

# przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2/2022**





## **INSTYTUT ZARZĄDZANIA WYDZIAŁU ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**



Dyrektorem Instytutu Zarządzania jest  
prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

W Instytucie pracuje **50 osób**, w tym: 3 profesorów, 10 profesorów uczelni, 28 adiunktów, 1 docent, 6 asystentów oraz 2 specjalistów ds. administracyjnych

W skład Instytutu wchodzi **5 zakładów**:

- Zakład Zarządzania Strategicznego kierowany przez prof. dr hab. inż. Agnieszkę Zakrzewską-Bielawską
- Zakład Prognoz i Analiz Ilościowych kierowany przez prof. dra hab. Filipa Chybalskiego
- Zakład Zarządzania Kapitałem Społecznym kierowany przez dr hab. Annę Walecką, profesor uczelni
- Zakład Zarządzania Łańcuchem Dostaw kierowany przez dra hab. Roberta Stanisławskiego, profesora uczelni
- Zakład Ekonomii i Finansów kierowany przez dra hab. Dariusza Siudaka, profesora uczelni

**Badania naukowe** pracowników Instytutu obejmują m.in.: tworzenie i wdrażanie strategii organizacji, budowę przewagi konkurencyjnej, współpracę i kooperację, kapitał relacyjny i społeczny organizacji, zarządzanie wiedzą, kulturę organizacyjną, transformację cyfrową w organizacjach oraz zastosowanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu, zarządzanie projektami, zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo, komunikacje i negocjacje w biznesie, zarządzanie łańcuchem dostaw, modelowanie i wdrażanie zintegrowanych systemów informacyjnych, logistykę w produkcji i usługach oraz eco- i eurologistykę, zarządzanie produkcją, prognozowanie zjawisk gospodarczych, zarządzanie ryzykiem, ekonomiczne i zarządcze aspekty systemów emerytalnych, wycenę i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wielopoziomowe zarządzanie w strukturach ponadnarodowych oraz text mining w zarządzaniu

**Prowadzimy studia podyplomowe:** Zarządzanie projektami, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Coaching i mentoring w biznesie, Zarządzanie kompetencjami menedżerów sprzedaży, Zarządzanie służbą zdrowia i elementy techniki medycznej, Zarządzanie w spółkach komunalnych

**Instytut Zarządzania prężnie rozwija współpracę międzynarodową:**

- pracownicy Instytutu uczestniczą w licznych konferencjach zagranicznych (m.in. w USA, Australii, Nowej Zelandii, Japonii, Holandii, Portugalii, Malezji, Czechach, Austrii, Rumunii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii)
- pracownicy Instytutu odbywają staże na zagranicznych uczelniach (Grenoble Ecole de Management we Francji, Universidade Europeia w Portugalii, Aristotele University of Thessaloniki w Grecji, Universidad de Alcalá w Hiszpanii, University of Luksemburg Katholieke Universiteit Leuven w Belgii, Vysoká Škola Podnikání w Czechach czy Matej Bel University w Słowacji)
- pracownicy Instytutu uczestniczą w międzynarodowych projektach i programach naukowych oraz dydaktycznych (np.: EuropeHome, Impact of Policies for Plagiarism in Higher Education across Europe, Tempus IV, Energy2B czy Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey - GUESSS)

**Instytut Zarządzania to doskonały PARTNER**

do nawiązania współpracy zarówno dla ośrodków akademickich, środowiska biznesu, jak i instytucji samorządowych, oferując: partnerstwo podczas realizacji projektów badawczych i grantów naukowych, wykonywanie badań i analiz, studia podyplomowe, szkolenia, kursy i warsztaty, doradztwo strategiczne i consulting

**Zapraszamy do współpracy**

Instytut Zarządzania  
Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej  
93-005 Łódź, ul. Wólczańska 221  
<https://woiz.p.lodz.pl/>

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

- Agnieszka Sopińska**  
*Percepcja otoczenia zewnętrznego a strategia innowacji przedsiębiorstwa* 3
- Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb, Janusz Marek Lichtarski, Jarosław Ignacy  
Magdalena Rojek-Nowosielska, Letycja Sołducho-Pelc**  
*Perspektywa paradoksów w zarządzaniu strategicznym* 11

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

- Monika Jedynek, Karolina Mania, Aneta Kuźniarska, Wojciech Czakon**  
*Tożsamość cyfrowa organizacji – transformacja czy dysrupcja* 20
- Patryk Dziurski**  
*Priorytety wzrostu przedsiębiorstw w Polsce przed i w czasie trwania pandemii* 28
- Grzegorz Kinelski**  
*Ewolucja koncepcji Smart City w aktywności zasobów miejskich  
– studium przypadku Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii* 36

## Przegląd Organizacji

Nr 2 (985) 2022

### Rada Programowa

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

### Zespół Redakcyjny

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

### Adres redakcji

ul. 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, ISSN 2545-2622 (Online)

Opracowanie graficzne: Leszek Jerzy Paszkowski

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

### Prenumerata

Aby zamówić prenumeratę w redakcji  
 (w dowolnym terminie na dowolny okres),  
 wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na  
 konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank PKO S.A.  
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

Na przelewie należy podać dokładny ad-  
 res zamawiającego, liczbę zamawianych  
 egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest  
 wnoszona.

Cena prenumeraty na 2022 r.:  
 kwartalna – 90 zł brutto  
 półroczna – 180 zł brutto  
 całoroczna – 360 zł brutto  
 Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-proc. po-  
 datek VAT).

W przypadku prenumeraty zagranicznej  
 prosimy o kontakt z redakcją.

Zamówienia na prenumeratę można składać  
 również u ogólnopolskich dystrybutorów.

Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)  
 Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>  
 Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)

### Informacje dla autorów

„Przegląd Organizacji” publikuje teksty z ka-  
 kresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wszyst-  
 kie artykuły naukowe są recenzowane  
 z zastosowaniem procedury „double-blind  
 review process”.

Publikacja w czasopiśmie jest odpłatna. Opła-  
 tę należy wnieść po przyjęciu artykułu do  
 druku.

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

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Wersja papierowa stanowi wersję referencyj-  
 ną czasopisma.

### Stawki reklam i publikacji promocyjnych

**II i III strona okładki**  
 kolorowa lub czarno-biała,  
 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.

### Subscription

To order a subscription from the editorial  
 office (at any time and for any duration) it  
 is enough to pay the required amount to the  
 following bank account:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank PKO S.A.  
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

The transfer shall include precise address  
 details of the ordering party, number of  
 ordered copies and period for which the  
 payment is made.

Cost of subscription for 2022:  
 quarterly – PLN 90 gross  
 semi-annual – PLN 180 gross  
 annual – PLN 360 gross  
 Cost of 1 copy PLN 30 gross (including 8%  
 VAT).

In case of foreign subscription please con-  
 tact the editorial board.

Subscription orders can be made also with  
 national distributors.

We cooperate with:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)  
 Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>  
 Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)

### Information for authors

„Organization Review” publishes papers  
 in the scope of management and quality  
 sciences. All the scientific papers are re-  
 viewed with the use of double-blind review  
 process.

Publication in the journal requires a pay-  
 ment. The payment shall be made after the  
 paper has been accepted for publishing.

Detailed formal requirements pertaining  
 to submitted scientific papers, the list of  
 reviewers and payment terms can be found  
 on the website:

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

The paper version is the reference version of  
 the journal.

### Rates of advertisements and promotional publications

**2nd and 3rd side of the cover**  
 colour or black and white,  
 1 page – PLN 3000

**4th page of the cover**  
 colour only – PLN 3500

Cost of graphic design is covered by the  
 ordering party. Orders for advertisements  
 and announcements are accepted by the  
 editorial board.

Regular customers can expect special discounts.

# PERCEPCJA OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO A STRATEGIA INNOWACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

DOI: 10.33141/po.2022.02.01

Przegląd Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 3-11

www.przegladorganizacji.pl

Agnieszka Sopińska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa stanowi specyficzny klimat i układ warunków, w ramach których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, a także określa reguły gry, możliwości jego rozwoju, kreuje szanse, jak również tworzy bariery i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa determinuje sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym realizowaną przez dany podmiot strategię innowacji. Składowe otoczenia zewnętrznego tworzą bowiem specyficzny ekosystem biznesowy przedsiębiorstwa (Moore, 1996; Stańczyk, 2015).

Umiejętność prawidłowego diagnozowania zjawisk tworzących otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa jest niezbędna szczególnie w sytuacjach kryzysowych (Sopińska, 2016). Jedną z takich sytuacji kryzysowych jest ogólnoswiatowa pandemia COVID-19. W tych okolicznościach tytułowe zagadnienie wpływu sposobu percepcji otoczenia zewnętrznego na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię innowacji należy uznać za aktualne i istotne. Warto przy tym zaznaczyć, że wpływ pandemii na każdą ze zmiennych, rozpatrywanych osobno, był wcześniej eksplorowany m.in. przez A. Sopińską (2021) oraz W. Mierzejewską i P. Dziurskiego (2021). Tym razem badany będzie związek pomiędzy percepcją otoczenia zewnętrznego a realizowaną przez przedsiębiorstwa strategią innowacji w sytuacji dużej nieciągłości zjawisk na skutek trwającej pandemii.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa może być opisywane z wielu perspektyw i w różnych płaszczyznach. Jedną z nich jest sposób postrzegania otoczenia, definiowany przez kierunek i siłę wpływu poszczególnych zjawisk/składowych otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy sposób postrzegania otoczenia zewnętrznego wpływa na rodzaj realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii innowacji? Za podstawę do udzielenia odpowiedzi posłużyły badania ankietowe przeprowadzone metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (metoda CATI) w 74 największych przedsiębiorstwach działających na polskim rynku, które w ostatnich pięciu latach wprowadziły przynajmniej jedną innowację. Dobór największych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych podyktowany był zakresem prowadzonych badań, który był znacznie szerszy niż ten prezentowany w niniejszym artykule. Prezentację

wyników badań poprzedzają rozważania teoretyczne odnośnie do możliwych typologii otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa oraz istoty i rodzajów strategii innowacji, przeprowadzone na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. W prezentowanych badaniach za kryterium typologii otoczenia przyjęto sposób postrzegania otoczenia (otoczenie przychylne vs neutralne vs wrogie), natomiast przy określaniu strategii innowacji zastosowano klasyfikację zaproponowaną przez R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978).

## Percepcja otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa w świetle literatury przedmiotu

Otoczenie zewnętrzne najczęściej jest definiowane jako: wszystko to, co znajduje się na zewnątrz organizacji, poza jej granicami i oddziałuje na nią (Koźmiński, Piotrowski, 2007) lub wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać (Griffin, 1996); ogół wariantów i oddziaływań różnych organizacji (instytucji) wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw (Marek, 1999); układ elementów, które są niezależne od danego podmiotu gospodarczego (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008); ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji (Matejun, Nowicki, 2013).

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa może być opisywane z wielu perspektyw i w różnych płaszczyznach (Sopińska, 2021). Konsekwencją przyjęcia różnych perspektyw percepcji otoczenia zewnętrznego są liczne jego podziały i typologie. Autorski przegląd najczęściej stosowanych w literaturze przedmiotu typologii otoczenia zawarto w tabeli 1.

Ponieważ część z wymienionych kryteriów podziału otoczenia stanowiła podstawę wcześniejszych badań (Sopińska, 2021), obecnie skupiono się na podziale otoczenia ze względu na kryterium „sposobu postrzegania otoczenia”, definiowanego poprzez kierunek i siłę wpływu poszczególnych składowych otoczenia na funkcjonowanie



Tabela 1. Typologia otoczenia ze względu na przyjęte kryteria podziału – ujęcie autorskie

Przyjęte kryterium	Wybrane typy otoczenia
Sposób postrzegania otoczenia – kierunek i siła wpływu składowych otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie przychylne (pozytywne, sprzyjające, przyjazne)</li> <li>Otoczenie neutralne (obojętne)</li> <li>Otoczenie wrogie (nieprzychylne, nieprzyjazne)</li> </ul>
Siła i kierunek interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia a danym przedsiębiorstwem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie sektorowe (konkurencyjne)</li> <li>Otoczenie makro</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie bezpośrednie</li> <li>Otoczenie pośrednie</li> </ul>
Stopień zmienności – szybkość i dynamika zachodzących zmian w otoczeniu oraz siła i intensywność wpływu tych zmian na przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie bliższe</li> <li>Otoczenie dalsze</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie stabilne</li> <li>Otoczenie dynamiczne</li> </ul>
Stopień zmienności – szybkość i dynamika zachodzących zmian w otoczeniu oraz siła i intensywność wpływu tych zmian na przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie stałe</li> <li>Otoczenie zmienne</li> <li>Otoczenie burzliwe</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie stabilne</li> <li>Otoczenie zmienne</li> <li>Otoczenie burzliwe (turbulentne)</li> <li>Otoczenie migocące</li> </ul>
Stopień jednorodności/złożoności otoczenia – złożoność otoczenia pod względem liczby, skomplikowania i różnorodności występujących w nim elementów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie proste</li> <li>Otoczenie złożone</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie jednorodne</li> <li>Otoczenie niejednorodne</li> </ul>
Stopień niepewności – poziom możliwości przewidywania i prognozowania zachodzących w otoczeniu zmian i rozwoju sytuacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie pewne</li> <li>Otoczenie nieprzewidywalne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne</li> <li>Otoczenie możliwe do przewidywania w oparciu o metody jakościowe</li> <li>Otoczenie niemożliwe do przewidzenia</li> </ul>
Relacja identyfikowanych zjawisk w stosunku do obecnego okresu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie przeszłe</li> <li>Otoczenie obecne</li> <li>Otoczenie przyszłe</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie retrospektywne</li> <li>Otoczenie bieżące</li> <li>Otoczenie prospektywne</li> </ul>
Możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na elementy, procesy i zjawiska otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie łatwe do kształtowania</li> <li>Otoczenie trudne do kształtowania</li> <li>Otoczenie niemożliwe do kształtowania</li> </ul>
Zdolności do stwarzania przedsiębiorstwu możliwości trwania, rozwoju i wzrostu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie o niskim potencjale</li> <li>Otoczenie o wysokim potencjale</li> </ul>
Zasięg geograficzno-przestrzenny otoczenia w stosunku do przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie lokalne</li> <li>Otoczenie regionalne</li> <li>Otoczenie krajowe</li> <li>Otoczenie międzynarodowe</li> <li>Otoczenie globalne</li> </ul>
Ciągłość i prawdopodobieństwo oddziaływań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otoczenie pierwszej strefy</li> <li>Otoczenie drugiej strefy</li> <li>Otoczenie trzeciej strefy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sopińska, 2021, s. 446-447

przedsiębiorstwa. Ze względu na to kryterium można wyróżnić trzy typy otoczenia:

- otoczenie przychylne (pozytywne, sprzyjające, przyjazne), gdy więcej składowych otoczenia wykazuje pozytywny, a nie negatywny wpływ pod względem

kierunku i siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, czyli przeważają szanse nad zagrożeniami w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

- otoczenie wrogie (nieprzychylne, nieprzyjazne), gdy więcej składowych otoczenia wykazuje nega-

tywny, a nie pozytywny wpływ pod względem kierunku i siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, czyli przeważają zagrożenia nad szansami w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

- otoczenie neutralne (obojętne), gdy szanse i zagrożenia w otoczeniu są na podobnym poziomie, czyli wzajemnie się bilansują pod względem siły i kierunku oddziaływania na przedsiębiorstwo.

## Istota i rodzaje strategii innowacji w świetle literatury przedmiotu

Pojęcie strategii innowacji może być rozpatrywane w ujęciu opisowym i normatywnym (Wysocki, 2015; Janasz, 2011). W ujęciu opisowym strategia innowacji określa prawidłowości w postępowaniu przedsiębiorstwa w okresie przemian na płaszczyźnie jego powiązań z otoczeniem. Natomiast w ujęciu normatywnym strategia innowacji opisuje sposób zachowania się przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia i wskazuje działania mające na celu realizację strategii rozwoju organizacji. Z kolei w potocznym rozumieniu strategia innowacji to: ogół decyzji dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa (Manu, 1992); opracowana i przyjęta przez przedsiębiorstwo długookresowa koncepcja działania w stosunku do wdrażanej innowacji, mająca zapewnić realizację celów związanych z tą innowacją (Wysocki, 2015).

Strategii innowacji nie należy traktować jako strategii wywodzącej się tylko z jednego poziomu hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa (Wysocki, 2015; Janasz, 2011). Obejmuje ona bowiem szereg wyborów strategicznych, dokonywanych zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i na poziomie poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, a nawet poszczególnych funkcji. Na poziomie całego przedsiębiorstwa strategia innowacji może uzupełniać ogólną strategię rozwoju bądź może sama stać się ogólną strategią przedsiębiorstwa, gdy jego działalność skoncentrowana zostanie na innowacyjnych rozwiązaniach (Pomykański, 2010). Z kolei związek strategii innowacji ze strategią konkurencji jest determinowany przez rodzaj realizowanej przewagi konkurencyjnej (Rojek, 2016). W przypadku budowania przewagi kosztowej większą rolę odgrywają innowacje procesowe i organizacyjne, natomiast w przypadku budowania przewagi jakościowej – innowacje produktowe i marketingowe. Warto też wskazać na powiązanie elementów strategii innowacji z realizowanym przez przedsiębiorstwo modelem biznesu (Oliński, 2016). Z jednej strony modele biznesu są często oceniane pod względem ich poziomu innowacyjności, a z drugiej strony skuteczność wdrażania innowacji jest w dużym stopniu determinowana przez określone modele biznesu. Decyzje odnośnie do strategii innowacji zapadają też na poziomie funkcjonalnym, bowiem to tu formułowana jest strategia badawczo-rozwojowa, dotycząca *stricto* działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz obejmująca przebieg całego procesu innowacyjnego – począwszy od powstania pomysłu, przez jego realizację, a skończywszy na jego wdrożeniu oraz komercjalizacji (Sosnowska, 2005). Można zatem postawić tezę, iż strategia innowacji

przenika przez wszystkie poziomy formułowania strategii albo stanowiąc jej nieodzowny element, albo wręcz definiując jej kierunek formułowania.

W ramach strategii innowacji rozstrzyganych jest wiele dylematów, na co zwracają uwagę zarówno zagraniczni autorzy, m.in.: Y. Chen i Y. Yuan (2007), N. Goedhuys i R. Veugelers (2012), M.R. Morgan i P. Berthon (2008), J.T. Gilbert (1994), C. Peeters i B. van Pottelsberghe de la Potterie (2006), N. Strecker (2009) czy M. Dodgson, D. Gann i A. Salter (2008), jak i polscy badacze, m.in.: A. Sopińska (2022), M. Sołtysik (2021), S. Łobejko, D. Plinta i A. Sosnowska (2019), A. Sopińska i P. Dziurski (2018), A. Sopińska i W. Mierzejewska (2017), D. Rojek (2016), J. Wysocki (2015), S. Łobejko, (2013), W. Janasz (2011), A. Pomykański (2001) czy J. Baruk (2001). Do najważniejszych dylematów rozstrzyganych w ramach strategii innowacji powyżsi badacze/autorzy zaliczają wybór: przyjętej postawy wobec działalności innowacyjnej (proaktywna vs aktywna vs reaktywna vs pasywna); poziomu aktywności innowacyjnej (eksploatacja vs eksploracja vs oburęczność); rodzaju tworzonej innowacji (produktowe vs procesowe vs organizacyjne vs marketingowe); stopnia nowości innowacji (inkrementalne vs radykalne); stopnia zaawansowania technologicznego innowacji (technologiczne vs nietechnologiczne); źródła powstawania innowacji (zamknięte vs otwarte modele tworzenia innowacji); sposobu wykorzystania powstałych innowacji i czerpania z nich korzyści (wewnętrzne wykorzystanie vs zewnętrzna komercjalizacja samodzielną lub we współpracy z innymi partnerami vs sprzedaż innowacji); rodzaju przywództwa innowacyjnego (bycia liderem innowacji vs naśladowcą); rodzaju prowadzonych badań (badania podstawowe vs stosowane vs wdrożeniowe) oraz sposobu alokacji zasobów.

Konsekwencją tak szerokiego spektrum rozstrzygnięć zapadających w ramach strategii innowacji jest mnogość ich typologii. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele typologii strategii innowacji, z których cztery są najbardziej rozpowszechnione. Są to propozycje: P.F. Druckera (1992); R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978); B.C. Twissa (1980) oraz Freemana (1982). Rodzaje strategii innowacji proponowane przez powyższych autorów zawiera tabela 2.

W prezentowanych badaniach za podstawę przyjęto klasyfikację strategii innowacji autorstwa R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978), bowiem zaproponowane przez nich rodzaje strategii innowacji bezpośrednio nawiązują do strategii konkurencji i jako takie są łatwe do zidentyfikowania przez respondentów w badaniach ankietowych prowadzonych metodą CATI.

R.E. Miles i C.C. Snow (Miles i in., 1978), biorąc za podstawę skłonność przedsiębiorstw do podejmowania ryzyka i wykorzystywania nadarzających się okazji w układzie produkt-rynek, wyróżnili cztery rodzaje strategii innowacji: strategię poszukiwacza (innowatora); strategię obrońcy; strategię analizatora (naśladowcy) oraz strategię biernego reagowania. Zdaniem badaczy, *strategia biernego reagowania* oznacza sytuację, w której menedżerowie nie dokonują jakichkolwiek zmian w działaniu przedsiębiorstwa, dopóki nie zostaną do



Tabela 2. Rodzaje strategii innowacji wynikające z wybranych podejść autorskich

Autorzy	Rodzaje strategii innowacji ze względu na przyjęte podejście
P.F. Drucker	Strategia bycia pierwszym i najsilniejszym Strategia pojawiania się tam, gdzie nie ma konkurentów: <ul style="list-style-type: none"> <li>• twórcze naśladownictwo</li> <li>• „przedsiębiorcze judo”</li> </ul> Strategia wyszukania i zajęcia wyspecjalizowanej niszy ekologicznej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia roгатki,</li> <li>• strategia wyspecjalizowanej umiejętności</li> <li>• strategia wyspecjalizowanego rynku</li> </ul> Strategia zmiany ekonomicznych właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu
R.E. Miles i C.C. Snow	Strategia poszukiwacza (innowatora) Strategia obrońcy Strategia analizatora (naśladowcy) Strategia biernego reagowania
B. Twiss	Strategia ofensywna Strategia defensywna Strategia zakupu licencji Strategia unikania Strategia kreowania rynku Strategia niezależna Strategia pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr Strategia pozyskiwania innych firm
Ch. Freeman	Strategia ofensywna Strategia defensywna Strategia imitacyjna/imitująca Strategia zależna Strategia tradycyjna Strategia oportunistyczna/okazyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drucker, 1992, s. 224-269; Miles i in., 1978, s. 550-558.; Twiss, 1992, s. 74-79; Freeman, Soete, 1997, s. 267-285

tęgo zmuszeni przez konkurencję na rynku. Dla odmiany, *strategia innowatora (poszukiwacza)* nakierowana jest na wzrost poprzez ciągle wprowadzanie innowacji. Wymaga ona rozbudowanego zaplecza badawczo-rozwojowego, sił marketingowych, ale też potencjału technologicznego oraz jest najczęściej realizowana w warunkach dużej elastyczności organizacyjnej. Strategia ta łączy się z innowacjami radykalnymi i przełomowymi, ciągłym eksperymentowaniem i agresywnymi działaniami rynkowymi. Innowacje często powstają w sposób nagły oraz nieplanowany i czasem mogą prowadzić nawet do zmian w działaniu całych sektorów czy też branż. Z kolei głównym celem *strategii obrońcy* jest stabilizacja i koncentracja na maksymalizacji efektywności i wydajności. Nie ma tutaj miejsca na radykalne innowacje, choć można się doszukać inkrementalnych innowacji procesowych i organizacyjnych mających na celu stopniowe doskonalenie działalności i zwiększanie efektywności. Poszukiwane są technologie o niskiej kosztocłonności oraz rozwijane są produkty, ale tylko w obszarze podstawowej domeny działania, a rozwój poza nią jest ignorowany. Natomiast *strategia analityka* to połączenie strategii innowatora i obrońcy. Zgodnie z tą strategią, w pewnych obszarach

przedsiębiorstwo dynamicznie wprowadza nowe produkty i na tym opiera swoją strategię konkurencji, a w innych stabilizuje działania. Realizacja strategii analityka polega na tworzeniu binarnego modelu działania uwzględniającego dualne technologie (stabilne i elastyczne), jednoczesną penetrację obecnego rynku i rozwój nowych rynków oraz produktów.

Jak łatwo zauważyć, poza strategią biernego reagowania, wszystkie pozostałe trzy strategie innowacji związane są z aktywnym odpowiadaniem na zmiany w otoczeniu, z których najbardziej na tworzenie innowacji jest nastawiona strategia poszukiwacza, a pozostałe dwie (strategia obrońcy oraz strategia analityka) w mniejszym stopniu, co jednak nie oznacza, że przedsiębiorstwa realizujące te strategie nie są innowacyjne.

## Metoda badawcza

**B**adania miały odpowiedzieć na pytanie, czy sposób postrzegania otoczenia zewnętrznego wpływa na rodzaj realizowanej przez przedsiębiorstwa strategii innowacji? Za podstawę do udzielenia odpowiedzi posłużyły szersze badania nt. *Strategii innowacyjnych realizowanych przez*



przedsiębiorstwa w Polsce<sup>1</sup>, zrealizowane przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (metoda CATI). Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu obejmował pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, w tym pytania dotyczące sposobu postrzegania otoczenia przedsiębiorstwa oraz realizowanej strategii innowacji. Zderzenie uzyskanych wyników odpowiedzi na pytanie odnośnie do sposobu postrzegania otoczenia zewnętrznego (otoczenie przychylne vs neutralne vs wrogie) z odpowiedziami na pytanie o rodzaje realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii innowacji (wg klasyfikacji R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978)), stanowiło podstawę wnioskowania. Warto zaznaczyć, iż badania były przeprowadzone w listopadzie 2020 roku, czyli w trakcie trwania pandemii COVID-19 i wynikających z niej negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Sposób postrzegania otoczenia (wyznaczany przez kierunek i siłę wpływu składowych otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa) ankietowani oceniali za pomocą 5-stopniowej skali Likerta, gdzie: 1 oznaczało maksymalnie przychylne otoczenie, a 5 – maksymalnie nieprzychylne (wrogie) otoczenie. Następnie uzyskane odpowiedzi zostały zagregowane do trzech przedziałów: przyznane oceny na poziomie 1–2 oznaczały otoczenie przychylne przedsiębiorstwu, ocena 3 – otoczenie neutralne (obojętne), a oceny 4–5 oznaczały otoczenie wrogie (nieprzychylne, nieprzyjazne) przedsiębiorstwu.

Na potrzeby badania stworzono też skrócone opisy poszczególnych strategii innowacji według klasyfikacji R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978), by respondenci mogli wybrać, który z przedstawionych opisów (bez podawania nazw strategii, by nie sugerować odpowiedzi) najlepiej przedstawia podejście do tworzenia innowacji w ich przedsiębiorstwie:

- strategia innowatora – dążenie do zajęcia pozycji lidera oraz wprowadzanie nowych produktów/usług,
- strategia obrońcy – dążenie do utrzymania pozycji na dotychczasowym rynku w oparciu o posiadane kluczowe kompetencje oraz systematyczne doskonalenie bez rewolucyjnych zmian,
- strategia analityka – systematyczne doskonalenie na dotychczasowych rynkach działania i równocześnie dynamiczne wprowadzanie nowych produktów/usług w nowych obszarach działalności,
- strategia biernie reagującego – reaktywne reagowanie na zmiany otoczenia i zwlekanie z wprowadzaniem innowacji.

Podmiotem badań były największe przedsiębiorstwa działające na polskim rynku. Wybór największych przedsiębiorstw był podyktowany zakresem prowadzonych badań, który obejmował nie tylko kwestie prezentowane w poniższym artykule, ale także inne zagadnienia możliwe do zidentyfikowania jedynie w dużych przedsiębiorstwach. Dobór próby do badań był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby była: po pierwsze – wielkość zatrudnienia powyżej 250 pracowników; po drugie – wprowadzenie w latach 2016–2020 przynajmniej jednej innowacji. Operat losowania stanowiła baza *Bisnode*, aktualna

na koniec 2019 roku, zawierająca wszelkie niezbędne informacje na temat podmiotów gospodarczych działających na terenie całej Polski. Łącznie wylosowano 273 podmioty spełniające wstępne warunki selekcyjne. Ostatecznie zrealizowano 74 wywiady (N=74) z menedżerami. Współczynnik *response rate* wyniósł 27%. Wielkość próby badawczej (N=74) nie gwarantowała warunku reprezentatywności, stąd wnioskowanie nie może być uogólnione na całą populację największych firm działających na rynku polskim. Respondentami byli menedżerowie znający specyfikę działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Próba badawcza (N=74) miała charakter ogólnokrajowy i była w umiarkowanym stopniu zróżnicowana. W próbie przeważały podmioty prowadzące działalność w ramach Sekcji C – przetwórstwo przemysłowe” (44,6%); o zasięgu działania nie tylko krajowym, ale także międzynarodowym (85,1%). Zdecydowana większość zbadanych przedsiębiorstw nie należała do grup kapitałowych (71,6%). Dominującym rodzajem udziałowca w badanych przedsiębiorstwach był udziałowiec indywidualny (83,8%), pochodzący w większości z kraju (70,3%). Wśród przebadanych podmiotów, najmniej było przedsiębiorstw prowadzących działalność w ramach Sekcji H – transport i gospodarka magazynowa (1,4%) oraz Sekcji K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa (1,4%). Warto też zaznaczyć, iż Skarb Państwa był jedynie w 3 podmiotach dominującym udziałowcem (4,1%).

W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności  $p=0,05$ . Analiz dokonywano za pomocą programu SPSS.

## Wyniki badań

Udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy sposób postrzegania otoczenia zewnętrznego wpływa na rodzaj realizowanej przez przedsiębiorstwa strategii innowacji, wymagało wcześniejszego zdiagnozowania każdej ze zmiennych, tj. sposobu postrzegania otoczenia zewnętrznego przez badane przedsiębiorstwa (*pytanie jednokrotnego wyboru*) oraz identyfikacji realizowanych przez nie strategii innowacji (*pytanie wielokrotnego wyboru*). I tak, biorąc pod uwagę sposób postrzegania otoczenia, połowa respondentów postrzegala otoczenie jako neutralne, czyli takie, w którym kierunek i siła wpływu poszczególnych zjawisk/składowych tego otoczenia bilansują się wzajemnie. Wśród pozostałych respondentów relatywnie więcej było uznających otoczenie zewnętrzne za wrogie dla przedsiębiorstwa niż tych postrzegających je jako pozytywne. Średnia ocena sposobu postrzegania otoczenia zewnętrznego wynosiła 3,3 (odchylenie = 0,72). Rozkład odpowiedzi był następujący: 13,5% respondentów postrzegala otoczenie zewnętrzne jako przychylne dla przedsiębiorstwa (oceny 1 i 2 pkt.); 50% respondentów postrzegala je jako neutralne (obojętne); a 36,5% jako wrogie.

Najczęściej stosowaną strategią innowacji była strategia analityka, polegająca na systematycznym doskonaleniu na dotychczasowych rynkach i równoczesnym dynamicznym wprowadzaniu nowych produktów/usług w nowych obszarach działalności (78%). Zdecydowanie rzadziej stosowano: strategię obrońcy, polegającą na dążeniu do

utrzymania pozycji na dotychczasowym rynku w oparciu o posiadane kluczowe kompetencje oraz systematycznym doskonaleniu bez rewolucyjnych zmian (20%); oraz strategię innowatora, polegającą na dążeniu do zajęcia pozycji lidera oraz wprowadzaniu nowych produktów/usług (16%). Co istotne, strategia biernie reagującego praktycznie nie była stosowana przez badane przedsiębiorstwa. Tylko jeden respondent wskazał, że jego przedsiębiorstwo reaguje reaktywnie na zmiany otoczenia i zwleka z wprowadzeniem innowacji.

Następnym krokiem badawczym było sprawdzenie, czy sposób postrzegania otoczenia zewnętrznego wpływa na rodzaj realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii innowacji? Ze względu na jednostkowe wskazanie strategii innowacji określanej mianem strategii biernie reagującego, nie była ona rozpatrywana w tej części analizy.

Uzyskane wyniki nie wykazały statystycznie istotnych zależności pomiędzy sposobem postrzegania otoczenia a rodzajem realizowanej strategii innowacji przez badane przedsiębiorstwa. W tej sytuacji ograniczono się jedynie do analizy samych rozkładów odpowiedzi (tab. 3).

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że strategia innowatora (polegająca na dążeniu do zajęcia pozycji lidera oraz wprowadzaniu nowych produktów/usług) była najrzadziej realizowana przez badane przedsiębiorstwa i to niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia. Zaledwie od ok. 15 do 20% przedsiębiorstw realizowało strategię innowatora, przy czym minimalnie częściej realizowały ją przedsiębiorstwa postrzegające pozytywnie otoczenie zewnętrzne niż przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako wrogie. Przedstawione różnice nie były jednak statystycznie istotne ( $p=0,930$ ).

Niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia, zdecydowanie częściej badane przedsiębiorstwa realizowały pozostałe dwie strategie, tj. strategię analityka oraz strategię obrońcy.

Najwięcej badanych przedsiębiorstw realizowało strategię analityka (polegającą na systematycznym doskonaleniu na dotychczasowych rynkach działania i równoczesnym dynamicznym wprowadzaniu nowych produktów/usług

w nowych obszarach działalności). Co ciekawe, strategię tę najchętniej realizowały przede wszystkim przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako wrogie (89%) lub przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako obojętne (76%). Stosunkowo rzadziej strategia analityka była realizowana przez przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako przychylne (60%). Przedstawione różnice nie były jednak statystycznie istotne ( $p=0,141$ ).

Natomiast, strategię obrońcy (polegającą na dążeniu do utrzymania pozycji na dotychczasowym rynku w oparciu o posiadane kluczowe kompetencje) realizowały przede wszystkim przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako przychylne (40%), w mniejszym stopniu przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako obojętne (24%); oraz w minimalnym zakresie przedsiębiorstwa postrzegające otoczenie jako wrogie (7%). Przedstawione różnice nie są jednak statystycznie istotne ( $p=0,062$ ). Uzyskany wynik był jednak na poziomie tendencji statystycznej ( $p<0,1$ ).

Mimo braku statystycznie istotnych zależności pomiędzy sposobem postrzegania otoczenia a rodzajem realizowanej strategii innowacji, można pokusić się o sformułowanie pewnych wniosków, które warto byłoby zweryfikować w kolejnych badaniach:

- Po pierwsze, niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia, strategia analityka była najczęściej stosowaną strategią innowacji. Można domniemywać, że zbadane przedsiębiorstwa traktowały ją jako najbardziej bezpieczną. Szczególnie postrzeganie otoczenia jako wrogie sprzyjało realizacji tej strategii innowacji. Można przypuszczać, że postrzeganie otoczenia jako wrogiego sprzyja realizacji strategii analityka, polegającej na systematycznym doskonaleniu się przedsiębiorstwa na dotychczasowych rynkach i równoczesnym dynamicznym wprowadzaniu nowych produktów/usług w nowych obszarach działalności.
- Po drugie, strategia obrońcy dominowała wśród przedsiębiorstw postrzegających otoczenie jako przyjazne. Można domniemywać, że przyjezdne otoczenie „usypia” aktywność innowacyjną przed-

Tabela 3. Realizowane strategie innowacji a sposób postrzegania otoczenia przedsiębiorstwa

Realizowane strategie innowacji		Sposób postrzegania otoczenia			P
		Otoczenie przychylne (oceny 1-2)	Otoczenie obojętne (ocena 3)	Otoczenie wrogie (oceny 4-5)	
Strategia innowatora	Tak	20,0%	16,2%	14,8%	0,930
	Nie	80,0%	83,8%	85,2%	
Strategia obrońcy	Tak	40,0%	24,3%	7,4%	0,062
	Nie	60,0%	75,7%	92,6%	
Strategia analityka	Tak	60,0%	75,7%	88,9%	0,141
	Nie	40,0%	24,3%	11,1%	

Źródło: opracowanie własne

siębiorstw, nie zachęcając do ekspansywnego działania innowacyjnego, a jedynie do utrzymania pozycji na dotychczasowym rynku w oparciu o posiadane kluczowe kompetencje oraz systematycznego doskonalenia bez rewolucyjnych zmian.

- Po trzecie, strategia innowatora była stosunkowo najrzadziej wybieraną przez przedsiębiorstwa, niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia. Biorąc pod uwagę moment czasowy przeprowadzonych badań (czas pandemii COVID-19), można domniemywać, że niewielkie zainteresowanie badanych przedsiębiorstw realizacją strategii innowatora było efektem obostrzeń wynikających z pandemii COVID-19.

## Podsumowanie

W artykule poruszono zagadnienie wpływu percepcji otoczenia zewnętrznego na rodzaj realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii innowacji. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa może być opisywane z różnych perspektyw i płaszczyzn. W oparciu o przegląd literatury przedmiotu autorka artykułu zaproponowała własną typologię otoczenia zewnętrznego, a następnie przyjęła za podstawę do dalszych rozważań podział otoczenia ze względu na kryterium *sposobu postrzegania otoczenia*. Przyjęcie powyższego kryterium percepcji otoczenia pozwoliło autorce wyróżnić trzy typy otoczenia: otoczenie przychylne, otoczenie neutralne oraz otoczenie wrogie.

Ze względu na szerokie spektrum rozstrzygnięć zapadających w ramach formułowania strategii innowacji, w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele klasyfikacji strategii innowacji. Jedną z nich jest klasyfikacja strategii innowacji R.E. Milesa i C.C. Snowa (Miles i in., 1978), która to została przyjęta za podstawę w badaniach empirycznych.

Po doprecyzowaniu każdej ze zmiennych, podjęto się próby empirycznego sprawdzenia, czy sposób postrzegania otoczenia zewnętrznego (otoczenie przychylne vs neutralne vs wrogie) wpływa na rodzaj realizowanej przez przedsiębiorstwa strategii innowacji (strategia innowatora vs obrońcy vs analityka vs biernie reagującego)? Za podstawę do wnioskowania posłużyły badania 74 największych przedsiębiorstw działające na polskim rynku, które w ostatnich pięciu latach wprowadziły przynajmniej jedną innowację.

Analiza uzyskanych odpowiedzi dotyczyła: sposobu postrzegania otoczenia, rodzaju realizowanej strategii innowacji oraz potencjalnej zależności pomiędzy obiema zmiennymi. Mimo, że badania przeprowadzono w trakcie trwania pandemii COVID-19, to połowa respondentów nadal postrzegala otoczenie przedsiębiorstwa jako neutralne. Wśród pozostałych respondentów więcej postrzegalo otoczenie zewnętrzne jako wrogie dla przedsiębiorstwa niż jako przychylne. Szczególnie zastanawiający jest duży odsetek respondentów uznających otoczenie zewnętrzne jako neutralne. Zdaniem autorki, można to częściowo tłumaczyć zjawiskiem krótkowzroczności strategicznej menedżerów (Czakon, 2020).

Najczęściej stosowaną strategią innowacji była strategia analityka. Zdecydowanie rzadziej stosowano: strategię

obrońcy oraz strategię innowatora. Strategia biernie reagującego praktycznie nie była stosowana przez badane przedsiębiorstwa. Co ciekawe, strategia analityka była także najbardziej rozpowszechniona przed pandemią wśród przedsiębiorstw działających w Polsce (Mierzejewska, Dziurski, 2021). Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa starają się równoważyć doskonalenie działania na obecnych rynkach i rozwijanie nowych produktów/usług na nowych rynkach. Takie działanie jest centralnym elementem koncepcji *ambidexterity*, w której przedsiębiorstwa łączą eksplorację z eksploatacją (Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Uzyskane wyniki nie wykazały statystycznie istotnych zależności pomiędzy sposobem postrzegania otoczenia a rodzajem realizowanej strategii innowacji. Pozwoliły jedynie na sformułowanie pewnych wniosków odnośnie do poszczególnych strategii innowacji: strategia analityka była relatywnie częściej realizowana w warunkach otoczenia wrogiego, niż w warunkach otoczenia przychylnego lub obojętnego; strategia obrońcy relatywnie częściej w warunkach otoczenia przychylnego; strategia innowatora, niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia, była stosunkowo najrzadziej wybieraną strategią innowacji wśród badanych podmiotów. Niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia najczęściej wybieraną strategią innowacji była strategia analityka.

Zaprezentowane badania obarczone były istotnymi ograniczeniami, z których najważniejsze to: liczebność próby badawczej  $N=74$ ; dobór podmiotów do badań – tylko duże przedsiębiorstwa działające na rynku polskim; zakres czasowy badań – czas trwania pandemii COVID-19; oraz zakres zmiennych poddanych analizie – dwie zmienne, brak zmiennych pośredniczących. Powyższe ograniczenia sprawiają, że wyniki nie mogą być uogólnione na całą populację, a jedynie mogą stanowić podstawę do postawienia wstępnych hipotez, które należałoby zweryfikować w większej próbie. Zamiarem autorki jest kontynuowanie badań w oparciu o większą liczbę zmiennych i na większej próbie badawczej.

---

**prof. dr hab. Agnieszka Sopińska**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**ORCID: 0000-0002-8421-3227**  
**e-mail: asopin@sgh.waw.pl**

## Przypis

- <sup>1)</sup> Badania statutowe nr KZiF/S20/1.14 pt. *Strategie innowacyjne realizowane przez przedsiębiorstwa w Polsce*; kierownik badań: P. Dziurski; wykonawcy: P. Dziurski, A. Sopińska, W. Mierzejewska.

## Bibliografia

- [1] Baruk J. (2001), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa, s. 166–190.

- [2] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
- [3] Chen Y., Yuan Y. (2007), *The Innovation Strategy of Firms: Empirical Evidence from the Chinese High-tech Industry*, „Journal of Technology Management in China”, Vol. 2, No. 2, pp. 145–153.
- [4] Czakon W. (2020), *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [5] Dodgson M., Gann D., Salter A. (2008), *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- [6] Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [7] Freeman Ch., Soete L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, Third Edition, A Cassell Imprint, London.
- [8] Gilbert J.T. (1994), *Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice*, „Business Horizons”, No. 37, pp. 16–22.
- [9] Goedhuys M., Veugelers R. (2012), *Innovation Strategies, Process and Product Innovations and Growth: Firm-level Evidence from Brazil*, „Structural Change and Economic Dynamics”, Vol. 23, No. 4, pp. 516–529.
- [10] Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- [11] Janasz W. (2011), *Strategie organizacji innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Nr 21 Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, s. 45–58.
- [12] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (2007), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Łobejko S. (red.), (2013), *Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- [14] Łobejko S., Plinta D., Sosnowska A. (2019), *Strategie i modelowanie rozwoju produktów innowacyjnych*, PWE, Warszawa.
- [15] Manu F.A. (1992), *Innovation Orientation. Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 23, No. 2, pp. 333–359.
- [16] Marek S. (red.), (1999), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [17] Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer a business, Warszawa, s. 339–391.
- [18] Mierzejewska W., Dziurski P. (2021), *Wpływ pandemii na strategię innowacji realizowane przez przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matusiewicz (red.), *Nauki ekonomiczne przed, w czasie i po pandemii*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 281–299.
- [19] Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, „The Academy of Management Review”, Vol. 3, No. 3, pp. 546–562.
- [20] Moore J.F. (1996), *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Eco-systems*, Harper Business, New York.
- [21] Morgan R.E., Berthon P. (2008), *Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 8, pp. 1329–1353.
- [22] Oliński M. (2016), *Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 457, s. 81–94.
- [23] Peeters C., van Pottelsberghe de la Potterie B. (2006), *Innovation Strategy and the Patenting Behavior of Firms*, „Journal of Evolutionary Economics”, No. 16, pp. 109–135.
- [24] Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Pomykalski A. (2010), *Interakcyjna strategia innowacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 99, s. 162–171.
- [26] Rojek D. (2016), *Strategie innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] R. Żuber (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa, s. 11–41.
- [27] Sołtysik M. (2021), *Projektowanie strategii innowacji*, PWE, Warszawa.
- [28] Sopińska A. (2016), *Perception of the World Economic Crisis against the Background of other External Circumstances of Polish Holdings' Operation*, „Journal of Management and Financial Sciences”, Vol. 9, No. 24, pp. 51–66.
- [29] Sopińska A. (2021), *Pandemia COVID-19, a sposób percepcji otoczenia zewnętrznego przez menedżerów największych przedsiębiorstw działających w Polsce – wyniki badań*, [w:] J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matusiewicz (red.), *Nauki ekonomiczne przed, w czasie i po pandemii*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 443–461.
- [30] Sopińska A. (2022), *The Essence of Innovation and Innovation Management*, [in:] P. Dziurski (ed.), *Critical Perspectives on Innovation Management: The Bright and Dark Sides of Innovative Firms*, Routledge Advances in Management and Business Studies, Routledge, New York and London, pp. 5–23.
- [31] Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [32] Sopińska A., Mierzejewska W. (2017), *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [33] Sosnowska A. (2005), *Transfer technologii w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Sosnowska (red.), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, PARP, Warszawa, s. 70–85.
- [34] Stańczyk S. (2015), *Tożsamość ekosystemów biznesu – zarys koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 165–179.
- [35] Strecker N. (2009), *Innovation Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Firms*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [36] Twiss B.C. (1980), *Managing Technological Innovation*, Longman, London.
- [37] Wysocki J. (2015), *Strategie innowacji – formułowanie, implementacja i ewaluacja*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 93–152.
- [38] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Ambidextrous organization jako przykład przedsiębiorstwa inteligentnego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 148, s. 161–174.

## Perception of the External Environment and the Firm's Innovation Strategy

### Summary

The paper aims to investigate empirically whether the perception of the external environment (favorable vs neutral vs hostile) influences the type of innovation strategy implemented by firms (prospector vs defender vs analyzer vs reactor). The question was answered based on the survey of 74 largest companies operating on the Polish market that introduced at least one innovation in the last five years. Results did not confirm the statistically significant relationship between variables, and allowed

only to formulate the following observations: the analyzer strategy was relatively more often implemented in the hostile environment than in the favorable or neutral one; the defender strategy was relatively more often implemented by firms perceiving the environment as favorable than hostile or neutral; the prospector strategy, regardless of the perception of the environment, was the least frequently chosen innovation strategy among the surveyed entities.

### Keywords

favorable environment, natural environment, hostile environment, innovation strategy

# PERSPEKTYWA PARADOKSÓW W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

DOI: 10.33141/po.2022.02.02

Przegląd Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 11-20

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb  
Janusz Marek Lichtarski, Jarosław Ignacy  
Magdalena Rojek-Nowosielska, Letycja Sołoducho-Pelc

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Próbą najwyższej inteligencji jest umiejętność utrzymywania w umyśle jednocześnie dwóch przeciwstawnych idei i zarazem zachowania zdolności do działania.*

Francis Scott Fitzgerald

## Wprowadzenie

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego ujawnia się wiele różnego rodzaju dualizmów i sprzeczności, ujmowanych w postaci antynomicznych par, np. perspektywa krótko- vs długoterminowa, stabilność vs zmiana, konkurencja vs współpraca (Karhu, Ritala, 2020; Schad i in., 2016; Smith, Lewis, 2011).

Dualizmy i przeciwieństwa jako takie są naturalne i nie sprawiają problemów w procesach decyzyjnych, dopóki zarządzający odnajdują w określonych sytuacjach jednoznaczne przesłanki przemawiające za przyjęciem któregoś z rozwiązań. Jeśli jednak oba przeciwstawne elementy stają się dla organizacji ważne i zaczynają ze sobą niejako konkurować, wówczas tworzą się między nimi napięcia i dualizm przeradza się w paradoks (Schad i in., 2016).

Zdolność menedżerów do radzenia sobie ze sprzecznościami i paradoksami staje się coraz bardziej istotna w złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu (Griffin i in., 2021; Karhu, Ritala, 2020; Putnam i in., 2016). Dualizmy i paradoksy nieustannie towarzyszą

organizacjom i decydom, jednak, zdaniem niektórych autorów, ich występowanie nasila się w warunkach dynamiki i niepewności otoczenia.

W naukach o zarządzaniu zidentyfikować można różne podejścia do przeciwieństw, napięć i paradoksów. Przykładowo, przedstawiciele klasycznej szkoły zarządzania nie dostrzegali przeciwieństw, poszukując najlepszych rozwiązań sprawdzających się bez względu na istniejące uwarunkowania (*one best way*). Na fali krytyki szkoły klasycznej reprezentanci podejścia sytuacyjnego zaakcentowali potrzebę analizy otoczenia i dostosowania się do kontekstu sytuacyjnego poprzez wybór określonego wariantu działania. Z kolei literatura z zakresu paradoksów przyjmuje poszerzone podejście do powstających napięć, poszukując odpowiedzi nie na pytanie, który z wariantów jest lepszy czy lepiej dopasowany do danych warunków, ale na pytanie, w jaki sposób pogodzić i jednocześnie spełnić potrzeby wynikające z obu przeciwstawnych wyzwań (Smith, Lewis, 2011). W ten ostatni nurt wpisują się



między innymi popularne w ostatnich latach podejścia, jak np. oburęczność organizacji (*ambidexterity*) pozwalająca na łączenie i jednocześnie stosowanie strategii eksploracji i eksploatacji (O'Reilly, Tushman, 2008) czy koopetycja, będąca jednoczesnym połączeniem konkurencji i współpracy (Bengtsson, Kock, 2000).

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego poszczególne paradoksy najczęściej analizowane są osobno i można zauważyć niedosyt w obszarze podejść łączących sygnalizowane paradoksy we wspólne ramy koncepcyjne. Zidentyfikowana luka została dostrzeżona przez B. de Wita i R. Meyera (2007), jednak potrzebne jest ujęcie ze zwróceniem uwagi nie tylko na wybrane paradoksy jako takie, ale także na wzajemne zależności pomiędzy nimi, ich uporządkowanie oraz wskazanie na wspólne płaszczyzny czy możliwości ich łączenia. Tego rodzaju całościowe podejście wydaje się obiecujące, ponieważ, jak podkreślają J. Schad i inni (2016), optyka paradoksów traktowana jako metateoria oferuje potężną perspektywę dla nauk o zarządzaniu, zapewniając głębsze zrozumienie konstruktywów, relacji między nimi, dynamiki towarzyszącej napięciom, wzbogacając istniejące teorie i procesy ich powstawania.

Niepewność i zmienność ostatnich lat tworzą sytuację, w której umiejętność radzenia sobie z paradoksami i napięciami, także podczas tworzenia i wdrażania strategii, staje się jedną z kluczowych kompetencji stratega. Równocześnie brakuje modelowego opracowania teorii paradoksów w zarządzaniu strategicznym, która identyfikowałaby je, pokazywała powiązania między nimi oraz sposoby radzenia sobie z nimi przez strategów w różnych warunkach otoczenia. Powyższa luka badawcza stanowiła przesłankę do podjęcia przez autorów projektu badawczego „Paradoksy w zarządzaniu strategicznym”. Pierwszym etapem projektu jest identyfikacja paradoksów w zarządzaniu strategicznym na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Wnioski z tego etapu posłużą realizacji badań jakościowych o charakterze eksploracyjno-konfirmacyjnym, mających na celu zbadanie zależności między niepewnością otoczenia a postrzeganiem paradoksów i sposobami radzenia sobie z nimi przez strategów.

Celem niniejszego opracowania, stanowiącego pierwszy etap projektu badawczego, jest identyfikacja kluczowych paradoksów w zarządzaniu strategicznym, przybliżenie ich genezy, przejawów i następstw, a także próba opracowania wspólnych ram na potrzeby dalszych badań nad paradoksami. Cel ten zostanie osiągnięty na drodze badań literaturowych. Strukturą porządkującą paradoksy będzie zaadaptowany do warunków zarządzania strategicznego model typów napięć organizacyjnych W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011). Realizacji celów posłużą następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Jakie teorie leżą u podstaw poszczególnych paradoksów zarządzania strategicznego?
2. W jaki sposób poszczególne paradoksy przejawiają się w zarządzaniu strategicznym, w szczególności – jakie są ich przejawy biegunowe?
3. Jakie strategie radzenia sobie z poszczególnymi paradoksami zostały opisane w literaturze?

4. Czy podejście paradoksalne może stanowić meta-teorię w zarządzaniu strategicznym, pozwalającą na analizę wielu zjawisk w procesie formułowania i wdrażania strategii?

## Dualizmy i paradoksy – podstawy teoretyczne

**Ż**ródła dotyczące dualizmów i paradoksów są bardzo różnorodne, a wielość stosowanych pojęć, współistniejących definicji i optyk badawczych rodzi potrzebę uporządkowania terminologicznego. Prezentowane wcześniej przykładowe antynomiczne pary, odnoszące się do decyzji i wyborów strategicznych, określane są mianem dualizmów (*dualities*) (Putnam i in., 2016). Dualizm oznacza występowanie dwóch przeciwstawnych elementów: perspektyw, podejść, wymagań, tożsamości, celów lub praktyk (Lewis, 2000). Elementy te nie są z założenia współzależne, a współistnienie bytów będących logicznymi przeciwieństwami jest naturalne (dzień-noc, białe-czarne, dobro-zło,) i dopełniają się one, tworząc spójny obraz rzeczywistości.

W praktyce zarządzania sytuacja taka oznacza dylemat decyzyjny, tj. istnienie dwóch przeciwstawnych wariantów i pola wyboru dla decydenta, który zgodnie z założeniami teorii kontyngencji poszukuje rozwiązania najlepiej dopasowanego do sytuacji, np. specjalizacja – uniwersalizacja, centralizacja – decentralizacja itp. Decyzja w takich warunkach może być oparta na logice wyboru dychotomicznego lub poszukiwania odpowiedniego punktu na kontinuum między sprzecznościami. Wybór w takich warunkach dyktowany jest określonymi przesłankami i o ile zapewniony jest dostęp do informacji i konsekwencje decyzji są możliwe do przewidzenia, nie sprawia problemów poznawczych.

Jeżeli jednak oba sprzeczne elementy stają się ważne i pojawia się współzależność pomiędzy nimi, np. ich spełnienie wymaga wykorzystania tych samych zasobów, wówczas dualizm przekształca się w paradoks (Schad i in., 2016). Oznacza to dążenie do jednoczesnego spełniania obu przeciwnych wymagań. Okoliczność taka komplikuje postrzeganie sytuacji i proces decyzyjny, a podstawowym wyzwaniem jest to, że sprzeczności generują napięcia (Tushman, O'Reilly, 1996). Podstawowa różnica pomiędzy omawianymi zjawiskami polega zatem na tym, że w przypadku dylematu zależność pomiędzy wariantami jest mniejsza i istnieją jednoznaczne przesłanki do dokonania wyboru jednego z nich, zaś w przypadku paradoksu współzależność jest duża i brak jest przesłanek sytuacyjnych pomagających dokonać wyboru – oba warianty są równie ważne i potrzebne.

## Wybrane paradoksy w zarządzaniu strategicznym

### Metoda badawcza

**A**by zrealizować cel badawczy, którym była identyfikacja kluczowych paradoksów zarządzania strategicznego, przeprowadzono krytyczny przegląd literatury.

Spośród 58 artykułów pozyskanych z bazy SCOPUS, w oparciu o wyszukiwanie słów kluczowych „paradox” i „strategic management” (tytuł, abstrakt, słowa kluczowe; obszar: „business & management”), do pierwszego etapu analizy wybrano 24 artykuły, uzupełnione następnie metodą kuli śniegowej.

W celu określenia kryteriów doboru prezentowanych paradoksów zdecydowano o zaadaptowaniu modelu napięć organizacyjnych W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011) do kontekstu zarządzania strategicznego organizacją. Przedstawione paradoksy zarządzania strategicznego wypełniają podstawowe kategorie napięć organizacyjnych wspomnianego modelu.

Każdy z przedstawionych paradoksów zarządzania strategicznego został opisany w strukturze odpowiadającej postawionym pytaniom badawczym, odnoszącym się do:

- genezy teoretycznej danego paradoksu,
- przejawów charakterystycznych dla wierzchołków (biegunów) danego paradoksu,
- sposobów radzenia sobie z danym paradoksem.

Jako podsumowanie wywodu podjęto próbę uogólnienia teoretycznego zestawu paradoksów zarządzania strategicznego.

### Rodzaje paradoksów – próba uporządkowania

Próby uporządkowania i pogrupowania badanych i opisywanych w literaturze napięć oraz paradoksów dokonali W.K. Smith i M.W. Lewis (2011), tworząc dość spójny i kompletny katalog napięć organizacyjnych, zawierający cztery ich grupy, a mianowicie:

- związane z przynależnością (*belonging tensions*), np. indywidualnie vs kolektywnie, rywalizacja vs współpraca,
- związane z uczeniem się (*learning tensions*), np. stabilność vs zmiana, perspektywa długo- vs krótkoterminowa,
- związane z organizowaniem (*organizing tensions*), np. efektywność vs elastyczność,
- związane z wynikami (*performance tensions*), np. cele finansowe vs CSR.

Warto zwrócić uwagę, że autorzy tego podziału, obok napięć i paradoksów występujących wewnątrz wyróżnionych grup, wskazują także na możliwość występowania napięć pomiędzy elementami należącymi do różnych kategorii, np. efektywność vs elastyczność (należące odpowiednio do grup związanych z wynikami i organizowaniem). W niniejszym artykule koncepcja podziału W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011) tworzy ramy porządkujące poszczególne elementy wchodzące w skład paradoksów i relacje między nimi.

Istotnym elementem badania paradoksów w zarządzaniu strategicznym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak sobie z nimi radzić, jak nimi zarządzać? Wzrastająca świadomość istnienia napięć generujących paradoksy doprowadziła do wyodrębnienia czterech odpowiedzi stanowiących strategie działania (Poole, Van de Ven, 1989), a mianowicie akceptacji, separacji przestrzennej, separacji czasowej oraz syntezy.

Akceptacja (pierwotnie nazywana przez autorów „opozycją”) zakłada konieczność pogodzenia się z występującymi paradoksami, zamiast podejmowania prób jednoczesnego sprostania konkurencyjnym wymaganiom. Strategia ta obejmuje głównie „uczenie się życia z paradoksem” (Lewis, 2000), potrzebę „przepracowania” go i podjęcia prób rozpoznania występujących napięć. Niektórzy autorzy podkreślają wartość paradoksalnego dociekania jako praktyki umożliwiającej wydobycie ukrytych napięć i nadanie im sensu (Luscher, Lewis, 2008). Istotę separacji przestrzennej stanowi rozdzielenie sprzeczności i identyfikacja, w jakich jednostkach organizacji występują, a pomocna w tym jest wielopoziomowa analiza organizacyjna. W ramach separacji czasowej sugerowane jest oddzielenie sprzeczności w czasie i reagowanie na pojawiające się napięcia poprzez wybór jednego wariantu, a następnie jego zmianę. Z kolei synteza kładzie nacisk na poszukiwanie szerszego kontekstu i podejścia, które umożliwiłyby ujęcie obu skrajności paradoksu i stworzenie innowacyjnego rozwiązania, które likwiduje napięcie i paradoks (Poole, Van de Ven, 1989).

Skuteczność poszczególnych strategii radzenia sobie z paradoksami uzależniona jest sytuacyjnie i nie są to z reguły rozwiązania trwałe. W kontekście rozwoju organizacji pomocna staje się metafora dynamicznej równowagi, której istotę stanowi trwałość sprzecznych sił i celowe, cykliczne reakcje w czasie, dzięki którym możliwy staje się zrównoważony rozwój organizacji (Smith, Lewis, 2011).

### Indywidualizm i kolektywizm

Jednym z dylematów, uwidaczniających się w zarządzaniu strategicznym współczesnymi organizacjami, jest wybór pomiędzy ukierunkowaniem rozwoju organizacji na indywidualizm lub kolektywizm (Lee, Roth, 2007). Szczególnie ważna jest spójność, koherentność wizji i celów rozwoju indywidualnego pracownika z wizją i celami rozwoju organizacji (Mielcarek, 2021). W przeciwnym wypadku występują paradoksy związane z wyborem pomiędzy „ja” – konstruktym indywidualnym i zbiorowym, dotyczącym tożsamości grupy i przynależności do zespołu. W tej perspektywie dochodzi do paradoksów zbiorowości (*group paradoxes*), które wynikają z odmiennego traktowania osoby w grupie oraz wspólnoty jako zbioru indywidualności czy zbiorowości jako elementarnej jednostki społecznej lub biznesowej (Ramamoorthy, Carroll, 1998). Tak przedstawiony problem dotyczy ścierania się dwóch różnych podejść do członków organizacji, ludzi, gdzie główną rolę w rozwoju organizacji może odgrywać pracownik (orientacja na siebie) jako indywidualna jednostka i przeciwnie – grupa, zbiorowość pracowników (orientacja na organizację). W pierwszym przypadku rozwój organizacji jest pochodną realizacji indywidualnych celów, w drugim celowym i strategicznym działaniem całej organizacji.

Realizacja zarządzania strategicznego zależy od wielu czynników, wśród których istotną rolę odgrywają pracownicy. Są oni współcześnie uznawani za najcenniejsze dobro firmy, zasób niezbędny dla rozwoju organizacji. Ponadto jako interesariusze procesu zarządzania strategicznego



mogą pełnić rolę twórców i realizatorów strategii, odpowiedzialnych za wyniki organizacji. Kompleksowe zorientowanie na pracowników ma więc wpływ na strategię, gdyż wymaga rozstrzygnięcia, kto i co jest ważniejsze: dobro wybitnej jednostki czy dobro niepowtarzalnej grupy w odniesieniu do wartości i celów organizacji. W efekcie wyborów strategicznych organizacja może koncentrować się na celach, wyborach i zadaniach ważnych z punktu widzenia konkretnego pracownika lub reprezentujących interes większej zbiorowości. Wyzwaniem dla strategów jest zatem pokierowanie zachowaniami pracowników w taki sposób, aby przyniosły jak największe korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Równocześnie niewłaściwe podejście do pracowników może zagrozić realizacji strategii i trwałości organizacji.

W podejściu indywidualnym na wyższych szczeblach zarządzania działalność biznesowa opiera się na tradycyjnych zasadach, a więc wizja rozwoju, cele i pomysły pochodzą od decydenta w organizacji i są jedynie komunikowane pracownikom, którzy muszą je implementować (Bonn, 2005). W takim ujęciu autokratycznym nie podejmuje się współpracy w działaniach nad strategią, organizacja nie korzysta ze wsparcia zewnętrznego.

W podejściu skierowanym na kolektywizm uwagę zwraca się na poczucie wspólnoty w organizacji. Celem budowania przynależności zbiorowej jest nie tylko praca grupy osób, lecz budowanie zespołu czy nawet „rodziny” pracowników, którzy ze sobą współpracują. Pracownicy są włączani do współtworzenia wizji i strategii, mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów, partycypują w procesie zarządzania strategicznego.

Paradoks indywidualizm vs kolektywizm dotyczy pytania, czy w odniesieniu do procesu zarządzania strategicznego lepiej jest pracować grupowo czy indywidualnie? Odpowiedzi można szukać w koncepcji turkusowej organizacji Frederica Laloux (Laloux, 2015) lub organizacji uczącej się (Senge, 2017). Ten model zarządzania wydaje się łączyć poszukiwanie w pracy indywidualnego spełnienia jednostki oraz realizacji celów organizacji wyrażonych i zaakceptowanych na poziomie zespołu. Mając na uwadze fakt, że przemianom podlegają indywidualne osoby oraz grupy pracowników, czy nawet całe organizacje, istotnym elementem decydującym o realizacji strategii jest spójność celów i oczekiwań pracownika, pracowników i organizacji (Mielcarek, 2021).

Zrozumienie jednostki i współdziałanie w grupie wymaga stworzenia podejścia łączącego indywidualizm jednostki i kolektywizm zespołu, pozwalającego na budowanie wspólnej wartości dla jednostki, grupy i organizacji. Skłania to do poszukiwania rozwiązań lokowanych w ramach syntezy paradoksów (Poole, Van de Ven, 1989).

### Konkurencja i współpraca

Sprzeczność w obszarze stosunku do otoczenia, obejmująca orientację na rywalizację i współpracę, należy do często eksplorowanych paradoksów w literaturze zarządzania strategicznego (Smith, Lewis, 2011; Karhu, Ritala, 2020). Poszukując genezy tego paradoksu, warto zauważyć, że do połowy lat osiemdziesiątych XX wieku

relacje międzyorganizacyjne w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego analizowane były głównie pod kątem konkurencji, tworząc między innymi fundamenty pod rozwój szkoły pozycyjnej. Z jednej strony działania strategiczne organizacji w myśl tego nurtu były niezależne i wynikały z dążenia do maksymalizacji własnych interesów (Bengtsson, Kock, 2000). Koncentrowały się na pogłębionej analizie strategicznej i formułowaniu strategii pozwalających osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Podejście to wywodzi się z ekonomii (modele konkurencji), a główne teorie związane z podejściem konkurencyjnym w obszarze nauk o zarządzaniu dotyczą przewagi konkurencyjnej i wyróżniających kompetencji. Z drugiej strony, od początku lat 90. systematycznie rosło zainteresowanie relacjami współpracy, co doprowadziło do powstania i dynamicznego rozwoju tzw. nurtu sieciowego. W tym przypadku korzyści poszukuje się w uczestnictwie w sieci niezależnych podmiotów, a wynikają one ze zmniejszenia niepewności otoczenia, dostępu do zasobów zewnętrznych, efektu synergii, obniżenia kosztów transakcyjnych, redukcji ryzyka biznesowego, elastyczności, wzajemnego uczenia się i dyfuzji innowacji (Zaheer i in., 2010). Tutaj, wiodącymi teoriami odniesienia są podejście zasobowe (RBV) i teoria kosztów transakcyjnych.

W warunkach prostego i stabilnego otoczenia pomiędzy konkurencją i współpracą nie powstawały napięcia, ponieważ obie te strategie odnosiły się do innych grup uczestników otoczenia – kto inny był konkurentem, a kto inny partnerem. Wraz z rozwojem globalnej konkurencji i szybkimi zmianami technologicznymi, prowadzącymi do wzrostu złożoności i dynamiki otoczenia, demarkacja ta z czasem stawała się coraz trudniejsza. Relacje współpracy i konkurencji zaczęły się przeplatać i łączyć, odnosząc się do tych samych podmiotów, co powodowało generowanie napięć i stanowiło trudne do rozwiązania wyzwanie strategiczne.

Odpowiedzią na istnienie przeciwnych sił w obszarze relacji z otoczeniem rynkowym okazała się strategia koopetycji, łącząca konkurencję i współpracę (Luo, 2004). Koopetycja jest z reguły dynamiczna i taki układ jest nietrwały (Bengtsson, Kock, 2000). Może w efekcie prowadzić do zakończenia współpracy i pozostania w relacjach konkurencyjnych, czasowego odnawiania powiązań koopetycyjnych pomiędzy podmiotami albo prowadzić do umocnienia i utrwalenia współpracy, np. w ramach aliansu strategicznego.

### Orientacja krótkoterminowa i długoterminowa

Podejmowaniu decyzji strategicznych towarzyszy dylemat dotyczący horyzontu strategii: czy prymat należy się działaniom związanym z długofalowym projektowaniem przyszłości czy też pierwszeństwo należy przyznać działaniom o krótkim horyzoncie, kojarzącym się z elastycznością (Smith, Lewis, 2011). Jest to paradoks, który dotyczy napięcia między tym co trwałe i stabilne a tym co dynamiczne i zwinne. Istota i źródła zarządzania strategicznego tkwią w podejściu długofalowym. Dalekosiężny, wieloletni charakter zarządzania strategicznego sięgający 5, a czasem 10 lat uznawany jest za główny atrybut podejścia strategicznego, odróżniający je od zarządzania



taktycznego czy operacyjnego. Eksponowanie dalekosiężnego podejścia do rozwoju wynika z przekonania, że tylko w takim wymiarze możliwe jest inicjowanie i realizowanie znaczących, przełomowych i innowacyjnych przedsięwzięć rozwojowych. W perspektywie bieżącej możliwości takie są niedostrzegalne i niewykonalne. Kreowanie znaczących, nowatorskich, trudnych do naśladowania przewag konkurencyjnych wymaga innowacyjnego spojrzenia w odległą przyszłość i konsekwentnego, wieloletniego działania sięgającego nierzadko trzech, pięciu i więcej lat.

Dynamika zmian współczesnych gospodarek, narastająca złożoność i komplikowanie czynników rozwoju powodują jednak coraz większą trudność w analizowaniu, a zwłaszcza przewidywaniu warunków rozwojowych. Można w tej sytuacji podjąć decyzję o rezygnacji z przewidywania nieprzewidywalnego i odstąpić od dalekosiężnej analizy strategicznej, uznając ją za niewykonalną. Jednak w burzliwej współczesnej rzeczywistości gospodarczej nieprzewidywalność w większym stopniu dotyczy krótko- i średnioterminowych turbulencji niż tendencji długofalowych. Wzmacnia to argumentację na rzecz prowadzenia długofalowych analiz strategicznych i dla formułowania na ich podstawie dalekosiężnych koncepcji rozwojowych realizowanych ponad bieżącymi działaniami dostosowawczymi.

Zaprezentowane wyżej podejście do zarządzania strategicznego można dziś uznać za tradycyjne i nie jest ono obecnie jedynym sposobem ujęcia zarządzania rozwojem. Bazując na stwierdzeniu tych samych zjawisk i tendencji, dotyczących głównie dynamiki i nieprzewidywalności warunków rozwoju, można dochodzić do zupełnie odmiennych konstatacji. Koncentrują się one na zaniechaniu prób długofalowego kształtowania rozwoju i skupieniu się na krótkiej perspektywie czasowej (Slawinski, Bansal, 2015). Wyróżnikiem strategii i zarządzania strategicznego nie jest już w tym wypadku długa perspektywa, spoglądanie w odległą przyszłość, ale ranga dokonywanych rozstrzygnięć. Projekty, inicjatywy, rozstrzygnięcia są strategiczne nie dlatego, że odnoszą się do długofalowych uwarunkowań i konsekwencji, ale ze względu na ich rangę w rozwoju przedsiębiorstwa.

W turbulentnych warunkach rozwoju za kluczowy czynnik sukcesu uznaje się elastyczność, a rolą zarządzania strategicznego jest kreowanie i wzmacnianie zdolności organizacji do działań maksymalnie elastycznych i szybkiego reagowania. Kluczowe wówczas okazują się systemy wczesnego ostrzegania zastępujące klasyczną analizę strategiczną. Zamiast prognozowania przyszłości skupiają się one na szerokości spojrzenia, orientacji na słabe sygnały, szybkości ich przetwarzania. Rolą strategii jest także takie kształtowanie zasobów, by osiągnąć ich uniwersalność i nadwyżki umożliwiające dynamiczne reagowanie.

Strategią sukcesu staje się zatem zbudowanie organizacji możliwie wszechstronnej, zdolnej do skutecznego działania we wszelkich, niekoniecznie sprzyjających, a w razie konieczności i w zaskakujących okolicznościach. Jej rozwój nie jest ściśle ukierunkowany, ale odbywa się w dużym stopniu w drodze eksperymentowania, metodą prób i błędów. Kluczowe jest szybkie wyciąganie wniosków, skuteczne uczenie się na własnych błędach. Można wtedy

mówić o krótkofalowym zarządzaniu strategicznym ukierunkowanym na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa i na sukcesy w aktualnych okolicznościach. Długofalowe i krótkofalowe podejście do zarządzania strategicznego można traktować jako rozwiązanie alternatywne, pomiędzy którymi dokonuje się wyboru, kierując się walorami i ograniczeniami każdego z nich. Można jednocześnie próbować integrować oba rozwiązania (Lavery, 1996). Nie chodziłoby tutaj o poszukiwanie pośredniego horyzontu czasowego, niezbyt długiego, ani nadmiernie krótkiego, co prowadziłoby co najwyżej do zarządzania w wymiarze średnioterminowym, a to raczej nie dałoby nowej jakości. Bardziej interesujące wydaje się równoczesne uprawianie długofalowego i krótkoterminowego zarządzania strategicznego.

Istotą takiego współistnienia jest z jednej strony przewidywanie odległej przyszłości, możliwie wielowariantowe, przy ograniczonym zaufaniu do ustaleń. Wytaczanie celów, kierunków rozwoju bez ambicji ich nadmiernego doprecyzowywania. Z drugiej strony chodzi o możliwie szybkie wychwytywanie nowych wyzwań, weryfikowanie i korygowanie ustaleń długofalowych i elastyczne realizowanie działań rozwojowych wynikających równocześnie z ustaleń długofalowych i z presji okoliczności bieżących. Podejście takie wpisuje się w wyróżnioną przez M.S. Poole'a i A. Van de Vena (1989) strategię syntezy w ramach paradoksu.

### **Eksploracja i eksploatacja**

Napięcie pomiędzy potrzebą eksplorowania nowych możliwości, innowacyjnością i zmianą a potrzebą kontynuacji, eksploatacji i doskonalenia dotychczas działających rozwiązań lokuje się w grupie paradoksów związanych z uczeniem się i z przynależnością (Smith, Lewis, 2011). Napięcie rodzące się między dwoma sprzecznymi postawami odnoszącymi się do rozwoju – eksploracją tego co nowe (paradygmat zmiany) a eksploatacją tego co znane (paradygmat kontynuacji) jest jednym z lepiej opisanych dylematów zarządzania strategicznego. W 1967 roku J. Thompson (1967) opisał paradoks zarządzania jako „dualne poszukiwanie pewności i elastyczności”, zestawiając ze sobą to co znane i pewne z tym co nieznanie i wymagające otwartości. Od czasu przełomowego artykułu J. Marcha (1991) natomiast dylemat eksploracja-eksploatacja znalazł stałe miejsce w badaniach dyscypliny.

Eksploracja nowych możliwości odnosi się do działań skupionych wokół: poszukiwań, wariacji, ryzyka, eksperymentów, zabawy, elastyczności, odkrywania i innowacji (March, 1991). W odniesieniu do zarządzania strategicznego natomiast oznacza postawę poszukiwania nowych nieznanych dotąd możliwości rozwojowych (rynków, produktów, metod), często na drodze ryzykownych posunięć, szybkiego wzrostu, przełomowych innowacji i radykalnej zmiany (Hitt i in., 2011).

Eksploatacja dotychczasowych rozwiązań natomiast oznacza priorytet dla takich działań, jak: doskonalenie, usprawnianie i optymalizacja, efektywność, selekcja tego co działa i skuteczne wdrażanie (March, 1991). W zarządzaniu strategicznym takie podejście będzie się przejawiać w koncentracji na rozwoju aktualnych produktów i penetracji



bieżących rynków oraz bardziej zachowawczym podejściu do zmian i preferencji dla stopniowego rozwoju i redukcji niepewności (Benner, Tushman, 2003).

Współistnienie postaw eksploracyjnych i eksploatacyjnych wydaje się niezbędne dla długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa, a poszukiwanie równowagi między nimi to jedno z istotnych wyzwań strategicznych (Zakrzewska-Bielawska, 2016). Eksploracja bez eksploatacji może prowadzić do nadmiernie ryzykownych strategii i trudności ze skutecznym wdrożeniem pojawiających się nowych pomysłów. Eksploatacja bez eksploracji natomiast grozi stagnacją i nadmierną stabilnością (March, 1991). Odpowiedzią na powyższy paradoks jest postulat oburęczności organizacyjnej (*ambidexterity*), rozumianej jako zdolność do efektywnego zarządzania dzisiejszymi wymogami biznesowymi przy jednoczesnej adaptacji do zmian otoczenia, przy odpowiednim zaplanowaniu architektury biznesowej umożliwiającej eksplorację w odniesieniu do określonych produktów i wyzwań i eksploatację w odniesieniu do innych.

### Planowanie i improwizacja

Napięcie pomiędzy podejściem planistycznym a podejściem opartym na improwizacji szczególnie przejawia się w procesie formułowania strategii. Jest to kolejny paradoks rozpięty pomiędzy tym, co wiąże się z kontrolą, intencjonalnością i strukturą (planowanie), a elastycznością, swobodną otwartością na zmianę i adaptacją (improwizacja). U podłoża tego paradoksu leżą założenia dotyczące racjonalności menedżerów. Przyjęcie racjonalnego modelu podejmowania decyzji w zarządzaniu strategicznym prowadzi do postulatów systematycznej i dogłębnej analizy otoczenia, jednoznacznego stawiania celów, oceny alternatyw i określenia planów prowadzących do realizacji zamierzeń, a z organizacyjnego punktu widzenia – do formalnego planowania strategicznego (Wood, LaForge, 1979). Takie widzenie procesu formułowania strategii, charakterystyczne np. dla szkoły planistycznej lub szkoły pozycyjnej (Mintzberg, Lampel, 1999), obecne jest w pracach m.in. A. Chandlera czy M. Portera.

Podejście planistyczne zakłada „iluzję pewności wobec przyszłości” (Gunder, Hiller, 2009) i opiera się na założeniu, że liderzy organizacji mają precyzyjne intencje wobec kierunku rozwoju, które można dość dokładnie wyrazić, że są one znane wszystkim uczestnikom procesu oraz że zostaną one w pełni zrealizowane (Mintzberg, Waters, 1985). To z kolei wymaga istnienia otoczenia, które jest przyjazne, sterowalne lub przynajmniej przewidywalne, lub alternatywnie – takiej siły organizacji, żeby mogła narzucić swoją wolę otoczeniu (Galbraith, 1967).

Na przeciwnym biegunie można znaleźć odmienne podejście do tworzenia strategii, nawiązujące do teorii ograniczonej racjonalności i ekonomii behawioralnej (Cyert, March, 1963). Tutaj zakłada się niepełną racjonalność liderów, niemożność przeanalizowania i oceny wszystkich czynników przed podjęciem decyzji, oraz skażenie procesu decyzyjnego uproszczeniami poznawczymi, heurystykami i stronniczością (Hart, 1992). Takie założenie sprzyja postulatowi, aby „oderwać się od idei, że rzeczywistość może być tworzona i zarządzana” (de Roo, 2010).

W tym podejściu strategia wyłania się na drodze improwizacji. Jest ona widziana jako wzorzec i nadrzędna spójność działań pomimo braku intencji przywódców (Mintzberg, Waters, 1985). Takie podejście do strategii zakłada konieczność uczenia się organizacyjnego, otwartość na otoczenie i z nim koewolucję, elastyczność, adaptacyjność na drodze korekty kursu i samoorganizację. Nie jest to podejście chaotyczne, ale przejawiające niezamierzony porządek (*unintended order*). Emergencja i improwizacja, które stanowią odpowiedź na niestabilność i złożoność otoczenia, pozwalają menedżerom działać, zanim wszystko stanie się zrozumiałe i odpowiadać na zmieniającą się rzeczywistość (Mintzberg, Waters, 1985), nierzadko na bazie intuicji. Wśród propozycji i teorii zarządzania strategicznego, mieszczących się w nurcie emergentności i improwizacji jest np. inkrementalizm, oportunizm czy podejście *ad hoc*.

Czyste formy planowania i improwizacji nie istnieją, a proporcje obu podejść mogą się różnie rozkładać w organizacjach, zależnie od wielu czynników, takich jak np. wielkość organizacji, dynamika otoczenia czy styl myślenia stratega. Obecnie przeważający jest postulat, że tworzenie strategii w warunkach niepewności wymaga kombinacji zarówno racjonalnego, intencjonalnego podejścia strategów, jak i elastyczności i intuicyjności wizji (Mintzberg, Lampel, 1999) – a paradoks między planowaniem a adaptacją wymaga syntezy, a nie rozłącznego traktowania (Wiechmann, 2008). Napięcie między planowaniem a improwizacją wpisuje się także w teorię podwójnych procesów, zgodnie z którą podejmowanie decyzji obejmuje dwa oddzielne, ale współwystępujące procesy: intuicyjny – szybki, lateralny i oparty na skojarzeniach, oraz racjonalny – powolny, liniowy i oparty na analizie (Luoma, Martela, 2021).

### Efektywność i elastyczność

Dylemat związany z dążeniem do wysokiej efektywności i zwiększenia elastyczności działania analizowany jest z różnych perspektyw. Z jednej strony naturalnym dążeniem organizacji biznesowych jest osiąganie jak najwyższej efektywności (de Wit, Meyer, 2007). Działania zmierzające do osiągnięcia tego celu związane są z orientacją na wyniki i szeroko rozumianą optymalizacją, tj. odchudzaniem struktur, wyszczuplaniem procesów, a także minimalizowaniem zaangażowania zasobów. Przesłanek poszukiwania wzrostu efektywności dostarcza klasyczna teoria ekonomii. W zarządzaniu strategicznym podejściu proefektywnościowemu towarzyszą działania związane z operacjonalizacją i formalizowaniem strategii, a także wdrażaniem koncepcji i narzędzi służących jej monitorowaniu, jak np. strategiczna karta wyników (SBC) czy mierniki (KPI).

Z drugiej strony w obliczu rosnącej burzliwości i niepewności otoczenia coraz bardziej pożądana jest elastyczność strategiczna organizacji (Eisenhardt, Martin, 2000); rozumiana jako zdolność organizacji do szybkiego reagowania na bodźce otoczenia. Elastyczność wymaga jednak posiadania rezerw zasobów (redundancja), zarówno materialnych, jak i niematerialnych, aby skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse rynkowe czy okazje (Krupski, 2005), dostosowywać się (Gulati, Garigulo, 1999) lub wyprzedzać zmiany rynkowe. Kierunek związany z dążeniem

do elastyczności osadzony jest między innymi w teorii kontyngencji, podejściu zasobowym i nurcie zdolności dynamicznych organizacji. Na poziomie działań i decyzji strategicznych w organizacji dążeniom tym towarzyszą strategię inkrementalne o większym poziomie ogólności. Analizowany dylemat bywa kojarzony z paradoksem eksploracja – eksploatacja (Smith, Lewis, 2011) i istotnie mają one pewne wspólne płaszczyzny, np. aspekt zmian organizacyjnych, podejście do rentowności działań czy szans rynkowych, jednak w napięciu pomiędzy efektywnością i elastycznością chodzi o sposób zarządzania zasobami, tj. pełne wykorzystanie/uwalnianie vs gromadzenie rezerw.

Praktyka pokazuje możliwości zastosowania różnych strategii radzenia sobie z tym paradoksem, w tym m.in. separacji przestrzennej (np. pewne oddziały/produkty orientowane są na efektywność, inne na elastyczność) oraz separacji czasowej (w zależności od sytuacji na rynku: prosperity vs recesja).

### Cele finansowe i CSR

Dylemat związany z wyznaczeniem priorytetów w realizacji celów może mieć swoje podłoże w kilku teoriach. Można do nich zaliczyć klasyczną teorię przedsiębiorstwa, której podstawą jest model doskonałej konkurencji, a w nim między innymi założenie o dążeniu przedsiębiorców do maksymalizacji zysku. Inna perspektywa to teorie menedżerskie i behawioralne. Przykładowo W.J. Baumol (1959), zauważa, że podczas wyznaczania celów działalności przedsiębiorstwa nie powinno chodzić o maksymalizację zysku, ale o taki jego poziom, który jest akceptowalny przez akcjonariuszy. Z kolei podejście behawioralne zakłada wielu uczestników procesu gospodarowania, co oznacza nie tylko różne cele i koalicje tworzone z zamiarem skutecznej realizacji celów, ale także konieczność przeprowadzania negocjacji na drodze do osiągnięcia kompromisu mającego uwzględniać tzw. „wiązkę celów” (Gruszecki, 2002). Podejścia behawioralne zbliżają się do ujęcia strategicznych celów przedsiębiorstwa w myśl koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Baumol, 2016). Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, CSR jest to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (...) w celu maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości; rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” (KOM 2011, s. 681).

Paradoks celu przedsiębiorstwa dotyczy wciąż trwających dyskusji między maksymalizacją zysku a realizacją założeń koncepcji CSR, zgodnie z którą nie tylko powinno się dostrzegać problemy społeczne, ale także dążyć do ich niwelowania.

Argumenty tłumaczące brak konieczności zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz interesariuszy wskazuje przykładowo M.C. Jensen (2002, s. 239): „dobrobyt społeczny jest maksymalizowany, kiedy wszystkie firmy w danej gospodarce dążą do maksymalizacji wartości firmy” (tłum. własne). Z kolei M. Friedman (1970) nie przeczył, że istnieją problemy społeczne, ale ich rozwiązanie leży po stronie państwa, nie przedsiębiorstw. Zatem przedsiębiorstwa

powinny robić to, co potrafią robić najlepiej: „zatrudniać pracowników, dzięki którym możliwe będzie dostarczanie na rynek dóbr i usług, a przez to zaspokajając potrzeby ludzi i tworzyć dobrobyt” (Margolis, Walsh, 2003).

Według innych autorów, zaangażowanie w CSR pozwala firmom zwiększyć wyniki finansowe (Porter, Kramer, 2002).

Radzenie sobie z analizowanym paradoksem nie jest łatwe, gdyż działania organizacji w tym obszarze poddawane są ocenom różnych grup interesariuszy. Ciekawą odpowiedzią i propozycją rozwiązania paradoksu jest (mówiąc słowami Kofi Annana): „szczęśliwa konwergencja między tym, czego chcą twoi akcjonariusze, a tym, co jest najlepsze dla milionów ludzi na całym świecie” (tłum. własne) (2001). To ukierunkowuje poszukiwania sposobów radzenia sobie z paradoksem w stronę strategii syntezy, zaś rozwiązania zakładające separację czasową czy przestrzenną mogłyby prowadzić do rozmycia tożsamości organizacji i jej wizerunku w otoczeniu.

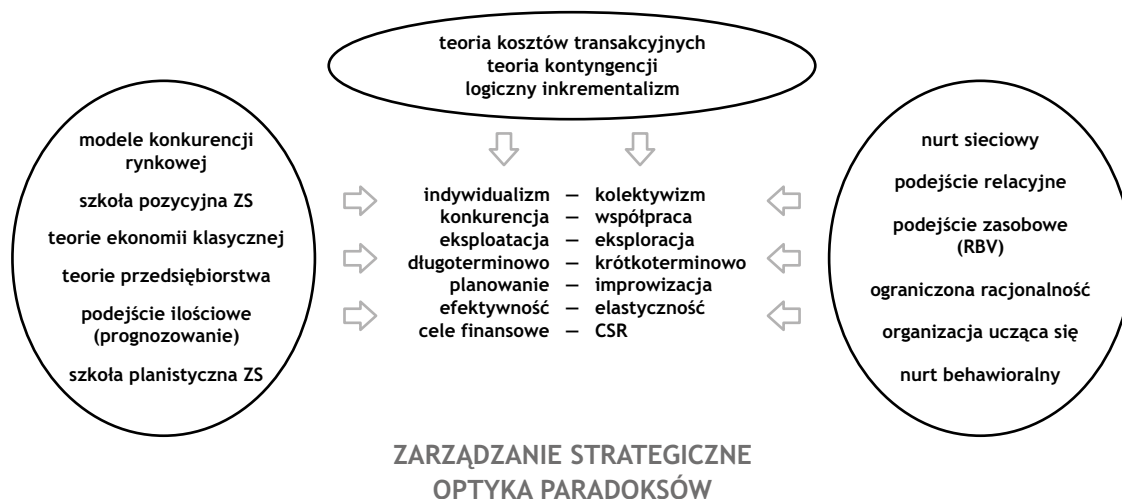
### Dyskusja i uwagi końcowe

Zestawienie analizowanych w artykule napięć i paradoksów w ramy koncepcyjne pozwala dostrzec ich wspólne płaszczyzny i źródła (rys. 1). Na przykład, kierunki związane z konkurencją, planowością, efektywnością i celami finansowymi (lewa strona) – w większym stopniu czerpią i odwołują się do teorii osadzonych w ekonomii i podejściach ilościowych, np. teorie ekonomii klasycznej, teorie przedsiębiorstwa, szkoła pozycyjna, prognozowanie itd., podczas gdy kierunki związane ze współpracą, improwizacją, elastycznością i CSR (prawa strona), są bardziej zakorzenione w naukach społecznych, np. nurt relacyjny, sieciowy czy behawioralny. Są w końcu teorie, które w ramach wyjaśnianych zjawisk łączą niejako obie strony badanych dylematów, jak np. podejście sytuacyjne czy teoria kosztów transakcyjnych.

Przedstawione zestawienie pokazuje złożoność i dwuznaczność współczesnego zarządzania strategicznego, którego immanentną częścią są właśnie sygnalizowane dylematy i paradoksy. Jak podkreślają W.K. Smith i M.W. Lewis (2011), w dobie znacznej niepewności otoczenia w procesach myślenia i zarządzania strategicznego, rośnie potrzeba wykorzystania podejścia opartego na paradoksach, a sama optyka paradoksów traktowana jest jako silna metateoria pozwalająca na wyjaśnianie złożoności wielu zjawisk, konstruktyw i relacji pomiędzy nimi (Schad i in., 2016).

Dotychczasowe rozważania wskazują, że choć problematyka radzenia sobie z paradoksami w zarządzaniu jest coraz bardziej rozpowszechniona, to wskazane strategie działania stanowią raczej ogólne zalecenia niż praktyczne wskazówki, które można wdrożyć w organizacji. Wydaje się, że wciąż zbyt niewiele wiemy, jak w warunkach empirycznych radzić sobie z presją konkurencyjnych wymagań organizacyjnych, szczególnie w warunkach skrajnej niepewności.

Równocześnie brakuje syntetycznego opracowania koncepcji paradoksów występujących w zarządzaniu strategicznym, wraz z odpowiednią analizą ich antecedenencji, skutków i sposobów integrowania dualizmów i sprzeczności w kontekście strategii organizacji. Sytuacja



Rys. 1. Zakorzenie badanych paradoksów i wpływ poszczególnych nurtów, szkół i teorii  
Źródło: opracowanie własne

dużej niepewności i zmienności, której przykładem była pandemia COVID-19, może stanowić interesujące pole badawcze do obserwacji postrzegania paradoksów przez strategów. Niepewność otoczenia stawia bowiem menedżerów przed koniecznością zmiany podejścia do strategii. Pojawiają się pytania, czy w warunkach tak dużej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia zarządzający dostrzegają sygnalizowane przeciwieństwa i napięcia, czy uwzględniają je w swoich strategiach i czy podejście oparte na dualizmach i paradoksach pomaga organizacjom przewycięzać kryzysy i budować skuteczne strategie.

## Podsumowanie

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania wymaga dalszych badań empirycznych, których podejmną się autorzy artykułu. W oparciu o przedstawioną w artykule typologię paradoksów zarządzania strategicznego (konkurencja – współpraca, orientacja długoterminowa – krótkoterminowa, eksploracja – eksploatacja, efektywność – elastyczność, planowanie – improwizacja, cele finansowe – CSR) zostały zaprojektowane w badaniach jakościowych, których celem jest identyfikacja paradoksów towarzyszących formułowaniu strategii i podejmowaniu decyzji strategicznych w warunkach niepewności.

---

prof. dr hab. Andrzej Kaleta  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0003-4912-7929  
e-mail: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl

---

dr hab. Anna Witek-Crabb, prof. uczelni  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0003-2801-5952  
e-mail: anna.witek-crabb@ue.wroc.pl

---

dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. uczelni  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0003-2077-6124  
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

---

dr Jarosław Ignacy  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0003-1498-5894  
e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl

---

dr hab. Magdalena Rojek-Nowosielska, prof. uczelni  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0001-7653-9780  
e-mail: magdalena.rojek-nowosielska@ue.wroc.pl

---

dr Letycja Soloducho-Pelc  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
ORCID: 0000-0002-2941-2792  
e-mail: letycja.soloducho-pelc@ue.wroc.pl

## Bibliografia

- [1] Annan K. (2001), *Unparalleled Nightmare of AIDS*, Address to the United States Chamber of Commerce, Washington, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/press-encounter/2001-06-01/remarks-and-question-and-answer-session-us-chamber-commerce>, access date: 6.01.2022.
- [2] Baumol W.J. (1959), *Business Behaviour, Value and Growth*. MacMillan, New York.

- [3] Baumol W.J. (2016), *On the Appropriate Social Responsibilities of Successful Entrepreneurs*, „Business and Society”, Vol. 55, No. 1, pp. 14–22.
- [4] Bengtsson M., Kock S. (2000), „Coopetition” in *Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.
- [5] Bengtsson M., Kock S. (2014), *Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43, No. 2, pp. 180–188.
- [6] Benner M.J., Tushman M.L. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 28, No. 2, pp. 238–256.
- [7] Bonn I. (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, „Leadership and Organization Development Journal”, Vol. 26, No. 5, pp. 336–354.
- [8] Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York.
- [9] de Roo G. (2010), *Being or Becoming? That is the Question! Confronting Complexity with Contemporary Planning Theory*, [in:] G. de Roo, E.A. Silva (eds.), *A Planner’s Encounter with Complexity*, Ashgate, Burlington, pp. 19–40.
- [10] de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- [11] Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105–1121.
- [12] Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, September 13
- [13] Galbraith J.K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston.
- [14] Griffin M., King D.R., Reedy P. (2021), *Learning to „Live the Paradox” in a Democratic Organization: A Deliberative Approach to Paradox Mindsets*, „Academy of Management Learning & Education”.
- [15] Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Gulati R., Garigulo M. (1999), *Where do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 5, pp. 1439–1493.
- [17] Gunder M., Hillier J. (2009), *Planning in Ten Words or Less: A Lacanian Entanglement with Spatial Planning*, Ashgate, Farnham.
- [18] Hart S.L. (1992), *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, „The Academy of Management Review”, Vol. 17, No. 2, pp. 327–351.
- [19] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 25, No. 2, pp. 57–75.
- [20] Jensen M.C. (2002), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, No. 2, pp. 235–256.
- [21] Karhu P., Ritala P. (2020), *The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-making*, „Review of Managerial Science”, Vol. 14, No. 3, pp. 485–518.
- [22] KOM (2011), *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, dnia 25.10.2011.
- [23] Krupski R. (red.), (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [24] Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [25] Lavery K.J. (1996), „Short-Termism”: *The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research*, „The Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 3, pp. 825–860.
- [26] Lee Y., Roth W. (2007), *The Individual Collective Dialectic in the Learning Organization*, „The Learning Organization”, Vol. 14, No. 2, pp. 92–107.
- [27] Lewis M.W. (2000), *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 4, pp. 760–776.
- [28] Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- [29] Luoma J., Martela F. (2021), *A Dual-processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing*, „Long Range Planning”, Vol. 54, No. 3, pp. 1–15.
- [30] Luscher L.S., Lewis M.W. (2008), *Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox*, „Academy of Management Journal”, Vol. 51, No. 2, pp. 221–240.
- [31] March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- [32] Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48, No. 2, pp. 268–305.
- [33] Mielcarek P. (2021), *Strategic Coherence and Process Maturity in the Context of Company Ambidextrousness*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [34] Mintzberg H., Waters J.A. (1985), „Of Strategies, Deliberate and Emergent”, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, No. 3, pp. 257–272.
- [35] Mintzberg H., Lampel J. (1999), *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 3, pp. 21–30.
- [36] O’Reilly III C.A., Tushman M.L. (2008), *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma*, „Research in Organizational Behaviour”, Vol. 28, pp. 185–206.
- [37] Poole M.S., Van de Ven A. (1989), *Using Paradox to Build Management and Organizational Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 562–578.
- [38] Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 12, pp. 56–68.
- [39] Putnam L.L., Fairhurst G.T., Banghart S. (2016), *Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10, No. 1, pp. 65–171.
- [40] Ramamoorthy N., Carroll S.J. (1998), *Individualism/collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices*, „Human Relations”, Vol. 51, No. 5, pp. 571–588.

- [41] Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. (2016), *Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10, No. 1, pp. 5–64.
- [42] Senge P.M. (2017), *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*, [in:] A. Hooper (ed.), *Leadership Perspectives*, Routledge, London, pp. 51–67.
- [43] Slawinski N., Bansal P. (2015), *Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability*, „Organization Science”, Vol. 26, No. 2, pp. 531–549.
- [44] Smith W.K., Lewis M.W. (2011), *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*, „Academy of Management Review”, Vol. 36, No. 2, pp. 381–403.
- [45] Thompson J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [46] Tushman M.L., O'Reilly III C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review”, Vol. 38, No. 4, pp. 8–29.
- [47] Wiechmann T. (2008), *Planung und Adaption: Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken*, Rohn, Dortmund.
- [48] Wood D., LaForge R. (1979), *The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 22, No. 3, pp. 516–526.
- [49] Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. (2010), *It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 24, No. 1, pp. 62–77.
- [50] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 420, s. 435–449.

## Paradox perspective in strategic management

### Summary

One of the more difficult challenges faced by strategists in times of high volatility and uncertainty is the ability to make decisions in paradoxical conditions – when possible solutions seem contradictory, and at the same time none of them can be abandoned. The objective of the article is to identify the key paradoxes in strategic management, present their origins, manifestations and consequences. The criteria for the selection of paradoxes was based on the model of organizational tensions, adapted to the context of strategic management. Based on a critical literature review, the following pairs have been adopted amongst the most important paradoxes in strategic management: short vs long horizon, individualism vs collectivism, competition vs collaboration, exploration vs exploitation and financial goals vs CSR goals.

### Keywords

strategic management, paradoxes, ambidexterity

# TOŻSAMOŚĆ CYFROWA ORGANIZACJI – TRANSFORMACJA CZY DYSRUPCJA

DOI: 10.33141/po.2022.02.03

Przeгляд Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 20-27

www.przeглядorganizacji.pl

Monika Jedynak, Karolina Mania  
Aneta Kuźniarska, Wojciech Czakon

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Rzadko zdarza się w historii rozwoju dyscypliny nauki, aby jednocześnie zachodziły tak głębokie, szybkie i powszechne zmiany jak te, które obserwujemy w organizacjach od początku pandemii COVID-19. Tradycyjne techniki analizy strategicznej skupiają uwagę na zmianach trendów czy zjawiskach, które wywołują nieciągłości, ale milcząco zakładają, że zmiany trendów istotnych dla organizacji jest niewiele. Stąd rolą analizy strategicznej jest skupienie uwagi menedżerów na tym, co istotne, a ignorowanie wszystkich innych sygnałów płynących z otoczenia (Czakon, 2020). Takie tradycyjne pojmowanie analizy strategicznej stało się jednak nieaktualne w ostatnich dwóch latach, dlatego że zmiany zachodzące w otoczeniu są bardzo liczne, głębokie, zachodzą jednocześnie, a ich skalę i wzajemne oddziaływanie amplifikuje pandemia.

Skala zachodzących zmian wywołuje konieczność adaptacji, z braku której upadek organizacji zachodzi bardzo szybko. Organizacje, dostosowując się do warunków funkcjonowania wymuszonych przez pandemię, stanęły przed koniecznością zmiany sposobów funkcjonowania, łańcuchów dostaw, komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, produktów itd. Skuteczne wdrażanie tych wszystkich zmian wymaga wysokiego poziomu adaptacyjności, którą ograniczają dobrze rozpoznane w zarządzaniu strategicznym zjawiska, m.in. rutyny organizacyjne, kompetencje, specjalizacja czy tożsamość organizacyjna. W niniejszym artykule skupiamy się na cyfrowej tożsamości organizacyjnej, to jest zjawisku nowym, słabo rozpoznanym, a niezbędnie koniecznym w rzeczywistości pandemicznej i postpandemicznej.

Celem artykułu jest konceptualizacja pojęcia cyfrowej tożsamości organizacji. Aby to osiągnąć, wychodzimy od pojęcia tożsamości organizacyjnej, rozpoznajemy nieciągłość cyfrową, a dalej dokonujemy systematycznego przeglądu literatury celem wyłonienia użytecznej konceptualizacji tego pojęcia.

## Historia pojęcia tożsamość organizacyjna

Historia koncepcji tożsamości organizacyjnej sięga lat 80. XX wieku, kiedy to zaczęły pojawiać się próby zdefiniowania sumy elementów identyfikujących i wyróżniających analizowaną organizację na tle pozostałych. Do prekursorów pojęcia należą S. Albert i D.A. Whetten (1985), którzy dokonali wyodrębnienia definicyjnego koncepcji. Kolejne badania prowadziły do analiz zjawisk i pojęć pokrewnych, takich jak: wizerunek, kultura czy reputacja organizacyjna (Hatch, Schultz, 2002).

Początkowo skupiano uwagę na zarządzaniu wizerunkiem organizacji, upatrując w tym istoty tożsamości organizacyjnej (Ackerman, 1988). Później pogłębiano badania nad znaczeniem tożsamości w budowaniu konkurencyjności organizacji, co skupiało się na tworzeniu modeli zarządzania tożsamością, wizerunkiem czy reputacją (Balmer, Gray, 1999). Równolegle badacze wyodrębniali pokrewne pojęcia, takie jak: tożsamość przedsiębiorstwa, osobowość organizacji (Barabasz, 2002), komunikacja organizacyjna (Balmer, Gray, 1999), wizerunek organizacji (Fombrun, Van Riel, 1997), reputacja przedsiębiorstwa (Turban i in., 1998), identyfikacja wizualna (Baker, Balmer, 1997).

Począwszy od lat 90. dominującym sposobem interpretacji tożsamości organizacyjnej było podejście interdyscyplinarne, łączące metody nauk o zarządzaniu, marketingu i psychologii (Albert, Whetten, 1985). Badania realizowane na styku tych dyscyplin pozwoliły na stworzenie koncepcji w obszarze komunikacji, marketingu (Wilson, 1997), zarządzania marką, wizerunku organizacji, przewagi konkurencyjnej (Christensen, Soren, 2001), zachowania organizacyjnego (Hatch, Schulz, 2002). Trwający rozwój badań społecznych w obszarze nauk o zarządzaniu pozwolił na pełen rozkwit zainteresowania koncepcją i pogłębienie badań, także w kontekście postępującego procesu digitalizacji (Wessel i in., 2021).

## Definicja tożsamości organizacyjnej

W literaturze można odnaleźć liczne definicje pojęcia tożsamości organizacyjnej, której podwaliny sformułowano pod koniec lat 80. XX w. (Albert, Whetten, 1985). W początkowej fazie rozwoju koncepcji tożsamości organizacyjnej (lata 80. i 90. XX wieku), skupiano się głównie na relacji i zależnościach występujących wewnątrz firmy między interesariuszami wewnętrznymi. C.J. Fombrun rozwinął pojęcie o katalog cech składających się na tożsamość, w relacji do wartości i zasad, z którymi utożsamiają się pracownicy przedsiębiorstwa (Fombrun, Van Riel, 1997). Autor definiował tożsamość organizacji jako sumę wartości/relacji zaistniałych między interesariuszami wewnętrznymi

a organizacją. G. Davies również rozumiał tożsamość jako zjawisko obejmujące zależności występujące wyłącznie między pracownikami (wewnątrz organizacji), separując ją od pojęcia wizerunku – skupionego wokół podmiotów zewnętrznych (Davies, i in., 2001). Odmienne rozumienie tożsamości organizacyjnej przedstawili D.A. Gioia i inni (2000), podkreślający znaczenie i rolę interesariuszy zewnętrznych w procesie tworzenia tożsamości. Debata wśród wiodących badaczy tematyki tożsamości organizacyjnej w głównej mierze skupiała się na aspektach wewnętrznych, czyli uczestnikach, lub zewnętrznych – otoczeniu, bądź obydwu jednocześnie (van Rekom, van Riel, 2000).

Wielopoziomowość koncepcji tożsamości organizacyjnej opisali J.M.T. Balmer i E.R. Gray (1999), podkreślający jej związek z komunikacją, reputacją i wizerunkiem. Na tej bazie powstały koncepcje łączące wymienione elementy w tzw. tożsamość organizacyjną-mix (Balmer, 2001). Wyodrębniały one nowe elementy (komponenty) współtworzące tożsamość, do których J.M.T. Balmer (2001) zaliczył: strukturę, strategię, komunikację i kulturę wraz ze składowymi zarządzania tożsamością-mix, czyli reputacją, otoczeniem i interesariuszami.

Tabela 1. Zestawienie wybranych koncepcji definicji tożsamości organizacyjnej

Autor	Definicja tożsamości organizacyjnej
Albert, Whetten, 1985	Tożsamość organizacyjna rozumiana jako zjawisko centralne, trwałe i charakterystyczne (ang. central, enduring and distinctive).
Ackerman, 1988	Tożsamość organizacyjna rozumiana jak suma czynników, tj. doświadczenie, umiejętności, wiedza i talent.
Fombrun, van Riel, 1997	Tożsamość rozumiana jako podstawa reputacji i wytwór organizacji. Reputacja to wynik procesu dla interesariuszy zewnętrznych.
van Rekom, van Riel, 2000	Tożsamość organizacyjna rozumiana jako suma zewnętrznych czynników wpływających na postrzeganie organizacji przez jej uczestników oraz ich percepcja oddziałująca na zachowanie wewnątrz.
Hatch, Schultz, 2002	Tożsamość organizacyjna rozumiana w kontekście kultury organizacyjnej, wzorów kultury organizacji i kontekstu społecznego.

Źródło: opracowanie własne

## Składowe tożsamości organizacyjnej

Pomimo braku konsensusu co do definicji pojęcia tożsamości organizacyjnej, większość autorów podkreśla kluczowe znaczenie kilku obszarów w tworzeniu i funkcjonowaniu tożsamości, a są to między innymi: kultura organizacyjna, strategia, struktura, komunikacja, historia, rodzaj prowadzonej działalności oraz obszar rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (Balmer, 2001).

Początkowo opis elementów tożsamości opierał się na trzech składowych: zachowaniu organizacyjnym, komunikacji organizacyjnej oraz symbolice (Birkight, Stadler, 1986), a następnie mix ten uległ rozszerzeniu do pięciu

elementów (Schmitt i in., 1995): 1) kultury organizacyjnej, 2) zachowań organizacyjnych, 3) otoczenia rynkowego i obranych strategii, 4) oferowanego produktu lub usługi, 5) komunikacji i wizualizacji, aby w konsekwencji przyjąć model siedmioelementowy (rys. 1).

Tożsamość jest kształtowana przez działania założycieli i liderów, a więc niebagatelną rolę pełnią tu interesariusze. Obejmuje atrybuty organizacji, takie jak podstawowe wartości (Balmer, Soenen, 1998) oraz metody wytwarzania, produkty i usługi oraz markę (Suvatjis, de Chernatony, 2005). Ważnym aspektem są również elementy identyfikacji wizualnej, takie jak nazwa, logo czy kolory firmowe (Suvatjis, de Chernatony, 2005), a także misja, wizja, wizerunek i zachowania (Robertson, Arachchige, 2015).

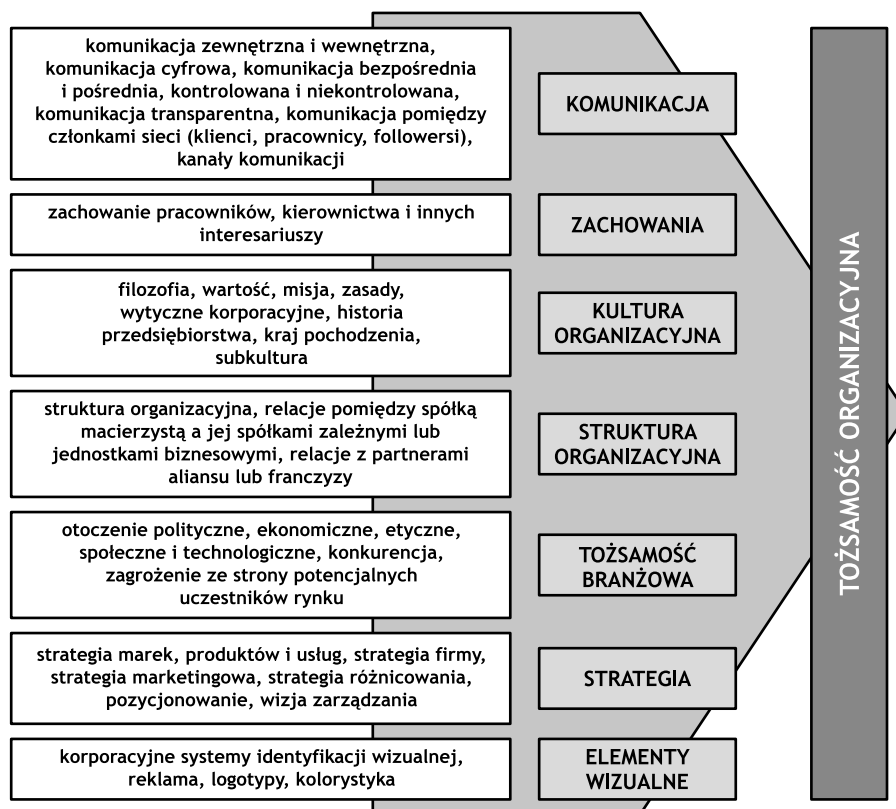
W nieco innej formie elementy tożsamości organizacyjnej opisano w modelu sześćelementowym, charakteryzując je jako specyficzne czynniki (Suvatjis i in., 2012):

1. Czynniki główny: misja, wizja, wartości – przywództwo i pośrednio najwyższe kierownictwo.
2. Krytyczny potrójny czynnik: reputacja firmy, wizerunek firmy i osobowość firmy.
3. Czynniki strategii: marki korporacyjne, strategia korporacyjna i marketing.
4. Czynniki komunikacji: tradycyjne kanały komunikacji wraz z komunikacją cyfrową.
5. Czynniki kreatywności (czynnik twórczy): symbolika wizualna, korporacyjne systemy identyfikacji wizualnej.
6. Czynniki ludzki: złożony z pracowników i interesariuszy.

Wybrane elementy tożsamości mogą być kontrolowane całkowicie (np. reklama, kolory, hasła i elementy projektowe) lub częściowo (opinia klientów, wypracowany wizerunek organizacji, doniesienia medialne itp. w Internecie). Tożsamość organizacyjna formowana jest wokół takich elementów przedsiębiorstwa, które są centralne, trwałe i dla niej charakterystyczne.

Przyjmuje się również interdyscyplinarne podejście do tożsamości organizacyjnej, obejmujące pięć wymiarów opisanych jako kluczowe dla tworzenia tożsamości organizacyjnej (Tourky i in., 2020):

1. *Spójny wizerunek*, który odzwierciedla komunikację i tożsamość wizualną, obejmując wszystkie pisemne, mówione i/lub graficzne elementy autoprezentacji firmy, które wpływają na wizerunek firmy.
2. *Przywództwo behawioralne najwyższego kierownictwa*, które pokazuje, jak dalece najwyższe kierownictwo angażuje się w przywództwo reprezentacyjne i jak ważna jest kadra kierownicza najwyższego szczebla w przekazywaniu głównych idei pracownikom i opinii publicznej poprzez komunikację i zachowanie.
3. *Identyfikacja pracowników* obejmująca zarówno poznawcze, jak i afektywne komponenty identyfikacji organizacyjnej.
4. *Rozpowszechnienie misji i wartości*, dzięki którym tożsamość organizacyjna jest strategicznie napędzana w ramach stosowania unikalnej filozofii



Rys. 1. Komponenty tożsamości organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Suvatjis, de Chernatony, 2005; Bozkurt, Keefer, 2018



korporacyjnej i znajduje odzwierciedlenie w jej misji, wartościach i celach; ten wymiar wewnętrznie nadaje poczucie celu i indywidualności firmy, wzmacniając zaangażowanie w realizację celów.

5. *Założycielskie przywództwo transformacyjne*, które odzwierciedla fundamentalną, opartą na wartościach rolę przywództwa w tożsamości organizacyjnej i uzasadnia fazę tworzenia organizacji jako kluczową dla kształtowania tożsamości, ponieważ założyciele tworzą firmy według własnej idei, która staje się niezbędna dla tożsamości firmy. Wymiar ten ujmuje czynniki przywództwa takie jak: reakcja na kryzysy, zachowanie jako wzór do naśladowania oraz formalne i nieformalne nagrody i uznanie.

Wymiary te stanowią elementy priorytetowe podczas opracowywania tożsamości organizacyjnej i mogą być wykorzystywane jako narzędzie do oceny skuteczności działań w czasie i umożliwić podjęcie działań naprawczych w razie potrzeby (Tourky i in., 2020).

## Nieciągłość cyfrowa

Tożsamość organizacyjna stanowi centralną kategorię dla nauk o zarządzaniu, ponieważ wyraża różnorodność badanych obiektów ze względu na podzielane przez członków danej zbiorowości poczucie odrębności i przynależności. Odrębność organizacji ze względu na tożsamość jest także widoczna dla obserwatora zewnętrznego, dzięki czemu heterogeniczność badanych obiektów staje się kluczowa dla zrozumienia tych cech, które pozwalają osiągać organizacjom sukces, wpływają na poziom sprawności działania, a także na możliwości rozwoju (Dutton i in., 1994). Ekonomia agreguje pojedyncze organizacje/producentów do homogenicznej kategorii, by badać prawa rynku, ale traci w ten sposób z pola widzenia obiektywnie istniejącą różnorodność. Innymi słowy, tożsamość organizacyjna ma fundamentalne znaczenie dla tożsamości nauk o zarządzaniu.

Literatura zarządzania strategicznego wykorzystuje tożsamość organizacyjną w nieco innym kontekście niż pozostałe subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Przedstawione wyżej elementy tożsamości organizacyjnej ułatwiają członkom organizacji wzajemną komunikację, przez to wpływają dodatnio na koordynację działań i uczenie się (Czakon, 2020). Spełniają więc rolę podobną do rutyn organizacyjnych (Stańczyk-Hugiet, 2016) z tą różnicą, że rutyny dotyczą działania, a tożsamość organizacyjna postrzegania. Ze względu na stałość i powtarzalność tożsamość organizacyjną zaliczyć można do struktur poznawczych (Narayanan i in., 2011), wyrastających z przeszłości, a kształtujących to, co i jak organizacja robi. Wobec tego tożsamość organizacyjna jest kategorią statyczną, której rola w procesach adaptacji do zmian otoczenia jest kluczowa.

Dopasowanie organizacji do otoczenia stanowi jedną z niewielu normatywnych prawidłowości w zarządzaniu strategicznym (Czakon, 2020), co oznacza,

że organizacje konfrontowane ze zmianami otoczenia muszą podejmować wysiłek adaptacyjny. Dopasowanie może wprawdzie być lepsze lub gorsze, szybsze lub wolniejsze, ale występują wartości graniczne powodujące porażkę organizacji lub jej upadek. Stąd rozpoznanie uwarunkowań udanej adaptacji ma ogromne znaczenie dla menedżerów i badaczy nauk o zarządzaniu. Tożsamość organizacyjna spełnia rolę szczególną w tym procesie, bowiem jako element strukturalny kotwicz postrzeganie organizacji w przeszłości, utrudniając dostrzeżenie potrzeby zmiany, jej prawidłową identyfikację oraz skuteczne przeprowadzenie adaptacji. Wobec tego jednym z istotnych elementów strategii jest uplastycznienie, a dalej modyfikacja tożsamości organizacyjnej po to, by obniżyć napięcia towarzyszące nowym okolicznościom, jak pokazuje przykład adaptacji tożsamości organizacyjnej koncernu Carlsberg, w którym porzucenie przywiązania do tradycji na rzecz globalnych ambicji było krytycznie istotne (Schultz, Hernes, 2020).

Udana adaptacja wymaga trafnego rozpoznania istoty zmiany, wobec której stoi organizacja. Literatura zarządzania strategicznego wskazuje na trzy różniące się co do istoty kategorie zmian: inkrementalną, radykalną (Bouncken i in., 2021) oraz dysruptywną (Christensen i in., 2018). Inkrementalne zmiany charakteryzują się stopniowymi, narastającymi modyfikacjami istniejącego stanu rzeczy, bez względu na to czy mowa o trendach, czy technologiach. Ułatwiają więc adaptację nie tylko ze względu na tempo i niewielkie przyrosty, z którymi związany jest komfort równie niewielkich adaptacji, ale także dlatego że nie stanowią zagrożenia dla dotychczasowego postrzegania otoczenia. Zmiany radykalne z kolei przedstawiają sobą nieciągłość, tj. porzucenie dotychczasowej trajektorii rozwojowej na rzecz zupełnie innej. Pociągają więc za sobą zagrożenie dla dotychczasowych kompetencji organizacji, jej rutyn, inwestycji w aktywa trwałe. Wymagana jest nie tyle korekta, ile rozwinięcie nowych kompetencji oraz technologii. Zmiana radykalna stanowi więc zagrożenie ze względu na skalę oraz charakterystykę temporalną. Zmiana dysruptywna w ostatniej dekadzie zastępuje zainteresowanie zmianami radykalnymi czy inkrementalnymi, mimo trwającej dyskusji o tym, czym w istocie dysrupcja jest (Danneels, 2004). Współczesna debata przesuwaa zainteresowanie z pojedynczego rodzaju zmiany na wstrząs powodujący zmianę całego modelu biznesu (Markides, 2006) zamiast produktu.

Dysrupcja związana jest wobec tego nie tyle z pojawieniem się nowej technologii, ile z taką inkorporacją możliwości nowych technologii, która powoduje głębokie przeobrażenie sposobu funkcjonowania całej organizacji, a nie tylko jej produktów, rutyn czy kompetencji. Analizując charakterystykę procesu transformacji cyfrowej organizacji nie sposób nie dostrzec, że rozpoczęła się cztery dekady temu wraz z wprowadzeniem komputerów osobistych (IBM PC) do powszechnego użytku w korporacjach. Kolejne etapy ucyfrowienia, czy to w warstwie oprogramowania, czy mobilności, czy chmury obliczeniowej,

sprzyjały wzrostowi produktywności, ale nie wymagały od korporacji głębokiego dostosowania produktów, kompetencji czy rutyn organizacyjnych. Stało się to dopiero w obliczu pandemii COVID-19, kiedy to istniejące dotychczas narzędzia należało wykorzystać w taki sposób, aby utrzymać funkcjonowanie w warunkach lockdownu, dystansowania społecznego, braku fizycznej obecności w biurach itd.

Nieciągłość cyfrowa w naszym rozumieniu stanowi przeniesienie interakcji wewnątrzorganizacyjnych, a także interakcji z interesariuszami zewnętrznymi do przestrzeni cyfrowej z użyciem dostępnych narzędzi telekomunikacji. Proces przenoszenia nie zakończył się, a jego początek wyzwoliła pandemia COVID-19, zaskakując większość organizacji. Wobec tego przyjmujemy, że ucyfrowienie jest zmianą nieciągłą, wpływającą na sposób funkcjonowania całej organizacji, wymagający zmiany kompetencji, rutyn i tożsamości organizacyjnej.

## Tożsamość cyfrowa organizacji – w kierunku definicji

Szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) oraz ewolucja mediów cyfrowych i platform komunikacji dała organizacjom możliwość zdefiniowania swojej tożsamości w skali globalnej z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi. Transformacja cyfrowa, rozumiana jako integracja technologii cyfrowej ze wszystkimi aspektami i działaniami organizacji, co z kolei prowadzi do zmian infrastrukturalnych w sposobie działania organizacji i zapewnia wartość dla jej klientów (Vial, 2019), znacząco przyspieszyła wraz z kryzysem wywołanym pandemią COVID-19 (Kraus i in., 2022).

Transformacja cyfrowa fundamentalnie zmienia operacje biznesowe, produkty i procesy, co może prowadzić do powstania nowych modeli biznesowych (Bouncken, i in., 2021; Jedynak i in., 2021; Vial, 2019); dostosowania lub nawet zastąpienia obecnych procesów organizacji nowymi (Horváth, Szabó, 2019), a wszystko to musi nastąpić w szybkim tempie (Kane i in., 2015). Dodatkowo, transformacja cyfrowa wymaga zmiany przywództwa, kultury i sposobu myślenia, postaw wobec ryzyka, a także nowych sposobów pracy, nowych technologii i chęci ich akceptacji (Kraus i in., 2022).

Zasadne zatem wydaje się postawienie pytania, czy transformacja cyfrowa zmienia tożsamość organizacji? Czy powstanie nowa tożsamość cyfrowa, tradycyjna analogowa przekształci się w cyfrową, czy też powstanie nowa tożsamość cyfrowa organizacji? Próba poszukiwania odpowiedzi na te pytania w literaturze przedmiotu została zilustrowana w tabeli 2.

Literatura została dobrana z wykorzystaniem Multiwyszukiwarki EBSCO Discovery Service (EDS), która przeszukuje prenumerowane przez Bibliotekę Jagiellońską bazy danych oraz wybrane ogólnodostępne zasoby online<sup>1</sup>. W doborze literatury jako kryterium wyszukiwania w tytułach posłużono się terminami: „*organization identity*” or „*organizational identity*” or „*corporate identity*”

a w następnej kolejności: „*internet or digital or web-based or online or social media*”. Późniejszym kryterium było włączenie pełnych tekstów recenzowanych. Po weryfikacji tytułów i abstraktów oraz wyeliminowaniu powtarzających się artykułów utworzono bazę danych zawierającą 6 artykułów, które stały się przedmiotem dalszej analizy.

Tabela 2. Przebieg tworzenia bazy literaturowej do studiów nad zagadnieniem tożsamości cyfrowej organizacji

Kryteria wyszukiwania	EBSCO (29.10.2021)
„organization identity” or „organizational identity” or „corporate identity” in title	5,508
„internet or digital or web-based or online or social media” in title	135
Full text	97
Peer reviewed	71
English	60
Without duplicates	32
After verification	6

Źródło: opracowanie własne

Niewielka liczba publikacji pokazuje, że tożsamość cyfrowa organizacji nie została jeszcze zbadana w sposób wystarczający dla precyzyjnego jej zdefiniowania i może ujawniać lukę badawczą dotyczącą konceptualizacji pojęcia tożsamości cyfrowej organizacji. Przegląd różnych podejść do próby definiowania tożsamości cyfrowej organizacji w wyodrębnionych artykułach zawiera tabela 3.

Zestawienie podejść do konceptualizacji pojęcia tożsamości cyfrowej organizacji uwypukla niedostatek badań w tym zakresie. Nie jest jasne, w jaki sposób autorzy definiują pojęcie, a przedstawione przez nich podejścia stanowią raczej próbę wskazania, jakie elementy mogą współtworzyć konstrukt pojęcia. Dodatkowo, nawet tożsamość organizacyjna, która została szeroko omówiona i zbadana w literaturze, ma wiele konstruktów peryferyjnych, które mogą powodować zamieszanie w rozumieniu pojęcia (Devereux i in., 2020) i dodatkowo przyczyniać się do trudności w określeniu konstruktów tożsamości cyfrowej organizacji.

Można zauważyć, że media społecznościowe stanowią narzędzie wykorzystywane do budowania tożsamości cyfrowej organizacji, a ich rola uwypuklana jest w większości analizowanych artykułów (Dawson, 2018; Jovcheska, 2021; Young, 2013). Podejście takie oznacza, że tożsamość cyfrowa organizacji może kształtować się w kontekście obecności w Internecie, w tym szczególnie w mediach społecznościowych, jak również stanowić jeden z funkcjonalnych bloków mediów społecznościowych, odnosząc się do stopnia, w jakim użytkownicy ujawniają swoją tożsamość w otoczeniu mediów społecznościowych (Kietzmann i in., 2011).

Specyfika mediów społecznościowych, Internetu sprawia, że tożsamość organizacji do pewnego stopnia może

Tabela 3. Tożsamość cyfrowa organizacji – próba konceptualizacji oraz czynniki determinujące

Autor	Tożsamość cyfrowa organizacji – podejścia do konceptualizacji	Czynniki determinujące proces transformacji
Young, 2013	Model koncepcyjny ilustrujący rozwój i utrzymanie tożsamości organizacyjnej w środowisku mediów społecznościowych. Przejrzystość, odpowiedzialność i interakcja jako elementy składowe modelu.	Media społecznościowe
Madsen, 2016	Współpracownicy wykorzystują wewnętrzne media społecznościowe, aby przyczynić się do budowania tożsamości organizacyjnej. Współpracownicy tworzyli tożsamość organizacyjną, kiedy: kwestionowali, negocjowali i omawiali kwestie organizacyjne poprzez wewnętrzne media społecznościowe.	Wewnętrzne media społecznościowe
Devereux i in., 2017	Tożsamość e-korporacyjna lub tożsamość w mediach społecznościowych postrzegane jako elementy składowe jednej tożsamości organizacyjnej. Tożsamość cyfrowa organizacji nie stanowi jej odrębnej tożsamości.	Media społecznościowe
Dawson, 2018	Tożsamość organizacyjna jako współautorstwo społeczne tworzone poprzez obecność w mediach społecznościowych. Tożsamości cyfrowe organizacji są współtworzone od interakcji zewnętrznej (rozmowy) do praktyki wewnętrznej (tekst).	Media społecznościowe
Batko, Baliga-Nicholson, 2019	Zmiana tożsamości organizacyjnej wywołana przez cyfryzację prowadzi do powstania cyfrowej Tożsamości organizacji.	Innowacje cyfrowe
Jovcheska, 2021	Tworzenie nowej tożsamości dla rzeczywistości online tworzy nowy wizerunek organizacji.	COVID-19 Internet Media społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

być kreowana w taki sposób, jak menadżerowie chcieliby, aby była postrzegana – mamy zatem do czynienia z rozmywaniem się i nakładaniem *identity* z *image*. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „czym jest organizacja w środowisku cyfrowym?”, może zamienić się na pytanie „czym jeszcze może się stać?”.

## Podsumowanie

Tożsamość organizacyjna przestaje być stała, jest wypadkową relacji, jest płynna i fragmentaryczna, często mało spójna treściowo i zupełnie niestała w czasie, ponieważ Internet i media społecznościowe stanowią platformę umożliwiającą realizowanie potrzeby ciągłego przekształcania się tożsamości. Tożsamość organizacyjna rozumiana jest w tym kontekście jako współautorstwo społeczne tworzone poprzez obecność w mediach społecznościowych (Dawson, 2018).

Literatura nie daje jasnej odpowiedzi, czy tożsamość cyfrowa organizacji stanowi nowy rodzaj tożsamości organizacji, jest efektem jej transformacji na skutek procesu transformacji cyfrowej, czy też stanowi uzupełnienie tradycyjnie pojmowanej tożsamości organizacji. L. Devereux

i inni (2017) podkreślają, że tożsamość cyfrowa organizacji nie stanowi jej odrębnej tożsamości i należy ją traktować jako składową jednej tożsamości organizacyjnej, jednak inne stanowisko reprezentują R. Batko i K. Baliga-Nicholson (2019), argumentując, że zmiana tożsamości organizacyjnej wywołana przez cyfryzację prowadzi do powstania cyfrowej tożsamości organizacji.

Ciekawym wątkiem jest podkreślenie roli CSR w kształtowaniu się tożsamości cyfrowej organizacji. Obecność organizacji w Internecie skutkuje podkreśleniem „miękkiej” społecznie odpowiedzialnej strony tożsamości organizacyjnej, co z kolei prowadzi do wniosku, że tożsamość organizacyjna jest tworzona przez różne, nierzadko sprzeczne, możliwości „bycia” w sieci oraz cząstkowe tożsamości, które będą stanowiły komponenty cyfrowej tożsamości organizacji.

Nasze badanie wskazuje, że cyfrowa tożsamość organizacji nie powstaje wskutek ucyfrowienia sposobów kształtowania tożsamości organizacji. Dysruptywna charakterystyka zmiany, jej zakres, tempo, a także niski stopień rozpoznania związany z trwającym eksperymentowaniem organizacji powoduje, że pojawia się kategoria nowa, a nie ucyfrowiona kategoria tradycyjna teorii organizacji.



Rozważania powyższe mogą utwierdzić w przekonaniu, że artykuł ten otwiera nowe kierunki dla badaczy, aby przyrzeć się rozwojowi tożsamości cyfrowej organizacji, uwzględniając elementy, które nie były brane pod uwagę w badaniach nad tradycyjną, analogową tożsamością organizacji.

---

**dr Monika Jedynak**  
**Uniwersytet Jagielloński**  
**Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-0167-5013**  
**e-mail: monika.jedynak@uj.edu.pl**

---

**dr Karolina Mania**  
**Uniwersytet Jagielloński**  
**Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0001-9063-7563**  
**e-mail: karolina.mania@uj.edu.pl**

---

**dr Aneta Kuźniarska**  
**Uniwersytet Jagielloński**  
**Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-2786-2781**  
**e-mail: aneta.kuzniarska@uj.edu.pl**

---

**prof. dr hab. Wojciech Czakon**  
**Uniwersytet Jagielloński**  
**Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-8329-0829**  
**e-mail: wojciech.czakon@uj.edu.pl**

## Przypis

- <sup>1)</sup> Mulliwyszukiwarka EBSCO dostępna jest pod adresem: <https://login.hps.bj.uj.edu.pl/login/login.html>.

## Bibliografia

- [1] Ackerman L.D. (1988), *Identity Strategies that Make a Difference*, „The Journal of Business Strategy”, Vol. 9, No. 3, pp. 28–32.
- [2] Albert S., Whetten D.A. (1985), *Organizational identity*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 7, pp. 263–295.
- [3] Baker J.M.T., Balmer J.M.T. (1997), *Visual Identity: Trappings or Substance?* „European Journal of Marketing”, Vol. 31, No. 5/6, pp. 366–382.
- [4] Balmer J.M.T., Soenen G.B. (1998), *A New Approach to Corporate Identity Management*, International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper, University of Strathclyde.
- [5] Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), *Corporate Identity and Corporate Communication: Creating a Strategic Advantage*, „Corporate Communications: an International Journal”, Vol. 4, No. 4, pp. 171–176.
- [6] Balmer J.M.T. (2001), *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing through the Fog*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35, No. 3, pp. 248–291.
- [7] Barabasz A. (2002), *Osobowość organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Nr 928 – Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja, s. 28–33.
- [8] Batko R., Baliga-Nicholson K. (2019), *Digital Innovation as the Key Factor in Changing Organizational Identity into a Digital Organizational Identity*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 4, Nr 84, s. 39–51.
- [9] Birkight K., Stadler M.M. (1986), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verl. Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- [10] Bouncken R.B., Kraus S., Roig-Tierno N. (2021), *Knowledge – and Innovation-based Business Models for Future Growth: Digitalized Business Models and Portfolio Considerations*, „Review of Managerial Science”, Vol. 15, No. 1, pp. 1–14.
- [11] Bozkurt A., Keefer J. (2018), *Participatory Learning Culture and Community Formation in Connectivist MOOCs*, „Interactive Learning Environments”, Vol. 26, No. 6, pp. 776–788.
- [12] Christensen L.T., Soren A. (2001), *Corporate Identity and Corporate Image Revisited. A Semiotic Perspective*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35, pp. 292–315.
- [13] Christensen C.M., McDonald R., Altman E.J., Palmer J.E. (2018), *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research*, „Journal of Management Studies”, Vol. 55, No. 7, pp. 1043–1078.
- [14] Czakon W. (2020), *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [15] Danneels E. (2004), *Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 21, No. 4, pp. 246–258.
- [16] Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S. (2001), *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 4, No. 2, pp. 113–127.
- [17] Dawson V.R. (2018), *Fans, Friends, Advocates, Ambassadors, and Haters: Social Media Communities and the Communicative Constitution of Organizational Identity*, „Social Media and Society”, Vol. 4, No. 1, pp. 1–11.
- [18] Devereux L., Melewar T.C., Foroudi P. (2017), *Corporate Identity and Social Media: Existence and Extension of the Organization*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 47, No. 2, pp. 110–134.
- [19] Devereux L., Melewar T.C., Dinnie K., Lange T. (2020), *Corporate Identity Orientation and Disorientation: A Complexity Theory Perspective*, „Journal of Business Research”, No. 109, pp. 413–424.
- [20] Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V. (1994), *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39, No. 2, pp. 239–263.
- [21] Fombrun C., Van Riel C.B.M. (1997), *The Reputational Landscape*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 1, No. 1, 2, pp. 5–13.

- [22] Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G. (2000), *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, „The Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1, pp. 63–82.
- [23] Hatch M.J., Schultz M. (2002), *The Dynamics of Organizational Identity*, „Human Relations”, Vol. 55, No. 8, pp. 989–1018.
- [24] Horváth D., Szabó R.Z. (2019), *Driving Forces and Barriers of Industry 4.0: Do Multinational and Small and Medium-sized Companies have Equal Opportunities?* „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 146, pp. 119–132.
- [25] Jedynak M., Czakon W., Kuźniarska A., Mania K. (2021), *Digital Transformation of Organizations: What Do We Know and Where to Go Next?* „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 34, No. 3, pp. 629–652.
- [26] Jovcheska S. (2021), *Modern Organizational Identity through Digital Management*, „Economic Development”, Vol. 1, pp. 41–50.
- [27] Kane J.M., Zukin S., Wang Y., Lu K., Ruth A., Nagy K., Durgam S. (2015), *Efficacy and Safety of Cariprazine in Acute Exacerbation of Schizophrenia*, „Journal of Clinical Psychopharmacology”, Vol. 35, No. 4, pp. 367–373.
- [28] Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy I. P., Silvestre B.S. (2011), *Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 54, No. 3, pp. 241–251.
- [29] Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. (2022), *Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo*, „International Journal of Information Management”, Vol. 63, pp. 1–18.
- [30] Madsen V.T. (2016), *Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bank*, „International Journal of Business Communication”, Vol. 53, No. 2, pp. 200–223.
- [31] Markides C. (2006), *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 23, No. 1, pp. 19–25.
- [32] Narayanan V.K., Zane L.J., Kemmerer B. (2011), *The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 1, pp. 305–351.
- [33] Robertson A., Arachchige B.J.H. (2015), *Identity of Organizations: An Analytical Model*, „The IUP Journal of Brand Management”, Vol. 12, No. 4, pp. 7–39.
- [34] Schmitt B.H., Simonson A., Marcus J. (1995), *Managing Corporate Image and Identity*, „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 5, pp. 82–92.
- [35] Schultz M., Hernes T. (2020), *Temporal Interplay between Strategy and Identity: Punctuated, Subsumed, and Sustained Modes*, „Strategic Organization”, Vol. 18, No. 1, pp. 106–135.
- [36] Stańczyk-Hugiet E. (2016), *Rutyny organizacyjne a relacje współdziałania: logika zależności*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 6–12.
- [37] Suvatjits J., de Chernatony L., Halikias J. (2012), *Assessing the Six-station Corporate Identity Model: A Polymorphic Model*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 21, No. 3, pp. 153–166.
- [38] Suvatjits J.Y., de Chernatony L. (2005), *Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 21, No. 7–8, pp. 809–834.
- [39] Tourky M., Alwi S.F.S., Kitchen P., Melewar T.C., Shaalan A. (2020), *New Conceptualization and Measurement of Corporate Identity: Evidence from UK Food and Beverage Industry*, „Journal of Business Research”, Vol. 109, pp. 595–606.
- [40] Turban D.B., Forret M.L., Hendrickson C.L. (1998), *Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 52, No. 1, pp. 24–44.
- [41] van Rekom J., van Riel C.B. (2000), *Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 3, No. 4, pp. 334–350.
- [42] Vial G. (2019), *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*, „The Journal of Strategic Information Systems”, Vol. 28, No. 2, pp. 118–144.
- [43] Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Blegind-Jensen T. (2021), *Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation*, „Journal of the Association for Information Systems”, Vol. 22, No. 1, pp. 102–129.
- [44] Wilson A. (1997), *The Culture of the Branch Team and Its Impact on Service Delivery and Corporate Identity*, „The International Journal of Bank Marketing”, Vol. 15, No. 5, pp. 163–168.
- [45] Young J. (2013), *A Conceptual Understanding of Organizational Identity in the Social Media Environment*, „Advances in Social Work”, Vol. 14, No. 2, pp. 518–530.

## Organizational Digital Identity – Transformation or Disruption

### Summary

The outbreak of the COVID-19 pandemic caused significant changes in organizations, not only in the field of functioning, changes in the applied business models, strategy, or the need to use new forms of communication with stakeholders. The phenomena known so far have changed, and the existing concepts require a revision of the applied definitions or recreation of new ones. The aim of the article is an attempt to develop the definition of an organization's digital identity. This begins with analyzing organizational identity, identifying digital discontinuities, and conceptualizing of the notion. The chosen topic determined the research method in the form of text analysis supplemented with a systematic review of the literature. As a result of the research, it has been possible to establish that the digital identity of an organization does not arise as a result of the digitization process but constitutes a new conceptual category

### Keywords

organizational identity, digital identity, digital transformation, COVID-19



# PRIORYTETY WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE PRZED I W CZASIE TRWANIA PANDEMII

DOI: 10.33141/po.2022.02.04

Przeгляд Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 28-36

www.przekladorganizacji.pl

Patryk Dziurski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Rozwój jest jednym z głównych celów współczesnych przedsiębiorstw oraz najbardziej oczekiwanym efektem implementacji ich strategii. Rozwój przedsiębiorstwa oznacza jego wzrost, ale także stabilizację i ograniczanie działalności (Korpus, 2014; Pierścionek, 2003), jednakże najczęściej wybieranym przez menedżerów podejściem do rozwoju jest właśnie wzrost (Am i in., 2020; Skowronek-Mielczarek, 2013). Rozważania przedstawione w artykule koncentrują się na wzroście przedsiębiorstw, który jest postrzegany jako przejaw ich rozwoju. Literatura przedmiotu, liczne badania oraz raporty firm konsultingowych pozwalają zidentyfikować wiele różnych priorytetów wzrostu przedsiębiorstw – od koncentracji i/lub samodzielnego rozwoju podstawowej działalności, poprzez współpracę z partnerami zewnętrznymi, fuzje i przejęcia, aż do innowacji produktowych i poprawy efektywności (Am i in., 2020; Davila i in., 2006; Penrose, 1959; Sływotzky i in., 2006). Choć spektrum działań wzrostowych jest szerokie, to menedżerowie koncentrują się na wybranych priorytetach wzrostu, które mają stać się przyczynkiem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Warto zwrócić jednak uwagę, że priorytety wzrostu ulegają zmianie, a menedżerowie koncentrują swoją uwagę na różnych działaniach w zależności od zewnętrznej, jak też wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa (Am i in., 2020). Niewątpliwie, wybuch oraz rozwój pandemii związanej z rozpowszechnianiem się wirusa SARS-CoV-2 jest zewnętrznym czynnikiem, który miał znaczący wpływ na przedsiębiorstwa na całym świecie, w tym także na ich priorytety wzrostu (EY, 2021; Ciszewska-Mlinarić, 2020; Navigator Capital Group, 2020).

Celem artykułu jest więc zidentyfikowanie priorytetów wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce przed oraz w trakcie trwania pandemii ze szczególnym uwzględnieniem roli innowacji w ich wzroście. Przedstawiono wyniki badania empirycznego na próbie 74 innowacyjnych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób w Polsce z wykorzystaniem metody CATI.

## Przeгляд literatury przedmiotu

### Rozwój a wzrost przedsiębiorstwa

W działalności gospodarczej można wyróżnić działania bieżące oraz te ukierunkowane na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Oba rodzaje działań są ważne z punktu widzenia menedżerów, ale to wzrost i rozwój

ukierunkowane są na przyszłość oraz mają duże znaczenie dla długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa. Choć pojęcia wzrostu i rozwoju są często używane zamiennie, to w literaturze przedmiotu wskazuje się, że nie są one tożsame. Wśród naukowców występuje jednak zgodność odnośnie do *differentia specifica* omawianych pojęć – wzrost definiowany jest poprzez kryteria ilościowe, natomiast rozwój odnosi się głównie do jakościowych aspektów działania przedsiębiorstwa (Skowronek-Mielczarek, 2013; Wierzbic, 2011). Zatem wzrost utożsamiany jest głównie z poprawą jednej lub większej liczby mierzalnych wskaźników służących ocenie działalności przedsiębiorstwa, takich jak zwiększanie jego wartości, generowanie większych przychodów i zysków (Ackoff, 1993) oraz wzrost produktywności i efektywności, co w efekcie umożliwia poprawę wskaźników finansowych (Katz, Kahn, 1966). Natomiast rozwój to celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, które odpowiadają na zmiany w jego otoczeniu i są zgodne z przyjętymi przez menedżerów celami (Pierścionek, 2011; Skowronek-Mielczarek, 2013). Rozwój przedsiębiorstwa może oznaczać także jego ekspansję, określanie oraz realizowanie ambitnych celów (Famielec, 1991), a także tworzenie i wdrażanie innowacji (Motyka, 2011).

W literaturze przedmiotu często wskazuje się, że wzrost przedsiębiorstwa jest przejawem jego rozwoju (Pierścionek, 2011), a strategia wzrostu jest jedną z podstawowych strategii rozwoju na poziomie całego przedsiębiorstwa. W tym przypadku wzrost zysków czy też zwiększenie liczby pracowników (wzrost przedsiębiorstwa) może oznaczać poprawę jakości oferowanych produktów bądź poprawę wizerunku marki (rozwój przedsiębiorstwa). Warto jednak podkreślić, że rozwój przedsiębiorstwa jest także możliwy przy zastosowaniu strategii stabilizacji i redukcji, które obok strategii wzrostu są podstawowymi strategiami rozwoju na poziomie całego przedsiębiorstwa (Korpus, 2014; Pierścionek, 2003). W tym przypadku rozwój jest możliwy również w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie rośnie, a nawet maleje. Wskazuje to, że wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa nie musi automatycznie prowadzić do jego rozwoju, a wręcz przeciwnie wzrost może oznaczać m.in. przeinwestowanie, nadmierne zadłużenie oraz trudności w zarządzaniu (Romanowska, 2017a).

Na poziomie definicyjnym relatywnie łatwo jest określić różnicę pomiędzy wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa

– np. zwiększenie przychodów o 20% oznacza wzrost przedsiębiorstwa, a zmiana modelu biznesu w odpowiedzi na rozwój nowych technologii jest kategorią bliższą rozwojowi przedsiębiorstwa. Jednakże bardziej pogłębiona analiza relacji obu pojęć, a szczególnie praktyka gospodarcza sprawiają, że trudno jest wskazać linię podziału pomiędzy wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa (Wierzbic, 2011). Wzrost jest jedną z najważniejszych miar sukcesu współczesnych przedsiębiorstw – np. inwestorzy oraz rynki kapitałowe oceniają przedsiębiorstwa głównie przez pryzmat ich wyników finansowych i domagają się szybkiego wzrostu, przy czym brak lub powolny wzrost postrzegane są negatywnie (Fisher i in., 2017), a różnego rodzaju rankingi przedsiębiorstw bazują przede wszystkim na mierzalnych kryteriach ilościowych, utożsamiając szybki wzrost przedsiębiorstwa z jego rozwojem oraz sukcesem. Sprawia to, że rozwój postrzegany jest głównie przez pryzmat wzrostu przedsiębiorstwa, a granica pomiędzy nimi jest rozmyta. Utożsamianie rozwoju przedsiębiorstwa z jego szybkim wzrostem jest jednak problematyczne, gdyż wcześniej czy później dotychczas wykorzystywane przez menedżerów działania służące wzrostowi przestaną działać, a dynamiczny wzrost będzie trudny lub nawet niemożliwy do osiągnięcia (Zook, Allen, 2016/2017). W wielu przypadkach oznacza to konieczność zmiany strategii lub odnalezienia nowych działań, które umożliwią powrót na drogę szybkiego wzrostu. Inną opcją strategiczną jest przejście od strategii wysokiego do niskiego wzrostu (lub przyjęcie strategii stabilizacji albo redukcji zgodnie z propozycją Z. Pierścionka (2011) oraz J. Korpus (2014)), co wymaga jednak nabycia nowych kompetencji przez menedżerów, jak też samo przedsiębiorstwo (Fisher i in., 2017).

Podsumowując, rozwój przedsiębiorstwa oznacza jego ciągle ulepszanie, co może być realizowane przez strategię wzrostu, stabilizacji lub nawet redukcji. Dowodzi to, że wzrost przedsiębiorstwa jest tylko jedną z dróg jego rozwoju, a brak wzrostu lub nawet jego regres może być przejawem rozwoju. Warto jednak zaznaczyć, że rozwój przedsiębiorstwa jest najczęściej realizowany przez jego wzrost, więc dalsze rozważania będą odnosić się do wzrostu przedsiębiorstw z perspektywy różnych priorytetów.

### Priorytety wzrostu przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele klasyfikacji działań sprzyjających wzrostowi przedsiębiorstw. Przykładowo, T. Davila i inni (2006) wskazali na następujące priorytety wzrostu: ekspansja rynkowa, fuzje i przejęcia oraz innowacje. Natomiast, E. Penrose (1959) wyróżniła ekspansję wewnętrzną, dywersyfikację, fuzje i przejęcia oraz innowacje, a J.B. Am i inni (2020) zidentyfikowali następujące priorytety: wzrost w ramach podstawowej działalności, poprawa produktywności, zwiększenie efektywności, fuzje i przejęcia oraz innowacje. Jednakże, najbardziej rozbudowaną listę przedstawili A.J. Slywotzky i inni (2006) – w postaci spektrum inicjatyw wzrostowych. Autorzy wskazali na inicjatywy tradycyjne (umiędzynarodowienie, fuzje i przejęcia, cena i redukcja kosztów), wzmacniające pozycję oferty produktowej (nowe, rozwój

i różnicowanie produktów), przejściowe (resegmentacja, replikacja najlepszych relacji z klientami, wycena oparta na wartości, program klienta strategicznego, zmiana oferty produktowej w ofertę systemową, „opakowywanie” oferty produktowej oraz zmiana kierunku inwestycji na markę), nowego rozwoju (integracja produktowa lub serwisowa, rozwiązania pakietowe, outsourcing oraz oferta detaliczna) oraz oparte na informacji (oferowanie zintegrowanej informacji, gwarancje wynikowe, handel informacjami, jak też ekstermalizacja inwestycji IT).

Bazując na przedstawionych powyżej propozycjach oraz chcąc uchwycić całe spectrum priorytetów wzrostu współczesnych przedsiębiorstw, zaproponowano ich autorską klasyfikację:

- koncentracja na podstawowej działalności, czyli zwiększanie sprzedaży produktów w ramach dotychczasowych biznesów oraz rynków, m.in. poprzez lepszą obsługę klienta, obniżanie cen, zintensyfikowanie działań promocyjnych oraz rozszerzanie kanałów dystrybucji,
- samodzielny rozwój podstawowej działalności, czyli organiczny rozwój w nowych biznesach i rynkach,
- fuzje i przejęcia, których celem jest wejście w nowe biznesy oraz rynki,
- współpraca z partnerami zewnętrznymi obejmująca współpracę w ramach łańcucha wartości, alianse strategiczne oraz outsourcing,
- innowacje, czyli tworzenie oraz wprowadzanie na rynek nowych bądź ulepszonych produktów,
- poprawa efektywności poprzez tworzenie oraz wdrażanie innowacji procesów biznesowych.

Wskazane działania pokazują całe spektrum priorytetów wzrostu współczesnych przedsiębiorstw. Menedżerowie mogą realizować różne działania przyporządkowane do różnych kategorii, ale powinni dokonać ich priorytetyzacji i wybrać te, które staną się głównymi motorami wzrostu ich przedsiębiorstw. Koncentracja na wybranych priorytetach wzrostu oznacza także konieczność odpowiedniej alokacji zasobów zgodnie z listą priorytetów, gdyż żadne działanie bez odpowiednich zasobów nie umożliwi osiągnięcia zakładanego celu, czyli wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

### Rola innowacji we wzroście przedsiębiorstw

Intersującym motorem wzrostu współczesnych przedsiębiorstw są innowacje, które są często na szczycie priorytetowych działań firm na całym świecie (Bessant, 2017; Chirio, 2018). Nie jest to jednak zaskakujące, gdyż innowacje są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (Kuncoro, Suriani, 2018), a także jednym z głównych czynników umożliwiających wzrost przedsiębiorstwa oraz poprawę jego rentowności (Audretsch i in., 2014; Lemańska-Majdzik, 2016). Badania wskazują, że innowacje procesów biznesowych pozwalają obniżyć koszty w przedsiębiorstwie (Kahn, 2018) oraz zwiększyć jego efektywność (Hojnik, Ruzzier, 2016), natomiast innowacje produktowe, poprzez poprawę portfela produktowego przedsiębiorstwa, umożliwiają zwiększenie przychodów (Ringel i in., 2020), a przez to także udziałów w rynku



(Chirio, 2018). Innowacje wpływają więc pozytywnie na wyniki finansowe innowacyjnych przedsiębiorstw. T. Jones i inni (2012) wskazali, że innowacyjne przedsiębiorstwa są bardziej rentowne oraz odnoszą większe sukcesy niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne. Przekłada się to także na sferę zarządzania kapitałem ludzkim. Innowacje sprzyjają poprawie warunków pracy, co z kolei przekłada się na większe możliwości rozwoju pracowników oraz ich motywację. Co więcej, innowacyjne przedsiębiorstwa tworzą innowacyjny klimat oraz proinnowacyjną kulturę organizacyjną, co pozwala poprawiać satysfakcję z pracy oraz samopoczucie pracowników (Wachowiak, 2022). Dodatkowo, badania empiryczne wskazują, że liderzy innowacji osiągają wyższą wartość rynkową w porównaniu do ich najważniejszych, ale mniej innowacyjnych konkurentów (Ringel i in., 2020). Współcześnie pożądanym jest, aby przedsiębiorstwa realizowały w trybie ciągłym zarówno procesy eksploracji, jak i eksploatacji innowacji. Ważne jest też, aby innowacje, ale również innowacyjność były stałym priorytetem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw, co sprzyja ich wzrostowi oraz rozwojowi.

Rola innowacji we wzroście przedsiębiorstw może być szczególnie istotna w sytuacji niekorzystnych zmian w ich otoczeniu, tj. globalny kryzys finansowy z lat 2008–2009 oraz pandemia związana z rozpowszechnianiem się wirusa SARS-CoV-2. Z jednej strony wzrost niepewności, złożoności, niejednoznaczności, jak też nieprzewidywalności otoczenia przedsiębiorstw (Martin-Rios, Pasamar, 2018) sprawiają, że menedżerowie zmuszeni są podejmować decyzje szybko, aby przezwyciężyć niekorzystne zmiany w otoczeniu (Guderian i in., 2020), a co często oznacza wstrzymanie projektów innowacyjnych oraz zmniejszenie inwestycji w innowacje (Archibugi i in., 2013; Disoska i in., 2020; Hingley, Park, 2017). Z drugiej jednak strony zwiększona wrogość otoczenia może sprzyjać innowacjom (Cefis, Marsili, 2019; Heyden i in., 2020), które umożliwiają nie tylko utrzymanie przewagi konkurencyjnej, ale także wyprzedzenie konkurentów (Am i in., 2020; Paunov, 2013). Co więcej, wysoka innowacyjność przedsiębiorstw sprzyja ich większej odporności na niekorzystne zmiany w otoczeniu (Gupta, 2019; Romanowska, 2016), co przekłada się na większe szanse przetrwania kryzysu (Ali, 2021; Archibugi i in., 2013; Cefis i in., 2020). Innowacyjne przedsiębiorstwa mogą także liczyć na tzw. premię za przetrwanie (Cefis i in., 2020). Firma konsultingowa BCG wykazała, że innowacyjne przedsiębiorstwa, które nie tylko nie ograniczyły, ale zwiększyły inwestycje w innowacje, pomimo światowego kryzysu finansowego w latach 2008–2009, osiągnęły lepsze wyniki finansowe wraz z ożywieniem gospodarczym niż te przedsiębiorstwa, które ograniczyły inwestycje w innowacje (Ringel i in., 2020). Pokazuje to, że o ile zmniejszenie roli innowacji w działalności przedsiębiorstwa może być naturalną reakcją menedżerów na niekorzystne zmiany w otoczeniu, o tyle to raczej krótkowzroczna strategia ukierunkowana na natychmiastowe korzyści i/lub szybkie pokonanie trudności, co jednak nie zawsze oznacza ich trwałe przezwyciężenie. Co więcej, owa strategia może negatywnie wpłynąć na wzrost przedsiębiorstwa

już w czasach pokryzysowych. Współczesne przedsiębiorstwa powinny więc na stałe wpisać innowacje na listę priorytetów wzrostowych.

Przedstawiony przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że priorytety wzrostu przedsiębiorstw są relatywnie dobrze rozpoznane, ale brakuje badań dotyczących zmiany owych priorytetów w okresie niekorzystnych zmian w otoczeniu. Globalna pandemia zmusiła menedżerów do dokonania wielu zmian w przedsiębiorstwach o charakterze strategicznym, w tym także w zakresie wzrostu przedsiębiorstw. Dalsze rozważania przedstawione w artykule są więc ukierunkowane na znalezienie odpowiedzi na dwa pytania badawcze: (1) Jakie były priorytety wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce przed oraz w trakcie trwania globalnej pandemii oraz (2) Jaka była rola innowacji we wzroście dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce przed oraz w trakcie trwania globalnej pandemii. Owa diagnoza, dotycząca priorytetów wzrostu przedsiębiorstw przed oraz w trakcie trwania pandemii, pozwoli pokazać zmianę zachowania strategicznego dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce.

## Metoda badawcza

**B**adanie, którego wyniki zostały przedstawione w artykule, zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody badania ankietowego, w której wywiad z respondentem jest przeprowadzany telefonicznie, a ankieter odczytuje pytania i zapisuje odpowiedzi, korzystając ze specjalnego oprogramowania komputerowego (metoda CATI), w listopadzie 2020 r. Dobór próby do badania był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było zatrudnienie na poziomie wyższym niż 250 pracowników (duże przedsiębiorstwo) oraz wprowadzenia w latach 2016–2020 przynajmniej jednej innowacji (innowacyjne przedsiębiorstwo; OECD/Eurostat, 2018). Zdecydowano się na wybór dużych przedsiębiorstw, gdyż charakteryzują się one sprofesjonalizowanym podejściem do zarządzania strategicznego, co umożliwiło relatywnie łatwą identyfikację priorytetów wzrostu przed oraz w trakcie trwania pandemii. Ze względu na etapowy przebieg procesu innowacyjnego istniała konieczność uwzględnienia aspektu czasowego od momentu powstania pomysłu na innowacje do jej wdrożenia. W prezentowanym badaniu przyjęto więc pięcioletnią perspektywę czasową (lata 2016–2020). Operat losowania stanowiła baza *Bisnode*, aktualna na koniec 2019 roku, zawierająca wszelkie niezbędne informacje na temat podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Łącznie wylosowano 273 podmiotów spełniających wstępne warunki selekcyjne. Algorytm randomizacji wbudowany w oprogramowanie do badań CATI zapewnił jednakową szansę znalezienia się w próbie każdemu z rekordów w bazie danych. Zrealizowano 74 wywiady (N=74) z menedżerami znającymi specyfikę działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz jego strategii rozwoju i innowacji. Współczynnik *response rate* wyniósł 27%. Zaprezentowane badanie pilotażowe, które zostało przeprowadzone na niereprezentatywnej próbie badawczej, dlatego też wnioski z badania nie mogą być



ekstrapolowane na całą populację dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce.

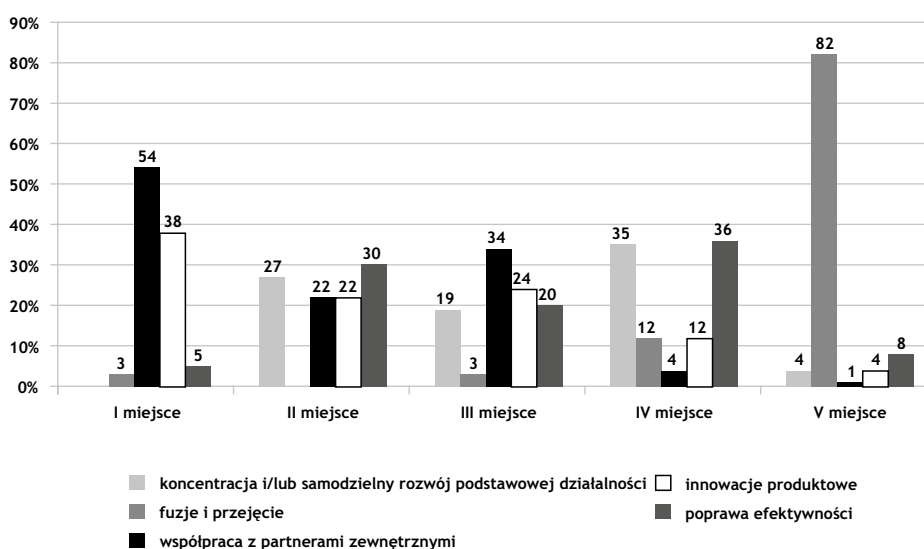
Próba badawcza była w nieznacznym stopniu zróżnicowana. Wśród zbadanych dużych, innowacyjnych podmiotów dominowały przedsiębiorstwa prowadzące działalność w branży przetwórstwa przemysłowego (44,6%) o międzynarodowym zasięgu działania (85,1%). Dominującym udziałowcem w większości zbadanych podmiotów jest udziałowiec indywidualny (83,8%) o krajowym pochodzeniu (70,3%). Większość ze zbadanych podmiotów nie działa w grupie kapitałowej (71,6%).

W celu zidentyfikowania priorytetów wzrostu zbadanych dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw przed oraz w trakcie trwania pandemii respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie następujących pięciu działań w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego dla dwóch analizowanych okresów: (1) koncentracja i/lub samodzielny rozwój podstawowej działalności, (2) fuzje

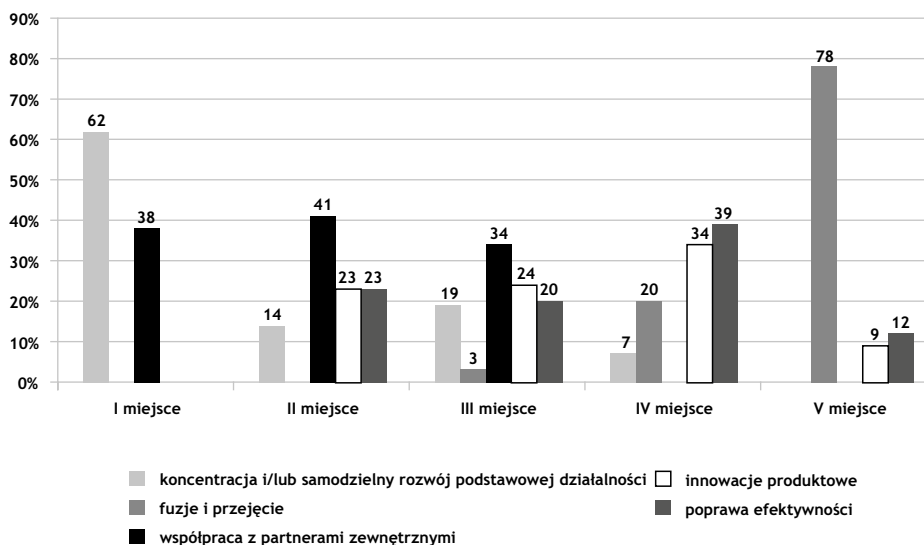
i przejęcia, (3) współpraca z partnerami zewnętrznymi, (4) innowacje produktowe oraz (5) poprawa efektywności<sup>1</sup>. Dodatkowo, respondenci zostali zapytani o rolę innowacji we wzroście przedsiębiorstwa przed oraz w trakcie trwania pandemii. W pytaniu użyto pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oraz 2 oznacza małą istotność innowacji we wzroście przedsiębiorstwa, 3 średnią istotność, natomiast 4 oraz 5 dużą istotność.

## Wyniki badań

**W** badaniu respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie priorytetów wzrostu przedsiębiorstwa od najważniejszego (I miejsce) do najmniej ważnego (V miejsce) przed oraz w trakcie pandemii. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunkach 1 i 2 oraz w tabeli 1, gdzie wskazano na najważniejsze priorytety wzrostu zbadanych podmiotów w dwóch analizowanych okresach.



Rys. 1. Priorytety wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw przed pandemią  
Źródło: opracowanie własne; N=74



Rys. 2. Priorytety wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii  
Źródło: opracowanie własne; N=74



Tabela 1. Najważniejsze priorytety wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw przez i w trakcie trwania pandemii\*

Priorytety	przed pandemią	w trakcie trwania pandemii
koncentracja i/lub samodzielny rozwój podstawowej działalności	20%	31%
fuzje i przejęcia	2%	1%
współpraca z partnerami zewnętrznymi	32%	33%
innowacje produktowe	28%	19%
poprawa efektywności	18%	16%

\* Tworząc listę najważniejszych priorytetów wzrostu wzięto tylko pod uwagę działania, które zostały wskazane przez respondentów na pozycjach od I do III

Źródło: opracowanie własne; N=222

Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze dotyczące priorytetów wzrostu dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że przed pandemią do najważniejszych priorytetów należy zaliczyć współpracę z partnerami zewnętrznymi oraz innowacje produktowe. Trochę mniejsze znaczenie respondenci przypisali koncentracji i/lub rozwojowi podstawowej działalności, jak również poprawie efektywności. Najmniej ważnym działaniem wzrostowym były fuzje i przejęcia, gdyż zdecydowana większość respondentów wskazała to działanie na ostatnim miejscu na liście priorytetów. W trakcie trwania pandemii zmieniła się lista priorytetów zbadanych dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw. Wprawdzie, w dalszym ciągu najważniejszym priorytetem była współpraca z partnerami zewnętrznymi, ale na drugim miejscu respondenci wskazali na koncentrację i/lub samodzielny rozwój podstawowej działalności. Warto także zauważyć, że żaden z respondentów nie wskazał innego działania na pierwszym miejscu na liście priorytetów wzrostowych. Na dalszych miejscach znalazły się innowacje produktowe oraz poprawa efektywności, a najmniej ważnym priorytetem, po raz kolejny, okazały się fuzje i przejęcia. Wyniki badania wskazują, że zarówno przed, jak i w trakcie trwania pandemii zbadane przedsiębiorstwa wykazywały dużą skłonność do współpracy z partnerami zewnętrznymi oraz niechęć do fuzji i przejęć. Co więcej, w trakcie pandemii zwiększyło się znaczenie koncentracji i/lub rozwoju działalności podstawowej, zmniejszyła się rola innowacji produktowych oraz w nieznanym stopniu także działań ukierunkowanych na poprawę efektywności poprzez innowacje procesów biznesowych.

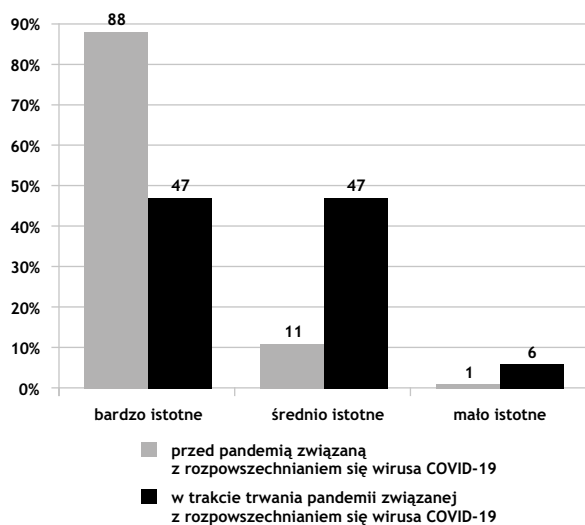
Przedstawione wyniki badania pozwalają na sformułowanie kilku ciekawych wniosków. Po pierwsze, zbadane przedsiębiorstwa chętnie nawiązują relacje współpracy z różnymi partnerami zewnętrznymi. Wprawdzie, w badaniu współpraca z partnerami zewnętrznymi była rozumiana szeroko i obejmowała współpracę w ramach łańcucha wartości, alianse strategiczne oraz outsourcing, ale pokazuje to dużą otwartość zbadanych przedsiębiorstw w kontekście przekraczania granic organizacyjnych. Potwierdza to wcześniejsze wyniki badań wskazujących, że duże przedsiębiorstwa chętnie realizują wspólne przedsięwzięcia z partnerami biznesowymi, a współpraca

z otoczeniem jest jednym z ich głównych priorytetów wzrostu (Skowronek-Mielczarek, 2013), także w czasie trwania pandemii (Gorynia, Jankowska, 2021). Przedstawione wyniki badania pokazują także, że współpraca z partnerami zewnętrznymi, którą charakteryzuje znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa oraz długotrwałość, jest ważnym oraz trwałym priorytetem wzrostu zbadanych przedsiębiorstw, gdyż nawet w trakcie trwania pandemii działanie to można uznać za priorytetowe.

Po drugie, zbadane przedsiębiorstwa przyjęły raczej obronne, ale także bezpieczne podejście do wzrostu w trakcie trwania pandemii, koncentrując się na podstawowej działalności. Wniosek ten potwierdzają badania firmy konsultingowej EY (2021), które pokazują, że zbadane przez nich przedsiębiorstwa najczęściej rezygnowały z inwestycji we wzrost w związku z pandemią. Podobne wnioski płyną z badań A. Skowronek-Mielczarek (2013), które objęły duże przedsiębiorstwa w Polsce po wybuchu kryzysu finansowego lat 2008–2009. Autorka wskazała, że zbadane przez nią przedsiębiorstwa skoncentrowały się głównie na zwiększaniu udziału w rynku oraz utrzymaniu stabilizacji finansowej, a nie dywersyfikacji branżowej czy też ekspansji geograficznej. Wskazuje to na podobne zachowania strategiczne przedsiębiorstw w Polsce po wybuchu globalnego kryzysu oraz pandemii. W sytuacji zewnętrznego zagrożenia, jakim niewątpliwie jest pandemia, koncentracja i/lub rozwój działalności podstawowej pozwala przetrwać zewnętrzne zawirowania oraz zmniejsza ryzyko upadku przedsiębiorstwa. Umożliwia to poruszanie się po „bezpiecznych i znanych wodach” podstawowej działalności, oszczędzanie gotówki oraz czekanie na lepsze, bardziej sprzyjające wzrostowi czasy. Zbadane przedsiębiorstwa ograniczyły swoje aspiracje wzrostowe i skoncentrowały się bardziej na realizacji strategii stabilizacji, zmniejszając jednocześnie znaczenie strategii dynamicznego wzrostu. Z jednej strony jest to bezpieczne podejście, które umożliwia przetrwanie w okresie niekorzystnych zmian w otoczeniu. Co więcej, często jest to jedyna opcja strategiczna dla przedsiębiorstw borykających się z poważnymi problemami finansowymi (np. spadek przychodów, trudności w utrzymaniu płynności). Z drugiej jednak strony taktyka, którą można opisać jako „stój i czekaj”, utrudni wzrost przedsiębiorstwa nie tylko w trakcie

trwania pandemii, ale także po jej zakończeniu. Często to właśnie działania wzrostowe podejmowane w czasie niekorzystnych zmian w otoczeniu mogą pozwolić przedsiębiorstwu na pokonanie konkurentów w lepszych czasach oraz zrealizowanie premii za przetrwanie (Cefis i in., 2020). Warto zwrócić uwagę, że o ile aktywna postawa menedżerów w czasie niekorzystnych zmian w otoczeniu jest pożądana, o tyle nie zawsze jest ona możliwa. Wiele przedsiębiorstw w czasie trwania globalnej pandemii zanotowało znacząco mniejsze przychody oraz borykało się z problemem braku płynności. W takiej sytuacji jedynymi opcjami strategicznymi są działania ukierunkowane na przetrwanie a nie wzrost przedsiębiorstwa.

Po trzecie, odpowiadając na drugie pytanie badawcze dotyczące roli innowacji we wzroście dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce, należy wskazać, że w trakcie trwania pandemii zmniejszyło się znacznie innowacji w działaniach wzrostowych zbadanych przedsiębiorstw w porównaniu z okresem przed pandemią – spadek znaczenia innowacji produktowych oraz w mniejszym stopniu także działań ukierunkowanych na podnoszenie efektywności poprzez innowacje procesów biznesowych (tab. 1). Wniosek ten potwierdzają dane przedstawione na rysunku 3, pokazujące rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące roli innowacji we wzroście przedsiębiorstw oraz w tabeli 2, gdzie przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla odpowiedzi na analizowane pytanie.



Rys. 3. Rola innowacji we wzroście dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw przed i w trakcie trwania pandemii  
Źródło: opracowanie własne; N=74

Dane przedstawione na rysunku 3 pokazują, że aż 88% respondentów wskazało na dużą istotność innowacji we wzroście ich przedsiębiorstw przed wybuchem pandemii. Natomiast analiza odpowiedzi dla okresu trwania pandemii wskazuje na mniejszą rolę innowacji we wzroście przedsiębiorstw. Zaobserwowano wyraźny spadek liczby respondentów twierdzących, że rola innowacji we wzroście przedsiębiorstwa jest bardzo istotna (z 88% do 47%) oraz wzrost liczby respondentów, dla których istotność innowacji jest na średnim poziomie (z 11 na 47%). Wzrosła także liczba respondentów wskazujących na małą istotność innowacji we wzroście przedsiębiorstw (z 1 do 6%).

Powyższe wnioski, dotyczące roli innowacji we wzroście zbadanych przedsiębiorstw, potwierdzają podstawowe statystyki opisowe przedstawione w tabeli 2. Analiza wartości średnich wskazuje na duże znaczenie innowacji we wzroście przedsiębiorstw przed wybuchem globalnej pandemii (4,581) oraz ich mniejszą rolę w trakcie jej trwania (3,459), co potwierdza także analiza mediany oraz dominanty (wartości 5 dla okresu przed pandemią oraz 3 dla okresu trwania pandemii). Analiza wariacji oraz odchylenia standardowego wskazuje na relatywnie małą zmienność odpowiedzi i ich skupienie wokół średniej.

Przedstawione dane dotyczące roli innowacji we wzroście przedsiębiorstw potwierdzają wcześniejszy wniosek dotyczący ich bezpiecznego podejścia do wzrostu w czasie niekorzystnych zmian w otoczeniu. Zagrożenia płynące z otoczenia mogą paraliżować przedsiębiorstwa (Carminie i in., 2021) i sprawiać, że cała uwaga, jak też wysiłek menedżerów ukierunkowane są na rozwiązywanie krótkookresowych problemów, co obniża zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność innowacyjną (Am i in., 2020). Co więcej, działalność innowacyjna jest ryzykowna i niepewna (Chopra, 2013), więc naturalnym działaniem menedżerów jest jej ograniczanie (minimalizowanie ryzyka oraz ewentualnych strat) w odpowiedzi na zagrożenia płynące z otoczenia. To bezpieczne podejście jest często stosowane przez przedsiębiorstwa właśnie w czasie niekorzystnych zmian w otoczeniu (Am i in., 2020; Archibugi i in., 2013; EY, 2021; Navigator Capital Group, 2020), choć nie dotyczy to wszystkich podmiotów w gospodarce (Antonoli i in., 2013). Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką innowacyjnością oraz trwałym zaangażowaniem w innowacje mają mniejszą skłonność do ograniczania lub nawet zaniechania działalności innowacyjnej w czasach niekorzystnych zmian w otoczeniu niż przedsiębiorstwa

Tabela 2. Podstawowe statystyki opisane dla odpowiedzi na pytanie o rolę innowacji we wzroście dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw

Rola innowacji	Średnia	Wariancja	Odchylenie standardowe	Mediana	Dominanta
przed pandemią	4,581	0,541	0,735	5	5
w trakcie trwania pandemii	3,459	0,438	0,661	3	3

Źródło: opracowanie własne; N=74



mniej innowacyjne (Ringel i in., 2020). Przedstawione wyniki badania, pokazujące mniejszą rolę innowacji we wzroście zbadanych przedsiębiorstwa, mogą więc wskazywać na ich relatywnie niską innowacyjność oraz dojrzałość innowacyjną, co znajduje potwierdzenie w wynikach innych badań dotyczących innowacyjności polskiej gospodarki oraz przedsiębiorstw w Polsce (GUS, 2021).

Innowacyjność jawi się jako kluczowy czynnik przetrwania w okresie niekorzystnych zmian w otoczeniu, ale także wzrostu już w lepszych czasach (Ringel i in., 2020). Ograniczanie roli innowacji we wzroście przedsiębiorstw przynosi jedynie krótkotrwałe korzyści i negatywnie wpływa na długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Innowacje powinny być więc stałym priorytetem we wzroście współczesnych przedsiębiorstw, a krótkookresowe zagrożenia płynące z otoczenia nie powinny tego zmieniać. Warto jednak dodać, że samo nadanie innowacjom priorytetu we wzroście przedsiębiorstw nie jest wystarczające, gdyż kluczowym czynnikiem sukcesu jest także jasna i efektywna strategia innowacji ukierunkowana na wykrywanie oraz wykorzystywanie najlepszych szans wzrostowych.

## Podsumowanie

**R**ozwój przedsiębiorstwa jest możliwy poprzez realizację strategii wzrostu, stabilizacji oraz redukcji (Korpus, 2014; Pierścionek, 2003), choć warto wskazać, że najczęściej wybieraną strategią przez współczesne przedsiębiorstwa jest wzrost (Am i in., 2020; Skowronek-Mielczarek, 2013). Menedżerowie mają do dyspozycji całe spektrum różnych działań umożliwiających wzrost przedsiębiorstwa, w tym koncentrację i/lub rozwój podstawowej działalności, fuzje i przejęcia pozwalające wejść w nowe biznesy i rynki, współpracę z partnerami zewnętrznymi, innowacje produktowe oraz poprawę efektywności przez tworzenie oraz wdrażanie innowacji procesów biznesowych. Wyniki badania przedstawione w artykule wskazują, że dla zbadanych przedsiębiorstw najważniejszym priorytetem wzrostu jest współpraca z zewnętrznymi partnerami, a najmniej ważnym są fuzje oraz przejęcia i to zarówno przed, jak i w trakcie trwania globalnej pandemii. Jednakże, w trakcie trwania pandemii zmniejszyła się rola innowacji produktowych oraz nieznacznie także innowacji procesów biznesowych, a zwiększyło się znaczenie koncentracji i/lub samodzielnego rozwoju podstawowej działalności. Wskazuje to, że zbadane przedsiębiorstwa przyjmują dość bezpieczne podejście do wzrostu w czasie niekorzystnych zmian w otoczeniu, co powinno pozwolić im na bezproblemowe przeczekaanie pandemii, ale może także negatywnie wpłynąć na ich możliwości wzrostowe już w czasach po jej zakończeniu.

Autor jest świadomy ograniczeń dotyczących możliwości wnioskowania na podstawie przeprowadzonego badania pilotażowego z racji ograniczonej próby badawczej oraz przyjętej metody badawczej. Przedstawione wyniki badania są jednak przyczynkiem do dalszych rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych.

W kolejnych badaniach warto określić bardziej szczegółowy katalog działań wzrostowych oraz wziąć pod uwagę także działania ukierunkowane na stabilizację oraz redukcję działalności przedsiębiorstwa. Ciekawym kierunkiem rozważań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych jest także rola innowacji we wzroście przedsiębiorstw, a szczególnie ich strategia innowacji (Romanowska, 2017b). Niestety, ale niewiele jest badań poruszających temat strategii innowacji, która postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu działalności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw (Cooper, Edgett, 2010). Badania empiryczne dotyczące strategii innowacji muszą jednak zostać poprzedzone studiami literaturowymi, które pozwolą na określenie istoty strategii innowacji oraz jej operacjonalizację.

---

**dr Patryk Dziurski**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**ORCID: 0000-0003-2132-8657**  
**e-mail: pdziur@sgh.waw.pl**

## Przypis

- 1) Respondenci zostali zapoznani z charakterystyką wskazanych działań zgodnie z ich opisem przedstawionym w punkcie *Priorytety wzrostu przedsiębiorstw* oraz mieli do niej dostęp w trakcie odpowiadania na pytania.

## Bibliografia

- [1] Ackoff R.L. (1993), *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Ali H.S. (2021), *The Role of Firm Innovativeness in the Time of Covid-19 Crisis: Evidence from Chinese Manufacturing Firms*, „Asian Journal of Technology Innovation”, Published online, <https://doi.org/10.1080/19761597.2021.1976063>, access date: 28.01.2022.
- [3] Am J.B., Furstenthal L., Jorge F., Roth E. (2020), *Innovation in a Crisis: Why it is More Critical than Ever. Prioritizing Innovation Today is the Key to Unlocking Postcrisis Growth*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>, access date: 24.01.2022.
- [4] Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2013), *Innovation Strategies and Economic Crisis: Evidence from Firm-level Italian Data*, „Economia Politica”, No. 1, pp. 15–49.
- [5] Archibugi D., Filippetti A., Frenz M. (2013), *The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 80, No. 7, pp. 1247–1260.
- [6] Audretsch D.B., Coad A., Segarra A. (2014), *Firm Growth and Innovation*, „Small Business Economics”, Vol. 43, No. 4, pp. 743–749.
- [7] Bessant J. (2017), *Riding the Innovation Wave*, Emerald, London.

- [8] Carmine S., Andriopoulos C., Gotsi M., Härtel Ch.E.J., Krzeminska A., Mafico N., Pradies C., Raza H., Raza-Ullah T., Schrage S., Sharma G., Slawinski N., Stadler L., Tunarosa A., Winther-Hansen C., Keller J. (2021), *A Paradox Approach to Organizational Tensions During the Pandemic Crisis*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 30, No. 2, pp. 138–153.
- [9] Cefis E., Marsili O. (2019), *Good Times, Bad Times: Innovation and Survival over the Business Cycle*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 28, No. 3, pp. 565–587.
- [10] Cefis E., Bartoloni E., Bonati M. (2020), *Show Me How to Live: Firms' Financial Conditions and Innovation during the Crisis*, „Structural Change and Economic Dynamics”, Vol. 52, pp. 63–81.
- [11] Ciszewska-Mlinarič M. (2020), *Myslenie strategiczne w czasie i po COVID-19*, [w:] G. Mazurek, M. Ciszewska-Mlinarič (red.), *Nowa normalność. Rzeczywistość w czasie globalnej pandemii COVID-19. Wypowiedzi kadry naukowej Akademii Leona Koźmińskiego*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 12–13.
- [12] Chopra A. (2013), *The Dark Side of Innovation* [e-book], Raphael Marketing, Vermont.
- [13] Chirio G. (2018), *The 6 Ways to Grow a Company*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2018/06/the-6-ways-to-grow-a-company>, access date: 24.01.2022.
- [14] Cooper R.G., Edgett S.J. (2010), *Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business*, „Research-Technology Management”, Vol. 53, No. 3, pp. 33–40.
- [15] Davila T., Epstein M.J., Shelton R. (2006), *Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Prentice Hall, New Jersey.
- [16] Disoska E.M., Tevdovski D., Toshevska-Trpchevska K., Stojkoski V. (2020), *Evidence of Innovation Performance in the Period of Economic Recovery in Europe*, „Innovation: The European Journal of Social Science Research”, Vol. 33, No. 3, pp. 280–295.
- [17] EY (2021), *Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców*, [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid](https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid), data dostępu: 27.01.2022 r.
- [18] Famielec J. (1991), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [19] Fisher M., Gaur V., Kleinberger H. (2017), *Jak wyjść z uzależnienia od wzrostu?* „Harvard Business Review Polska”, wrzesień, s. 110–120.
- [20] Gorynia M., Jankowska B. (2021), *Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/pandemia-covid-19-a-wspolpraca-przedsiębiorstw/>, data dostępu: 27.01.2022 r.
- [21] Guderian C.C., Bican P.M., Riar F.J., Chattopadhyay S. (2020), *Innovation Management in Crisis: Patent Analytics as a Response to the COVID-19 Pandemic*, „R&D Management”, Vol. 51, No. 2, pp. 223–239.
- [22] Gupta A. (2019), *R&D and Firm Resilience During Bad Times*, Working Paper, Research Paper 2019/12, Research Paper Series on Globalisation, Productivity and Technology, University of Nottingham, United Kingdom.
- [23] GUS (2021), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2018–2020*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesctwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2018-2020,2,20.html>, data dostępu: 27.01.2022 r.
- [24] Heyden M.L.M., Wilden R., Wise C. (2020), *Navigating Crisis from the Backseat? How Top Managers can Support Radical Change Initiatives by Middle Managers*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 88, pp. 305–313.
- [25] Hingley P., Park W.G. (2017), *Do Business Cycles Affect Patenting? Evidence from European Patent Office Filings*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 116, pp. 76–86.
- [26] Hojnik J., Ruzzier M. (2016), *What Drives Eco-innovation? A Review of an Emerging Literature*, „Environmental Innovation and Societal Transitions”, Vol. 19, pp. 31–41.
- [27] Jones T., McCormick D., Dewing C. (2012), *Growth Champions: The Battle for Sustained Innovation Leadership*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [28] Kahn K.B. (2018), *Understanding Innovation*, „Business Horizons”, Vol. 61, No. 3, 453–460.
- [29] Katz D., Kahn R. (1966), *Social Science of Organisation*, John Wiley, New York.
- [30] Korpus J. (2014), *Realizacja strategii rozwoju przez fuzje i przejęcie*, [w:] J. Korpus (red.), *Fuzje i przejęcia. Kluczowe czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń transakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13–51.
- [31] Kuncoro W., Suriani W.O. (2018), *Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Product Innovation and Market Driving*, „Asia Pacific Management Review”, Vol. 23, No. 3, pp. 186–192.
- [32] Lemańska-Majdzik A. (2016), *Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw w sektora MSP*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 39–43.
- [33] Martin-Rios C., Pasamar S. (2018), *Service Innovation in Times of Economic Crisis: The Strategic Adaptation Activities of the Top EU Service Firms*, „R&D Management”, Vol. 48, No. 2, pp. 195–209.
- [34] Motyka S. (2011), *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 160–168.
- [35] Navigator Capital Group (2020), *Firmy w dobie COVID-19*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf>, data dostępu: 27.01.2022 r.
- [36] OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and using Data on Innovation*, 4th ed., The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1651079348&id=id&acname=guest&checksum=F4DB5BA4C4BFA46C65B-C1B6E2C6D31E9>, access date: 27.01.2022.
- [37] Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- [38] Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [39] Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- [40] Ringel M., Baeza R., Grassl F., Panandiker R., Harnoss J. (2020), *The Most Innovative Companies 2020. The Serial Innovation Imperative*, Boston Consulting Group, [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4\\_tcm9-251007.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf), access date: 27.01.2022.
- [41] Romanowska M. (2016), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 15–34.
- [42] Romanowska M. (2017a), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [43] Romanowska M. (2017b), *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 5, Nr 9, s. 107–122.
- [44] Slywotzky A.J., Wise R., Weber K. (2006), *Od zastosuj do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, One Press, Gliwice.
- [45] Skowronek-Mielczarek A. (2013), *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 41–55.
- [46] Wachowiak P. (2022), *Bright Sides of Innovation*, [in:] P. Dziurski (ed.), *Critical Perspectives on Innovation Management: The Bright and Dark Sides of Innovative Firms*, Routledge, New York – Abingdon, pp. 82–100.
- [47] Wierzbic A. (2011), *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa – przegląd koncepcji teoretycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu”, Vol. 8, Nr 216, s. 399–411.
- [48] Zook Ch., Allen J. (2016/2017), *Reaktywacja wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień-styczeń, s. 129–139.

## Growth Priorities of Firms in Poland prior and during the Pandemic

### Summary

The paper is of theoretical and empirical in nature. The theoretical part discusses the essence of firm's development and indicates that it is most often pursued by the growth strategy. The literature review also allowed the author to identify different growth priorities and it has been pointed out that innovation is an important growth priority of firms, although innovation importance may decrease during unfavorable changes in the environment. The empirical part presents the results of the study aimed at identification of growth priorities of large, innovative firms in Poland prior and during the global pandemic. The survey was carried out on a sample of 74 large, innovative companies in Poland using the CATI method. The results indicate that for the surveyed firms the most important growth priority is cooperation with external partners, and the least important are mergers and acquisitions prior as well as during the global pandemic. The results also point out the weakening role of product innovation and business process innovation in the growth of the surveyed firms during the pandemic. They show that the examined entities adopted the strategy of surviving the pandemic by limiting their innovative activity.

### Keywords

development of a firm, growth of a firm, innovation, pandemic

# EWOLUCJA KONCEPCJI SMART CITY W AKTYWNOŚCI ZASOBÓW MIEJSKICH – STUDIUM PRZYPADKU GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII

DOI: 10.33141/po.2022.02.05

Przeгляд Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 36-44

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Grzegorz Kinelski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Głównym wyzwaniem miast jako dynamicznie rozwijających się organizacji jest kreowanie, a co najważniejsze wdrażanie strategii przyczyniających się do przyciągnięcia i zatrzymywania w mieście podmiotów inicjujących inteligentny rozwój. Wśród takich podmiotów możemy wymienić: mieszkańców o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach cywilizacyjnych, przedsiębiorstwa i instytucje

kreowania i implementacji wiedzy, inwestorów zaszczypanych nowe modele działalności gospodarczej, a także odwiedzających, którzy przyczyniają się do tworzenia osobistych relacji między społecznością miasta a otoczeniem. Miasta podążające ścieżką inteligentnego rozwoju muszą też zmierzyć się z wyzwaniem budowania i poszukiwania nowej jakości życia przez różne grupy społeczne

(Florida, 2003, s. 16). Konieczne jest stałe badanie korelacji innowacji z potencjałem zasobów 4T w rozwoju regionalnym (Mellander, Florida, 2012, s. 19). Autorzy analizowali efekty synergiczne w modelu rozwoju regionalnego, dla których z wybranych wskaźników opisujących koncepcję 4T zaproponowali:

- dla składowej **tolerancja**: Gay index, Bohemia index, Melting-pot index, Coolness index;
- dla składowej **zaufanie** (ang. **trust**): Poziom realizacji obietnic społecznych, bezpieczeństwo, Milken Tech-Pole Index i Innovation Index
- dla składowej **talent**: liczba ludności z co najmniej stopniem licencjata (ang. BA or more), liczebność klasy kreatywnej (ang. super-creative core), zawody kreatywne (ang. creative professions);
- dla składowej **technologia**: Tech pole index.

R. Florida (2003) dowodzi w swoich badaniach, że istnieje splot czynników z obszarów tolerancyjnej społeczności, twórczych i kreatywnych zawodów oraz wysokiego poziomu rozwoju technologicznego, który dynamizuje rozwój miast. Metropolie o wysokich wskaźnikach tych czterech składowych: zaufania, tolerancji, talentu oraz technologii, przyciągają wysoko wykwalifikowaną i kreatywną kadrę, ludzi ze świata kultury i sztuki oraz inwestorów. Takie miejsca stają się najlepiej rozwijającymi się miastami, stawiającymi czoło zmieniającej się niezwykle szybko rzeczywistości.

Koncepcja Smart City jest odpowiedzią na światowe trendy demograficzne i zachodzące procesy urbanizacyjne, rozwój ekosystemu innowacji oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju (Zygiaris, 2013, s. 15). W wyniku powyższego miasta stwarzają przestrzeń do twórczego eksperymentu społecznego i rozwiązywania problemów współczesnego świata, w efekcie partnerskiej współpracy z podmiotami kreatywnymi (Korneluk i in., 2019, s. 30). Należy zacząć od sformułowania wyzwań oraz określenia priorytetów w zakresie ich optymalnego rozwiązywania, aby budować tzw. „inteligentne miasta” (*Smart Cities*). Termin ten kojarzony jest głównie z miastami o strategii rozwoju stawiającej na technologię, kreatywność, otwartość na innowacje i elastyczność, rozumianą jako umiejętność szybkiego dostosowywania się do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, wykorzystującymi takie kanały komunikacji, jak e-zarządzanie czy e-demokracja (Giffinger, 2007, s. 10).

Smart City jest innowacyjną koncepcją modernizacji współczesnych miast, której realizacja jest wyzwaniem dla urbanistów, regionalistów, władz samorządu lokalnego oraz mieszkańców (Makieła i in., 2022a, s. 12). Spory definicyjne w debatach na temat Smart City dotyczą nie tylko kwestii formalnych, ale w głównym nurcie dyskusji możliwości określenia miast, konurbacji czy metropolii jako inteligentnych, ale także udziału nowych technologii w kształtowaniu zrównoważonego, mądrego miasta.

W samych procesach zarządzania inteligentnym miastem nowe technologie odgrywają istotną rolę i mogą pomóc władzom miejskim poradzić sobie z wyzwaniami współczesności powstającymi na skutek wzrastającej liczby

mieszkańców miast i wzrastających wymagań w zakresie cyfryzacji, w tym na np. obszarach sieciowości czy mobilności (Przybyłowski, 2020, s. 179).

Smart City to nowe podejście do zarządzania miastami. To tworzenie nowego systemu funkcjonowania miast, w którym samorząd, jako kierujący organizacją, określając zadania publiczne i wybierając formę ich realizacji, jednocześnie: – wyznacza standardy jakościowe i zakładane rezultaty świadczonych usług – jest zainteresowany nie tylko ciągłością usług, innowacyjnością, lecz także ich efektywnością ekonomiczną (Trąpczyński i in., 2019, s. 402), Świadomy zarządzający uwzględnia rozwój nowych technologii, w tym wdraża rozwiązania ekologiczne i efektywne energetycznie, które pozwalają na zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, ale także zrównoważonego rozwoju. Powyższe ma swoje uzasadnienie w tradycyjnych i neoklasycznych teoriach rozwoju i wzrostu miejskiego, m.in. teoriach konkurencyjności regionalnej, ekonomice transportu i ICT oraz zagadnieniach kapitału ludzkiego i społecznego (Szczech-Pietkiewicz, 2015, s. 76). Najbardziej kompletne jak dotychczas pojęcie Smart City opisuje koncepcja kapitałów 4T, oferuje ona większe możliwości i skuteczność niż tylko stosowanie nowoczesnych technologii.

W artykule przedstawiono, poprzez prowadzone badania, czynniki wpływające na rozwój wybranych miast Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM) w zakresie koncepcji Smart City oraz kapitałów 4T. Poruszana tu tematyka wiąże się również z poszukiwaniem przez władze miejskie nowych modeli i narzędzi kształtowania zrównoważonego rozwoju w celu poprawy dostępu mieszkańców do usług i udogodnień komunalnych, a także zwiększenia wpływu mieszkańców na przyszłość ich miasta i sieciowości jako celów strategicznych (Czakon, 2011, s. 5). Głównym celem badania było zidentyfikowanie czynników istotnych dla mieszkańców Smart City (z punktu widzenia zarówno władz, jak i obywateli) na podstawie koncepcji 4T. Wnioski i rekomendacje oparto głównie na wynikach badań ankietowych wśród mieszkańców, analizie dokumentów lokalnych, uzupełnionej wywiadami bezpośrednimi z lokalnymi menedżerami.

## Ewolucja idei Smart City w literaturze

**S**mart City ma na celu rozwiązywanie różnych problemów miejskich, m.in. ograniczony dostęp lub brak niektórych usług publicznych, korki, zbyt szybki rozwój, ograniczone tereny, degradacja środowiska i inne, wykorzystujące w tym celu ICT. Smart City powinno zostać zaprojektowane jako kreatywne, bardziej zrównoważone miasto, w którym poprawia się jakość życia, środowisko jest bardziej przyjazne, a perspektywy rozwoju gospodarczego są silniejsze (Lee i in., 2014). Koncepcja Smart City powstała jako efekt badań ewolucyjnych nad inteligentnymi środowiskami miejskimi (Caragliu i in., 2009, s. 47) oraz nad wpływem rozwoju miast i metropolii na politykę i gospodarkę (Katz, Bradley, 2013). Pod pojęciem „miasto inteligentne” rozumie się pewną zdolność intelektualną,

która odnosi się do innowacyjnych społeczno-technicznych i społeczno-ekonomicznych aspektów rozwoju.

N. Komninos (2008, s. 267) zaproponował systematykę rozwoju miast. Opisał on trzy poziomy rozwoju inteligentnych miast, L1, L2 i L3, określonych jako Smart City 1.0, Smart City 2.0, Smart City 3.0. (Komninos, 2020, s. 49). Proponowane fazy mają charakter otwarty, gdyż obecnie obserwujemy kształtowanie się kolejnej fazy – Smart City 4.0, inspirowanej gospodarką 4.0 (Makiela i in., 2022b, s. 2):

- Smart City 1.0 odnosi się do inteligentnych miast w najwcześniejszej fazie tworzenia. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii zostało zainicjowane przez firmy teleinformatyczne. Wdrażają różne rozwiązania, niezależnie od tego, czy są one potrzebne miastom czy nie. Dobrym przykładem jest miasto Songdo w Korei Południowej. To powstające obecnie nowoczesne, wszechobecne miasto jest największą prywatną inwestycją deweloperską na świecie. Powinno stać się ono centrum biznesowym porównywalnym z Szanghajem, Hongkongiem, Kuala Lumpur czy Singapurem (Hussain i in., 2021, s. 9).
- Smart City 2.0 to faza rozwoju inteligentnych miast z dominującą rolą administracji publicznej. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii jest inicjowane przez władze lokalne, a wprowadzanie nowych rozwiązań ma na celu poprawę jakości życia mieszkańców, takim przykładem może być Seul czy San Francisco (Lee i in., 2014). Dziś większość miast realizujących projekt Smart City należy do generacji 2.0 (Azkuna, 2012, s. 10).
- Smart City 3.0. Wiele wpływowych współczesnych miast otwiera się na aktywne podejście swoich mieszkańców w kreowaniu dalszego rozwoju. Rolą władz lokalnych jest skupienie się na tworzeniu przestrzeni i możliwości wykorzystania różnorodnego potencjału mieszkańców jako koproducentów usług publicznych (Sześciło, 2015, s. 15).

W nawiązaniu do praktyki samorządowej ewolucję podejścia do Smart City prezentują autorzy poradnika dla samorządów z zakresu Human Smart City, którzy

za N. Komninosem opisują właśnie trzy poziomy rozwoju inteligentnych miast. Koncepcja ta została przedstawiona na rysunku 1, który został poszerzony o omawiany czwarty poziom, czyli koncepcję Smart City 4.0.

Wyzwaniem, jakie stoi aktualnie przed samorządami, jest przede wszystkim oparcie rozwoju na twórczym zaangażowaniu mieszkańców. W Smart City, określanym jako „trzeciej generacji”, mieszkańcy zaczynają współtworzyć swoje miasta, a w „czwartej” już są to świadome działania zbieżne ze zrównoważonym rozwojem. Można to dostrzec, gdy znaczącą rolę w inicjatywach miejskich odgrywają projekty o charakterze społecznym: równościowe, z zakresu inkluzji społecznej, taniego budownictwa itp. (Korneluk i in., 2019, s. 9).

Nie ulega wątpliwości, że każde nowoczesne miasto to złożony ekosystem, na który składa się wiele elementów zawierających wszystko to, co łączy ludzi, środowisko oraz technologię. Na pewno tym, co stanowi wyróżnik strategiczny miast dynamicznie rozwijających się, jest inteligentna infrastruktura miejska służąca zarówno mieszkańcom, jak i administracji, to efekt strategicznej orientacji przedsiębiorczej (Krzakiewicz, Cyfert, 2019, s. 14). Tworząc Smart City 4.0, musimy zawsze brać pod uwagę całą skomplikowaną sieć wzajemnych powiązań, które dają realne korzyści (Stuss, 2021). Oparte o te solidne podstawy i prawidłowo wdrożone rozwiązania składające się na całościową koncepcję Smart City wpływają też na zwiększenie efektywności inwestycji miejskich i bardziej zrównoważony rozwój miasta (Pabian i in., 2021). Powyższe przekłada się na zmiany odczuwalne dla wszystkich interesariuszy organizacji, jaką jest niewątpliwie miasto. Badacze uznają, że pierwsza fala Smart City 1.0 była napędzana technologią. Smart City 2.0 wprowadziło przekonanie, że technologia musi służyć ludziom, a Smart City 3.0 był dążeniem do „hiperpołączenia”, na czym ESI ThoughtLab skupił się w swoich badaniach z 2019 roku. Ta hiperłączność dotyczyła nie tylko technologii, ale także zaangażowania obywateli i partnerstw. Smart Cities 4.0 są nadal hiperpołączone, wykorzystując technologię, dane i zaangażowanie obywateli, ale wykorzystują je do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju. Rozwój ich powinien podążać za zasadą: Nie wystarczy być inteligentnym; należy być również zrównoważonym (ESI



Rys. 1. Poziomy rozwoju miast inteligentnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Korneluk i in., 2019, s. 8; Makiela i in., 2022b, s. 2



ThoughtLab, 2018). Badacze ESI ThoughtLab wykryli, że prezydenci/burmistrzowie miast wykorzystują wnioski wyciągnięte podczas pandemii, aby wytyczyć drogę do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju. Poinformowali, że najwięcej robią z celami zrównoważonego rozwoju związanymi z ludźmi, w tym z brakiem ubóstwa (91% miast), dobrym zdrowiem i dobrym samopoczuciem (89%), przyzwoitą pracą (86%) i dobrą edukacją (86%). Respondenci ankiety zidentyfikowali również przeszkody w realizacji celów zrównoważonego rozwoju w ciągu najbliższych trzech lat, w tym złożone polityki i regulacje (52% miast), znalezienie odpowiedniego partnera lub dostawcy (50%) oraz zarządzanie bezpieczeństwem i prywatnością danych (44%) (ESILab, Celi L., 2021, s. 13).

Miasta traktują priorytetowo swoje miejskie systemy innowacji, począwszy od tradycyjnego miejskiego charakteru do innowacyjnego „zielonego”, „inteligentnego” i „otwartego”, a skończywszy na zrównoważonym rozwoju środowiskowym i społecznym (Zygiaris, 2013).

## Metoda badawcza

Opierając się na metodzie badań naukowych J. Creswella (2013, s. 44), sformułowane zostały problemy badawcze:

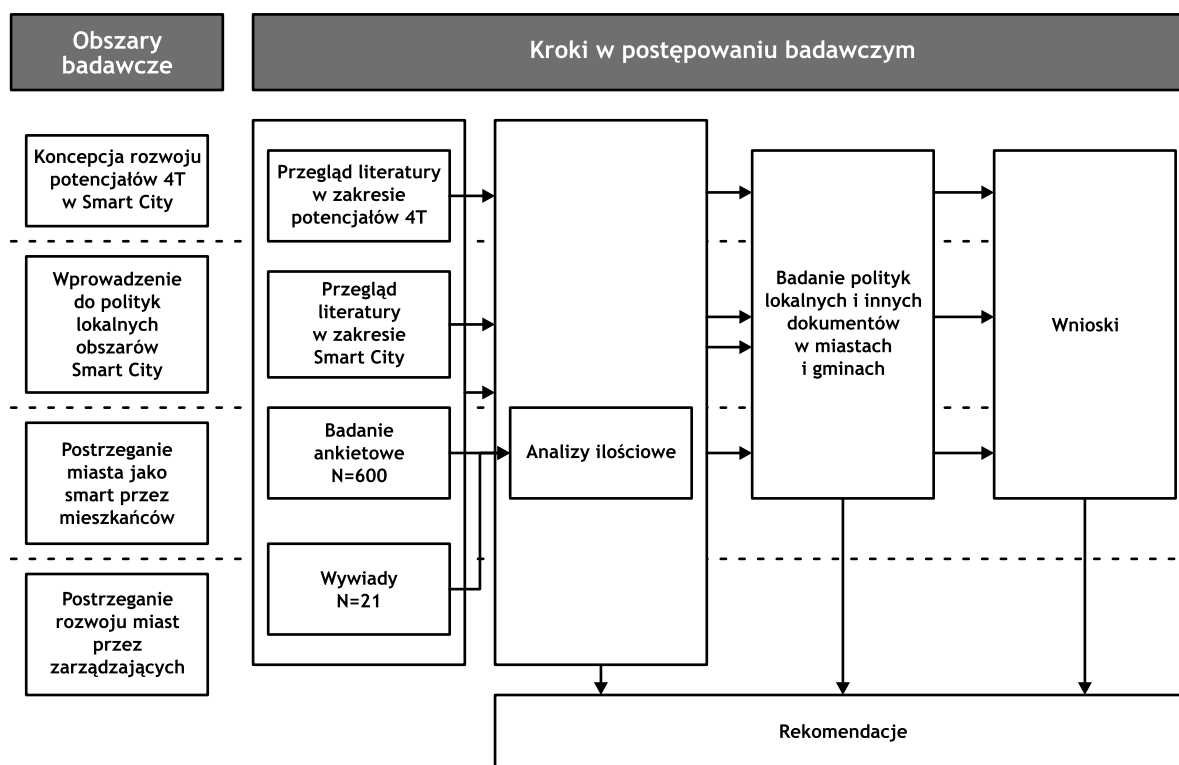
- określenie innowacyjnego potencjału miasta uczącego się,
- zdiagnozowanie innowacyjnego potencjału miast w kontekście przedsiębiorczości, innowacyjności mieszkańców, podmiotów wsparcia innowacyjności,

- identyfikacja, pozyskiwanie i rozwój innowacji w organizacjach publicznych.

Głównym narzędziem badawczym była metoda sondażowa – badania kwestionariuszowe, w tym pomiar postrzegania innowacyjności miast przez mieszkańców oraz przez pracowników urzędów.

W kwestionariuszu zastosowano pytania zamknięte z wstępnie zakodowanymi opcjami odpowiedzi. Było to spowodowane przeprowadzonymi wcześniej analizami problematyki rozwoju talentów i innowacyjnego potencjału miasta lub gminy (Beechler, Woodward, 2009, s. 274). Podobnie lista pytań ściśle wynikała z przeprowadzonych wcześniej studiów literaturowych i diagnoz innych narzędzi badawczych, by nie mogła wpływać na rodzaj uzyskanych odpowiedzi i aby zminimalizować stronniczość wyników (Kelley, 2003, s. 262).

Na rysunku 2 opisano metodykę badawczą ujmującą obszary badawcze, a także poszczególne kroki badawcze. Ujęto w obszarze badań powyższe badanie kwestionariuszowe, badanie metodą wywiadów oraz badanie polityk i dokumentów w wybranych gminach. Wybór metody sondażowej wynika z tego, iż badania kwestionariuszowe umożliwiają ilościowy opis konkretnych aspektów inteligentnego zarządzania miastami w GZM, w wybranej grupie badawczej miast zlokalizowanych w GZM. Metoda kwestionariuszowa pozwala również na prowadzenie badań i uzyskiwanie informacji, które w innym przypadku byłyby trudne do zmierzenia np. przy użyciu technik obserwacyjnych. Celem badania statystycznego (ankietowego) było m.in. poznanie opinii mieszkańców na temat oceny innowacyjności miasta, jakości życia w mieście,



Rys. 2. Obszary i kroki badawcze – schemat  
Źródło: opracowanie własne

jakości komunikacji, rozwoju miast. Badanie było wykonywane metodą CATI, liczba mieszkańców, którzy wzięli udział w badaniu, to N=600. Próba do badania miała charakter kwotowo-losowy. Cechy populacji, które zostały uwzględnione przy tworzeniu próby, to: lokalizacja, płeć, wiek i wykształcenie respondentów.

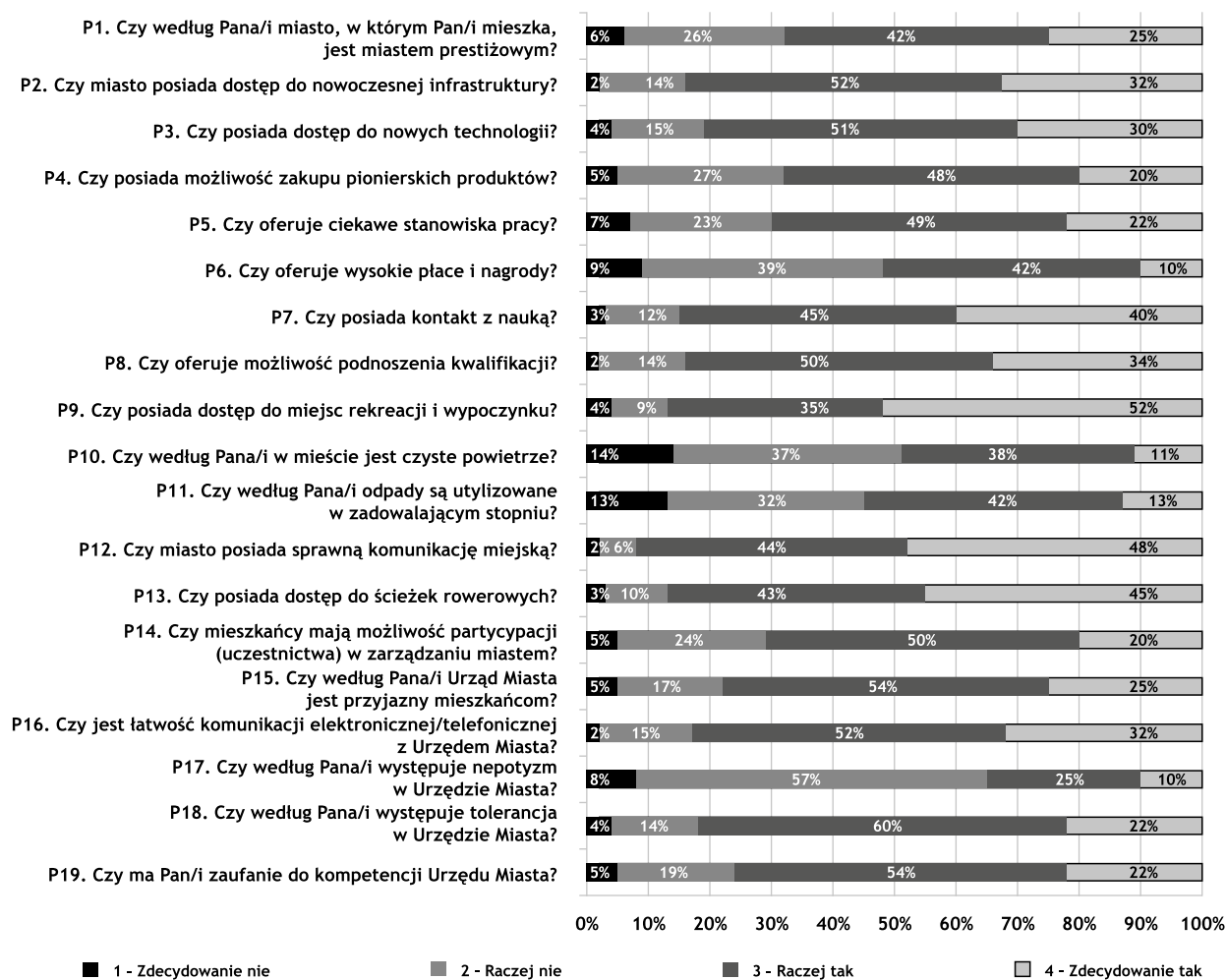
Przeprowadzono między innymi w ramach badań przegląd literatury w obszarze Smart City i samej koncepcji 4T. Uzupełniającą metodą badawczą były wywiady ukierunkowane oparte na podejściu proponowanym przez badaczy M. Hennink, I. Hutter, A. Bailey (2020, s. 119). Wywiady ukierunkowane były przeprowadzone w sześciu urzędach miast z prezydentami, wiceprezydentami miast lub osobami wyznaczonymi przez prezydentów/wiceprezydentów, takich jak: Dąbrowa Górnicza, Mikołów, Wojkowice, Siemianowice Śląskie, Pyskowice i Gliwice. Wywiad przeprowadzono również z pracownikiem zarządu Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Wywiady zostały również przeprowadzone z pracownikami zarządu Górnośląskiej-Zagłębiowskiej Metropolii. Łącznie przeprowadzono 21 wywiadów. Dodatkowo dokonano analizy materiałów źródłowych w postaci przedmiotowych dokumentów strategicznych i programowych poszczególnych gmin. To pozwoliło

na charakterystykę i ocenę tych dokumentów strategicznych, w kontekście kapitałów 4T i koncepcji Smart City.

## Wyniki badań

**B**adania odbywały się na terenie GZM. To określenie odnoszące się do związku 41 gmin i miast w południowej części Polski. Ustanowiono ją w celu wypełniania zadań regionalnych dążących do budowania obszaru silnie rozwiniętego przemysłowo w skali państwa i międzynarodowej oraz kreowania jego obrazu jako miejsca atrakcyjnego do życia, inwestowania i zwiedzania. Składa się z miast i gmin o łącznej powierzchni 2,5 tys. km kw., w których mieszka 2,3 mln mieszkańców, działa 240 tys. firm i przedsiębiorstw, które wytwarzają ok. 8 proc. PKB naszego kraju. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jako pierwsza metropolia w Polsce realizację ustawowych zadań rozpoczęła 1 stycznia 2018 roku.

Wybór GZM daje możliwość szerokiego poznania podejścia do koncepcji Smart City w wielu miastach, funkcjonujących jednocześnie wspólnie w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. W tym kontekście



Rys. 3. Przejawy smart zarządzania w gminie – postrzeganie przez mieszkańców  
Źródło: opracowanie w ramach prowadzonego projektu badawczego

szczególnie ważne stają się badania GZM i jej uczestników oraz poszukiwania nowych, efektywnych form współpracy. Aby w pełni wykorzystać sprzyjające warunki geoprzestrzenne, konieczny jest wysoki poziom koordynacji działań między interesariuszami. Metropolia GZM może odegrać kluczową rolę w tym procesie, co może przełożyć się na praktyczne wdrożenie idei Smart City.

Badania przeprowadzono na trzech płaszczyznach: badanie postrzegania wybranych elementów Smart City przez mieszkańców, badanie znajomości celów i kierunków rozwoju przez zarządzających oraz badanie dokumentów strategicznych miast i gmin w zakresie elementów strategii zbieżnych z koncepcją Smart City.

### Oceny mieszkańców w zakresie innowacyjności i przyjazności miasta/gminy

Na rysunku 3 przedstawiono wycinek wyników badań w zakresie innowacyjności miast i wygody życia postrzeganej przez ich mieszkańców.

W badanych gminach największe oczekiwania wśród mieszkańców dotyczą: dostępu do miejsc wypoczynku i rekreacji (52%), sprawnej komunikacji miejskiej (48%), dostępu do ścieżek rowerowych (45%), kontaktu z naturą (40%), możliwości podnoszenia kwalifikacji (34%), dostępu do komunikacji elektronicznej (32%). Badania wskazują, że pytani mieszkańcy preferują dostęp do innowacyjnej infrastruktury, nauki i wypoczynku i te czynniki decydują o postrzeganiu miasta jako miasta innowacyjnego. Szerzej wyniki badań szczegółowych będą omawiane w publikacjach ze realizowanych projektów badawczych.

### Oceny pracowników gmin i miast w zakresie innowacyjności i przyjazności miasta/gminy

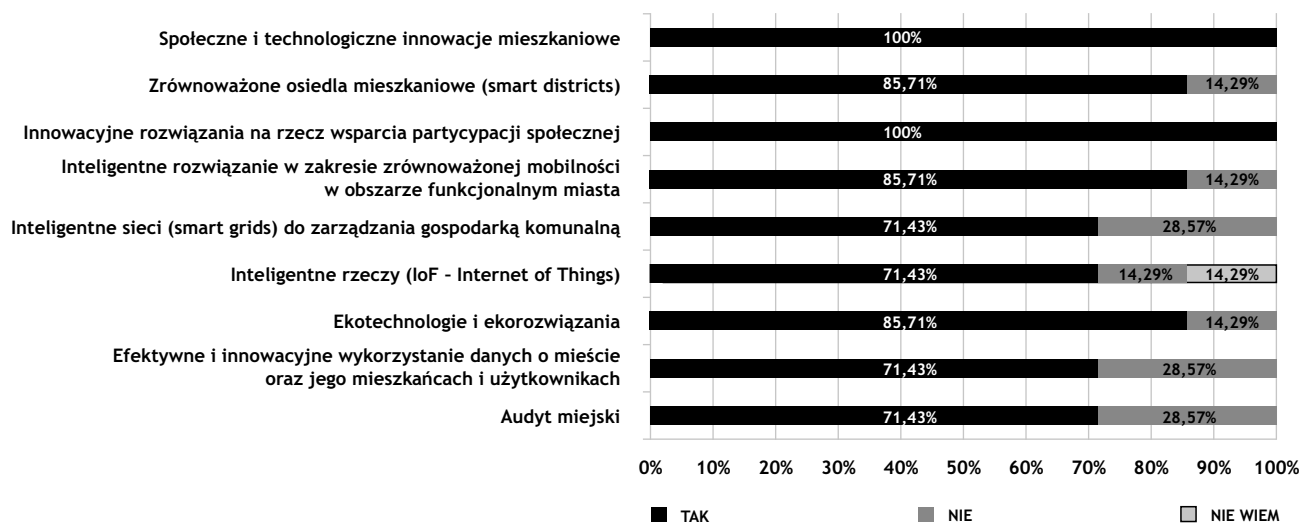
Analizując projekty z zakresu Smart City pojawiające się w podmiotach, wskazano, że w badanych gminach 100% projektów z obszaru Smart City obejmuje (rys. 4): społeczne i technologiczne innowacje mieszkaniowe oraz

innowacyjne rozwiązania na rzecz wsparcia partycypacji społecznej. Poza tym na najniższym poziomie są realizowane projekty z zakresu audytu miejskiego, efektywnego i innowacyjnego wykorzystania danych o mieście oraz o jego mieszkańcach i użytkownikach, Internetu rzeczy i inteligentnych sieci (71,4%).

### Oceny polityk rozwojowych miasta/gminy w zakresie koncepcji Smart City i kapitałów 4T

Pierwszym wymiarem analiz polityk rozwojowych była ocena ich zapisów pod kątem obecności bezpośrednich odniesień do koncepcji Smart City. Badaniu poddane zostały treści dokumentów strategicznych z wyodrębnieniem zapisów odnoszących się do diagnozy oraz odrębnie do fragmentów określających pożądane, przyszłe stany sformułowane zazwyczaj w formie wizji, celów, kierunków lub przedsięwzięć rozwojowych. Powyższe treści w odniesieniu do części diagnostycznej analizowanych dokumentów jedynie w dwóch przypadkach bezpośrednio wskazywały na koncepcję Smart City. W większości miast analizowane dokumenty nie zawierały bezpośrednich odniesień diagnostycznych do Smart City. Odmienne wygląda natomiast analiza zapisów strategicznych miast odnoszących się do Smart City w aspekcie przyszłości: poprzez wizję, cele, kierunki lub przedsięwzięcia rozwojowe, np.: w aspekcie ochrony klimatu czy efektywności energetycznej.

Drugim nurtem badań jest analiza polityk lokalnych odnoszących się do zapisów charakteryzujących kapitały 4T, przedstawiona również w dwóch kontekstach – zapisów diagnostycznych oraz treści kształtujących pożądaną przyszłość miasta. Pozwala to na stworzenie syntetycznego obrazu uwzględniającego łącznie części diagnostyczne oraz elementy kształtujące planowaną przyszłość miasta (zawartą zwykle w wizji, celach, kierunkach czy przedsięwzięciach/projektach wdrożeniowych). Przedmiotowy wskaźnik prezentuje tabela 1.



Rys. 4. Przejawy smart zarządzania w gminie – postrzegane przez pracowników

Źródło: opracowanie w ramach prowadzonego projektu badawczego



Tabela 1. Synteza bezpośredniego odniesienia do kapitałów 4T w strategiach rozwoju wybranych miast GZM

Miasto	Talent	Tolerancja	Technologia	Zaufanie
Mikołów	Poziom wysoki	Poziom średni	Poziom wysoki	Poziom wysoki
Siemianowice Śląskie	Poziom średni	Poziom niski	Poziom wysoki	Poziom niski
Dąbrowa Górnicza	Poziom średni	Poziom niski	Poziom średni	Poziom niski
Gliwice	Poziom niski	Poziom niski	Poziom wysoki	Poziom niski

Źródło: opracowanie własne

Wnioski z powyższego zestawienia mogą być rozpatrywane w ujęciu podmiotowym oraz przedmiotowym. Uwzględniając podejście podmiotowe, można przedstawić ranking analizowanych miast, w którym pierwsze miejsce zajmuje Mikołów, następnie na tym samym poziomie sklasyfikowane zostały Siemianowice Śląskie, kolejne miejsce zajmuje Dąbrowa Górnicza, a stawkę zamykają Gliwice. Powyższa ocena dotyczy samego dokumentu strategii, a ponieważ nie zostały one opracowane w oparciu o jednolite wytyczne, różnice w ocenach związane są także ze zróżnicowaniem samej procedury tworzenia dokumentu i przyjętej szczegółowej metodyki prac. W konsekwencji zróżnicowanie dotyczy także poziomu szczegółowości i objętości samego dokumentu – np. dokument strategiczny Mikołowa jest bardzo obszerny i zawiera 238 stron, a dokumenty strategiczne z Siemianowic Śląskich czy Gliwic obejmują około 50 stron i zawierają syntetyczną diagnozę lub wnioski z diagnozy, zamiast szczegółowych opisów.

W ujęciu przedmiotowym również możliwe jest określenie rankingu obecności kapitałów 4T w dokumentach strategicznych, który szereguje kapitały w następujący sposób: technologia, talent, zaufanie, tolerancja. Jednocześnie można wskazać, że zdecydowanie dominującym wymiarem obecnym we wszystkich dokumentach strategicznych jest kapitał technologiczny. Należy jednak zauważyć, że w wymiarze diagnostycznym jego nasycenie jest zróżnicowane, a dodatkowo sama obecność kapitału może być traktowana na dwa sposoby – jako stymulanta i dystymulanta. W niemal wszystkich przypadkach w części strategicznej znajduje się także bezpośrednie odniesienie do „talentu”; dodatkowo przedmiotowe odniesienie zawarte jest także w części diagnostycznej. Natomiast w przypadku bezpośredniej obecności kapitału „zaufanie” oraz „tolerancja” tylko w jednym przypadku znalazło się odniesienie do tego kapitału – w przypadku zaufania w każdej części dokumentu, a w przypadku tolerancji jedynie w części strategicznej.

## Podsumowanie

**P**oza zaawansowanymi technologiami rośnie znaczenie miękkich potencjałów, do których zalicza obok technologii, talent, tolerancję i zaufanie (trust – 4T). Zaawansowany udział 4T w inteligentnym zarządzaniu miastem jest wyznacznikiem jakości życia mieszkańców i jego pozycji konkurencyjnej w metropolii.

Dla budowania Smart City sprawdzonym modelem jest model rozwoju oparty na innowacyjnej infrastrukturze techniczno-ekonomicznej, organizacjach uczących się i silnym uniwersytecie. Model ten sprawdza się w metropoliach, które koncentrują znaczną liczbę ludności, charakteryzują się wysokim wskaźnikiem PKB i wskaźnikiem PKB per capita, są siedzibami dużych korporacji, zlokalizowane są centra biznesu i instytucje sektora publicznego. Aby osiągnąć cel, inteligentne miasta są organizacjami tworzenia sektorów innowacyjnej gospodarki, poprawiającej jakość życia mieszkańców ze sprawnym centrum zarządzania. Główne podejścia do praktycznego zdefiniowania pojęcia Smart City można opisać na przykładzie aktywności gminy. Wynikiem działań na rzecz mieszkańca ma być jego wysoki poziom komfortu, satysfakcji, przyjemności z realizowanych w gminie funkcji i dostarczanych usług publicznych podnoszących jakość życia oraz wygodę, łatwość i bezproblemowość funkcjonowania; w szerszym ujęciu podejście to powinno odnosić się nie tylko do samych mieszkańców, ale także do innych użytkowników – interesariuszy gminy. Kolejnym praktycznym czynnikiem może być rozwój w oparciu o profesjonalną, wykwalifikowaną kadre, myślącą w sposób nowoczesny, chętną do rozwoju, pozwalając na wykorzystanie maksymalnej wiedzy merytorycznej pracowników oraz zapewniając im dostępne narzędzia pracy i elastyczność pracy; w szerszym ujęciu to gmina, która wykorzystuje w pełni swoje zasoby i możliwości, zarówno ludzkie, jak i gospodarcze. Gmina, która nie tylko jest inteligentna, ale ma wdrożone i realizowane procedury w zakresie inteligentnych działań i chętnie korzysta z inteligentnych rozwiązań w wybranych obszarach funkcjonowania, np.: komunikacji i mobilności, także jest czynnikiem wspierającym rozwój w kierunku Smart City. Następnym czynnikiem są innowacje. Wdrażanie mądrych rozwiązań rozumiane jako rozwiązania innowacyjne lub rozwiązania najlepsze w połączeniu z wymianą informacji dla poszukiwania tych rozwiązań oraz sprawne wykorzystanie technologii, w tym korzystanie z odpowiednich narzędzi informatycznych do zarządzania projektami z korzyścią dla mieszkańców i dla tych, którzy te projekty wdrażają. Niezwykle ważny jest wielowymiarowo zrównoważony rozwój odnoszący się z jednej strony do poszczególnych obszarów funkcjonalnych oraz przenikających się wymiarów społeczno-gospodarczych i środowiskowo-przestrzennych, a z drugiej

strony wskazujący na zrównoważanie samego procesu zarządzania prowadzącego także do smart zarządzania.

Wyniki badania stanowią ważne implikacje dla organizacji w sektorze publicznym, dla decydentów, specjalistów HR i liderów organizacyjnych. Gminy i organizacje sektora publicznego mogą się w przyszłości borykać z coraz większymi trudnościami z przyciąganiem, rozwijaniem, angażowaniem i zatrzymywaniem kompetentnych pracowników bez praktycznej strategii zarządzania talentami. To z kolei może ograniczać zdolność tych organizacji do konkutowania o talenty z sektorem prywatnym, który często dobrze nimi zarządza. Menedżerowie HR, także w miastach, jak wykazały badania, stoją przed wyzwaniem, jakim jest identyfikacja talentów. Identyfikacja talentów powinna być traktowana priorytetowo i aktywnie wspierana przez kierownictwo wyższego szczebla organizacji.

Najsilniej akcentowanym obszarem w celach i kierunkach rozwoju analizowanych miast GZM jest technologia. W nieco mniejszym zakresie kładzie się nacisk na rozwój kapitału ludzkiego, tj. sfery talentu, obszarem istotnego deficytu jest natomiast zagadnienie zaufania oraz tolerancji. Wśród badanych gmin nie można zaobserwować związku pomiędzy poziomem ujęcia aspektów 4T a wielkością, charakterem oraz potencjałem danego miasta. Obserwuje się brak operacjonalizacji celów i kierunków określonych w strategii, a wskazujących na realizację koncepcji Smart City w dokumentach operacyjnych i branżowych miast.

Należy także wskazać na możliwe obszary rozwoju badań w tej tematyce, pogłębiających pierwotne rozpoznanie koncepcji Smart City i kapitałów 4T, rozszerzonych np. o szeroko pojęte bezpieczeństwo. Z jednej strony możliwe jest zwiększenie podmiotowego udziału badanych gmin poza pilotaż zrealizowany na wybranych miastach GZM do wszystkich gmin członkowskich lub także objęcie badaniem innych jednostek samorządowych spoza metropolii. Z drugiej strony możliwe jest rozszerzenie przedmiotowe zakresu badań. Może to dotyczyć wyodrębnienia w analizie dokumentów strategicznych części wdrożeniowo-monitoringowej.

---

**dr Grzegorz Kinelski**  
**Akademia WSB**  
**Katedra Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-5768-463X**  
**e-mail: gkinelski@wsb.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Azkuna I. (red.), (2012), *Smart Cities Study: International Study on the Situation of ICT, Innovation and Knowledge in Cities*, The Committee of Digital and Knowledge-based Cities of UCLG, Bilbao.
- [2] Beechler S., Woodward I.C. (2009), *The Global „War for Talent”*, „Journal of International Management”, Vol. 15, No. 3, pp. 273–285.
- [3] Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp A. (2009), *Smart Cities in Europe*, University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, pp. 45–59.
- [4] Creswell J. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [5] Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 3–6.
- [6] ESI Thoughtlab (2018), *ESI ThoughtLab Takes thought Leadership to the Next Level*, <https://econsultsolutions.com/esi-thoughtlab-takes-thought-leadership-to-the-next-level/>, access date: 22.01.2022.
- [7] ESILab, Celi L. (2021), *Smart City Solutions for a Riskier World*, <https://econsultsolutions.com/wp-content/uploads/2021/03/ESITL-Smart-City-Solutions-eBook-Final.pdf>, access date: 22.01.2022.
- [8] Florida R. (2003), *Cities and the Creative Class*, „City & Community”, Vol. 2, No. 1, pp. 3–19.
- [9] Giffinger R. (2007), *Smart Cities Ranking of European Medium-sized Cities*, Research Institute for Housing, Urban and Mobility Services, Centre of Regional Science, Vienna UT, Vol. 16, October, pp. 1–25.
- [10] Hennink M., Hutter I., Bailey A. (2020), *Qualitative Research Methods*, SAGE Publications Ltd., London.
- [11] Hussain H.I., Haseeb M., Kamarudin, F., Dacko-Pikiewicz Z., Szczepańska-Woszczyzna K. (2021), *The Role of Globalization, Economic Growth and Natural Resources on the Ecological Footprint in Thailand: Evidence from Nonlinear Causal Estimations*, „Processes”, Vol. 9, No. 7, art. 1103.
- [12] Katz B., Bradley J. (2013), *The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy*, Brookings Institution Press, Washington.
- [13] Kelley K. (2003), *Good Practice in the Conduct and Reporting of Survey Research*, „International Journal for Quality in Health Care”, Vol. 15, No. 3, pp. 261–266.
- [14] Komninos N. (2008), *Intelligent Cities and Globalisation of Innovation Networks*, Routledge, London.
- [15] Komninos N. (2020), *Smart Cities and Connected Intelligence Platforms, Ecosystems and Network Effects*, Routledge, London.
- [16] Korneluk K., Bielawska M., Zygadło S., Dominiak B., Kruczek A. (2019), *Human Smart City – Przewodnik dla samorządów*, ThinkIt Consulting Sp. z o.o., Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, [https://www.popt.gov.pl/media/71378/Podrecznik\\_HUMAN\\_SMART\\_CITY\\_do\\_dystrybucji.pdf](https://www.popt.gov.pl/media/71378/Podrecznik_HUMAN_SMART_CITY_do_dystrybucji.pdf), data dostępu: 20.01.2022 r.
- [17] Krzakiewicz K., Cyfert S. (2019), *Strategic Orientations of the Organization – Entrepreneurial, Market and Organizational Learning*, „Management”, Sciendo, Vol. 23, No. 1, pp. 7–19.
- [18] Lee J.H., Hancock M.G., Hu M.C. (2014), *Towards an Effective Framework for Building Smart Cities: Lessons from Seoul and San Francisco*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 89, pp. 80–99.
- [19] Makieła Z., Stuss M.M., Borowiecki R. (2022a), *Sustainability, Technology and Innovation 4.0*, Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology, Routledge, London.



- [20] Makiela Z., Stuss M.M., Mucha-Kuś K., Kinelski G., Budziński M., Michałek J. (2022b), *Smart City 4.0: Sustainable Urban Development in the Metropolis GZM*, „Sustainability”, Vol. 14, No. 6, art. 3516.
- [21] Mellander Ch., Florida R. (2012), *The Rise of Skills: Human Capital, the Creative Class and Regional Development*, CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 266.
- [22] Pabian A., Bilińska-Reformat K., Pabian B. (2021), *Future of Sustainable Management of Energy Companies in Terms of Attitudes and Preferences of the Younger Generation*, „Energies”, Vol. 14, No. 11, art. 3207.
- [23] Przybyłowski A. (2020), *Miasto przyszłości w aspekcie równoważenia mobilności*, „Studia KPZK”, Nr 177, s. 173–181.
- [24] Stuss M.M. (2021), *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [25] Szczech-Pietkiewicz E. (2015), *Smart city – próba definicji i pomiaru*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 391, s. 71–82.
- [26] Sześciło D. (2015), *Współzarządzanie jako koprodukcja usług publicznych*, „Zarządzanie Publiczne”, Nr 1(31), s. 13–21.
- [27] Trąpczyński P., Gorynia M., Nowak J., Wolniak R. (2019), *EU Countries from Central and Eastern Europe, and the Investment Development Path Model: A New Assessment*, „Argumenta Oeconomica”, Vol. 2, No. 3, pp. 385–406.
- [28] Zygiaris S. (2013), *Smart City Reference Model: Assisting Planners to Conceptualize the Building of Smart City Innovation Ecosystems*, „Journal of the Knowledge Economy”, Vol. 4, No. 2, pp. 217–231.

## Evolution of the Smart City Concept in the Activity of Urban Resources – GZM Case Study

### Summary

The Smart City concept, based on the 4T capital theory (Technology, Trust, Talent, Tolerance), aims to solve various urban problems, incl. limited access or lack of some public services, mobility and communication problems, too fast development, limited land, environmental degradation and others. Smart City, as a sustainable city, must be designed as a creative city. A city that understands its inhabitants, and thus the quality of life will improve and the environment will be more friendly. The research conducted among city residents shows that in their understanding of Smart City, the technological element is as important as the fact that the city is citizen-friendly, wisely managed, well-organized, and the necessary entities are always in the right place and time. In such an urban, economic space, the prospects for economic development will be much stronger. The aim of the research was to determine the factors important for smart city residents (from the point of view of both the authorities and citizens) based on the 4T concept. The research was based on a survey of residents, analysis of local documents, supplemented by direct interviews with local managers and participant observation.

### Keywords

Smart City, sustainable development, city management, decarbonization, 4T potentials



