu.

Następnie metodą triangulacji zdefiniowano zalety każdej kompetencji na podstawie danych uzyskanych z badania wszystkich pracowników (9 osób) restrukturyzowanego działu rejestracji.

Przy tworzeniu modelu kompetencyjnego zastosowano metodę opisaną przez Claude Levy-Leboyer

[Levy-Leboyer, 1997]. Rozpoczęto od definiowania podstawowych kompetencji, a następnie metodą triangulacji (porównywania trójkami) otrzymano definicje pozytywnych zachowań, które są określeniem danej kompetencji. Triangulacja oznacza porównanie (trójstronne, „trzy na trzy”) badanych elementów, które stanowi bardzo przydatny sposób postępowania poznawczego dla wyjaśnienia znajomości tych elementów przez ekspertów. Triangulację powtarza się tak długo, aż pozwoli dokładnie określić wymagane zalety na danym stanowisku [Levy-Leboyer, 1997]. Kompetencje zostały pogrupowane jako:

- kompetencje ogólnofirmowe** – wymagane od wszystkich pracowników, obowiązujące na wszystkich stanowiskach pracy w firmie bez względu na stanowisko i jednostkę organizacyjną. Kompetencje ogólnofirmowe reprezentują te wartości firmy, które mają stanowić podstawę budowania odpowiedniej dla firmy rynkowej kultury organizacyjnej;
- kompetencje stanowiskowe** – wymagane na stanowiskach pracy w dziale rejestracji, które to stanowiska mają podobny charakter pracy i funkcję w organizacji oraz odnoszą się do określonych zakresów wiedzy.

Każda kompetencja posiada opis behawioralny, czyli jest zdefiniowana przez zbiór zachowań, które jednoznacznie wskazują, jak postępuje i czym się w swym postępowaniu charakteryzuje osoba prezentująca wysoki i niski poziom danej kompetencji [Padzik, 2011, s. 2]. Pominięto zachowania, które są niezrozumiałe, wieloznaczne lub trudno obserwowalne ponieważ nie są faktycznym wskaźnikiem i nie można ich w praktyce zastosować do oszacowania poziomu kompetencji. Wszystkie zachowania zostały opisane za pomocą znajomego języka i ilustrowane przykładami zachowań. Starano się, aby stworzona lista kompetencji była krótka, a kompetencje wzajemnie się wykluczały.

Tab. 1. Kompetencje - wykaz

Wiedza z zakresu usług medycznych	Wysoka kultura osobista	Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji	Obowiązkowość	Chęć zdobywania nowej wiedzy	Umiejętność pracy w grupie	Lojalność wobec firmy	Szacunek dla drugiego człowieka
Po prostu uśmiech	Uprzejmość	Opanowanie	Cierpliwość	Umiejętność słuchania	Stanowczość	Punktualność, terminowość	Dokładność, precyzja
Sprawność w działaniu, szybkość	Życzliwość	Higiena osobista	Wykonywanie w pełni poleceń przełożonego	Utrzymywanie porządku na stanowisku pracy	Szybkość uczenia się	Szybkość wdrażania zmian	Systematyczność w działaniu

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Określenie pożądanych zachowań personelu metodą triangulacji

	Kompetencje	Opis szczegółowy
Kompetencje ogólnofirmowe	Wiedza z zakresu usług medycznych	Zna podwykonawców, orientuje się w procesie rejestracji pacjenta w systemie; dokładny przy wykonywaniu procedur (np. szczepienie dzieci, EKG), zna techniki i obsługę sprzętu medycznego, jest na bieżąco z rozporządzeniami MZ, NFZ i Sanepid; wprowadza w życie nowe usługi NZOZ-u (podwykonawcy); dąży do tego, żeby odświeżać informacje.
	Wysoka kultura osobista	Ładnie się wysławia, używa słów: Proszę, dziękuję, przepraszam, dzień dobry, nie używa wulgaryzmów; dba o swój wygląd zewnętrzny, ale nie po to, żeby epatować nim innych; nie ubiera się wyzywająco, wyraża szacunek dla osób starszych, posiada dobre wykształcenie, zna nowinki w medycynie, jest czytany, zaangażowany w sprawy międzyludzkie.
	Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji	Sprawia, że tematy „nie zawisną”, a zadanie będzie wykonane; weźmie na siebie odpowiedzialność za pacjenta; czasem działa w dobrej wierze, poza procedurami; nie pyta się wszystkich, co robić, nie zrzuca odpowiedzialności na innych. Nie nakazuje pacjentowi, aby poszedł sam do lekarza z zapytaniem o możliwość wizyty.
	Obowiązkowość	Zna swoje obowiązki, co może robić, czego nie może robić, jeśli jest taka sytuacja, pyta przełożonego, co należy zrobić; wykonuje prace bez poślizgu czasowego, dokładnie. Nigdy nie odsyła pacjenta „z kwitkiem”, nie odsyła pacjenta bez informacji na temat usług NZOZ-u, w pełni informuje pacjenta.
	Chęć zdobywania nowej wiedzy	Chętnie bierze udział w nowych szkoleniach, szuka informacji o szkoleniach, zwraca się do przełożonych o możliwość szkolenia, jest na bieżąco z rozporządzeniami dotyczącymi wiedzy medycznej, uczęszcza na kursy w wąskich dziedzinach, chętnie się kształci oraz specjalizuje w różnych kierunkach.
	Umiejętność pracy w grupie	Umie wysłuchać opinie wszystkich zaangażowanych; jest zdolny do pomocy słabszej koleżance w pracy; nie zamyka się w obrębie własnych obowiązków; dba o to, aby swoją pracę wykonywać jak najlepiej, aby grupa miała dobrą opinię, działa na korzyść zespołu. Podejmuje działania wymagające zaangażowania w sprawę zespołu.
	Lojalność wobec firmy	Dbą o dobry wizerunek firmy, szanuje sprzęt firmy, dba o wydatki firmy; organizuje zastępstwo w przypadku planowanej swojej nieobecności; nie dzieli się problemami firmy z pacjentami; czuje więź z miejscem pracy; nie załatwia w miejscu pracy swoich prywatnych spraw; nie podważa słuszności zaleceń lekarza w obecności pacjenta.
	Szacunek dla drugiego człowieka	Rozumie, że chory pacjent może być sfrustrowany, tak obsługuje pacjenta, jakby sam/-a chciał/-a być obsługiwany/-a. Nie ocenia. Akceptuje zwierzchnictwo przełożonego, realizuje bez zastrzeżeń polecenia przełożonego.
Po prostu uśmiech	Nawiązuje kontakt z pacjentem, używając uśmiechu, rozładowuje sytuacje stresowe, wyjaśnia nieporozumienia. Wykazuje pozytywne nastawienie do pacjenta.	
Kompetencje stanowiskowe	Uprzejmość	Jest zwrócony do pacjenta przy kontakcie z nim; prowadząc rozmowę z pacjentem utrzymuje kontakt wzrokowy; podczas rozmowy z pacjentem nie wykonuje innych czynności; odpowiada na pytania pacjenta, udziela informacji związanych z pytaniem pacjenta. Dla starszego pacjenta szczegóły wizyty zapisuje na kartce. Informuje pacjenta o dostępności personelu i sprzętu medycznego (np. EKG), podając termin i powód opóźnienia. Nie sugeruje pacjentowi, że zadaje niedorzeczne pytania. Nie traktuje pacjenta jako klienta przychodni, który „zabiera cenny czas przychodni”. Jeśli pacjent ma jakies wątpliwości, natychmiast je rozwiewa, a nie unika odpowiedzi.
	Opanowanie	Wie, do jakiego momentu wsłuchać pacjenta, wie, kiedy mu przerwać i stanowczym głosem zapytać, jakich informacji oczekuje. Powtarza pacjentowi, gdzie jest i podaje mu kilka możliwości rozwiązania problemu, nie wpada w panikę, nie wdaje się w rozmowę ze zdenerwowanym pacjentem, nie podnosi głosu, nie unika pacjenta niewygodnego. Nie odbiera agresji pacjenta jako osobisty atak.
	Cierpliwość	Wysłucha do końca, zanim podejmie decyzję; jest spokojny, powtórzy niezrozumiałą rzecz do pacjenta, nawet po raz setny, bez komentarzy. Pomoże wypełnić druki niezbędne do wizyty u lekarza. Nie wchodzi w zdanie zanim pacjent skończy swoją prośbę, nie wykonuje nerwowych ruchów. Obsługuje pacjenta spokojnie, w tempie właściwym dla pacjenta.
	Umiejętność słuchania	Dokładnie wysłuchuje, co pacjent mówi, nawet gdy mówi chaotycznie, składa wszystko w logiczną całość. Nie stosuje żadnych założeń/opinii na temat pacjenta przed jego obsługą. Nie myśli o swoich prywatnych sprawach, jest obecny w pracy „ciałem i duchem”.
	Stanowczość	Nie zbacza z wcześniej obranego celu, jest konsekwentny, jeśli jest decyzja, to „ciągnie” temat do końca. Odmawia wykonywania rzeczy, które nie należą do obowiązków rejestratorskich, nie ulega wpływowi innych czynników na zmianę swoich decyzji, np. wymuszenia pacjenta słowami, pod namową współpracowników, którym dana decyzja nie jest na rękę.

	Kompetencje	Opis szczegółowy
Kompetencje stanowiskowe	Punktualność, terminowość	Rozpoczyna pracę punktualnie na stanowisku pracy, wykonuje obowiązki na czas i podany termin, nie zapomina zadań, nie zaniedbuje niektórych czynności.
	Dokładność, precyzja	Prowadzi dokumentację w sposób dokładny, precyzyjny i systemowy. Wykonuje dokładnie wszystkie punkty procedury medycznej. Sprawy rozpoczęte finalizuje.
	Sprawność w działaniu, szybkość	Umie wszystko szybko wykonać. Nie ociąga się w pracy. Nie jest zmęczony/-a, chory/-a, zaspany/-a. Nie szuka wymówek, nie ma trudności w rozpoczęciu czynności pracowniczych.
	Życzliwość	Jest osobą współczującą, przeżywającą problem pacjenta i próbującą mu pomóc. Wprowadza pacjenta w lepszy nastrój. Jest troskliwy; dobrze życzy pacjentowi, co stanowi 90% sukcesu w rejestracji pacjenta.
	Higiena osobista	Jest świadomy, iż brak każdego elementu obniża wartość czynności pielęgniarstwa: czyste, zadbane paznokcie i włosy, czyste fartuch, odpowiednie obuwie, zapach, stonowany makijaż, stosowanie rękawiczek ochronnych, częste mycie i dezynfekcja rąk.
	Wykonywanie w pełni poleceń przełożonego	Rozumie, że wykonanie usługi częściowej oznacza niewykonanie usługi w ogóle – brak danych w systemie podczas rejestracji pacjenta skutkuje niezapłaceniem przez NFZ za usługę medyczną. Przychodnia wykonała pracę, ale nie otrzymała za to pieniędzy. Skierowanie pacjenta na badanie z małym dzieckiem i niepoinformowanie rodzica, że dziecko ma być wtedy na czczo, oznacza, że nie wykona się planowanego badania, a rodzic z dzieckiem może już nie skorzystać z usług NZOZ-u.
	Utrzymywanie porządku na stanowisku pracy	Na bieżąco porządkuje swoje miejsce pracy. Eliminuje z miejsca pracy rzeczy, które nie są potrzebne do pracy. Nie spożywa posiłków w miejscu pracy, natychmiast zgłasza usterki sprzętu biurowego i analitycznego związanego z miejscem pracy.
	Szybkość uczenia się	Szybko zapamiętuje nowe zasady. Ma wyćwiczony umysł do zapamiętywania nowych wiadomości.
	Szybkość wdrażania zmian	Szybko orientuje się w zmianach, sprawdza wszystkie obwieszczenia, instrukcje wywieszane w wyznaczonych miejscach, śledzi i sygnalizuje zmiany pojawiające się w systemie informatycznym. W przypadku zmian procedur szybko wprowadza je w życie (np. zmiana stosowanych kroplówek w całej przychodni).
	Systematyczność w działaniu	Nie pozostawia po sobie pracy dla innych. Dokumentację pacjenta, ksero itp. wykonuje na bieżąco.

Źródło: opracowanie własne

Przy pomiarze kompetencji skoncentrowano się na kompetencjach ogólnych, unikając rzeczy oczywistych. Na etapie oceny kompetencji ocenione zostały te, które obowiązują na stanowisku zajmowanym przez pracownika. W ramach oceny dla pracownika określany jest poziom kompetencji, którego opis najlepiej reprezentuje obecny sposób funkcjonowania, zachowania i postawy pracownika. Każda kompetencja oceniana jest z osobna. Najczęściej kompetencje w modelu kompetencji są opisane na pięciu poziomach zaawansowania [Filipowicz, 2004, s. 28-29], w badanej organizacji przyjęto jednak skalę od 0 do 5, gdzie kolejno:

0. Oznacza brak kompetencji u pracownika oraz brak możliwości ich zbudowania (przyswojenia) oraz brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach;
1. Oznacza brak kompetencji, ale istnieją zachowania pracownika, wskazujące na możliwość ich zbudowania;
2. Oznacza częściowe przyswojenie kompetencji, wykorzystywanych przez pracownika w sposób nieregularny, wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób (uświadomienie ich u pracownika);
3. Oznacza, iż pracownik posiada kompetencje, ale w stopniu niewystarczającym na ich pełne wykorzystanie;
4. Oznacza, iż pracownik posiada kompetencje przyswojone w stopniu dobrym – pozwalającym na samodziel-

ne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych;

5. Oznacza, że kompetencja została przyswojona przez pracownika w stopniu doskonałym – jest on ekspertem w dziedzinie tej kompetencji i posiada zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy i umiejętności, a także postaw dla danego zakresu działań.

Ankieta służąca do oceny potencjału kompetencyjnego w badanym NZOZ-ie była anonimowa i dotyczyła całego personelu działu rejestracji. Zawiera precyzyjnie określone kompetencje ułożone na potrzeby przedmiotowego NZOZ-u. Jest sformułowana tak, aby ankietowany wystawił ocenę ilościową kompetencji. Oceny kompetencji pracowników dokonywały osoby nadzorujące pracę działu rejestracji. Każdy pracownik rejestracji został oceniony trzykrotnie przez różne osoby. Wyniki zostały przedstawione w formie wykresów radarowych, a za wartość zadowalającą każdej kompetencji przyjęto ocenę 4.

Wyniki badań

W tabeli 3 zawarto podsumowanie zebranych ankiet dla całego zespołu. Do określenia luki kompetencyjnej przyjęto za stan satysfakcjonujący (określony w badaniach jako docelowy) wszystkie kompetencje na poziomie 4.

Tab. 3. Wyniki ankiet opisujących kompetencje badanych pracowników

	Kompetencje	Suma NZOZ	Docelowy stan (ocena 4)	Luka kompetencyjna
Kompetencje ogólnofirmowe	Wiedza z zakresu usług medycznych	74	76	2
	Wysoka kultura osobista	79	76	
	Zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji	77	76	
	Obowiązkowość	84	76	
	Chęć zdobywania nowej wiedzy	77	76	
	Umiejętność pracy w grupie	75	76	1
	Lojalność wobec firmy	72	76	4
	Szacunek dla drugiego człowieka	73	76	3
	Po prostu uśmiech	76	76	
Kompetencje stanowiskowe	Uprzejmość	76	76	
	Opanowanie	70	76	6
	Cierpliwość	66	76	10
	Umiejętność słuchania	69	76	7
	Stanowczość	62	76	14
	Punktualność, terminowość	85	76	
	Dokładność, precyzja	73	76	3
	Sprawność w działaniu, szybkość	79	76	
	Życzliwość	79	76	
	Higiena osobista	82	76	
	Wykonywanie w pełni poleceń przełożonego	81	76	
	Utrzymywanie porządku na stanowisku pracy	84	76	
	Szybkość uczenia się	81	76	
	Szybkość wdrażania zmian	70	76	6
	Systematyczność w działaniu	77	76	
Suma dla wszystkich ankiet	704	760		

% Różnicy = (Stan docelowy – stan obecny)/Stan docelowy

7,37%

Źródło: opracowanie własne

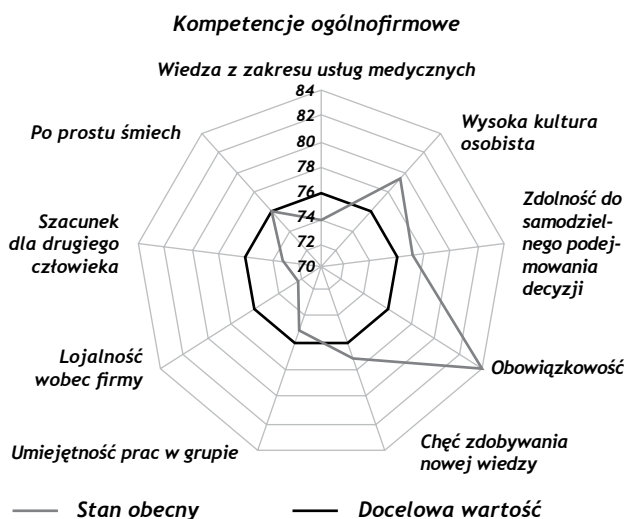
Z powyższych danych wynika, że luka kompetencyjna ma miejsce głównie w kompetencjach stanowiskowych. Mała luka w zakresie kompetencji ogólnofirmowych może być spowodowana wpływem formy zatrudnienia pracowników (zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, umowę zlecenie i innych). To bowiem może znacząco wpływać na lojalność wobec firmy, skłonność do integracji w grupie itp.

Ponadto generalną informacją z powyższego zestawienia jest to, że zbadany poziom kompetencji nie odbiega znacząco w całości od norm, należy jedynie poprawić kompetencje stanowiskowe.

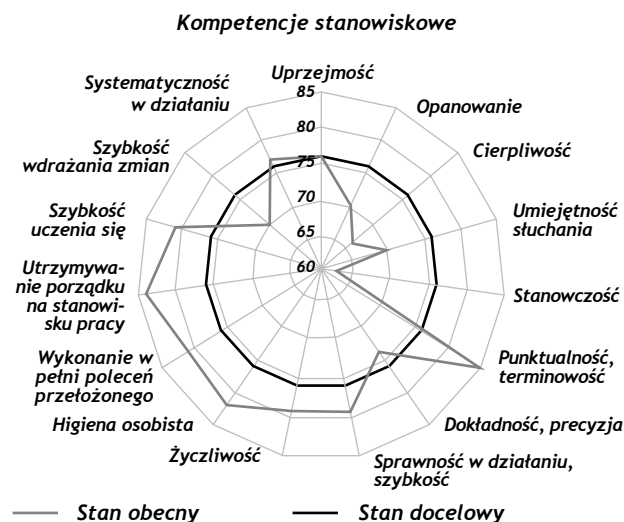
Rysunki 2 i 3 prezentują w formie wykresów radarowych luki kompetencyjne zaistniałe w grupie kompetencji ogólnofirmowych i stanowiskowych.

Z rysunków wynika, że w większości pracownicy działu rejestracji badanego NZOZ-u posiadają kompetencje na poziomie wyższym od poziomu satysfakcjonującego. Sumaryczne wyniki rejestrowanych kompetencji w odniesieniu do poziomu satysfakcjonującego wykazały lukę kompetencyjną o wartości ok. 7%. Należy zwrócić uwagę na fakt, że posiadanie wysokich kompetencji w określonym zakresie nie może stanowić rekompensaty dla braków w innym zakresie. Wyróżnienie niskich kompetencji stanowi ważną informację potrzebną dla planowania szkoleń. Planowanie, wdrażanie i monitorowanie szkoleń jest ważnym elementem zarządzania kadrami każdego zakładu opieki zdrowotnej [Bartkowiak, 2010, s. 275-281]. W prezentowanym przypadku szkolenia powinny

dotyczyć zharmonizowania wszystkich wyróżnionych kompetencji, które w codziennym użyciu oddziałują na siebie. Celem szkolenia pracowników powinien być rozwój kompetencji zawodowych ukierunkowany tak, by zatrudnieni osiągnęli optymalny poziom umiejętności zawodowych, a zatem, by rozwijali się w ramach kompetencji przypisanych do stanowisk pracy, planów zawodowych i aspiracji [Bugdol, Bugaj, Stańczyk, 2012, s. 77].



Rys. 2. Luka kompetencyjna w grupie kompetencji ogólnofirmowych
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Luka kompetencyjna w grupie kompetencji stanowiskowych
Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Określenie pozytywnych cech oraz zachowań personelu ułatwiło pełny przegląd kompetencji i zdefiniowało obszary usprawnień. Pierwotna potrzeba restrukturyzacji okazała się zbyt duża, a wykonane ankiety wykazały, że istnieją rozbieżności w ocenach

i wartościach poszczególnych kompetencji. Informacje o funkcjonowaniu w pracy poszczególnych osób z rejestracji wskazały na mało harmonijny obraz ich kompetencji. Niekiedy oceny w jednym zakresie towarzyszyły wysokim kompetencjom w innych obszarach. Stąd decyzja o szkoleniach, mających ujednolicić umiejętności osobowe pracowników, niezbędne na danym stanowisku, wydaje się być najbardziej racjonalna.

Uzyskane dane z prowadzonej analizy pozwoliły także na ocenę metody, za pomocą której dokonano przeglądu kompetencji badanego personelu. Metoda z zastosowaniem modelu kompetencyjnego polega na analitycznej ocenie stopnia posiadanych kompetencji i daje realną podstawę do prowadzenia działań usprawniających dla personelu. Przeprowadzona analiza pokazuje tę metodę jako w pełni przydatną, ponieważ potrafi uwidocznić w sposób obiektywny takie zachowania ludzi, które przez zakład oceniane są jako pożądane. Może wskazać na deficyty w zachowaniu, a nawet potrafi je wycenić w kategoriach braków możliwych do uzupełnienia w toku szkoleń zawodowych. Rzetelność metody oraz obiektywizm wyników pozwala na ponowne jej zastosowanie w celu monitorowania efektywności szkoleń i uzyskanych w ich wyniku zmian poziomu kompetencji. Opisana metoda może być także z powodzeniem stosowana w innych jednostkach opieki zdrowotnej.

mgr inż. Elżbieta Biegańska-Sitek
NZO SANAMED Sp.z.o.o. w Krakowie

dr Barbara Zawadzka
Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum
Wydział Nauk o Zdrowiu
e-mail: bazawadzka@gmail.com

dr Alicja Domagała
Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum
Wydział Nauk o Zdrowiu
e-mail: alicia.domagala@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] BUCHELT B., *Strategiczna istotność ZZL a faktyczny poziom rozwoju funkcji personalnej w publicznych i niepublicznych ZOZ-ach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2011, nr 2.
- [2] KOWALEWSKI K., *Problemy zarządzania jednostkami ochrony zdrowia (wyniki badań empirycznych)*, [w:] LEWANDOWSKI R., WALKOWIAK R., KAUTSCH M. (red.), *Współczesne wyzwania menadżerskie w ochronie zdrowia*, Wyd. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania 2009.
- [3] KARNIEJ P., *Zarządzanie kompetencjami pozamedycznymi lekarzy, pielęgniarek i położnych*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2013, nr 3, 1.
- [4] WHIDDETT S., HOLLYFORDE S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [5] OLEKSYN T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2010.
- [6] KOSSOWSKA M., SOŁTYSIŃSKA I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [8] FILIPOWICZ G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
- [9] LEVY-LEBOYER C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych.*, Poltext, Warszawa 1997.
- [10] PADZIK K., *Modele kompetencji – przygotowanie i wdrożenie systemu*, ABC nr 122087, 2011.
- [11] BARTKOWIAK G., *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Wyd. Wolters Kluwer, 2010.
- [12] BUGDOL M., BUGAJ J., STAŃCZYK I., *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 2012.

The Adaptation of Competency Model in Management of Human Resources for Health

Summary

The quality of health care services is one of the key determinants of competitiveness of health care units. The patients evaluate the health services from the perspective of first contact and registration. Emerging for many years

complaints of “unprofessional” support for patients in registration process (in the analyzed health care unit), encouraged the authors of the article to identify the reasons of the state and find some improving activities. The main goal of the article is to diagnose the causes of the wrong behavior of the personnel by evaluating their competencies. The assessed competencies were divided into two area job position competencies and general competencies. There were no significant gaps within the general competencies, so job position competencies were fully analyzed. Research method used in this case, exploits opinions of external and internal experts and triangulation characteristics and benefits of all registration personnel. The results received from the study showed area of the competencies which should be improved. The gap competencies to desired level of all registration staff was identified as “small” (about 7% difference), so it was no necessity of extreme changes, downsizing was not obligate. Owing to complex analysis of knowledge, skills and attitudes, the complete review of competencies was achieved and the area, which should be improved was defined, subsequently developed by the choice of adequate training for individual workers.

Keywords

human resources management, competency model, competence gap, health care unit

BUSINESS MODELS IN TRANSPORT SERVICES

Beata Skowron-Grabowska

Introduction

The problems of transportation services have become the symbol of global change on the competitive market over the past few years. The growing demand for a variety of goods in a multitude of distant places in the world, coupled with the simultaneous change in the location of production are causing the increased demand for transportation services. New solutions are essential on the market of transportation services. Hence, network organizations are being formed, first and foremost as distribution centres, as well as the fact that transportation infrastructure is being systematically rebuilt and innovations are being implemented [Schonberger, 2010, p. 842]. Such changes are being executed by specialized entities while taking account of the market mechanisms and the absorption of EU funds that are allocated towards the improvement of the realization of transportation services to a large extent. The growing interest in this type of solutions has led to the fact that there is a necessity for a new paradigm

of strategic management in the sphere of transportation services [Kearney, 2004, pp. 7-8]. In conditions of correctly formulated strategies, transportation services constitute a very significant element of development for enterprises. Enterprises that avail of the growing resources of knowledge, information and potential of network organizations are moving in the direction of improving efficiency in the area of the flow of material goods. Such undertakings occur in the sphere of change that relate to the system of organizing the supply of goods to clients [Iwan, 2013, p. 6]. With regard to the dynamics of growth in the trade of goods, the increasing qualitative requirements of transportation services is a key issue in the business activities of enterprises in terms of the aspect of the strategies of activities. The aforesaid prerequisites justify the search for the appropriate methods of procedure for enterprises that may be identified by the business models relating to transportation services.

Prerequisites for the application of business models in transportation services

Within the framework of strategies referring to transportation service, it is justifiable to adapt varied model solutions. Every model requires the acceptance of defined assumptions, taking account of the conditioning, as well as the formulation of the problem at hand. In recent times, it has been relatively possible to come across deliberations on the sphere of business models. Business models may be perceived in the context of the general functioning of enterprises, their systems, resources, relations between them, as well as organizational ties and networks. The bases of these deliberations may be deemed to be the mechanism of choice with relation to the following [Casadesus – Masanell, Ricart, 2011, p. 103]:

- policy choices - relating to the widely identified areas of activities, e.g. organizational networks, organizational culture and the location of logistic centres,
- asset choices – the material structure of an enterprise in the sphere of the systems of production and transportation, infrastructure etc.
- governance choices – the definition of the method of availing of resources by enterprises; availing of ownership rights or lease.

The decision making processes referring to choices within the framework of the areas presented have an impact on the time consequences from longer to shorter time scopes. With regard to organizational culture, these consequences indicate a significant degree of durability, whereas the use of the resources of an enterprise may undergo change [Wójcik-Mazur, 2012, p. 173].

The deliberations undertaken first and foremost refer to systems, ties and organizational networks.

In the contemporary business model we are searching for original ways of activities for enterprises or their networks functioning in conditions of a turbulent environment with the aim of maintaining the long-term competitive advantage. Hence, this model indicates a dynamic nature, which is why its adjustment to the requirements of economic practice should be incorporated into the strategy of the activities of enterprise on every occasion. Within the framework of these strategies a significant function is fulfilled by the transportation system of enterprises. The consequence of choosing a specific business model encompassing the transportation system is to run coordination of the flow of material goods and information [Holter et al., 2008, p. 23]. This process requires cooperation with other links in the logistic sphere in order to minimize outlays. It is also essential to achieve such a level of the effects of functioning in order to ensure the competitiveness of enterprises on the market [Brdulak, 2011, pp. 31-32; Gołębiowski, 2010].

If we assume that transportation services set out the key aim of strategic management from the viewpoint of the financial perspectives and evaluation of a client.

Enterprises, their networks or supply chains availing of the areas of the strategies of activities shall be forced to work out model solutions by the increasingly competitive market

[Goldman, Gorhan, 2006, pp. 263-264]. Particular significance in this process is attached to the business models. The concepts and their detailed algorithms of procedure shape the criteria of the effectiveness of activities and the development of enterprises. Acknowledging strategies as the dominating problem in a business model and management requires the acceptance of specific consequences and market analysis, as well as the turbulent environment. As a consequence, this business model of particular importance results from the strategic analysis of a financial perspective and the client. The nature of a business model is based on the resources and the methods of their use. Decision making areas, within the framework of which we formulate a business model facilitate the acquisition of new competences. Likewise, they create defined values for enterprises or their networks. The central themes of business models concentrate on the creation of a competitive advantage and key competences. The afore-mentioned areas of activities are the result of business strategies which determine business models.

In business models important significance is attached to the categories of effectiveness. In the categories of effectiveness it is essential to underline the importance of the dependencies between the logistic processes and the financial results of enterprises. The importance of such dependences should be established by enterprise at strategic level. And at the same time it is one of the most important factors in creating business model. Added value is of particular importance in this process. Its achievement leads to the increase of value for a client or leads to the more beneficial use of the resources of enterprises or their networks. In conditions of strong competition on the market, added value may determine the category of the effectiveness of enterprises as a singular entity or link in a network (in the supply chain) [Kowalska, 2011, pp. 76-77].

The issue of value added may be viewed in terms of the aspect of the capital invested in enterprises and their networks [Grabowska, 2008, p. 285]. Added value is the second important determinant in the process of business model creation. The most important component of the added value is the cooperation between all collaborating enterprises in their network. It may be influenced by various factors, among which the important one is coordination of undertaken activities. Signing elastic contracts shows the highest quality of the cooperation. [Arshinder, Deshmukh, 2008, p. 319] Indirect influence on the value added may come from joint information sharing and joint decision-taking.

The activities of enterprises aiming towards the improvement of the level of competitiveness on the market is thus featured by the variety of the conditioning resulting from the turbulent environment. This environment determines the boundary conditions, as well as the essence of internal ties in the systems and networks of enterprises.

Ties of this nature are associated with the concentration of markets, where activities in a network structure are becoming the main way and sometimes the only way to enable further functioning on the market, organizational development and increase the scale of activities. The condition of development is to implement an appropriate information system [Włodarczyk et al., 2013, p. 163].

These dependencies form the basis for the claim that subjective activities lie within the concept of the inter-organizational integrated network. In the afore-mentioned concept, the essence of the network determines such cooperation within the framework of an integrated group which indicates independence in terms of organizational and legal aspects of an organization of various types and of a varied scope of activities [Olczak, 2011, pp. 111-112]. The issues of an integrated network encompassing the transportation systems of enterprises are concentrated to a significant extent on the costs and effects of activities [Weber, 2002, pp. 3-4]. Hence, it is justifiable to indicate the models encompassing costs, effects and the fundamental ties occurring in the transportation systems of enterprises.

The problems of the competitiveness of the transportation services and business models

The criteria of optimization in the form of the costs of transportation accepted in business models indicates the predominant position of transportation services in an enterprise with regard to the competitive market.

Transportation services in enterprises are subject to a high level of competition. In transportation in contrast to other sectors, a large variety of market structures occurs. These dependencies relate to first and foremost rail and air transportation, but over the past few years a growth in the variety of car transportation has been visible. The nature and scope of the aforesaid dependencies constitute derivative market solutions and practices. Since markets are featured by excessive competition or the level of competition is evaluated as being very low, the instruments of competition are thus adjusted to the market mechanisms by taking account of first and foremost the following [Ciesielski, 1998, p. 99]:

- the structure of loads and the distance for transportation, the scope of services for realization,
- price and quality of the transportation services,
- degree of concentration of competitive activities,
- type of strategies of transportation systems aimed towards gaining a competitive advantage.

The adjustment processes were particularly realized in the countries entering the EU in 2004. The scope of regulation of transportation systems in the new member countries referred to many areas of activities of enterprises. One of the more significant ones has become the competitiveness of the transportation systems of enterprises. The problem of competitiveness is determined by many varied prerequisites and the transportation structure is indeed of pivotal importance (Figure 1).

In the Figure 1 quantity of goods transported in the European Union countries is shown. In most countries this quantity has increased. In the next Figure 2 it is possible to observe tendencies in road transport.

In the Figure 2 it is possible to observe that in many countries like Germany, Poland or Hungary the quantity of goods transported by roads is increasing.

Transportation systems in enterprises in terms of

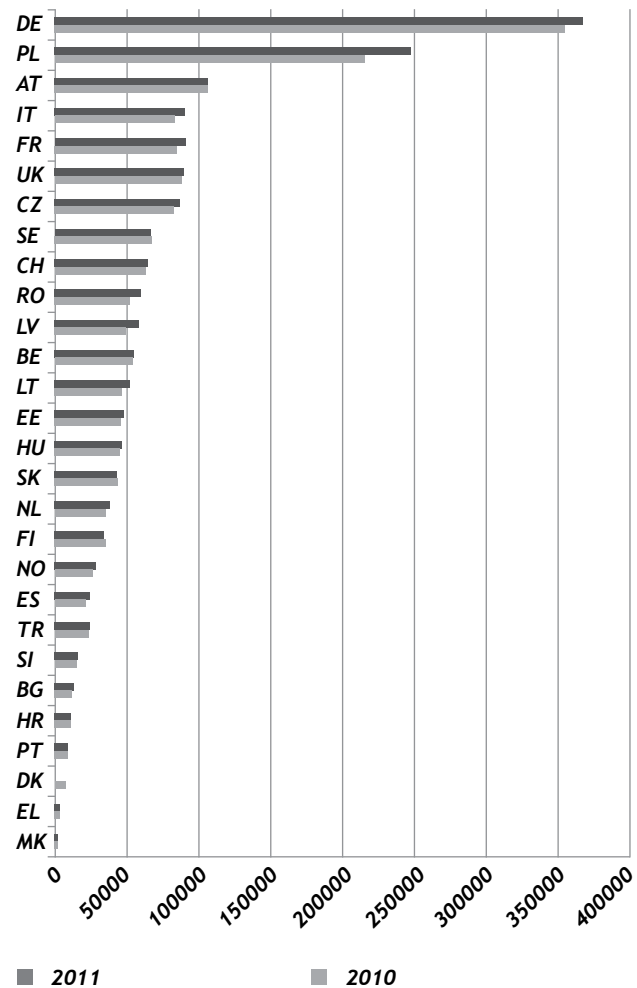


Figure 1. Railway transport in the EU countries in millions ton of carried goods
Source: [www.eurostat.eu]

a strategic aspect are forced in the direction of increased efficiency and effectiveness of activities. The necessity to improve these categories of evaluating the functioning of the transportation systems of enterprises is the result of various circumstances. One of these that is acknowledged to be particularly important constitutes that of the development of the distribution networks, creating logistic centres and consequently shortening the delivery time to the client. Empirical research carried out in chosen logistic centres in the following locations: in Poland, Spain, Slovakia and Hungary confirm the level of importance of the aforesaid issue. The functionality of the networks of distribution, together with the integration of the logistic centres in the chosen countries may be assessed on the basis of the defined factors. The structure of the transportation services realized in logistic centres has also been deemed to be significant (Figure 3).

Analysis reflects the fact that accessibility to various forms of transportation in logistic centres in the chosen countries of Central Europe is significantly restricted. This does not relate to car transportation which is offered in all logistic centres. The remaining types of transportation appear in the offer of less than half of the centres that were subject to analysis. The aforesaid trends occur in the logistic

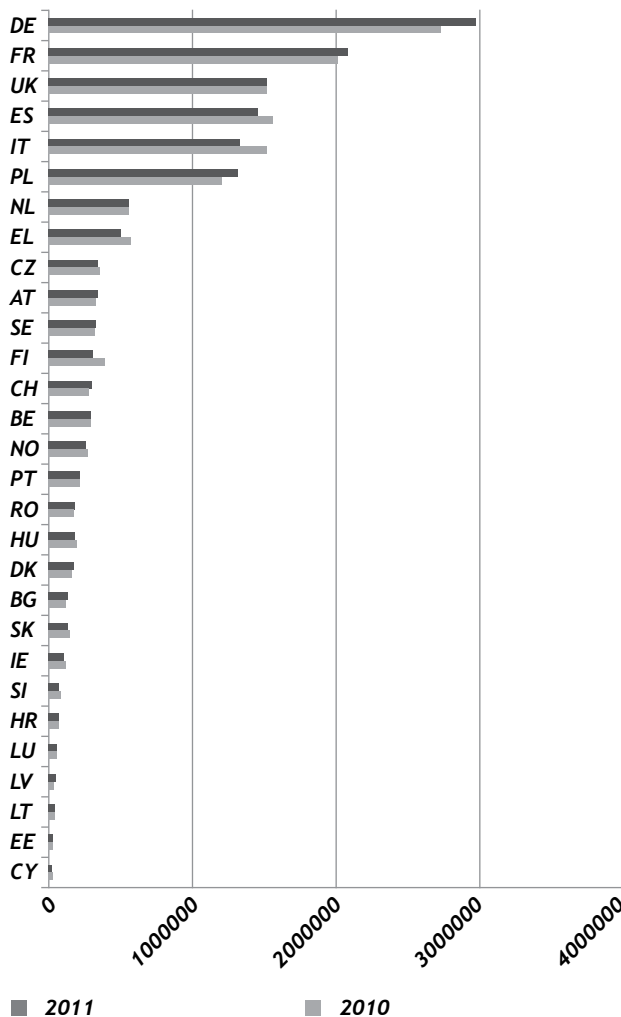


Figure 2. Road transport in the EU countries in millions ton of carried goods
Source: [www.eurostat.eu]

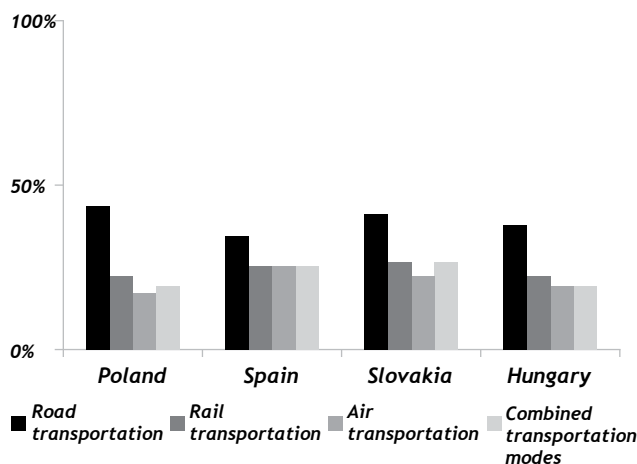


Figure 3. Structure of transportation services in logistic centres in 2009
Source: own based on [Skowron-Grabowska, 2010, p. 150]

centres located in Poland, Slovakia and Hungary. Different relations occur in the logistic centres located in Spain, in which there is an intricate transportation offer taking account of all types of transportation. Thus, the results of research indicate the necessity of expanding the transportation offer, especially with relation to logistic centres.

In general deliberations relating to the functioning of the logistic centres in terms of the aspect of the transportation systems of enterprises, there is an indication of the aspect of decentralization of the organization, as well as the aims of the network whose essence determines the coordinative activities and entrepreneurial initiatives ensuring the integration and efficiency of activities within the framework of transportation systems [Sołtysik, Świerczak, 2009, p. 42].

In this context, the fundamental assumptions of the concept of a network have been formulated, according to which the following is essential to take into account when assessing the transportation systems of enterprises:

- the sequence of ties between enterprises, expressing the flow of material goods and information as key features of networks,
- the fact that specified enterprises avail of the resources belonging to other entities by means of cooperating with these transportation systems,
- the scope of ties between the transportation systems of various enterprises in a network expands as a result of interactive ties.

The first type is the result of the processes of exchanging information about goods and services, whereas in the second case this relates to the processes of moving goods. These processes concentrate on interpersonal dependencies, technical, legal, logistic and administrative bases.

- interaction between partners in the network that creates relations of a technological, social and administrative nature. Particular importance lies with the legal ties taking on the form of agreements between network entities, including the integration of the transportation systems of enterprises.

In the network area of cooperation between the transportation systems of enterprises, significant expansion of organizational concepts take place [Lambert, James, 1997, p. 24]. It is possible to distinguish the inter-organizational network integrated as the consequence of entrepreneurship in the area of transportation systems among these concepts. Competitiveness and market change are posing ever-increasing requirements for enterprises, which are individually speaking unable to adjust quickly to the changing needs of clients. Thus, inter-organizational networks are sought after, whose competitive abilities on the market are much greater than in the case of individual enterprises. In network coordination significant effects occur in transportation services. These services therefore constitute an important element in the competitiveness of enterprises.

The competitiveness of enterprises is the domain of the management and strategies of activities which render the use of business models necessary. Generally speaking, business models concentrate on all areas of the activities of enterprises. However, the choice of the strategic areas for improving the competitiveness of enterprises on which economic units concentrate their activities is becoming significant. At present, one of the most important areas of competitiveness of enterprises is that of transportation services, which is why it is fully justifiable to display them in terms of the business models.

Conclusion

The deliberations presented confirm the level of importance of business models in transportation services. The attempt made to indicate the necessity of building business models in economic practice was the result of various circumstances. The fundamental prerequisite was deemed to be the competitiveness of enterprises, which due to the dynamics of growth in the trade of goods in conditions of the global economy creates potential opportunities and threats for economic units. Enterprises are therefore forced to undertake various activities aimed at increasing the competitive position. In these activities, business models constitute a significant function, which due to their meritorical content and methodological procedures indicate the direction and scope of activities of enterprises. The variety of business models reflects the necessity of their choice in defined strategies of activities. The universality of mathematical models has led to the indication of their adaptation in business models in the strategic management of enterprises. Simultaneously, the proposition of the mathematical model includes the area of activities relating to parameterization, particularly concentrating on the minimization of the costs of transportation. Hence, the transportation services have been exposed as the decisive element in creating the competitive advantage by indicating their structure in a restricted form in terms of the EU and chosen logistic centres.

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
e-mail: beatas@zim.pcz.pl

References

- [1] ARSHINDER A.K., DESHMUKH S.G., *Supply Chain Coordination: Perspectives, Empirical Studies and Research Directions*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 115.
- [2] BRDULAK H., *Nowoczesne modele biznesu w logistyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, Vol. 234.
- [3] CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., *How to Design a Winning Business Model*, Harvard Business Review, January–February 2011.
- [4] CIESIELSKI M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- [5] GOLDMAN T., GORHAN R., *Sustainable Urban Transport: Four Innovative Directions*, „Technology in Society” 2006, Vol. 28.
- [6] GOŁĘBIEWSKI T., DUDZIK T.M., LEWANDOWSKA M., WITEK-HAJDUK M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- [7] GRABOWSKA M., *Assessment of the Role of Resource Capital in Financing of Business Activity*, [in:] BOROWIECKI R., JAKI A. (eds.), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship*, UE, Cracow 2008.
- [8] HOLTER A., GRANT D., RITCHIE J., SHAW N., *A Framework for Purchasing Transport Services in Small and Medium Size Enterprises*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 1.
- [9] IWAN S., *Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach*, WNAM, Szczecin 2013.
- [10] JACYNA M., *Rationalization of Cargo Flow Apportioning in the Context of Transport Infrastructure Development*, „Logistics and Transport” 2011, No. 1(12).
- [11] KEARNEY A.T., *Creating Value through Strategic Supply Management*, Assessment of Excellence in Procurement, 2004.
- [12] KOWALSKA K., *Efektywność procesów logistycznych w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, Vol. 234.
- [13] LAMBERT D., JAMES R., *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, Irwin 1997.
- [14] OLCZAK A., *Synergia w międzyorganizacyjnej sieci zintegrowanej - istota koncepcji*, [in:] BOROWIECKI R., KIEŁTYKA L. (eds.), „Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe”, TNOiK, Toruń 2011.
- [15] SCHONBERGER J., *Adaptive Demand Peak Management in Online Transport Process Planning*, „OR Spectrum” 2010, Vol. 32.
- [16] SKOWRON-GRABOWSKA B., *Centra logistyczne*, PWE, Warszawa 2010.
- [17] SOŁTYSIK M., ŚWIERCZAK A., *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
- [18] WEBER J., *Logistik – und Supply Chain Management*, Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2002.
- [19] WŁODARCZYK A., KURAŚ P., NOWAKOWSKA-GRUNT J., *The Use of Information about the Productivity of Factors of Production in Business Management of the Food Industry*, [in:] OTOLA I. (ed.), „Determinants of Modern Management Concepts in Enterprises”, Technical University of Ostrava, Ostrava 2013.
- [20] WÓJCIK-MAZUR A., *Zarządzanie ryzykiem płynności w bankach*, Wyd. PCz, Czestochowa 2012.
- [21] www.eurostat.eu.

Modele biznesowe w usługach transportowych

Streszczenie

Usługi transportowe w działalności przedsiębiorstw stanowią ważne zagadnienie. Ranga problemu wynika z postępującej globalizacji i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa poszukują przedsięwzięć, które umożliwią poprawę konkurencyjności. U podstaw nowych kreatywnych rozwiązań znajdują się modele biznesowe, umożliwiające z jednej strony określenie podstawowych uwarunkowań ich budowy, z drugiej strony natomiast wyznaczają cel działania przedsiębiorstw w zakresie usług transportowych. Cel powyższy sformułowany jest w ujęciu strategicznym. Wymagania strategiczne można odzwierciedlić w modelach matematycznych, które w sposób sformalizowany opisują relacje występujące w procesach biznesowych. Dla ilustracji problemów usług transportowych przedstawiono ich strukturę w Unii Europejskiej oraz ocenę centrów logistycznych w tym zakresie w wybranych krajach unijnych.

Słowa kluczowe

modele biznesowe, usługi transportowe, konkurencyjność, strategia działania przedsiębiorstw



SUSTAINABLE CAPITAL MARKET AND THE ATTRIBUTES OF BUSINESS MODELS IN THE CRISIS

Adam Jabłoński

Introduction

In the current economic crisis, paradigms in management sciences are verified. The way business is perceived is changing and a new look is taken at the mechanisms of operation of modern companies. Entrepreneurs are looking for solutions that ensure their survival in this difficult period, and their success is determined by the consistent, strategic revival of the companies they manage. Assuming that a business model and its implementation is now a source of achieving competitive advantage and a tool for the creation of company value, one must ask which attributes of the business model are the most up-to-date so that they could fulfill the expectations of the market, which is in the phase of the economic and financial crisis. This also requires an understanding of the market and the ability of companies to act properly so that in the current economic situation threats could be transformed into opportunities of a new dimension of modern company development. The author believes that a source of ensuring that company value is created and business continuity is maintained is the design and implementation of a business model based on the principles of strategic sustainability and balance, so a sustainable business model. The purpose of the paper is to present the selected attributes of capital market and attributes of sustainable business models and to define basic boundary conditions necessary to implement these models in the current economic and financial crisis.

Attributes of business models in the capital market

In order to be able to refer to the concept of business models in the economic crisis, it is necessary to determine the methodological framework of the business model concept. One of the best-known definitions of the business model is the definition by Afuah and Tucci, which says that “this is the method adopted by a company of increasing resources in order to provide customers with products and services whose value exceeds the offer of competition and which also guarantees profitability. (...) It is a system consisting of interrelated components that interact with each other in time” [Afuah, Tucci, 2003, p. 20]. This definition places the business model in the system paradigm. According

to Casadesus - Masanell and Ricart, “a business model is the logic of the company, the way it operates and how it creates value for its stakeholders. The strategy is the choice of a business model, through which the company will compete in the market. Tactics refers to the final, decision-making choices resulting from the business models and employees implementing them” [Casadesus - Masanell, Ricart, 2010, p. 196]. Zott and Amit understand the business model as “a system of interdependent activities that go beyond the company, containing its limits” [Zott, Amit, 2010, pp. 216-226]. With regard to ensuring the continuity of the business in the long term, the definition of the business model presented by Demil and Lecocq says that “a business model defines how the organization operates to ensure its stability” [Demil, Lecocq, 2010, p. 231]. „The organizations will need to identify internal leaders for business model change, in order to manage the results of these processes and deliver a new, better business model for the company. The discretion and judgment of middle managers must be subjected to empirical data if local objectives are to be subordinated to those of the overall organization. At the same time, the organization’s culture must find ways to embrace the new model, while maintaining the effectiveness of the current business model until the new one is ready to take over completely. Only in this way can business model innovation help companies escape the ‘trap’ of their earlier business models, and renew growth and profits” [Chesbrough, 2010, p. 362].

With reference to the above definitions of the business model and their interpretation, the key question today’s managers need to answer is how to ensure the stability of the business model, how to ensure the company’s ability to revive a business model strategically and as a result, to achieve an increase in value over a long period of time. The second key question is which criteria and boundary conditions of the business model development should be adopted and finally, where to look for models and tools of this development, and which attributes business models should consist of.

This means that, given the complexity of the business model issue, it is worth defining the attributes of business models appropriate for the current economic crisis. It is also important to specify these attributes

in relation to the environment in which the business operates. An interesting issue is the definition of the attributes of business models in relation to the environment of the capital market in which the company is set. These are mostly companies of high maturity that could be a benchmark for other companies, setting standards of modern-managed organizational existence.

Sustainable capital market and its attributes as factors of the mature conduct of a business

Due to the economic and financial crisis, the approach to assessing the efficiency of the capital market has changed. According to one of the first definitions of the efficient market by Fama, “an efficient market is a market in which prices fully and instantaneously reflect all available information” [Fama, 1970, p. 383]. Recently, the concept of a sustainable financial market has acquired ever-increasing importance.

According to the Code of the Best Practices approved by the Financial Supervision Commission, “the financial market is a common good of all its participants, that is financial entities such as natural and legal persons or other organizational units that offer products or financial services, as well as their clients and other institutions and organizations operating in it. The foundation for sustainable development and market security is an ethical dimension of financial institutions”. The Code of Best Practices of the Financial Market [2007, 2008] lists fundamental values and ethical ideals pursued by financial entities, and all the principles of the Code are an integral, mutually complementary whole. At the same time, the Code gives financial entities and their local government organizations the freedom to design and assess the application of ethical standards in accordance with the specific character of each market sector and different organizational solutions, as well as with their achievements in creating and perfecting the principles of best practice [2007, 2008].

The European Financial Congress project for the sustainable development of the capital market in Poland is an action initiated jointly by the Warsaw Stock Exchange and the Research Institute for Market Economy. Supporting the process of creating the international capital and economic center of the CEE region in Warsaw is one of the basic objectives of the development strategy for 2014-2020 adopted by the Management Board and the Council of the Warsaw Stock Exchange. The value of the EFC project, and in particular its recommendation, is the sum of the value of knowledge and experience of the individuals and institutions engaged in its creation. Together with the Warsaw Stock Exchange, actions were initiated which aimed to develop constructive solutions for the development of the capital market in Poland and in the CEE region. As part of “the European Financial Congress project for the sustainable development of the capital market in

Poland”, the concept of the capital market development is being developed, with the goal of facilitating the building of a strong economy through the development of mechanisms for financing companies, an increase in citizens’ wealth and the creation of an effective system of pension security [WSE, 2014]. Therefore, companies that are appreciated in the capital market include professional companies, mature in applying methods and concepts of management, which skillfully use the capital market mechanisms, adhering to the principle of corporate social responsibility, corporate governance rules and fair valuation of companies. The attributes of the capital market appropriate to the present requirements can be divided into three groups:

I. Attributes of the size of the capital market

The attributes of the size of the capital market may include, among others, the following factors: capitalization of companies in the current year, the number of companies, the number of domestic companies, the number of foreign companies, share trading, bond trading, contract trading volume, the number of listed indices, index value, rates of index return, the number of IPOs, the number of withdrawals, the turnover rate, market instruments (shares, derivatives, bonds (catalyst), stock indexes (WIG20, WIG30, mWIG40, sWIG80, Respect Index, WIGdiv, WIG-Plus, NewConnect, sector indexes).

These attributes present and describe a place where business is conducted; define the market parameters influencing the potential to compete; show the strategic groups in the process of achieving competitive advantage; and define new entries and exists and shape the image of competitive forces in the fight towards capturing value from the market.

II. Attributes of corporate governance - (transparency, codes of good practices, and education)

Corporate governance attributes may include, among others, the following factors: general principles of corporate governance, advice on best practices of listed companies, good practices implemented by the boards of listed companies, good practice of supervisory board members, good practices used by shareholders, risks (the number of risks disclosed in the prospectus (WSE), the information document (NewConnect), the European Code of Conduct on clearing and settlement, the principles of social responsibility, investor relationship principles and rules for investment reporting, programs to support the liquidity of trading in shares listed on the stock exchange, mechanisms that listed companies use to communicate with the market, and partner programs. These attributes create mechanisms of market principles, shape the organizational culture and the culture of competition in the market. They regulate a network of mutual relationships and determine the mechanisms of organizational behavior.

III. Attributes of capital turnover and performance

Attributes of capital turnover and performance may include, among others, the following factors: turnover liquidity, value (volume) on the turnover,



the number of transactions, effectiveness of demand (supply), buy/sell ratio, the rate of free-float shares, turnover ratio, spread - the difference between the highest bid and the best ask price, transaction costs, the price of buying and selling shares, the valuation of the company (market value, book value), the price/book value ratio, the price/earnings ratio, dividend yield in %, the number of issued shares, return on investment. These attributes represent the efficiency of companies compared to other entities in relation to strategic performance management as the rate of return from the use of the business model. The attributes of the capital market may affect the individual components of business models of companies operating in the capital market. The relationships between separate components of the business model and the attributes of the capital market are particularly important, as this results in the stimulation of the business model development through attributes of the capital market. The above-mentioned attributes of the capital market affect the shape and form of attributes of sustainable business models of companies operating in this market.

Attributes of sustainable business models as promoters of the creation of company value in the crisis

A sustainable business model, being a platform for development and growth of mature companies operating in the capital market, is built using the principles of balancing feedback. According to Krzakiewicz, “the balancing feedback mechanism adjusts the difference between the actual and desired state of the system. A balancing feedback system directs the system at the target, i.e. the state in which the balance feedback mechanism “turns off “ and the system remains balanced [Krzakiewicz, 2012, p. 43]. To maintain this system capable of providing long-term value of the company, it is necessary to keep it in a state of relative balance (balance of the system – in other words, the balance of a business model – a sustainable business model). In this way, so-called strategic balance is created. “Strategic balance can be understood as a state in which the company is between the occurring states of chaos. The longer the state of the strategic balance is, the longer the period of achieving higher returns on investment. Then a state of relatively perfect adjustment of the business model to the market occurs” [Jabłoński, Jabłoński, 2013, p. 20]. “Balancing and weighting in the sustainable business model includes the following elements:

- Intellectual capital - Financial capital (a company should skillfully manage the willingness to make effective use of these capitals – not to possess them, but to have access when it is a source of dynamic acquisition of value from the market).
- the Creation of value - the Destruction of value (it is important to skillfully confront these elements with each other in such a way that in every decision-mak-

ing process the cause – effect relationships of these decisions are analyzed as well as their impact on the creation or destruction of value).

- Opportunities - Risk (in management processes a company should compare gains and losses resulting from the decision-making systems. Decisions are taken because managers see opportunities to produce results, however, as a result, new risks may emerge, and not overcoming them may result in the destruction of value).
- Management models - Autocratic - Democratic (skillful comparison of the use of autocratic and democratic models in management is now one of the key success factors in the processes of human resource management – the autocratic mode can be used with regard to “craftsmen” performing simple processes, which do not require too much creativity – a democratic mode can be used with regard to “artists” who treat work as the way to fulfil their needs, dreams, or passions. Only then can healthy logic and a kind of diplomacy increase value rather than destroy it.)
- Strategic planning - operational planning (skillful comparison of planning processes leads to achieving results within the system of short-and long-term relationships. Consequently, a company can continue to be profitable.)
- Applying the CSR principles - Philanthropic model - Instrumental model (using the principles of corporate social responsibility in terms of philanthropic activity); it should be noted that this approach should be applied only when other approaches: legal - ethical – economic have been implemented, and in the instrument system (corporate social responsibility is important only when it is reflected in the financial performance of the company) to take full advantage of this concept in the situation when all stakeholders are winners (win to win). Consequently, applying the sustainability principles in a sustainable business model is based on the constructive comparison of opposing factors of the creation or destruction of company value” [Jabłoński, 2013, pp. 247-248].

This is a dichotomous approach which could function as a platform for making the right decisions by managers implementing mechanisms and principles of the sustainable business model. The balancing and weighting of individual factors of the sustainable business model are shown in the figure below (Figure 1).

“While building sustainable business models, a perspective of corporate social responsibility plays a special role, which is the basis for building a sustainable business model based on creating long-term value for stakeholders, while at the same time implying an increase in company value examined from the angle of value for its shareholders” [Jabłoński, 2011, p. 15].

A sustainable business model is based on the system paradigm using, inter alia, the premises of the value based management system.

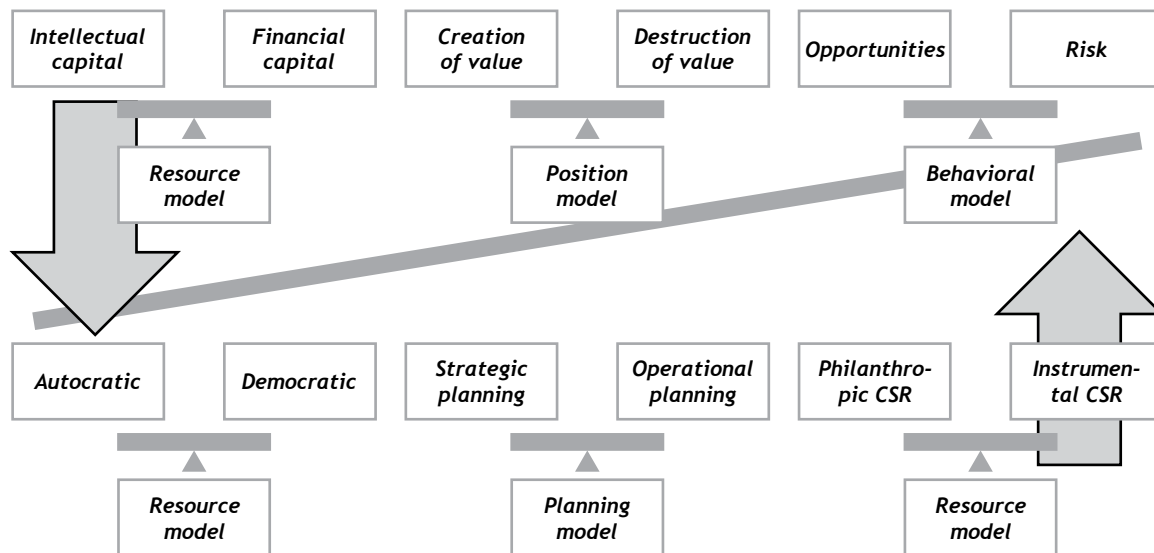


Figure 1. Balancing in business models
Source: [Jabłoński, 2013, p. 248]

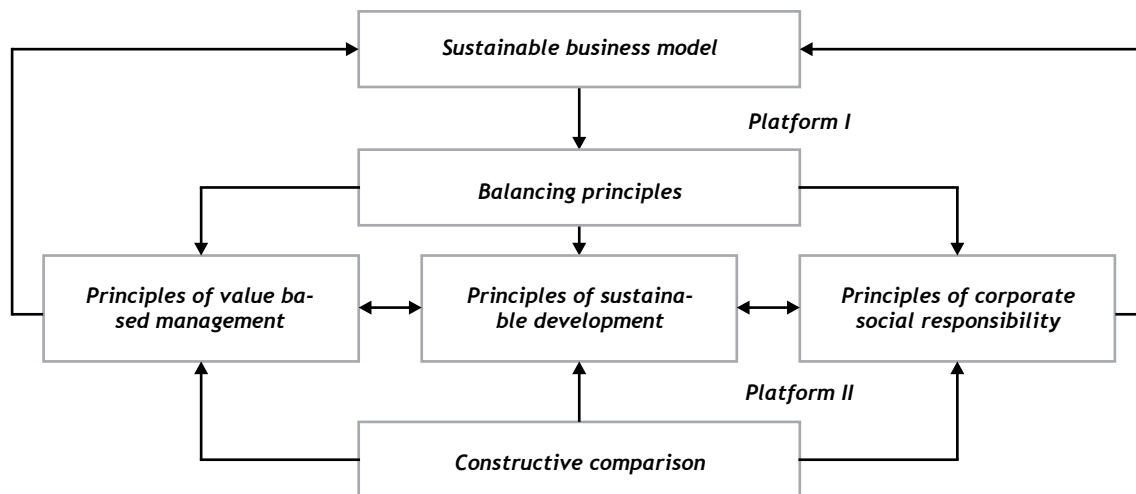


Figure 2. Interpretative diagram of the sustainable business model design
Source: own study

A sustainable business model is a source of effective and efficient use of the concept of value-based management and the concept of corporate social responsibility as well as sustainable development, using two platforms for this purpose: the platform of constructive comparison and the platform of balancing principles, which are shown in Figure 2.

Sustainable business models should be designed and implemented as part of interaction with the company management system, business processes and corporate strategy, meeting the objectives of the system paradigm. Due to the specific character of the process approach, a management system is a driving force of the implementation of the business model. It plays a special role in using resources and initiating activities that shape the configuration of the business model. It is an essential factor of effective and efficient company management. All these elements should focus on the primary objective of a business, which in the case of value-oriented company is an increase in long-term value for shareholders and other stakeholders. The strategy is a tool for giving

a sustainable business model the appropriate dynamics through the driving forces of this business model.

In view of the foregoing discussion, attributes of sustainable business models can be comprehensively defined as follows:

Sustainable business models:

1. Are based on the system paradigm.
2. Are based on a holistic approach.
3. Are based on the evolutionary approach.
4. Use epistemological eclecticism in management sciences.
5. Use the principle of balancing feedback.
6. Are built based on the principles of strategic balance and the principles of sustainability.
7. Are built using constructive comparison of many factors in dichotomous terms.
8. Are used to stabilize the business in the long term.
9. Are used to increase company value in the long term.
10. Use the value-based management system to create company value in the long term.

11. First of all, they work in mature companies with a stable market position.
12. Satisfy the expectations of the capital market.
13. Blend with the principles of sustainable financial market.
14. Use a configuration of various methods and management concepts.
15. Use the principles of synergy, symbiosis and symmetry.
16. Are used to ensure the continuity of business.
17. Provide a platform for the implementation of the principles of corporate social responsibility, value based management and sustainable development.
18. Ensure the consistency of the company with the business environment, taking Corporate Governance rules into account.
19. Are a factor in combining management systems, business processes and strategies in one system, including defining the cause – effect relationship.

Due to the complex nature of various factors discussed in sustainable business models, the number of these assumptions is relatively large.

The findings of the research on sustainable business models of companies that build value over the long term - companies listed on the Polish Stock Exchange - WIG20 Index, WIG40, WIGdiv, Respect Index, New Connect Lead and companies participating in the “Environmentally Friendly Company” national ecology competition

Conducting the research on sustainable business models, the main hypothesis and 11 auxiliary hypotheses were proposed. The main hypothesis says: The joint implementation of the corporate social responsibility concept and the concept of value based management affects the balancing of the company potential and if and how the needs of different groups of stakeholders are fulfilled, which, as a result, translates into an increase in long-term value of the company.

In the conducted research, in order to prove the proposed hypotheses, principles of triangulation were used. The methodological triangulation applied covered three types of research: quantitative research, qualitative research and research based on the expert method.

The main goal of the research was to develop a holistic sustainable business model contributing to building long-term value of a socially responsible company. The scope of the research covered companies currently listed on the Warsaw Stock Exchange, in the following stock indexes: WIG20, WIG40, WIGdiv, Respect Index, New Connect Lead and companies participating in the “Environmentally Friendly Company” competition. 128 companies that adhered to the principles of corpo-

rate social responsibility with a strong influence of environmental responsibility participated in the first stage of the research on the analysis of the results of the “**Environmentally Friendly Company**” ecology competition. In the second stage of the quantitative research, survey questionnaires were sent to 100 companies listed on the Polish Stock Market Respect Index, WIG20, WIG40, WIGdiv and New Connect Lead. In the first part of the research, the companies completed a self-assessment questionnaire and underwent a competition audit. In the second part of the research, research surveys (questionnaires) were sent to the companies that voluntarily self-assessed by completing the questionnaires. Return rate was 44%, which is a satisfactory result. The research sample was selected so that it would fulfill the objectives included in the subject of the paper. The selection of the Respect Index companies, which included companies operating in accordance with best practices in information governance, corporate governance, investor relationships, CSR policy, environmental management, personnel policy, management systems, aimed to receive answers from companies consciously following the principles of corporate social responsibility. The Respect Index Companies satisfy the strict requirements of corporate social responsibility, pursue corporate responsibility strategies, or follow an orderly plan of action of the company in terms of its social responsibility/sustainable development. This strategy is created based on business objectives, taking into account the key risks (specific and industry) and results from the need to examine needs and expectations of significant stakeholder groups. It is pursued on the basis of the adopted schedule and performance measures (results, benefits). Respect Index is the first index of socially responsible companies in Central and Eastern Europe, which includes companies from the main market of the Warsaw Stock Exchange in its portfolio and is one of the indicators that build their credibility in the eyes of investors. A key element of the business model of the **Respect Index** companies is an increase in their value, taking into account the principles of corporate social responsibility and the needs of a wide range of stakeholders.

Questionnaires were also sent to the largest listed companies, that is WSE WIG20 and WIG40 companies in order to examine these companies in terms of application of the corporate social responsibility and value based management principles. To fully supplement the sample so that it met the criteria related to all hypotheses assumed, a survey questionnaire was also sent to WIGdiv companies, which is the revenue index (takes into account dividends and subscription rights). WIGdiv comprises the largest companies with high liquidity, which regularly pay dividends to its shareholders. The index also includes some WIG20 companies. The selection of companies in the index was determined by the specific character of these companies, namely, their business model is based on generating profit and paying dividends to shareholders regularly.

Their business model focuses on observing the rules of so-called sustainable dividend, which are consistent with the principles of sustainability business, i.e. a sustainable business. Due to the fact that there is an important correlation between the adopted company business model and its stock index, companies of this index are also included in the research sample.

On the other hand, in selection of companies their engagement in corporate social responsibility was also important. The research was also conducted on 128 companies participating in the “Environmentally Friendly Company” ecology competition, which promoted the principles of environmental responsibility, the principles of sustainable development by creating effective strategies built on ecological criteria.

The research was extended further with qualitative analysis of 10 companies whose profile matched the companies from the area of the quantitative research, i.e. Respect Index, WIG20, WIG40, WIGdiv and New Connect Lead companies. 10 joint-stock companies were selected, implementing corporate social responsibility principles in order to gain competitive advantage and build long-term value. At the same time these companies, in addition to fulfilling the criteria of ecological responsibility, met the fuller and broader criteria of corporate social responsibility.

A sustainable business model building long-term value of a socially responsible company is the model built by the joint use of the corporate social responsibility and value based management concepts that ensures that the needs of shareholders and other stakeholder groups are fulfilled, through a skillful balancing of company's potential towards generating value allocated in a sustainable way, enabling continuity of company management.

A sustainable business model is a hybrid model, i.e. the model built in the subject-object system. Components of this model include entities centered around the company, forming relationships, influencing the company value drivers and strategic factors related to the theory of corporate social responsibility, value based management, the theory of stakeholders and the theory of shareholders functioning in the mutual relationship based on the principles of sustainability.

This model is a holistic model of reduced nature, which could be applied in different sectors of the economy treated as a subsystem of the entire ecosystem. This means that this model and its design are included in the middle-range theory [Jabłoński, 2013, pp. 400-403].

While determining the strategic options of the companies surveyed, enabling the design of an effective sustainable business model, boundary conditions, which were defined in the course of constructing a 3S triangle and DSB triangle must be specified.

1. As there is no clear definition and understanding of the sustainability concept, the authors have developed their own definition of sustainability based on durability, sustainability and balance.

- Analyzing the behavior of companies based on research, making observations and reviewing the relevant literature, the authors have constructed a 3S triangle based on synergy, symbiosis and symmetry.
- In the DSB triangle, a balance point has been defined, located at the intersection of three triangle diagonals, understood as a place where a definition of sustainability in business developed by the authors is fully used.
- In the 3S triangle, a balance point has been defined, located at the intersection of three triangle diagonals, understood as a place where the principles of synergy, symbiosis and symmetry are fully used to build long-term value of the company by means of the sustainability concept.
- Overlaying two triangles on each other along with the results of the statistical analyzes resulting from the research allowed the authors to determine the strategic options of the companies surveyed, which enabled the efficient design of a sustainable business model.
- From among the presented strategic options of the company, they choose the option which is the best, in their opinion, from the point of view of resources, business life cycle, and market relationships.

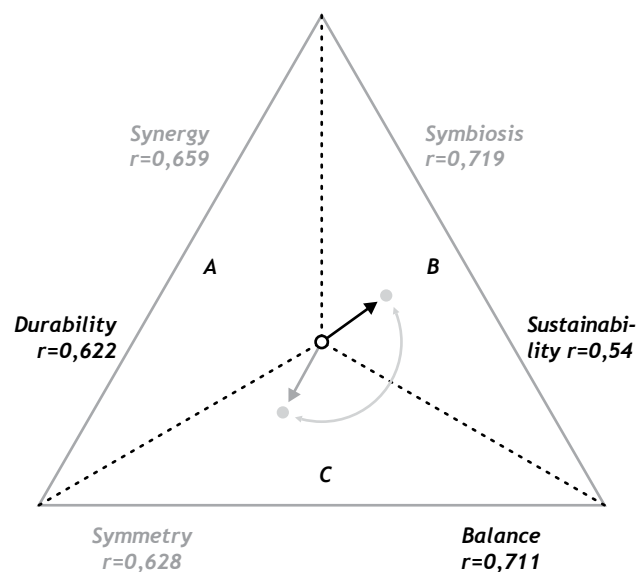


Figure 3. The imbalance gap between the 3S triangle and DSB triangle parameters

Source: [Jabłoński, 2013, p. 393]

When the triangles overlap and are analyzed, a new triangle, which the authors call a SS (sustainability strength) triangle. In the SS triangle, position of two points deviated from the balance point - red for the deviation from balance in the 3S triangle and green in the DSB triangle, is essential to determine the appropriate strategic options for the company.



Conclusion

The economic and financial crisis is a challenge for contemporary managers. They face the dilemma of how to ensure the continuity of the business they conduct and how to build value of the company in the long term. It seems that an important panacea for this specific state of today's market is designing and implementing sustainable business models, which in interaction with the company management system, business processes and strategy becomes a strong guarantee of the survival of businesses. The attributes of sustainable business models used to implement these models determine the success of a company, become a platform for the creation of company value, and ensure its full ability to operate maturely in the capital market.

dr Adam Jabłoński
Academy of Business in Dąbrowa Górnicza
Management Department
e-mail: adam.jablonski@ottima-plus.com.pl

Footnote

¹⁾ The basic components of the Code of Best Practices of the Financial Market include: honesty, diligence and competence, dignity and confidence, resources and procedures, internal relationships, preventing conflicts of interest, information from customers, protection of information about customers, information for customers, specifying services, honest advertising, customer complaints, mutual relationships and fair competition, settlement of disputes, actions taken for market development, the use of the code, Resolution No 152/ 07 of the Financial Supervision Commission of 22 June 2007 on support for the initiative to adopt the Code of Best Practices of the Financial Market and Resolution No 99/ 08 of the Financial Supervision Commission dated 18 March 2008, on the recommendation on using the Code of Best Practices of the Financial Market.

References

- [1] AFUAH A., TUCCI C., *Biznes internetowy strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, No. 43, pp. 195-215.
- [3] CHESBROUGH H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, No. 43.
- [4] DEMIL B., LECOCQ X., *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning” 2010, No.43 (2-3).
- [5] FAMA E.F., *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, „Journal of Finance” 1970, Vol. 25, No. 2.

- [6] WarsawStockExchange http://www.gpw.pl/wydarzenia/?ph_tresc_glowna_start=show&ph_tresc_glowna_cmn_id=52229, retrieved on 27.01.2014.
- [7] JABŁOŃSKI A., JABŁOŃSKI M., *Modele biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa – wyzwania strategiczne*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 9.
- [8] JABŁOŃSKI A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- [9] JABŁOŃSKI A., *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 2.
- [10] The Code of Best Practices of the Financial Market, http://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/kanon_praktyk/index.html, Resolution No 152/ 07 of the Financial Supervision Commission of 22 June 2007 on support for the initiative to adopt the Code of Best Practices of the Financial Market and Resolution No 99/ 08 of the Financial Supervision Commission dated 18 March 2008, on the recommendation on using the Code of Best Practices of Financial Market, retrieved on 27.01.2014.
- [11] ONETTI A., ZUCHELLA A., JONES M.V., MCDOUGALL-COVIN P.P., *Internationalization, Innovation and Entrepreneurship: Business Models for New Technology-Based Firms*, „Journal of Management Government” 2012.
- [12] ZOTT CH., AMIT R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning” 2010, No. 43.

Zrównoważony rynek kapitałowy a atrybuty modeli biznesu w kryzysie

Streszczenie

W sytuacji obecnego kryzysu gospodarczego następuje weryfikacja paradygmatów funkcjonujących w naukach o zarządzaniu. Zmienia się sposób postrzegania biznesu oraz następuje nowe spojrzenie na mechanizmy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy obecnie poszukują rozwiązań gwarantujących im przetrwanie w trudnym okresie, uzależniając sukces rynkowy od zdolności do systematycznej odnowy strategicznej zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Autor artykułu uważa, że źródłem zapewnienia budowy wartości przedsiębiorstw oraz zachowania ciągłości biznesu jest zaprojektowanie i wdrożenie modelu biznesu opartego na zasadach równowagi strategicznej i równoważenia, czyli modelu zrównoważonego biznesu. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych atrybutów rynku kapitałowego oraz atrybutów modeli zrównoważonego biznesu wraz z określeniem podstawowych warunków brzegowych, niezbędnych do wdrożenia tych modeli w życie w obecnej sytuacji kryzysu gospodarczego i finansowego.

Słowa kluczowe

kryzys, model biznesu, wartość przedsiębiorstwa, równowaga

XVIII MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW I GOSPODAREK W WARUNKACH ROZWOJU RYNKÓW GLOBALNYCH KRYNICA-ZDRÓJ 16-19.10.2013 r.

W dniach od 16 do 19 października 2013 roku Krynica-Zdrój gościła uczestników międzynarodowej konferencji naukowej poświęconej problematyce restrukturyzacji, organizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Tegoroczna konferencja została poświęcona wieloaspektowemu spojrzeniu na pozytywne i negatywne skutki, jakie procesy globalizacji wywierają współcześnie na funkcjonowanie przedsiębiorstw i gospodarek, jak również na umiejętność wykorzystania restrukturyzacji w celu zwiększenia ich zdolności konkurowania na rynku globalnym. Umiejętność funkcjonowania i konkurowania na globalnym rynku warunkuje bowiem obecnie w znaczącym stopniu możliwość przetrwania i rozwoju współczesnych podmiotów gospodarczych, co rodzi potrzebę podejmowania przedsięwzięć restrukturyzacyjnych ukierunkowanych na sprostanie nowym wyzwaniom. Honorowy patronat na obradami konferencji objęli: wiceprezes Rady Ministrów, minister gospodarki Janusz Piechociński oraz prezydent miasta Krakowa Jacek M. Majchrowski. W konferencji udział wzięło ponad 170 osób reprezentujących wszystkie krajowe ośrodki naukowe – w tym uczelnie ekonomiczne, wydziały nauk ekonomicznych i zarządzania uniwersytetów oraz uczelnie technicznych, zagraniczne ośrodki naukowe z Ukrainy, Włoch oraz Francji, a także liczne grono przedstawicieli praktyki gospodarczej oraz administracji rządowej i samorządowej. Obrady konferencji otworzył prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – pomysłodawca konferencji poświęconych problematyce restrukturyzacji i wieloletni kierownik Katedry

Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw UEK. W imieniu władz uczelni i wydziału uczestników konferencji powitali: prorektor UEK prof. dr hab. Krzysztof Surówka oraz dziekan Wydziału Zarządzania UEK prof. UEK dr hab. Paweł Lula. Dyrektor generalna w Ministerstwie Gospodarki dr Elwira Gross-Gołacka odczytała list, który do uczestników konferencji skierował wiceprezes Rady Ministrów, minister gospodarki Janusz Piechociński.

Obrady konferencyjne w sesji plenarnej zainaugurowało wystąpienie prezesa Zarządu Operatora Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A. dra hab. Jana Chadama, podejmujące problematykę nowych wyzwań dla współczesnych menedżerów związanych z oddziaływaniem inwestycji kapitałowych na wartość organizacji. W dalszej części obrad plenarnych, moderowanych przez prof. dra hab. Bogdana Nogalskiego, dyskutowano o uwarunkowaniach procesów restrukturyzacji w warunkach rozwoju rynków globalnych. Punktem wyjścia do dyskusji były wystąpienia podejmujące takie cząstkowe zagadnienia, jak:

- przeobrażenia w sferze funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw (prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara),
- restrukturyzacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej (prof. dr hab. Adam Peszko, dr Ewa Gołębiowska),
- strategia inteligentnego i zrównoważonego rozwoju organizacji (prof. dr hab. Władysław Janasz, prof. US dr hab. Krzysztof Janasz).

Dalsze obrady konferencyjne odbywały się w ramach tematycznych sesji panelowych poświęconych szerokiemu spektrum problemów cząstkowych wpisujących się w temat konferencji.

W sesji poświęconej problematyce zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa (prowadzący: prof. dr hab. Henryk Sobolewski) skoncentrowano się w pierwszej kolejności na wyeksponowaniu takich zagadnień, jak: strategii współczesnych organizacji (referaty wprowadzające: prof. PŚl. dr hab. inż. Jan Brzóska, dr Grzegorz Wojtkowiak), zakres i realizacja procesów restrukturyzacji rozwojowej (dr hab. inż. Marta Domagalska-Grędyś) oraz przeobrażeń w sferze komunikacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem (mgr Katarzyna Kazojć). Merytorycznym dopełnieniem tych obrad była kolejna sesja tematyczna koncentrująca się na problematyce zarządzania procesami restrukturyzacji (prowadzący: prof. UEK dr hab. Janusz Czekaj). W tej sesji podstawa dyskusji były wystąpienia, podejmujące problematykę środowiskowych uwarunkowań restrukturyzacji (prof. dr hab. inż. Stanisław Marciniak), metod i narzędzi restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie (dr Teresa Myjak) oraz restrukturyzacji w warunkach upadłości przedsiębiorstwa (dr Agnieszka Barcik, dr Piotr Dziwiński). Zagadnienia przebiegu i uwarunkowań procesów restrukturyzacji były kontynuowane w ramach sesji nt. „Analiza uwarunkowań i efektów restrukturyzacji” (prowadzący: prof. dr hab. Ryszard Borowiecki), gdzie zostały one zaprezentowane przez prelegentów z perspektywy sektora rolnictwa (prof. IERiGŻ dr hab. Piotr Chechelski), sektora górnictwa (dr Michał Teczke) oraz sektora ubezpieczeń (dr Jarosław W. Przybytniowski).

W toku obrad tegorocznej konferencji już po raz trzeci odbyła się sesja poświęcona problematyce formowania więzi organizacyjnych w gospodarce, której przewodniczyli: prof. UJK dr hab. Jarosław Karpacz oraz prof. ABF dr hab. Zbigniew Olesiński. W sesji podjęto takie kluczowe zagadnienia wpisujące się w jej tematykę, jak:

- współpraca przedsiębiorstw w warunkach globalizacji (prof. SGH dr hab. Krystyna Poznańska),
- instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych (prof. ABF dr hab. Zbigniew Olesiński),
- międzynarodowa kooperacja przedsiębiorstw budowlanych (dr Jadwiga Bizon-Górecka),
- uwarunkowania i efekty kształtowania sieci przedsiębiorstw (dr Marek Jabłoński, prof. UE dr hab. Jerzy Niemczyk),
- ocena polityki klastrowej (dr Honorata Howaniec).

Tradycją konferencji jest już od wielu lat dążenie do wymiany poglądów z przedstawicielami zagranicznych środowisk akademickich. Stąd w programie konferencji pojawił się także panel międzynarodowy nt. „Challenges of the 21st Century Economy”, któremu przewodniczył prof. UEK dr hab. Paweł Lula. W trakcie obrad wymienionego panelu wyniki swoich badań prezentowali przedstawiciele takich uczelni, jak: Uniwersytet w Mesynie (prof. Pierangelo Grimaudo), Uniwersytet Bankowości Narodowego Banku Ukrainy (dr Anna Kharlamova, dr Mariia Rysin, dr Ruslana Shurpenkova), Kijowski Narodowy Uniwersytet Han-

dlowo-Ekonomiczny (dr Nataly Raksha), Uniwersytet Szczeciński (prof. US dr hab. Tomasz Wiśniewski) oraz Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej (dr Tomasz Copp).

Od 2007 roku stałym punktem programu konferencji jest „Panel Praktyków”, którego formuła została pomyślana jako forum wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu a środowiskiem akademickim, zajmującym się różnymi aspektami restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. Tegoroczna dyskusja panelowa moderowana przez prof. dra hab. Ryszarda Borowieckiego odbywała się pod hasłem „Restrukturyzacja w kryzysie”. Integracji środowiska akademickiego ze sferą praktyki gospodarczej służyła także piąta już edycja Konkursu o Nagrodę „Lidera Restrukturyzacji”. Kapituła konkursu doceniła i uhonorowała w tym roku działania restrukturyzacyjne trzech podmiotów, przyznając 2 równorzędne wyróżnienia oraz 1 nagrodę Lidera Restrukturyzacji 2013. Statuetkę Lidera Restrukturyzacji 2013 za świadome i skuteczne działania na rzecz realizacji misji przedsiębiorstwa, zapewnienia jego zrównoważonego rozwoju oraz wypracowania pragmatycznego wzorca społecznej odpowiedzialności biznesu otrzymała Kopalnia Soli „Wieliczka” Spółka Akcyjna. Medalami Lidera Restrukturyzacji 2013 wyróżnione zostały: Air-Tech-Bud Sp. z o.o. w Bochni oraz Inter-Car Nowak Sp. z o.o. w Krakowie.

Bezpośrednim, materialnym rezultatem tegorocznej konferencji są okolicznościowe wydawnictwa książkowe. Trzy pierwsze z nich (polskojęzyczne) uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji¹, czwarte wydawnictwo (anglojęzyczne) ukaże się jako publikacja pokonferencyjna.

dr hab. Andrzej Jaki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Ekonomiki i Organizacji
Przedsiębiorstw

Przypis

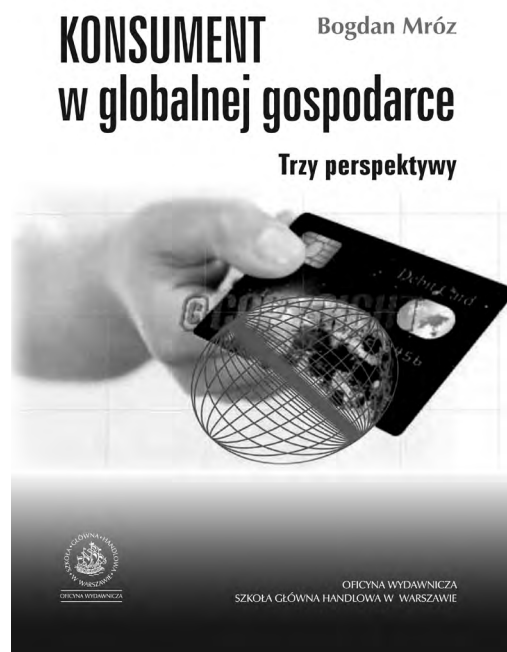
¹ Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Opracowanie i red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2013, *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – Innowacje – Strategie*, Opracowanie i red. naukowa: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2013, *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, Opracowanie i red. naukowa: R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2013 oraz *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – Kooperacja – Rozwój*, Opracowanie i red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2013.

BOGDAN MRÓZ

KONSUMENT W GLOBALNEJ GOSPODARCE

TRZY PERSPEKTYWY

Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013



Problematyka konsumpcji staje się coraz częściej przedmiotem refleksji naukowej autorów z różnych dyscyplin naukowych. Ekonomia konsumpcji wskazuje na jej związki z produkcją i wymianą rynkową. Z kolei socjologia uwypukla powiązanie konsumpcji ze światem społecznym. Natomiast nauki o zarządzaniu skupiają się na relacjach między konsumentami i przedsiębiorstwami. Powiązanie podejść ekonomicznego, zarządczego i socjologicznego pozwala ujmować konsumpcję jako kategorię socjoekonomiczną. Wieloaspektowość konsumpcji sprawia, że aby można było ją badać całościowo, konieczne jest współdziałanie badaczy z wielu obszarów nauki, co jest trudnym przedsięwzięciem.

Książka pt. „*Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*” zasługuje w tym kontekście na szczególną uwagę. Publikacja ta jest zwieńczeniem wieloletnich zainteresowań badawczych Autora. Podejmuje on w niej próbę interdyscyplinarnego omówienia zjawiska konsumpcji i analizy zmian w zachowaniach konsumentów.

W swej publikacji Autor koncentruje się na trzech teoretycznych i empirycznych problemach

konsumpcji. Po pierwsze – na przedstawieniu refleksji nad najważniejszymi czynnikami determinującymi zmiany w sferze konsumpcji. Po drugie – na wskazaniu trendów konsumenckich i ich wpływie na zachowania konsumpcyjne. Po trzecie – na ukazaniu złożoności relacji między konsumentami a przedsiębiorstwami.

Wskazane aspekty przedstawiają trafny dobór orientacji teoretycznej i empirycznej prezentacji, obrazując stan i perspektywy wiedzy dotyczącej konsumpcji. W poszczególnych rozdziałach Autor prezentuje zarówno dyskurs teoretyczny, wynikający z lektury najnowszych publikacji autorów krajowych i zagranicznych zajmujących się problematyką konsumpcji, jak i wyniki badań empirycznych.

Swoje rozważania na temat kapitału społecznego Autor przedstawia w szesnastu rozdziałach, które podzielone są na 3 części. Pierwszą część pt. „*Konsument w globalnej wiosce*” otwiera rozdział poświęcony globalizacji konsumpcji i stylów życia, w którym zaprezentowano podstawy teoretyczne globalizacji konsumpcji, akcentując cechy współczesnego społeczeństwa konsumpcyjnego. Autor wskazuje, iż we

współczesnych społeczeństwach konsumpcyjnych koegzystują dwie krańcowo odmienne tendencje: do indywidualizacji, która przejawia się w dążeniu do zaakcentowania swojej odrębności i wyróżnienia się przez konsumpcję, oraz do naśladowstwa wzorów konsumpcji propagowanych przez kosmopolityczną kulturę masową.

W kolejnym rozdziale poświęconym *konsumpcjonizmowi* Autor dowodzi, iż staje się on powoli religią współczesnych konsumentów. Wskazuje, iż ma on bardzo duży wpływ na sposób życia, którego cechą jest nadmierna konsumpcja nieadekwatna do potrzeb konsumentów. Czynnikiem stymulującym do takiej konsumpcji jest dążenie do gromadzenia dóbr materialnych, stanowiących ważny motyw życiowej aktywności. Innym czynnikiem wspomagającym rozwój nadmiernej konsumpcji jest hedonizm. Autor, podsumowując ten rozdział, wskazał, iż w epoce globalizacji i Internetu konsumpcja stała się dla rzesz konsumentów nową religią.

W następnym rozdziale głównym przedmiotem refleksji uczyniono transgraniczne wspólnoty konsumentów jako rezultat procesów globalizacji. Autor omawia 16 wspólnot konsumenckich, wskazując, iż są one z jednej strony wyzwaniem, a z drugiej strony szansą dla przedsiębiorstw poszukujących swojego miejsca na rynku.

Kolejny rozdział poświęcono wpływowi nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na zachowania konsumpcyjne. Autor wskazuje, iż jedną z ważnych konsekwencji rozwoju nowych środków komunikacji jest tzw. „pokolenie sieci”, które skupia się m.in. na poszukiwaniu rozrywki i atrakcyjnych form przekazu w nowych mass mediach. Ekspansja nowych technologii informacyjnych powoduje rekonfigurację dotychczasowych struktur społecznych, na co zwraca uwagę wielu socjologów. W tym kontekście Autor przedstawił interesującą propozycję nowej stratyfikacji w erze cyfrowej. Pozwala ona wyróżnić kategorie społeczne, które różnią się od siebie stopniem wykorzystania nowych technologii w życiu.

Autor podejmuje również kwestie związane z powstaniem i rozwojem mediów społecznościowych i powiązanych z nimi wirtualnych społeczności konsumenckich. Skupia uwagę na możliwościach wykorzystania mediów społecznościowych do komunikowania się producentów z konsumentami i użytkownikami ich wyrobów, w szczególności dotyczy to wirtualnych społeczności konsumentów. Interesującym jest podkreślenie korzyści, jakie płyną z zastosowania wiedzy klientów (konsumentów) do rozwiązywania konkretnych problemów, przed którymi stają przedsiębiorstwa. Wykorzystanie zasobów kapitału intelektualnego konsumentów może zwiększyć efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw.

W ostatnim rozdziale pierwszej części książki Autor omówił wyniki własnych badań nad zachowa-

waniami konsumentów w Polsce w obliczu procesów globalizacji. W konkluzjach wskazał, iż na zachowania konsumpcyjne Polaków istotny wpływ wywierają wzory typowe dla kosmopolitycznej kultury masowej. Polscy konsumenci są w znacznym stopniu naśladowcami trendów i zachowań lansowanych przez mass media, starają się powielać elementy stylu życia i konsumpcji tzw. celebrytów oraz są podatni na wpływ sugestywnych przekazów reklamowych.

Druga część książki pt. „*Nowe trendy konsumencie*” dotyczy spojrzenia na zachowania konsumpcyjne przez pryzmat nowych trendów konsumenckich. Część tę rozpoczynają rozważania nad zmianami w zachowaniach konsumpcyjnych konsumentów na początku XXI wieku. Autor, omawiając czynniki o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym determinujące te zmiany, wskazał na wyłanianie się nowego typu konsumenta uwikłanego w różnego rodzaju sieci i relacje społeczne. Jest to w dużej mierze rezultat rozprzestrzeniania się procesów globalizacji i rozwoju nowoczesnych technologii. Wywierają one istotny wpływ na zmiany w relacjach między konsumentami i między konsumentami a producentami, sprzedawcami i usługodawcami. Z jednej strony konsumenci wchodzi w różne relacje między sobą, tworząc sieci konsumentów, wspólnoty konsumenckie itd. Z drugiej strony konsumenci coraz częściej występują w roli partnera w procesach wytwarzania różnych produktów i usług. Powstaje tzw. „prosument”, który realizuje dwie role: producenta i konsumenta.

W kolejnym rozdziale przedstawiono kwestię powstawania i rozprzestrzeniania się nowych trendów konsumenckich. Autor podjął się trudnego zadania opisu współczesnych megatrendów w konsumpcji. Trudność wynika z tego, iż dotyczy to prognozowania zachowań konsumentów w przyszłości, co jest obarczone dużym ryzykiem. Aby określić przyszłe zachowania konsumpcyjne, konieczne jest korzystanie z wielu różnych metod i technik badawczych zaczerpniętych z socjologii, psychologii, etnografii czy ekonomii. Autor, przedstawiając różne teoretyczne podejścia do analizy trendów w konsumpcji, prezentuje własne stanowisko w tym zakresie. Skupia swoją uwagę na zagadnieniu powstawania trendów, procesie rozprzestrzeniania się nowych trendów, diagnozowaniu i przewidywaniu trendów konsumenckich. Według Autora, w procesie przewidywania nowych trendów można wyróżnić trzy fazy: identyfikację, interpretację i implikację. Najtrudniejszym zadaniem badacza jest określenie implikacji zachodzących zmian dla różnych sfer życia społeczno-gospodarczego. Istotne jest tutaj ustalenie kierunków rozwoju trendu oraz siły jego oddziaływania na poszczególne branże w gospodarce. Prawidłowa analiza powstającego trendu pozwala określić jego siłę, tempo i kierunek rozwoju, co ma istotne znaczenie dla rozwoju danego rynku lub produktu.

W następnym rozdziale Autor obszernie omówił najważniejsze trendy konsumenckie na początku XXI wieku. W oparciu o literaturę przedmiotu i badania empiryczne szeroko opisał wybrane trendy: „mieszanie się płci” (gender blending), LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability), samoleczenie (Do-It-Yourself Doctors), „konsument poszukujący” (trysumer), współpracę konsumencką (Sharing economy), technologizację życia codziennego, „cyfrową abstynencję”. Wkładem Autora w rozwijanie wiedzy o nowych trendach w konsumpcji jest opis trendów wynikających z rozwoju społeczeństwa konsumpcyjnego, mianowicie demokratyzacją luksusu związaną z umasowieniem dóbr luksusowych dostępnych dla różnych grup konsumentów, natychmiastową gratyfikacją związaną z orientacją temporalną w konsumpcji tzw. orientacją „tu i teraz” oraz hiperpersonalizacją stymulowaną przez orientację indywidualistyczną powiązaną z wartościami postmaterialnymi.

Rozważania na temat trendów konsumenckich kończą rozdział poświęcony zrównoważonej konsumpcji. Autor stawia w nim pytanie, czy jest to realny trend czy też utopijna mrzonka? W poszukiwaniu odpowiedzi opisuje szczegółowo założenia idei zrównoważonej konsumpcji, a następnie przedstawia dowody na to, iż jest to trwały trend. Autor w konkluzji rozważań nad ideą zrównoważonej konsumpcji wskazuje na warunki, jakie powinny być spełnione, aby ten trend okazał się trwały, a nie tylko był modnym sloganem. Nie podzielam do końca wątpliwości w trwałość tego trendu, ponieważ uważam, że jest on niezbędny w społeczeństwie konsumpcyjnym jako przeciwwaga dla nadmiernej konsumpcji stymulowanej przez ideologię konsumpcjonizmu. Kwestią dyskusyjną pozostaje jedynie jego zasięg oddziaływania. Można sądzić, że upowszechnienie się świadomości społecznej odpowiedzialności wśród konsumentów będzie miało miejsce w społeczeństwach wysokorozwiniętych i wpłynie na zmiany zachowań konsumpcyjnych, natomiast w społeczeństwach rozwijających się dominować będzie dążenie do podwyższania standardu życia i konsumpcji, a w dalszej kolejności do nadmiernej konsumpcji.

W trzeciej części książki pt. „*Relacje konsument-przedsiębiorstwo*” Autor prezentuje podejście zarządcze do analizy konsumpcji i zachowań konsumenckich. Wskazuje, iż w ostatnich latach dokonała się ewolucja w relacjach konsument – przedsiębiorstwo. Zwiększyło się znaczenie konsumenta w stosunkach wymiany. Konsumenty poprzez zwiększenie obszaru dyspozycyjności wolnej części swoich dochodów i artykułowania swoich oczekiwań mają coraz większy wpływ na decyzje rynkowe. Są częściej stroną wiodącą w relacjach rynkowych, decydują o tym, co producenci będą produkować i jak długo dane dobro będą wytwa-

rzać. Tworzy się nowy ośrodek władzy na rynku, tzw. władza konsumencka. Reakcją producentów na te zmiany jest tworzenie innowacyjnych produktów, które są dostosowane do ich oczekiwań.

Pierwszy rozdział tej części podejmuje refleksję nad miejscem konsumenta w strategiach przedsiębiorstw. Autor wskazuje, że w nowej sytuacji rynkowej, w której konsument jest równorzędnym partnerem producenta, ważną funkcję pełni wiedza o zachowaniach konsumentów. Zauważa, że budowa więzi z klientami i konsumentami wymaga od firm pozyskiwania jak największej liczby różnorodnych informacji, np. o upodobaniach, preferencjach estetycznych, aspiracjach, emocjach itd. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny wzmocnić kompetencje informacyjne, co pozwoli im uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Jednym z najważniejszych zadań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami, powinno być budowanie długotrwałych relacji z konsumentami. Autor zauważa, że przekonanie, iż wierny klient dla firmy w warunkach konkurencyjnego rynku jest najważniejszy, skłania wiele firm do budowy różnego rodzaju programów lojalnościowych, mających trwale związać konsumentów z firmą. W związku z tym proponuje różne rozwiązania, które wzmacniają długookresowe więzi między przedsiębiorstwem a klientami i konsumentami.

Rozważania na temat relacji między przedsiębiorstwem i konsumentami Autor pogłębia w kolejnym rozdziale. Przedstawia analizę uwarunkowań, które wpływają na kształt i intensywność tych relacji. W swoich rozważaniach podejmuje problem wpływu czynników makrospołecznych związanych z procesami globalizacji na relacje przedsiębiorstwo-konsument, wskazując na znaczenie m.in. rekonfiguracji i transferu ośrodków władzy, nowego „cyfrowego świata”, pluralizmu i homogenizacji stylów życia, „globalnej bliskości”. Porusza również kwestię czynników sprzyjających zmianom w otoczeniu przedsiębiorstwa, wskazując m.in. na rolę intensywności i rozwoju społeczności wirtualnych, szybkie rozprzestrzenianie się nowych produktów oraz skracanie ich rynkowego cyklu życia, ekspansję globalnych marek, erozję zaufania ze strony konsumentów w stosunku do firm itd. Przedstawiony przez Autora zestaw determinant warunkujących funkcjonowanie relacji przedsiębiorstwo-konsument nie ma charakteru wyczerpującego, stanowi jednak ważny punkt wyjścia do dalszych analiz.

Autor podejmuje w tym kontekście refleksję nad koniecznością dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Proponuje, aby przedsiębiorstwa na nowo zdefiniowały przestrzeń rynkową, w której działają po to, żeby koncentrować się na najbardziej obiecujących obszarach, które mogą zapewnić sukces ryn-



kowy. To zadanie nie jest łatwe, wymaga bowiem od menedżerów czujności i ustawicznego monitorowania trendów pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa, w szczególności zmian w zachowaniach konsumentów, ich preferencji i oczekiwań.

W następnym rozdziale Autor omawia implikacje zmian w zachowaniach konsumentów dla strategii przedsiębiorstw. Zmiany te mogą stanowić zagrożenie dla wielu przedsiębiorstw, dla innych natomiast okazją do szybkiego wzrostu i zdobycia pozycji na rynku. W dużej mierze jest to warunkowane rodzajem strategii, jaką przedsiębiorstwo przyjmuje wobec nowych trendów konsumenckich. Autor omawia szczegółowo wybrane strategie firm w sektorze „szybkiej mody” (*fast fashion retailers*) oraz na rynku dóbr luksusowych. Ciekawym uzupełnieniem prezentowanych strategii są przykłady reakcji firm z różnych branż na nowe trendy konsumenckie.

W kolejnym rozdziale Autor podjął rozważania nad zagadnieniem marketingu doświadczeń jako odpowiedzi na zmiany w zachowaniach konsumpcyjnych. Idea marketingu doświadczeń odwołuje się do emocjonalnych doznań związanych ze sferą konsumpcji. Konsumenci poszukują na rynku nie tyle samych dóbr, ile unikatowych doświadczeń, przeżycia czegoś niezwykłego, ekscytującego, niepowtarzalnego. Odpowiedzią przedsiębiorstw na te oczekiwania są próby starania przekształcenia tradycyjnej sprzedaży detalicznej w unikatowe doświadczenia konsumenckie. Zadaniem handlu jest dostarczenie ekscytujących, niezapomnianych wrażeń związanych z dokonywaniem zakupów. Na potwierdzenie postawionej tezy o tym, iż handel staje się teatrem wyobraźni Autor przytacza przykłady firm, które nastawione są na dostarczanie konsumentom emocjonalnych przeżyć.

Zmiany, jakie zachodzą na rynku, są dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Konieczne staje się prowadzenie ciągłego monitoringu zachowań konsumentów, który zapewni stały dostęp do informacji o konsumentach. Według Autora, zdobycie jak najwięcej informacji o marzeniach, aspiracjach, oczekiwaniach, motywacji oraz różnych aspektach codziennego życia konsumentów jest ważnym czynnikiem przesadzającym o sukcesie firmy. Autor, omawiając najważniejsze źródła informacji o konsumentach, wskazuje, iż stanowią one punkt wyjścia do tworzenia modeli zarządzania wiedzą o konsumentach. Proponuje przyjąć jeden z czterech modeli, tj. koordynację prostą, koordynację sekwencyjną, koordynację symbiotyczną i koordynację zintegrowaną. W celu usprawnienia gromadzenia informacji o zachowaniach konsumentów warto wykorzystać nowoczesne technologie informacyjne, które umożliwiają przetwarzanie, systematyzowanie i grupowanie w różnych przekrojach pozyskiwanych informacji. Zgromadzone informa-

cje o konsumentach pozwalają tworzyć indywidualne oferty rynkowe.

Z punktu widzenia zmian, jakie zachodzą w relacjach przedsiębiorstwa z konsumentami, warto wspomnieć o wzroście udziału konsumentów w strategiach firm, które są zorientowane na interakcje z adresatami swojej oferty dóbr konsumpcyjnych. Autor omawia koncepcję partnerskiej produkcji służącą do wytwarzania produktów o unikatowych cechach, które pozwalają odróżnić się od rywali rynkowych. Dzięki niej przedsiębiorstwa pozyskują tanim kosztem wiedzę, umiejętności i zaangażowanie konsumentów. Wskazuje na zalety tej koncepcji, ale również podkreśla, iż może się ona okazać jedynie majstersztykiem marketingowej manipulacji.

Część trzecią książki kończy rozdział poświęcony studium przypadku dotyczącego zachowań konsumentów na rynku muzycznym. Jest to interesujący opis zmian w relacjach między wytwórniami muzycznymi a konsumentami, które są wynikiem rozwoju nowych technologii informacyjnych.

Recenzowana książka to cenna pozycja w zakresie badań nad konsumpcją i zachowaniami konsumentów. Mimo rozległej problematyki badawczej publikacja ta w sposób rzetelny wzbogaca naszą wiedzę o wiele ważnych kwestii. Autor prezentuje również dorobek polskich i zagranicznych uczonych zajmujących się tymi zagadnieniami, wnikliwie analizując ich tezy. Przedstawione treści pobudzają do dyskusji i sprzyjają w znacznym stopniu rozwojowi teorii dotyczącej konsumpcji, jak i orientacji empirycznej. Teoriopoznawcza i formalna strona prezentowanej monografii dostarcza dużo wiedzy o zmianach, jakie mają miejsce w konsumpcji i w relacjach przedsiębiorstwo-konsument.

Wnioski zawarte w pracy są cennym przyczynkiem badawczym, ukazującym warunki i możliwości rozwoju konsumpcji w warunkach zmieniającego się świata społecznego. Wnoszą istotny wkład zarówno w teorię konsumpcji, jak i jej praktyczną sferę.

Kończąc pobieżne omówienie tej obszernej i poznanawczo wartościowej książki, pragnę podkreślić, że może ona stanowić ważną i ciekawą lekturę nawet dla nieprzygotowanego czytelnika. Autorowi udało się bowiem zebrać materiał o bardzo wysokich walorach poznawczych i dzięki temu rynek wydawniczy zostanie wzbogacony o ważną dla nauk o zarządzaniu, ekonomii i socjologii pozycję, opisującą procesy zmian w konsumpcji i zachowaniach konsumentów i ich implikacje dla praktyki gospodarczej.

Opracowanie:

dr hab. Felicjan Byłok, prof. PCz

Politechnika Częstochowska

Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

TRANSFER PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W KIERUNKU DOWNSTREAM

NIRAJ DAWAR, *When Marketing Is Strategy. Why you must shift your strategy downstream, from products to customers*, „Harvard Business Review”, December 2013.

Niraj Dawar jest profesorem marketingu w Ivey Business School w Ontario. Jest autorem wielu książek, m.in. „Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers”, Harvard Business Review Press, 2013.

Wprowadzenie

Można zaobserwować, że w wielu znanych współcześnie sektorach działania z obszaru upstream (dotyczące początkowych faz w łańcuchu wartości), takie jak na przykład pozyskiwanie surowca czy produkcja, często są outsourcowane, natomiast działania z obszaru downstream (dotyczące końcowych faz w łańcuchu wartości), których celem jest obniżanie kosztów i ryzyka ponoszonych przez klientów, stają się kluczowymi źródłami przewagi konkurencyjnej.

Działania z obszaru downstream, takie jak dostarczenie produktu odpowiadającego konkretnym potrzebom konsumentów, w coraz większej mierze wpływają na dokonywany przez klientów wybór marki oraz budowanie lojalności, stanowiąc istotny udział w kosztach.

Firmy często koncentrują się na produkcji i towarach, za miarę sukcesu przyjmując ilość sprzedanych sztuk, a swoje nadzieje pokładają w wydajności linii produkcyjnych. Doprowadzone do perfekcji metody produkcji mają maksymalizować wydajność, zaś na awanse mogą liczyć menedżerowie, którzy z poświęceniem dążą do zwiększania wyników. Firmy dobrze wiedzą, jak wiele kosztuje wytworzenie i sprzedaż towaru. Jednakże można zauważyć pewną ewolucję, która przechyla szalę zainteresowania w kierunku klienta i tego, co przedsiębiorstwo może dla niego zrobić. Strategia myślenia: „Co jeszcze możemy wyprodukować?” została zastąpiona przez: „Co jeszcze możemy zrobić dla naszych klientów?”. Z tego wzglę-

du strategia firmy musi podlegać przeformułowaniu. Po pierwsze, elementy przewagi konkurencyjnej usytuowane są w otoczeniu, a staje się ona silniejsza wraz z gromadzeniem doświadczenia i wiedzy. Po drugie, zmienia się także podejście do walki konkurencyjnej. Oferowanie lepszego produktu ustępuje potrzebom konsumentów. Po trzecie, o tempie rozwoju i ewolucji rynków decydują obecnie zmieniające się kryteria zakupowe konsumentów, a nie ulepszone produkty czy technologie. Następuje więc przejście od produktu do konsumenta.

Na czym powinna koncentrować się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa?

Starając się zbudować przewagę konkurencyjną poprzez działania w obszarze upstream, firmy walczą o stworzenie niepowtarzalnych zasobów i umiejętności, tworząc bariery wejścia. Przykładowo, jeżeli procesy produkcyjne stanowią źródło przewagi firmy, wówczas wizyty w fabrykach podlegają bardzo ścisłej kontroli. Jeśli natomiast obszar badań i rozwoju wyróżnia przedsiębiorstwo, wtedy szczególną uwagę przywiązuje się do ochrony patentowej i ograniczonego dostępu do laboratoriów badawczych. Natomiast organizacje, których atutem są pracownicy i ich talenty, zwracają szczególną uwagę na troskę o pracownika i ich wysoki komfort pracy. W przypadku downstreamu

przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa przejawia się w relacjach z konsumentami, partnerami czy koopetitorami. Bazuje na interakcjach z nimi, przepływie informacji oraz na zachowaniach zakupowych.

Dowodem na trafność powyższych rozważań może być eksperyment, w którym konsumentom zadaje się pytanie, czy koncern Coca-Cola byłby w stanie sfinansować i na nowo uruchomić działalność, jeśli nocny pożar strawiłby wszystkie aktywa rzeczowe zgromadzone na całym świecie. Często można spotkać się z odpowiedzią, iż odbudowa firmy po stracie wymagałaby czasu, pracy i pieniędzy, ale Coca-Cola bez większych problemów zgromadziłaby środki, aby znów stanąć na nogi. Marka szybko przyciągnęłaby inwestorów liczących na przyszłe zyski. Kolejne pytanie brzmi, co by się stało, gdyby nagle 7 miliardów konsumentów na całym świecie obudziło się rano z częściową amnezją, nie mając żadnych skojarzeń z marką Coca-Cola. Wieloletnie przyzwyczajenia straciłyby swoją siłę, a konsumenci nie sięgali by już po puszkę coli, aby zaspokoić pragnienie. Środowisko biznesowe jest zgodne, że w tym wypadku Coca-Cola miałaby problemy finansowe przy ponownym uruchomieniu działalności, mimo iż jej rzeczowe aktywa byłyby nienaruszone. Okazuje się, że utrata przewagi konkurencyjnej w obszarze downstream, oznaczającej więź konsumentów z marką, byłaby dużo bardziej poważna niż utrata wszystkich aktywów produkcyjnych z obszaru upstream.

W celu zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej firmy muszą przenieść środek ciężkości z obszaru upstream do obszaru downstream, wyraźnie określając sposób doboru konkurencji, kształtowania kryteriów zakupowych konsumentów, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań ich problemów oraz gromadzenia danych o konsumentach i wykorzystywania potencjału sieci powiązań. Jest to szczególnie istotne dla firm działających w sektorze produkcyjnym. Dzięki udoskonaleniu działań w obszarze downstream firmy będą mogły budować nowe formy wartości dla klienta oraz trwale wyróżniać się na rynku.

Rola głosu konsumentów

N. Dawar zwraca uwagę na poglądy naukowców, iż zgodnie z którymi postawa prorynkowa firmy przejawia się w umiejętności słuchania konsumentów, rozumienia ich potrzeb oraz wytwarzania produktów i usług spełniających te wymagania. Teorii podporządkowują się przedsiębiorstwa, wsłuchując się w głos konsumenta, który bardzo często wpływa na decyzje związane z produktem, ceną, opakowaniem, umiejscowieniem w sklepie, promocjami czy pozycjonowaniem. W rzeczywistości jednak sukces odnoszą niekoniecznie przedsiębiorstwa, które reagują na zgłaszane przez klientów potrzeby.

S. Jobs, zapytany o badanie rynku poprzedzające stworzenie iPada, deklarował, iż firma nie prowadziła

ich, ponieważ nie należy oczekiwać od konsumenta, iż wie, czego chce. Nawet jeśli konsument wie, czego chce, pytanie o to może nie być najlepszym sposobem gromadzenia informacji. Zara, detalista na rynku odzieżowym, wyklada na półki niewielką liczbę swoich produktów (kilkaset sztuk miesięcznie) na stosunkowo krótki okres sprzedaży, podczas gdy w przypadku tradycyjnych sprzedawców jest to kilka tysięcy w ciągu sezonu. Chcąc odpowiedzieć na trendy w zachowaniach zakupowych konsumentów, firma natychmiast produkuje tysiące kolejnych sztuk, które cieszą się największym zainteresowaniem, a usuwa te, na których popyt jest niewielki.

Liderami rynku są aktualnie firmy, które odpowiednio zdefiniowały skuteczność w obrębie własnego sektora. Volvo wyznacza na przykład standardy bezpieczeństwa i kształtuje oczekiwania klientów, zwracając uwagę na takie elementy wyposażenia, jak pasy bezpieczeństwa, poduszki powietrzne, system bocznej ochrony czy system wykrywania pieszych. Nike pomogło swoim klientom uwierzyć w siebie. Kupujący coraz częściej posługują się stworzonymi przez firmy kryteriami nie tylko w celu wyboru marki, ale także po to, aby zrozumieć rynek i do niego dotrzeć.

Kryteria te stają się także dla firm podstawą segmentacji rynku, wyboru i umiejscawiania marek, pozycjonowania na rynku, służących jako źródła przewagi konkurencyjnej. Strategicznym celem działań w obszarze downstream jest zatem wpływanie na sposób, w jaki konsumenci postrzegają wagę różnorodnych kryteriów zakupowych.

Efekt sieci jako element przewagi konkurencyjnej

Tradycyjne podejście w obszarze upstream głosi, że wraz ze zrównaniem się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw ulega ona zmniejszeniu. W przypadku przedsiębiorstw konkurujących w obszarze downstream działa odwrotna zasada. Przewaga wzrasta wraz z czasem lub ilością pozyskanych klientów. Przykładowo dla Facebooka najważniejszym zasobem z obszaru downstream jest miliard użytkowników posiadających konta na portalu. Firma dokłada wszelkich starań, aby utrzymać swoją renomę lidera wśród społecznościowych portali. Danych publikowanych przez użytkowników nie można przenieść na żadną inną stronę, a osie czasu, wydarzenia, gry i aplikacje sprzyjają budowaniu przywiązania do marki. Im więcej użytkowników pozostanie wiernych Facebookowi, tym większa liczba ich znajomych również tam będzie.

Efekt sieci powiązań to klasyczny przykład powstania przewagi konkurencyjnej w obszarze downstream, który posiada kumulatywny charakter. Jest on osadzony w przestrzeni rynkowej, rozproszony oraz trudny do powielenia. Również w przypadku marki mamy do czynienia z efektem sieci. BMW i Mercedes umieszczają swoje reklamy w telewizji i innych

środkach masowego przekazu, mimo że docelową grupę ich produktów stanowi poniżej 10% odbiorców reklam. Im więcej osób będzie jednak podziwiała te marki, tym więcej grupa docelowa będzie skłonna zapłacić za zakup. W podobny sposób w obszarze downstream kształtują się pozostałe przewagi konkurencyjne, a w szczególności gromadzenie i zarządzanie danymi.

Czy konkurentów można wybierać?

W przypadku budowania przewagi w obszarze downstream zasadniczymi elementami konkutowania są: umiejscowienie oferty w świadomości konsumenta, pozycja na tle konkurencji w kanałach dystrybucji oraz cena.

Przykładowo firma produkująca napoje, która stworzyła produkt wspomagający nawodnienie organizmu, ma do wyboru kilka możliwości jego pozycjonowania – jako napój stosowany przy schorzeniach układu pokarmowego, napój wzmacniający dla sportowców lub napój łagodzący objawy złego samopoczucia. W każdym z tych przypadków konsument w inny sposób będzie postrzegał zalety produktu oraz będzie go porównywał z liniami konkurencyjnych produktów.

Wybierając strategię pozycjonowania produktów, menedżerowie zwykli zwracać uwagę na rozmiar i wskaźniki wzrostu rynku, pomijając jednocześnie intensywność konkurencji oraz to, z kim firma faktycznie konkuruje. Działania w obszarze downstream pozwalają na aktywne pozycjonowanie w ramach konkurencji lub poza nią. Filtry Brita rywalizują na rynku z innymi filtrami, kiedy są wystawione w dziale z artykułami gospodarstwa domowego. Punkt odniesienia i wpływ na decyzje zakupowe konsumentów zmieni się jednak, kiedy filtry będą dostępne w dziale z wodą mineralną. To pozwala firmie zdobyć przewagę cenową, ponieważ za tę samą cenę konsument otrzyma więcej litrów czystej wody niż gdyby kupił w butelkach.

W celu uniknięcia porównań z inną marką należy opracować taką strategię marketingu, dystrybucji i opakowań, aby utrudnić konsumentowi odwołanie się do powszechnych wzorów. Brak zróżnicowania sprzyja konkurencji, choć wiele marek wcale na tym nie zyskuje.

Cena jest wreszcie ostatnim kryterium, które ma wpływ na to, z kim dana firma rywalizuje. Kiedy w 2002 r. Infiniti wprowadziło na rynek unowocześnione G35, auto zyskało miano pogromcy BMW. Samochód był wzorowany na legendarnym modelu Nissan Skyline i konkutował z BMW serii 5 pod względem przestrzeni i mocy silnika, lecz rywalizacja nie była łatwa z kilku powodów. Seria 5 była dedykowana doświadczonym nabywcom BMW lub tym, którzy kiedykolwiek posiadali luksusowy samochód. Poza tym BMW serii 5 było bardzo drogie, tak więc klienci, którzy mogli pozwolić sobie

na taki zakup, nie poszukiwali wyłącznie czegoś wartościowego. Zależało im raczej na kupnie samochodu znanej marki. Infiniti postanowiło więc postawić G35 obok BMW serii 3. Odpowiednia cena pomogła osiągnąć zamierzony cel.

Próba ominięcia konkurencji może zminimalizować konieczność prowadzenia z nią walki, ale też nie gwarantuje, że firma uniknie niechcianych rywali. Jeśli jednak firma zdobędzie pozycję lidera w obszarze wybranego kryterium zakupowego, jej naśladowcy sami będą narażeni na poważne trudności.

Okazuje się, że nowi gracze mają większy wpływ na to, z kim będą rywalizować na rynku niż ci, którzy byli pionierami w swojej kategorii. Firma dołączająca do walki konkurencyjnej może zdecydować się na rywalizację z liderem albo postawić na różnicowanie. Jednakże i lider może wyprzedzać swych rywali dzięki regularnej redefinicji rynku czy wprowadzaniu nowych kryteriów zakupowych.

Rola innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Obsuwając coraz większe różnicowanie w obrębie już istniejących kategorii, świadomość konsumentów staje się coraz bardziej deficytowa i cenna. Firmy prowadzą zacieklą rywalizację właśnie po to, aby móc się wyróżnić. Volvo nie twierdzi, że produkuje lepsze samochody aniżeli BMW, lecz po prostu inne. W świadomości konsumentów Volvo kojarzy się z bezpieczeństwem, a BMW z emocjami płynącymi z jazdy. Ponieważ obaj producenci odwołują się do innych kryteriów zakupowych, ich docelowe grupy klientów są odmienne. W ramach światowego badania mającego na celu ustalenie, co konsument rozumie pod pojęciem „emocji”, respondenci mieli przypomnieć sobie „najbardziej ekscytujący dzień z życia”. Wyniki pokazały, że właściciele BMW wspominali rzeczy, które robili, jak np. spływ pontonem na rzece Colorado czy koncert Rolling Stonesów. Dla odmiany, dla posiadaczy Volvo najbardziej emocjonującym dniem były narodziny pierwszego dziecka. Rywalizacja pomiędzy markami sprowadza się więc do przekonania konsumentów o względnej istotności ich kryterium zakupowego.

Oczywiście nie oznacza to, że działania w obszarze upstream związane z produkcją bezpieczniejszych i szybszych samochodów nie są istotne. Produkt stanowi zasadniczy element strategii pozycjonowania marki w odniesieniu do wybranego kryterium. Dzięki produktowi i jego cechom abstrakcyjne i niematerialne obietnice składane przez markę przekształcają się w realne korzyści. Innowacje produktowe Volvo faktycznie zwiększają bezpieczeństwo produkowanych aut i tym samym utrwalają przywiązanie klientów do marki. Wśród

elementów marketingu mix produkt nie zajmuje jednak ważniejszego miejsca niż na przykład komunikacja czy dystrybucja.

Zwycięzcami walki konkurencyjnej są firmy, które oferują rozwiązanie redukujące koszty i ryzyka po stronie konsumentów w czasie zakupów i całego cyklu użytkowania.

Wystarczy przypomnieć przypadek firmy Hyundai w czasie wielkiego kryzysu z lat 2008-2009. Wraz z osłabieniem gospodarki perspektywy pracy wśród Amerykanów stały się bardzo niepewne i konsumenci odkładali decyzje o zakupie artykułów trwałego użytku. Większość producentów samochodów zaczęła obniżać ceny, podczas gdy Hyundai zrezygnował z obniżania cen i wprowadził gwarancję ograniczonego ryzyka. Wdrożył program Hyundai Assurance, którego hasło przewodnie brzmiało: „Jeśli stracisz pracę lub dochody w ciągu roku od chwili zakupu samochodu, możesz zwrócić auto bez żadnych konsekwencji dla swojej zdolności kredytowej”. Gwarancja była opcją sprzedaży, odpowiedzią na argument powstrzymujący klientów przed zakupem nowego samochodu. Program wystartował w styczniu 2009 r. Hyundai odnotował wtedy niemal dwukrotny wzrost sprzedaży, podczas gdy dla całej branży nastąpił 37-procentowy spadek. Gwarancja Hyundai Assurance była innowacją z obszaru downstream. Innowacja firmy nie polegała na wprowadzeniu na rynek lepszych samochodów, ale lepszej strategii sprzedaży.

W obszarze downstream obniżenie kosztów i ryzyka dla klienta stanowi główny aspekt działań i jest podstawowym narzędziem budowania wartości.

O ile potrzeba innowacji produktowych jest właściwa dla obszaru upstream, o tyle innowacje technologiczne wpływają na przewagę konkurencyjną w obszarze downstream.

N. Dawar dodaje, iż zmiany rynkowe mogą mieć charakter ewolucyjny, pokoleniowy lub rewolucyjny i każdą z nich można wytłumaczyć w kategoriach psychologii konsumentkiej. Zmiany ewolucyjne przesuwają granice dotychczasowych kryteriów zakupowych. Zmiany pokoleniowe wprowadzają nowe kryteria jako uzupełnienie już istniejących, niejednokrotnie otwierając nowe segmenty rynku, np. bezcukrowe napoje, samochody hybrydowe czy jednodniowe leki zastępujące kilkudniową kurację. Z kolei zmiany rewolucyjne nie tylko wprowadzają nowe kryteria, ale deklasują dotychczas obowiązujące. Nowe kontrolery Nintendo Wii zmieniły podejście do korzystania z gier, ekrany dotykowe i interfejsy multitouch zmieniły oczekiwania użytkowników smartfonów, a dzięki szczepionkom na gruźlicę czy profilaktyce przeciw malarii za kilkadziesiąt lat współczesne leki będą niemal bezużyteczne.

Przeprowadzenie rewolucyjnej zmiany na rynku wymaga większej siły rażenia niż zmiana pokolenio-

wa, a ta z kolei musi być okupiona większym wysiłkiem niż w przypadku rynkowej ewolucji. W każdej z powyższych sytuacji jakość innowacji oznaczająca większe korzyści w porównaniu z dotychczasowymi produktami pomaga wywołać na rynku poruszenie, ale nie gwarantuje zmiany. Wysoki wskaźnik niepowodzeń we wprowadzaniu nowych produktów wskazuje, że firmy nadal przeznaczają znaczną ilość środków na innowacje produktowe i nie są w stanie wpłynąć na zmianę kryteriów zakupowych konsumentów. Technologia jest niezbędna do przeprowadzenia ewolucji na rynku, lecz sama nie wystarczy. Aby konsumenci zostali przeprowadzeni przez ewolucyjną, pokoleniową i rewolucyjną zmianę, należy podjąć działania w obszarze downstream.

Zakończenie

Działania w obszarze downstream wydają się kluczowe dla dużej grupy przedsiębiorstw. Pierwsza z nich to firmy działające w sektorach opartych na szerokiej gamie produktów, jak na przykład technologie czy przemysł farmaceutyczny. Druga grupa to firmy działające w sektorach rozwijających się, których produkty zaczynają trafiać do szerokiego grona konsumentów. Firmy z tej grupy poszukują sposobów wyróżnienia się na tle innych, lecz nie upatrują ich w produktach, które łatwo naśladować ani też w skuteczniejszej strategii produkcyjnej. Trzecia kategoria to firmy zyskujące coraz lepszą pozycję w łańcuchu wartości. Dzięki udoskonaleniu działań w obszarze downstream będą one mogły budować nowe rodzaje wartości dla klienta oraz trwale wyróżniać się na rynku.

Z tego względu przewaga konkurencyjna coraz częściej jest umiejscawiana w obrębie rynku, a nie wewnątrz firmy. Działania przyciągające konsumentów poprzez obniżenie kosztów i ryzyka, a jednocześnie umożliwiające skuteczne odpieranie rywali, dzięki wyróżniającym cechom, trudnym do skopiowania, stanowią klucz do rywalizacji w obszarze downstream.

Reasumując, w obszarze downstream przedsiębiorstwa muszą kształtować percepcję poprzez określenie źródeł przewagi konkurencyjnej, zmianę kryteriów zakupowych i budowanie zaufania, następnie wpływać na innowacje poprzez dostosowanie oferty do potrzeb konsumentów i redukcję kosztów oraz ryzyka konsumentów, by finalnie zbudować kompleksową przewagę dzięki wykorzystaniu potencjału sieci powiązań oraz gromadzeniu i zarządzaniu danymi konsumentów.

Opracowanie:

dr Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

