

# Spis treści

- 2 | **Andrzej K. Koźmiński**  
**The New Revolution in Management Education?**
- 7 | **Jerzy Cieślik, Eugeniusz Kąciak**  
**Foreign Subsidiaries in Emerging Markets and Export Performance: The Case of Poland**
- 23 | **Mariola Ciszewska-Mlinarič, Franjo Mlinarič, Krzysztof Oblój**  
**Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich**
- 37 | **Katarzyna Rupik**  
**Planowanie w turbulentnym otoczeniu**
- 47 | **Małgorzata Runiewicz-Wardyn**  
**Dynamika przemysłów wysokich technologii a rozwój klastrów wiedzy na przykładzie klastra Route 128**
- 69 | **Marta Strumińska-Kutra**  
**Przedsiębiorstwo – przedmiot czy podmiot odpowiedzialności? Instytucjonalne uwarunkowania CSR**
- 84 | **Magdalena Krzyżanowska, Jolanta Tkaczyk**  
**Rola marketingu w warunkach niepewności – w świetle zaleceń wybranych firm konsultingowych**
- 95 | **Agnieszka Zielińska**  
**Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi**
- 105 | **Marcin Kula**  
**Chłopak ze Śląska. Oktawian Koczuba (1942–2001)**
- 107 | **I S S U E S U M M A R Y**

# The New Revolution in Management Education?

**Prof. Andrzej K. Kozminski** | Kozminski University | [kozmin@kozminski.edu.pl](mailto:kozmin@kozminski.edu.pl)

Thomas Jefferson believed that “every generation needs a new revolution”, My generation’s revolution in management education was set in motion in the late 50-ties by famous Ford & Carnegie Report. It produced “golden standard” of academic management education, which is still prevailing and looked upon as a model everybody should follow. Has the time come for a new revolution?

Present financial and economic crisis and public outcry against the ways business is being done seem to substantiate positive answer to this question. Management education gets its share of the blame and need for a change follows. Key question is, however, whether the changes will be “cosmetic” or “revolutionary”? In order to address this question one has to take into consideration that important changes appeared in the environment of management education and in the markets for the services it delivers long time before the present crisis. Let me name just a few:

- First, management education, which was originally conceived as an elite educational track dedicated exclusively to business (and more precisely to big corporations) found itself confronted with ever growing demand from millions of individuals seduced by promise of better future, or forced into entrepreneurship and management by evolution of the markets. Medical doctors, art historians, cooks, farmers and representatives of countless other professions, trades or positions are becoming entrepreneurs and managers almost without noticing.
- Second, this unprecedented massification of demand is coupled with excessive market segmentation and proliferation of highly specific, or even “exotic”, market niches such as to name the few: show biz management, sports and arts management, wine industry management, hospitality management, public management, law enforcement management etc., etc.
- Third, since the 70-ties management education is gaining global reach penetrating first Western Europe, and subsequently Latin America, Asia, Middle East, Africa and the post communist world. Business schools and management education institutions are mushrooming not only in affluent areas equipped with advanced academic institutions of international repute, but also in poor, developing countries, quite often under corrupt and authoritarian regimes.
- Fourth, delivery costs of management education are skyrocketing in the most advanced top notch business schools in the US and Western Europe. Institutions located in less affluent parts of the world can not keep pace. Because of the cost factor management education map of the world can be divided into: core, close periphery, and distant periphery.

As a result of the evolution of the markets several important changes are already taking place in management education industry worldwide. Industry landscape is becoming increasingly diversified. Along with the classical American model of university business school several types of stand alone institutions emerged. Some of them are not for profit, some commercial. Management development market is successfully penetrated by for profit companies offering more flexibility and customer intimacy than traditional business schools. Some of the stand alone institutions (mostly European) are research driven, others limit their intellectual ambitions to applied research, and position themselves on the market either as high quality or as low cost providers. Product and price differentiation is reflected in branding rapidly gaining importance in management education. Almost none of the institutions is capable of serving all the needs of the market. This can be only accomplished through resource sharing, networks, alliances, mergers and acquisitions. Differentiation and fragmentation of the industry is coupled with strong consolidation drive and increasingly important cooperation ties. Since 20 years or so dominating American model of the business school is being challenged in different parts of the world, partially because of the simple fact that others can not afford it.

One could ask a question whether a series of changes already taking place should and could be accelerated and radicalized as a result of the present crisis? This question applies in particular to the US management education, where “golden standard” has been achieved several decades ago, and basically unchanged, remains the most influential worldwide. Nevertheless several alternatives appear. I am impressed by Howard Gardner’s idea of “the five minds for the future” (Gardner 2008) to be followed by educational systems in order to enable young people to cope with the challenges of the world for their own success and for the common good as well. Gardner identifies five minds to be developed: the disciplined mind, the synthesizing mind, the creating mind, the respectful mind and the ethical mind. Let us examine some ideas enabling business schools to form “five minds for the future”.

Reputable, accredited business schools are certainly good at forming disciplined minds capable of scientific thinking, “state of the art” analysis, and constant development of the skills. Quantitative courses such as Business Statistics, Operations Management, Financial Analysis, Managerial Accounting etc. are particularly instrumental in forming disciplined, rigorous minds. Proliferation of these analytical skills into lower ranking institutions seems an important task of licensing, accreditation and ranking procedures.

Synthesizing mind seems difficult to develop in the academic environment dominated by functional disciplinary silos. Integrative capstone courses such as Strategy or Business Policy are not powerful enough to provide students with interdisciplinary multi-perspective, particularly since they become narrowly specialized silos themselves. What is missing the most are the courses combining “hard” and “soft”, “economic” and “social”, “managerial” and “institutional”. Political Economy, Economic Sociology, Behavioral Economics, Sustainable Business Management, Legal Environment of Business are examples of such courses to be developed and integrated (or in some cases re-integrated) into curriculum. Management education visibly lacks theory. Business schools’ students are allergic to theory and demand “practicality”. It makes integration and

synthesis difficult to impose. There is also the other side of the coin: weakness of the theory in such fundamental areas as Economics and Management. Present economic and financial crisis demonstrated clearly weaknesses and “big holes” in such noble academic disciplines as Macroeconomics and Financial Economics. Management theorists have abandoned the idea of “general theory of management” (epitomized by such names as: Herbert Simon and James March) long time ago: in the early 70-ties. Lack of theory makes synthesis more difficult. Management education badly needs theoretical depth. Intellectual powerhouses such as some of the best business schools are well positioned to fill the gap, and to develop new theories capable of supplementing narrow subjects and practical skills. Management of the future will be certainly more intellectual and will require broader horizons.

Formation of creative minds means development of capability of “thinking out of the box”, as well as courage to experiment with the new ideas, projects and products. Creativity should be considered next stage of intellectual and mental development: after mastering discipline and synthesis. Certainly not everybody can achieve it. Some people are naturally more creative than others, but education can certainly enhance or inhibit creativity. Corpocrat trained on oldish business cases within the framework of silos disciplines runs little chance to be really creative. In the business world, and in management in general, creativity comes very close to entrepreneurship. It is demonstrated by ability to come up with new, unknown and untested combinations of resources, products, markets and partners. Development of such ability can be achieved by study of entrepreneurial successes of the past, but also by practical involvement in entrepreneurial ventures: “learning by doing” consulting projects dedicated to helping entrepreneurs. In business schools curricula entrepreneurship too often equals “small business”. In my opinion much more attention should be devoted to intellectual entrepreneurship and corporate intrapreneurship.

Respectful mind is the opposite of arrogance and superiority complex top business schools graduates are often accused of. Respect shown to others and openness to others neither falls into the category of knowledge, nor skills. It is a dynamic capability enabling to work and to succeed in complex multicultural social setups. Such capability is hard to acquire in the classroom. Teamwork exercises and in depth studies of other cultures can help to develop respectful mindsets. How can we expect respect from someone who never cared to speak any other language than his own mother tongue, and who knows nothing about history and culture of other nations ?. Business schools curricula should include such topics combined with “one semester abroad” as a prerequisite. Such study abroad exercise should preferably take place in some less developed country, where more painful experiences of the mankind can be observed and felt. Respect is likely to breed compassion and empathy. This helps to understand other peoples’ actions and motivations.

Formation of the ethical mind should certainly go beyond lip service paid to “business ethics” and occasional workshop devoted to the subject. Relationship between business ethics, corporate governance, behavior of the firm and business success deserves serious empirical investigation and serious coursework. In order to observe a moral code one has to understand and to accept its role in the society, otherwise “codes” or “pledges” for graduating students will be treated

cynically as an empty ritual. On the practical side voluntary work and community service can certainly help. But can we impose it on our students?

Taken seriously by management educators “five minds imperative” would implicate radical redesign of the business schools’ curricula. The main objective of such a revamp of the program is to broaden the scope of knowledge, to provide more theoretical depth and to encourage “cross-silos” connectivity in the students’ minds. New modes of delivery should be geared to develop not only knowledge and skills but also capabilities. For example advanced management training should enhance development of artistic and spiritual forms of sensitivity and expression (Hatch, Kostera, Kozminski 2005). I happen to believe that well educated, sophisticated and open minded people with broad intellectual horizons and high moral standards will make better managers than narrow technocrats and “laptop laborers”. Such curriculum redesign would inevitably lead towards longer training. In order to be accepted by the market it can be combined with full time employment and organized in manageable modules. In my opinion part time programs should not be looked upon as a lower quality product. They can perfectly fit specificity of managerial jobs.

American model of rigorously academic and focused university business school is gradually becoming obsolete. Pendulum is swinging towards much more flexible business-like model, which emerged in Europe in the 80-ties and the 90-ties, and broader interdisciplinary profile of instruction. Top US universities, however, will the most likely maintain their leading position in academic research, faculty development and Ph.D. programs. European model of management education remains far from being fully mature. It is heterogeneous, eclectic and even chaotic. These characteristics result from the lack of recognition of management as a “legitimate” field of scientific research by academic community in Europe, and the lack of “blanket” private funding. European management education institutions are predominantly market driven: they have to follow the market in order to survive. This market pressure led to creation of some very fine stand alone business schools much closer to business than American institutions. Peter Lorange (2002) shows that such a model of business school can co-exist with the applied research culture. Fundamental research, however, has to be outsourced from “classical” universities such as those belonging to the American Ivy League.

I visualize my model of the business school of the future using the metaphor of an airline hub with large number of incoming and outgoing flights. Outgoing flights symbolize different categories of educational and intellectual services provided by a business school. Incoming flights represent intellectual, human and material inputs enabling business school’s operation. Two important conclusions can be drawn from this picture. First, scope of activities of a modern business school is highly heterogeneous and has to change constantly with the market. Second, resource base enabling the required scope of activities is so large and diversified that almost nobody can rely exclusively on “own” resources. Activities going on inside the hub are geared toward developing limited range of own resources, harmonizing incoming and outgoing flights, as well as increasing the volume of the traffic, and shaping its structure in accordance with the business school’s strategy.

I see considerable degree of academic and business autonomy as a prerequisite for development of institutions of higher learning in the field of management. This is particularly important for business schools being parts of large and highly bureaucratized university systems. Autonomy imperative results directly from predominantly market driven character of business school's activities and its dependence upon external, outsourced resources. Autonomy is also needed to maintain boundaryless and flexible character of the school's operations. Both academic and business leadership is needed. It has to assure both accumulation of academic potential and typically business dimension including expert management of corporate, client and alumni relations, tapping on multiple sources of funding (tuition, government subsidies, corporate and charitable donations etc.), building and promoting powerful brand. Globalization of business activities inevitably pushes business schools into internal and external internationalization. Global management education system can be perceived as a network of interrelated hubs. Networking is becoming the name of the game. The most powerful nodes in the net are likely to perform functions of knowledge creation and development, program innovation and faculty development. Future belongs to "full service", "full fledged" institutions, commanding considerable own resources, swiftly outsourcing the others, offering broad portfolio of services and penetrating variety of markets under the umbrella of powerful brand name. Are they likely to "colonize" the other hubs? Using analogy to other intellectual services such as consulting, legal services or auditing, can we imagine a business school employing 10 000 faculty in 35 countries?

How realistic is the perspective of the "next revolution in management education"? It can only result from strong market pressure more likely to mount in the situation of the present economic and financial crisis. Return to "business as usual" ways will slow down the process of change, with "creeping credentialism" (as Peter Drucker calls it) prevailing, and the markets readily accepting credentials offered by business schools as they are today. Traditional academic culture (including mechanism of academic promotions) and the heritage of faculty centered and faculty (democratically) run academic institutions seems to be another powerful factor blocking the reform. Accreditation and ranking mechanisms petrifying existing standards also make "revolution" less likely to happen.

#### R e f e r e n c e s

**Gardner H.** (2008) *5 Minds for the Future*. Boston Mass.: Harvard University Press.

**Hatch M.J., Kostera M., Kozminski A.K.** (2005) *The Three Faces of Leadership. Manager, Artist, Priest*. Oxford: Blackwell Publishing.

**Lorange P.** (2002) *New Vision for Management Education. Leadership Challenges*. Amsterdam: Pergamon.

# Foreign Subsidiaries in Emerging Markets and Export Performance: The Case of Poland

Dr hab. Jerzy Cieślak | Kozminski University | [cieslik@alk.edu.pl](mailto:cieslik@alk.edu.pl)  
Dr Eugeniusz Kąciak | Brock University, Canada | [ekaciak@brocku.ca](mailto:ekaciak@brocku.ca)

## Abstract

A response of multinational enterprises to a rapidly changing institutional environment in Poland during its post-communist transition period was swift. It was particularly strongly reflected in an instant involvement of foreign subsidiaries in export operations. An exploratory longitudinal analysis presented in this paper shows existence of three categories of foreign subsidiaries: instant, quick, and late exporters. Subsequent cluster analysis reveals nine patterns of growth across these three categories of exporters.

JEL: M16

## Introduction

Researchers tend to agree (e.g. Meyer, Gelbuda 2006; Meyer, Peng 2005; Nakos, Brouthers 2002) that opening-up of former communist countries in Central and Eastern Europe to the international competition has created unique and fascinating grounds for testing established management theories, particularly those applied to international business. Transaction cost theory, agency theory, resource based and institutional theories seem to be particularly useful for this purpose (Meyer, Peng 2005).

In the context of a co-evolution of broadly defined Emerging Markets and Multinational Enterprises, the former communist countries form a segment which is clearly distinct from other

emerging economies, such as Brazil or India, for example. For many decades after the Second World War, the entry into the communist countries through direct foreign investment has effectively been blocked by their regimes. Only after dramatic systemic transformations that took place by the end of the 80s, such obstacles have been removed in a relatively short period of time.

Considering specific systemic changes in the institutional environment that took place in Poland after the fall of Communism in 1989, and the ways multinational enterprises have responded to these changes, we shall address the following general research question:

*How have foreign subsidiaries in Poland become exporters in terms of speed (the time elapsed before the first export sale) and what were their growth patterns?*

Our aim here is to advance the process-oriented research approach, as defined by Meyer and Gelbuda (2006), by conducting an exploratory longitudinal study of export activities of foreign subsidiaries in Poland. In particular, we have applied the born global concept (Rennie 1993) to the specific context of foreign subsidiary operations. The analysis has been confined to Poland for which we managed to obtain a set of reliable statistical data, covering the period from 1989 to 2003.

Regarding the first part of the general research question formulated above (the time interval between the year of a foreign subsidiary's registration in the host country and the year of its first export sale), one cannot, obviously, avoid here a reference to the born global phenomenon that has been attracting the attention of researchers during the last decade (e.g., Rennie 1993; Knight, Cavusgil 2005). Clearly, there are fundamental differences in the internationalization process of new independent ventures and newly established foreign subsidiaries. This is mainly because the latter do not operate independently and may rely on the accumulated knowledge and sales networks of their parent companies. It might be useful, however, to test whether similar patterns with regard to the time interval between a company's registration and launching its first export sale could be identified for the foreign subsidiaries as well. In such case, we could speak of "born global subsidiaries". To facilitate comparative analyses, we have applied a three-year time interval, used most often in a literature on born globals, to differentiate *Born Global Subsidiaries* from the *Late Exporters* (e.g., Knight, Bell McNaughton 2001; Andersson, Wictor 2003). However, we have not applied another criterion, also typically used in the literature (exports exceeding 25% of annual sales – e.g., Andersson, Wictor 2003), for we did not have available data on the total sales revenues. In order to explain the patterns and modalities for a foreign affiliate (subsidiary) to become and later operate as an active exporter, we will, therefore, address the following specific research question:

*RQ1. How soon have newly established local affiliates in Poland undertaken their export operations?*

Regarding the second part of the general research question (what were – if any – the growth patterns of foreign subsidiaries in Poland), we note that extant literature on international entre-



preneurship has treated *Born Global* companies as a homogeneous cluster (e.g., Aspelund, Moen 2005). There were only a few attempts (e.g., Autio, Lummaa and Arenius 2002; Luostarinen, Gabrielsson 2006) to find out whether there were any variations in growth patterns within this group. Furthermore, past research (with a few exceptions, e.g., Bell, McNaughton, Young 2001; Hashi, Almor 2004) has focused mainly on years **before** entry into the first foreign market. In this study, we focus on years **after** entry into the first foreign market in an attempt to discover whether and what differences are not only between born global subsidiaries and late exporting subsidiaries, but also within each of them. Thus, we formulate the second specific research question:

*RQ2. Once becoming an exporter, did foreign subsidiaries form a homogeneous cluster, or did they differ (and how) in terms of their growth patterns?*

## | Foreign Subsidiary: Becoming and Operating as an Exporter – An Exploratory Longitudinal Analysis

### Data Collection

In order to carry out the exploratory longitudinal analysis of the internationalization process of foreign affiliates operating in Poland, we have built a database containing individual data on all Polish firms engaging in export activities during 1993–2003. Such data has been provided by the Foreign Trade Data Centre (FTDC) – a state-owned company under the supervision of the Ministry of the Economy being responsible for collection and processing of customs documentation on export/import transactions being finally used for compiling official commodity trade statistics. This set of individual export data was later matched with the Official Register of Economic Entities to add basic company characteristics, such as the date of establishment, industry, legal form, and foreign content. This helped to separate the majority-controlled subsidiaries from other exporters (in the CSO Internationalization Database, foreign affiliates category included entities with any foreign content). Next, the existing individual data on the value of exports have been disguised to avoid violation of existing regulations on data confidentiality. Rather than providing exact figures, the indicator of the size has been assigned. Three classes were used based on the highest value of exports reached in any year: small exporters – up to 1 million PLN; medium exporters – from 1 to 10 million PLN; and large exporters – above 10 million PLN. At the same time, export values in the consecutive years have been expressed as a percent of the first year exports or Export Indices. Finally, marginal exporters (those with annual export sales never exceeding 80,000 PLN or 27 thousand USD) and incidental exporters (those who exported only in one year during the 1989–2003 period) have been removed. The resulting set of data referred later as FTDC Internationalization Database contained data on approximately 58 thousand exporters, of which 8,682 were foreign subsidiaries.

## Data Analysis

The exploratory longitudinal analysis has been carried out in two steps.

**Step 1.** In the first step, we focused on a variable which depicted the time interval between the year of a foreign subsidiary's registration in the host country and the year of its first export sale (we label this variable **V1: Export Readiness**). Among the 8,682 subsidiaries, approximately two third (5,601) achieved their first export sale within a year from the registration and approximately a quarter (28%) reported their first export sale between one and three years. Therefore, we decided to further divide *Born Global Subsidiaries* into two sub-categories: *Instant Exporters* (those embarking on export activities in the year of registration or the next year after the registration) and *Quick Exporters* (those launching export sales in the second or third year after their registration).

The aggregated data on all foreign subsidiaries that have been established during 1989–2000 is given in Table 1. The following observations can be made based on the data contained therein:

- Foreign subsidiaries, turned to be exporters, have started their operations already during the very first years after the systemic transition. In fact, a number of newly established exporting subsidiaries has peaked near the end of the “formation period” 1989–1994.
- Exporting subsidiaries are predominantly *Instant Exporters*, launching export sales either in the year of registration, or in the consecutive year. At the same time, conscious, delayed export engagements were noticeable during 1989–1991, with a declining trend after 1994.

**Table 1 | Foreign Majority-Controlled Exporting Subsidiaries Established during 1989–2000**

Export Readiness	Year of establishment (Number of Firms)												
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL
(a) Instant Exporters <sup>(1)</sup>	n.a	n.a	n.a	659	666	662	646	594	574	507	421	466	5195
(b) Quick Exporters <sup>(2)</sup>	128	321	611	230	176	149	164	180	165	124	94	66	2408
<b>Born Global Subsidiaries (a) + (b)</b>	128	321	611	889	842	811	810	774	739	631	515	532	7603
(c) Late Exporters	29	76	106	95	87	95	70	61	37	17	0	n.a.	673
<b>TOTAL (a) + (b) + (c)</b>	157	397	717	984	929	906	880	835	776	648	515	532	8276
<b>% of the TOTAL</b>													
(a) Instant Exporters <sup>(1)</sup>				67.0	71.7	73.1	73.4	71.1	74.0	78.2	81.7	87.6	62.8
(b) Quick Exporters <sup>(2)</sup>			85.2	23.4	18.9	16.4	18.6	21.6	21.3	19.1	18.3	12.4	29.1
<b>Born Global Subsidiaries (a) + (b)</b>	81.5	80.9	85.2	90.3	90.6	89.5	92.0	92.7	95.2	97.4	100.0	100.0	91.9

(c) Late Exporters	18.5	19.1	14.8	9.7	9.4	10.5	8.0	7.3	4.8	2.6	0.0	0.0	8.1
TOTAL (a) + (b) + (c)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(1)</sup> Instant Exporters have reported their first export sale between 0–1 years

<sup>(2)</sup> Quick Exporters have reported their first export sale within 2–3 years; however companies that have been established in 1989 and have reported their first export sale in Year 1993 (i.e., within 4 years), are also included in the category of Quick Exporters and, consequently, in the Born Global category.

Source: own computations based on the FTDC Internationalization Database.

The above observations point out to the speed of response by multinational enterprises to the rapidly changing institutional environment, and thus provide an answer to the first specific research question formulated at the beginning of the paper (*RQ1: How soon have newly established local affiliates in Poland undertaken their export operations?*). Not only the multinational enterprises have rushed with direct investments, but they have also mandated their subsidiaries to launch exports immediately after the startup. This has been taking place during the initial formation period, before 1995. During this period, 50% of all exporting subsidiaries have been established, in times when the overall environment for doing business in Poland was very unstable, particularly with regard to export/import operations, due to the high inflation rate and currency fluctuations.

The fact that the *Born Global Subsidiaries* were predominantly *Instant Exporters* can be explained by comparing their export capabilities with those of independent born globals. Assuming that a company's business plan envisages exports, for an independent new venture to be able to launch export sales in the year of establishment or the next year, its potential clients need to be identified and negotiation initiated even before the startup. This would be a great challenge for an independent venture but quite feasible for a subsidiary operating within a global structure of its multinational parent enterprise.

**Step 2.** In the second step, we have first defined five additional variables and then subjected them to the cluster analysis, as it will be explained later.

To measure a sustainability of export sales, we determined for each subsidiary:

**Variable V2 (Export Horizon)** – the length of a time period between the two furthest years in which export sales were recorded.

**Variable V3 (Non-Export End Horizon)** – the length of a time period between the last year when the company reported an export sale and Year 2003 (the last year in the data set).

To measure how stable export sales were, we computed for each company:

**Variable V4 (Maximum Non-Export Gap)** – the length of the longest non-export time period between any two export years.

To measure how fast export sales were growing (or declining) we computed for each company:

**Variable V5 (Average Export Index)** – a geometric mean of the Export Indices over the Export Horizon.

In order to use very limited information on export sales, we decided to treat the three above mentioned levels of export sales as follows:

- small exporters were assigned an annual export level of 0.5 million PLN
- medium exporters were assigned an annual export level of 5 million PLN
- large exporters were assigned an annual export level of 15 million PLN

Thus, a metric variable:

**Variable V6 (Export Sales)** was created.

Based on the above five variables, we developed average profiles of the three groups of subsidiaries (IE = *Instant Exporters*; QE = *Quick Exporters*, and LE = *Late Exporters*) that have been defined in Step 1 with respect to their **Export Readiness (V1)**. The results are presented in Table 2.

Table 2 | Profiles of the companies based on their export readiness

Mean Values	V1: Export Readiness			
	1(Instant Exporters)	2 (Quick Exporters)	3 (Late Exporters)	Total
V2: Export Horizon (years)	5.55	6.17	4.23	5.62
V3: Non-Export End Horizon (years)	1.57	1.69	.90	1.55
V4: Maximum Non-Export Gap (years)	.27	.46	.49	.34
V5: Average Export Index	323.11	384.16	335.50	341.00
V6: Export Sales (PLN)	4.52 million	4.23 million	2.66 million	4.30 million

To reveal natural groupings (clusters) within each of the three data sets, we used the Two-Step cluster analysis, which groups cases into pre-clusters that are then treated as single cases (Zhang, Ramakrishnon, & Livny, 1997). In the second step, standard hierarchical clustering is applied to the pre-clusters. This is the method used when one or more of the variables are categorical (such as the variable **Export Readiness (V1)**).

Since the Two-Step clustering requires neither a proximity table (like hierarchical classification) nor an iterative process (like K-means clustering), but is a one-pass-through-the-dataset method,

it is recommended for very large datasets, such as ours. The algorithm assumes that the continuous variables are independent and follow a normal distribution, and that the categorical variables are independent and follow a multinomial distribution. However, the algorithm is fairly robust to violations of both the independence assumptions and the distributional assumptions (Chiu, Fang, Chen, Wang, Jeris 2001). It automatically determines the number of clusters on the basis of either the Schwarz Bayesian Criterion (BIC) or the Akaike Information Criterion (AIC). In our analysis, we used BIC because it is more appropriate than AIC when the goal is exploration, rather than prediction (Kuha 2004). A researcher may also determine the number of clusters “manually” by examining the Ratio of Distance Measures (Chiu et al. 2001).

Based on the changes both in the BIC and in the Ratio of Distance Measures, we found that nine clusters best maximize the homogeneity of cases within the clusters while also maximizing the heterogeneity between the clusters. Cluster distribution is presented in Tables 3 and 4, and cluster profiles in Table 5.

Table 3 | Cluster Distribution (a)

Cluster	N	% of Combined	% of Total
1	2525	29.1%	29.1%
2	733	8.4%	8.4%
3	1334	15.4%	15.4%
4	907	10.4%	10.4%
5	1506	17.3%	17.3%
6	536	6.2%	6.2%
7	633	7.3%	7.3%
8	407	4.7%	4.7%
9	101	1.2%	1.2%
<b>Combined</b>	<b>8682</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Table 4 | Cluster Distribution (b)

Cluster	1 = Instant Exporters		2 = Quick Exporters		3 = Late Exporters	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	2525	45.1%	0	.0%	0	.0%
2	733	13.1%	0	.0%	0	.0%
3	1334	23.8%	0	.0%	0	.0%
4	907	16.2%	0	.0%	0	.0%

<b>5</b>	0	.0%	1506	62.5%	0	.0%
<b>6</b>	0	.0%	536	22.3%	0	.0%
<b>7</b>	0	.0%	0	.0%	633	94.1%
<b>8</b>	37	.7%	337	14.0%	33	4.9%
<b>9</b>	65	1.2%	29	1.2%	7	1.0%
<b>Combined</b>	5601	100.0%	2408	100.0%	673	100.0%

Table 5 | Cluster Profiles

Cluster	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
	V2: Export Horizon (years)	V3: Non-Export End Horizon (years)	V4: Max. Non-Export Gap (years)	V5: Average Export Index	V6: Export Sales (PLN)
<b>1</b>	6.08	.29	.01	73.61	2.96 million
<b>2</b>	5.42	.95	1.62	90.40	1.64 million
<b>3</b>	3.26	5.29	.04	21.35	1.76 million
<b>4</b>	7.45	.30	.03	172.88	15.00 million
<b>5</b>	7.55	.32	.13	107.99	5.64 million
<b>6</b>	3.38	6.07	.09	12.69	1.81 million
<b>7</b>	4.27	.91	.31	73.57	2.68 million
<b>8</b>	4.10	.97	2.84	102.32	1.32 million
<b>9</b>	7.87	.08	.41	22430.88	9.76 million
<b>Combined</b>	5.62	1.55	.34	341.00	4.30 million

Since the average export index in *Cluster 9* is an outlier, we have removed it from the data and re-calculated a new overall mean value for variable **V5**. The new average export index of 81.00 will be used as a point of reference in all subsequent analyses.

**CLUSTER 1 (n = 2,525:** 29.1% of all companies in the data set) All companies in this cluster belong to the *Instant Exporters (IE)* category and account for almost half (45.1%) of all *IEs*. In Cluster 1, the five variables **V2** to **V6** have attained the following mean values (Table 5):

- **V2 (Export Horizon):** 6.08 years – which is **above**<sup>1</sup> the overall average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.29 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.01 years – which is **below** the average of 0.34 years

(Note: 0.01 years is the lowest non-export gap among the nine clusters)

<sup>1</sup> All the differences are statistically significant ( $p < 0.05$ ).

- **V5 (Average Export Index):** 73.61 – which is **below** the average of 81.00
- **V6 (Export Sales):** 2.96 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN

Based on the above results, *Cluster 1* can be described as a group of companies with stable (very low V4), sustained (high V2, low V3), slowly increasing (low V5), and low (low V6) export sales. We label these companies: *Solid but Weak Export Performers among the IEs*.

**CLUSTER 2 (n = 733: 8.4%)** Also in this cluster, all companies are *Instant Exporters (IEs)*. They account for 13.1% of all *IEs* in the data set. The variables **V2** to **V6** have the following mean values:

- **V2 (Export Horizon):** 5.42 years – which is **below** the average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.95 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 1.62 years – which is **above** the average of 0.34 years  
(Note: 1.62 years is the second highest non-export gap among the nine clusters)
- **V5 (Average Export Index):** 90.40 – which is **above** the average of 81.00
- **V6 (Export Sales):** 1.64 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN

(Note: 1.64 million PLN is the second lowest level of export sales among the nine clusters)

Thus, *Cluster 2* contains companies that have experienced unstable (very high V4) but rather sustained (average V2, low V3), slowly increasing (close to average V5), and very low (very low V6) export sales. We label these companies: *Unstable and Weak Export Performers among the IEs*.

**CLUSTER 3 (n = 1,334: 15.4%)** Again, all companies in this cluster are *Instant Exporters*. They account for almost a quarter (23.8%) of all *IEs* in the data set. In this cluster, the variables **V2** to **V6** have attained the following mean values:

- **V2 (Export Horizon):** 3.26 years – which is **below** the average of 5.62 years  
(Note: 3.26 years is the lowest number of export years among the nine clusters)
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 5.29 years – which is **above** the average of 1.55 years  
(Note: 5.29 years is the second highest number of non-export end years among the nine clusters)
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.04 years – which is **below** the average of 0.34 years
- **V5 (Average Export Index):** 21.35 – which is **below** the average of 81.00  
(Note: 21.35 is the second lowest average export index among the nine clusters)
- **V6 (Export Sales):** 1.76 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN

*Cluster 3* consists of companies that, at the beginning of their operations, were showing stable growth of export sales (low V4), however, in a few years their exports have ceased as witnessed by low V2, high V3, and low V5 and V6. We label these companies: *Failed Exporters among the IEs*.

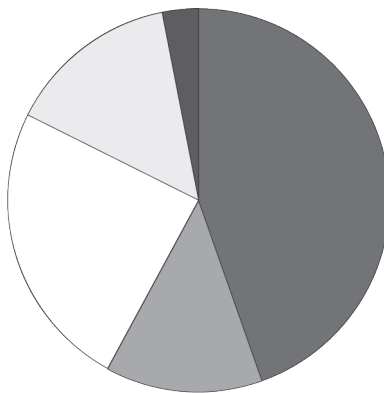
**CLUSTER 4 (n = 907: 10.4%)** This is the last cluster containing exclusively *Instant Exporters*. They account for 16.2% of all IEs in the data set. In Cluster 4, the variables **V2** to **V6** have attained the following mean values:

- **V2 (Export Horizon):** 7.45 years – which is **above** the average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.30 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.03 years – which is **below** the average of 0.34 years  
(Note: 0.03 is the second lowest non-export gap among the nine clusters)
- **V5 (Average Export Index):** 172.88 – which is **above** the average of 81.00  
(Note: 172.88 is the second highest average export index among the nine clusters)
- **V6 (Export Sales):** 15.00 million PLN – which is **above** the average of 4.30 million PLN  
(Note: 15 million PLN is the highest level of export sales among the nine clusters)

The companies in Cluster 4 boast better than average results across all the variables! Their export sales are stable (low V4), sustained (high V2, low V3), and very high (very high V6). Also, they grow at the second fastest pace among the nine clusters (high V5). Therefore, we label this group of companies: *Solid and Strong Export Performers among the IEs*.

The final structure of *Instant Exporters* is presented in Figure 1.

Figure 1 | Structure of Instants Exporters



- 1. Solid but Weak (45.1%)   ■ 2. Unstable and Weak (13.1%)   □ 3. Failed (23.8%)  
□ 4. Solid and Strong (16.2%)   ■ 5. Other (1.8%)

The two-step clustering procedure has produced five additional clusters, this time providing a clear distinction between *Quick Exporters (QE)* and *Late Exporters (LE)*.



**CLUSTER 5 (n = 1,506: 17.3%)** In this cluster, all companies are *Quick Exporters (QEs)*. They account for 62.5% of all *QEs* in the data set. The variables **V2** to **V6** have attained the following mean values in this cluster:

- **V2 (Export Horizon):** 7.55 years – which is **above** the average of 5.62 years  
(Note: 7.55 years is the second longest export horizon among the nine clusters)
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.32 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.13 years – which is **below** the average of 0.34 years
- **V5 (Average Export Index):** 107.99 – which is **above** the average of 81.00
- **V6 (Export Sales):** 5.64 million PLN – which is **above** the average of 4.30 million PLN

The companies in *Cluster 5* have experienced stable (low V4), sustained (very high V2, low V3), fast increasing (high V5) and high (high V6) export sales. Similar to Cluster 4, we label this group of companies: *Great Export Performers within the QEs*.

**CLUSTER 6 (n = 536: 6.2%)** Also in this cluster, all the companies are *Quick Exporters*. They account for 22.3% of all *QE* companies in the data set. The variables **V2** to **V6** have attained the following mean values in this cluster:

- **V2 (Export Horizon):** 3.38 years – which is **below** the average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 6.07 years – which is **above** the average of 1.55 years  
(Note: 6.07 years is the highest number of non-export end years among the nine clusters)
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.09 years – which is **below** the average of 0.34 years
- **V5 (Average Export Index):** 12.69 – which is **below** the average of 81.00  
(Note: 12.69 is the lowest average export index among the nine clusters)
- **V6 (Export Sales):** 1.81 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN

*Cluster 6* consists of companies that, at the beginning of their operations, were showing stable growth of export sales (low V4), however, in a few years, their exports have ceased as witnessed by low V2, very high V3, and very low V5 and V6. We label these companies: *Failed Exporters within the QEs*.

**CLUSTER 7 (n = 633: 7.3%)** All companies in Cluster 7 belong to the third category of export readiness – *Late Exporters (LE)*. They account for 94.1% of all *LEs* in the data set. The variables **V2** to **V6** have attained the following mean values in this cluster:

- **V2 (Export Horizon):** 4.27 years – which is **below** the average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.91 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.31 years – which is **below** the average of 0.34 years
- **V5 (Average Export Index):** 73.57 – which is **below** the average of 81.00
- **V6 (Export Sales):** 2.68 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN

Based on the above results, *Cluster 7* can be described as a group of companies with stable (low V4), sustained (low V3), slowly increasing (low V5) and low (low V6) export sales. We label these companies: *Solid but Weak Export Performers within the LEs*.

The last two clusters are not as homogeneous as the former seven ones. They contain companies belonging to different categories of export readiness.

**CLUSTER 8 (n = 407: 4.7%)** A majority (82.8%) of the companies in Cluster 8 belongs to the second category of export readiness – *Quick Exporters (QE)*; they account for 14% of all *QE* companies in the data set. The rest of Cluster 8 is split almost evenly between *Instant Exporters* (9.09% of Cluster 8 and 0.7% of all *IEs* in the data set) and *Late Exporters* (8.11% of Cluster 8 and 4.9% of all *LEs* in the data set) companies. The variables **V2** to **V6** have attained the following mean values in this cluster:

- **V2 (Export Horizon):** 4.10 years – which is **below** the average of 5.62 years
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.97 years – which is **below** the average of 1.55 years
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 2.84 years – which is **above** the average of 0.34 years  
(Note: 2.84 years is the longest non-export gap among the nine clusters)
- **V5 (Average Export Index):** 102.32 – which is **above** the average of 81.00
- **V6 (Export Sales):** 1.32 million PLN – which is **below** the average of 4.30 million PLN  
(Note: 1.32 is the lowest level of export sales among the nine clusters)

*Cluster 8* contains companies that have experienced very unstable (very high V4) but rather sustained (low V3), increasing faster than average (high V5) and very low (very low V6) export sales. We label these companies: *Unstable and Weak Export Performers, mostly within the QEs*.

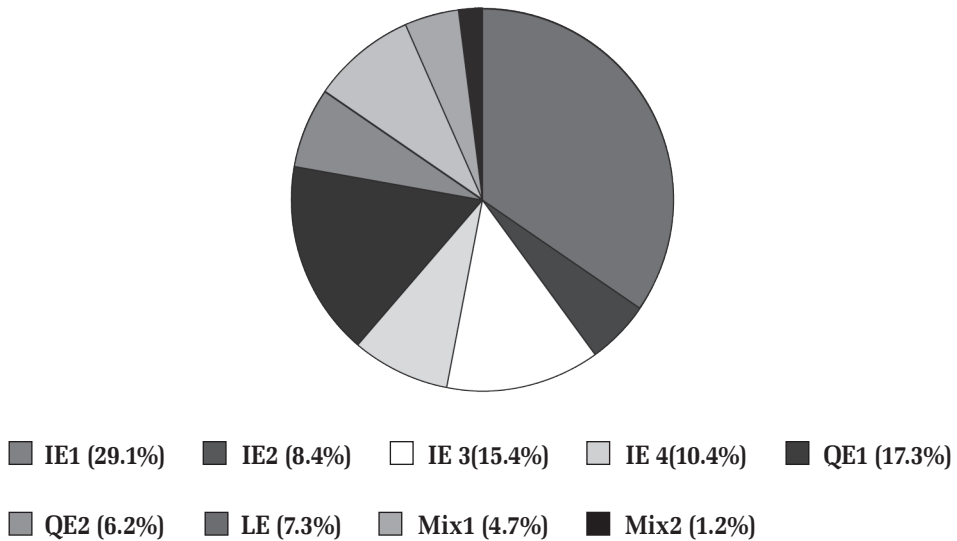
**CLUSTER 9 (n = 101: 1.2%)** A majority (64.3%) of the companies in Cluster 9 belongs to the first category of export readiness – *Instant Exporters (IEs)*; they account for 1.2% of all *IE* companies in the data set. The rest of Cluster 8 is split between *Quick Exporters* (28.8% of Cluster 9 and 1.2% of all *QEs* in the data set) and *Late Exporters* (6.9% of Cluster 9 and 1.0% of all *LEs* in the data set) companies. The variables **V2** to **V6** have attained the following mean values in this cluster:

- **V2 (Export Horizon):** 7.87 years – which is **above** the average of 5.62 years  
(Note: 7.87 years is the longest export horizon among the nine clusters)
- **V3 (Non-Export End Horizon):** 0.08 years – which is **below** the average of 1.55 years  
(Note: 0.08 years is the shortest non-export end horizon among the nine clusters)
- **V4 (Maximum Non-Export Gap):** 0.41 years – which is **above** the average of 0.34 years
- **V5 (Average Export Index):** 22,430.88 – which is **above** the average of 81.00  
(Note: 22,430.88 is the highest average export index among the nine clusters. It is almost 300 times higher than the average export index for the other eight clusters!)
- **V6 (Export Sales):** 9.76 million PLN – which is **above** the average of 4.30 million PLN  
(Note: 9.76 is the second highest level of export sales among the nine clusters)

The companies in *Cluster 9* have experienced rather stable (close to average V4), sustained (very high V2, very low V3), very fast increasing (very high V5) and very high (very high V6) export sales. These companies represent the best export performers in the entire data set. Therefore, we label them: *Outstanding Export Performers*.

The final structure of the nine clusters is presented in Figure 2.

Figure 2 | Structure of the Nine Clusters



**IE = Instant Exporters (Clusters 1 to 4)**

**QE = Quick Exporters (Clusters 5 to 6)**

**LE = Late Exporters (Cluster 7)**

Clusters 1 to 4 contain 98.2% of all *Instant Exporters* (only 1.8% of the IEs belong to the other two clusters, 8 and 9). Clusters 5 and 6 contain 84.8% of all *Quick Exporters*. Finally, almost all (94.1%) *Late Exporters* belong to one cluster only – Cluster 7. We also note that seven out of the nine clusters contain only one type of companies, either *IEs* (Clusters 1 to 4), or *QEs* (Clusters 5 and 6), or *LEs* (Cluster 7) and, thus, are perfectly homogeneous. This gives us confidence that the two-step-nine-cluster-procedure is an appropriate approach for partitioning this data set. This confidence was further enhanced by results of the analysis of variance. The null hypothesis, about equal means across the nine clusters, was rejected at the .001 level for each variable. We have also used discriminant analysis to test the differences among the five variables – **V2** to **V6** – across the nine clusters. The variables V2 to V6 were treated as independent (metric) variables and the vector of cluster assignments as the dependent (categorical) variable. Discriminant functions were estimated with the direct method. We used this method because we wanted the

discrimination to be based on all the five variables. The hypotheses of equality of group means across the clusters were decisively rejected for each variable at the significance levels well under .001. This indicates that when the variables are considered individually, each of them is significant in differentiating between the nine clusters.

The above observations provide an answer to the second specific research question formulated at the beginning of the paper (*RQ2. Once becoming an exporter, did foreign subsidiaries form a homogeneous cluster, or did they differ (and how) in terms of their growth patterns?*). They show that there are, indeed, very clear variations in growth patterns within the group of foreign subsidiaries in Poland. The cluster analysis has revealed the existence of nine clusters different from each other in terms of sustainability (Variables 2 and 3), stability (Variable 4), growth (Variable 5), and volume (Variable 6) of export sales.

## | Concluding Remarks and Suggestions for Further Research

As a result of systemic transformations within the last 15–20 years, countries in Central and Eastern Europe have experienced radical changes in their institutional environment that occurred in a relatively short period of time. Multinational enterprises have responded to those changes with investments and other business undertakings with an astonishing speed. The new institutional theories provide useful framework for the analysis of the recent developments in international business expansion into this region, however the proper account of the speed factor will be the most challenging test for the said theories.

The results of the exploratory research presented above allowed us to answer the general research question formulated at the beginning of this paper as well as the two related specific research questions.

Our results contradict common perception that all born global companies experience the same growth pattern. Indeed, we have found an ultimate export success in only one out of every six *Instant Exporters* (Cluster 4: 16.2% of all the *IEs*) and a moderate export success in Cluster 1 (45.1% of all the *IEs*). Other *Instant Exporters* either have failed miserably as exporters (Cluster 3: 23.8% of all the *IEs*) or, at best, followed a pattern of unstable, slow, and low growth of export sales (Cluster 2: 13.1% of all the *IEs*). Our ongoing research, based on surveys administered to companies randomly selected from each cluster, will determine what internal and external factors have contributed to the above successes or failures.

Our results also show that there exists a great diversity of *Born Global Subsidiaries* strategies and we hope that our findings help guide further research efforts into this important and timely topic.

The *Born Global Subsidiary* phenomenon, i.e. subsidiary launching export operations immediately after startup, has been identified as a predominant pattern among foreign subsidiaries based in Poland. At present, we cannot indicate strong arguments justifying that such paramount occurrence of instantly exporting subsidiaries can be linked with the country- or region-specific

factors attributed to Central and Eastern Europe. One may therefore expect that similar patterns can be identified in other countries and regions, especially among subsidiaries established in recent years, but this would need to be confirmed through cross-country comparative research.

The longitudinal analysis of export behavior has clearly demonstrated diversity within a population of exporting subsidiaries. Even if the starting point in the export process is fairly uniform across all subsidiaries in terms of speed, later their export operations follow diversified routes in terms of volatility and dynamics. The cluster analysis that has been carried out has yielded some promising results and has provided a solid platform for deeper investigation focused on individual clusters.

Our research has important implications for shaping government policies regarding foreign direct investment in the emerging economies, including those evolving from a communist to a market economy system. Unlike many developing countries, which strongly encouraged export orientation of foreign-controlled companies in order to lower the negative consequences of FDI on their balance of payments, Poland has followed quite liberal policies in that respect after 1990. Despite that, the strategies of multinational companies entering the Polish market were based on a strong involvement of their subsidiaries in export operations. This is quite surprising in view of a sizeable domestic market with 38 million inhabitants which normally facilitates implementation of market-seeking strategies. Moreover, the “Born Global Subsidiaries” seemed to be quite diversified, as demonstrated in our cluster analysis. It follows that a thorough analysis of motives of direct foreign investors and monitoring of their operations in a given country is a precondition for implementing effective FDI policies. In many circumstances, government regulations and interventions may not be necessary unless some adverse effects of foreign subsidiaries have been identified.

Our research has clearly demonstrated the relevance of longitudinal analysis based on micro-data. Such longitudinal analyses are strongly advocated, but rarely applied, in the international business field. J.J. Heckman, the Nobel Prize Winner in Economics in 2000, observed that the most important discovery of economic research based on micro-data was the pervasiveness of heterogeneity and diversity in economic life (Heckman 2001), thus making the concept of the “average person” as a unit of analysis largely obsolete. Coping with such heterogeneity and diversity of international operations, while at the same time exploiting the full potential of micro-data analysis, represents a major challenge for international business research and the knowledge-based policymaking.

#### R e f e r e n c e s

- Andersson S., Wictor J.** (2003) Innovative Internationalization in New Firms: Born Globals – the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 249–276.
- Aspelund A., Moen O.** (2005) Small International Firms: Typology, Performance and Implications. *Management International Review*, Vol. 45, pp. 37–57.
- Autio E., Lummaa H., Arenius P.** (2002) ‘Emergent’ ‘Born Globals’: Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms. *Working Paper Series 91-WP-2002-03*, Helsinki University of Technology, Finland.
- Bell J., McNaughton R., Young S.** (2001) ‘Born-again global’ firms: An extension of the ‘born global’ phenomenon’. *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 173–189.
- Chiu T., Fang D.P., Chen J., Wang Y., Jeris A.** (2001) A robust and scalable clustering algorithm for mixed type attributes in large database environment. *Proceedings of the 7th ACM SIG-KDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, pp. 263–268.
- Hashai N., Almor T.** (2004) Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron? *International Business Review*, Vol. 13, pp. 465–483.

**Heckman J.J.** (2001) Micro Data, Heterogeneity, and the Evolution of Public Policy: Nobel Lecture. *Journal of Political Economy*, Vol. 109, No. 4, pp. 673–748.

**Knight, J., Bell, J., and McNaughton, R.** (2001) The 'born global' phenomenon: a re-birth of an old concept? *Researching new frontiers*, Vol. 2, 4<sup>th</sup> McGill Conference on International Entrepreneurship, Glasgow.

**Knight G.A., Cavusgil S.T.** (2005) A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 15–35.

**Kuha J.** (2004) AIC and BIC: Comparison of assumptions and performance. *Sociological Methods & Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 188–229.

**Luostarinen R., Gabrielsson M.** (2006) Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECS. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, No. 6, pp. 773–801.

**Meyer K.E., Gelbuda M.** (2006) Process Perspectives in International Business Research in CEE. *Management International Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 143–164.

**Meyer K.E., Peng M.W.** (2005) Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 6, pp. 600–621.

**Nakos G., Brouters K.D.** (2002) Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27, pp. 47–74.

**Rennie, M.W.** (1993) Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 45–52.

**Zhang, T., Ramakrishnon, R., & Livny M.** (1997) BIRCH: A new data clustering algorithm and its applications. *Data Mining and Knowledge Discovery*, Vol. 1(2), pp. 141–182.

# Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich

**Dr Mariola Ciszewska-Mlinarič** | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
mariolac@alk.edu.pl

**Franjo Mlinarič** | University of Maribor | franjo.mlinaric@uni-mb.si

**Prof. dr hab. Krzysztof Obłój** | Uniwersytet Warszawski | Akademia Leona Koźmińskiego,  
Warszawa | kobloj@alk.edu.pl

## Abstrakt

W niniejszym artykule dążymy do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to – czy zdolność relacyjna sprzyja osiągnięciu lepszych wyników finansowych oraz budowie kompetencji organizacyjnych? Prezentowane wyniki opierają się na próbie małych i średnich firm, eksporterów działających w najbardziej umiędzynarodowionych sektorach słoweńskiej gospodarki. Hipotezy są weryfikowane przy wykorzystaniu modeli regresji liniowej. Wyniki pokazują, że zdolność relacyjna osadzona w sieci dostawców jest znacznie ważniejszym źródłem korzyści – zarówno finansowych, jak i niefinansowych, niż zdolność współdziałania z odbiorcami.

JEL: F23, M16

## Wprowadzenie

Każda firma nawiązuje i utrzymuje relacje z innymi graczami rynkowymi, ponieważ kontakty i wymiana handlowa są warunkami istnienia na rynku. Jednakże, oprócz przepływu pieniędzy i dóbr, relacje zachodzące między organizacjami mogą prowadzić do budowania nowej wiedzy i umiejętności. Rozpoznając znaczenie tego zjawiska, teoretycy zaczęli badać zasoby i dynamiczne umiejętności organizacyjne, które powstają lub są związane z współdziałaniem firm

i przynoszą zaangażowanym partnerom korzyści, np. powstanie kapitału społecznego, przewagi konkurencyjnej czy poprawy osiąganych wyników (np. Dyer, Singh 1998; Gulati et al. 2000). Jednym z efektów współdziałania może być także wzmacnianie samej zdolności do budowania efektywnych relacji (tj. zdolności relacyjnej), definiowanej jako **umiejętność współdziałania konkretnej firmy z innymi aktorami otoczenia, umożliwiająca dostęp do zewnętrznej wiedzy i przyspieszająca jej transfer** (Lorenzoni, Lipparani 1999). Zdolność relacyjna jest zatem swego rodzaju meta umiejętnością, odnosi się bowiem do sumy relacji firmy z aktorami otoczenia, a nie do pojedynczej relacji między dwoma organizacjami. Należy ona także do kategorii dynamicznych kompetencji (Teece et al. 1997), których istotą jest nieustanne uczenie się i doskonalenie, w celu dostosowania do zmiennych warunków otoczenia.

Celem artykułu jest zbadanie zależności między zdolnością relacyjną firmy a korzyściami przypisywanym relacjom międzyorganizacyjnym małych i średnich, międzynarodowo zorientowanych firm. Dobór firm, które umiędzynarodawiają swoją działalność wynika z tego, że relacje są jednym z najbardziej istotnych uwarunkowań tego procesu (Dunning, Lundan 2008). Podstawowe pytanie badawcze jest następujące – „Czy zdolność relacyjna firmy sprzyja budowaniu innych kompetencji organizacyjnych i osiągnięciu lepszych wyników finansowych?”. Odpowiedź na nie jest ważna, pozwala bowiem lepiej zrozumieć znaczenie umiejętności budowania relacji w rozwoju firm, w gospodarce w okresie transformacji. Po pierwsze – zdolność relacyjna powinna pozwalać firmie (przez transfer wiedzy i *benchmarking*) na podwyższenie poziomu swoich kompetencji. Po drugie – powinna wpływać bezpośrednio na wyniki finansowe dzięki zmniejszeniu kosztów transakcyjnych w doborze i relacjach z partnerami biznesowymi.

Struktura artykułu jest następująca. Najpierw krótko przedstawiamy literaturę przedmiotu i wyniki badań w obszarze znaczenia umiejętności relacyjnych. Na tej podstawie formułujemy dwie bazowe hipotezy dotyczące zależności między zdolnością relacyjną firmy a osiąganymi wynikami oraz innymi kompetencjami organizacyjnymi. W kolejnej części przedstawiamy metodologię badań. W ostatniej części przedstawiamy interpretację wyników, ograniczenia oraz proponowane kierunki dalszych badań.

## | Przegląd literatury i hipotezy

Sieci kooperacyjnych relacji firm stanowią ważny obszar badań w dziedzinie zarządzania strategicznego. Takie sieci działają bowiem jak mechanizm umożliwiający pozyskiwanie zasobów (np. technologii, know-how, zasobów finansowych), rozwój kluczowych umiejętności i kompetencji, a w konsekwencji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i poprawę wyników (np. Gulati et al. 2000; Uzzi 1997). W literaturze sieci są definiowane na wiele sposobów – podkreśla się albo znaczenie struktury sieci i pozycji firmy w sieci, albo charakter więzi łączących organizacje. Tutaj przyjęliśmy definicję Gnyawali i Madhavan (2001), którzy postrzegają sieci jako kooperacyjne relacje, w których firmy są osadzone i które wpływają na przepływ zasobów między nimi.



Zdolność tworzenia bliskich relacji i współdziałania z partnerami zewnętrznymi jest szczególnym przypadkiem kapitału społecznego, który – jak wykazują liczne badania (Nahapiet, Ghoshal 1988) – ma istotne znaczenie dla sukcesu firmy na rynku. Głównym powodem jest fakt, że – jak podkreślają Gulati et al. (2000: 207) – „sieć firmy pozwala jej na uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów (...), które posiadają potencjał w zakresie utrzymania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej firmy”. Z kolei przewaga konkurencyjna pozwala firmie na osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów (Peteraf 1993; Oblój 2010). Pytanie o jej źródła jest jednym z najbardziej fundamentalnych pytań w zarządzaniu strategicznym. Dwie z najbardziej znanych odpowiedzi odwołują się albo do pozycji firmy względem konkurentów w sektorze (Porter 1980), albo do zasobów firmy (Barney 1991). Najczęściej wykorzystywanymi sposobami operacjonalizacji przewagi są wyniki finansowe (najczęściej wskaźnik *ROA*) lub – w badaniach opartych na teorii zasobowej – poziom zasobów i kompetencji, które służą jako miara trwałości przewagi konkurencyjnej (Andersen, Kheam 1998). Oba wymienione sposoby pomiaru przewagi konkurencyjnej są dalekie od ideału i jest kwestią dyskusyjną, czy naprawdę mierzą to, co powinny, tj. przewagę (Powell 2001). Uwzględniając niedostatki stosowanych miar i częste nadinterpretacje wyników, świadomie rezygnujemy ze zrównania korzyści wynikających ze współpracy międzyorganizacyjnej z pojęciem przewagi strategicznej, i koncentrujemy się na konkretnych zaletach oraz korzyściach związanych ze zdolnością relacyjną.

Dzięki kooperatywnym relacjom firmy zyskują m.in.:

- 1) dostęp do zasobów i rynków (np. międzynarodowych);
- 2) znaczące korzyści związane z rozszerzeniem bazy wiedzy i międzynarodowym wzrostem (Yli-Renko et al. 2002);
- 3) obniżenie kosztów koordynacji i produkcji, wzrostem elastyczności i reaktywności;
- 4) wyższy stopień wydajności (Lorenzoni, Baden Fuller 1995; Lorenzoni, Lipparani 1999).

Oczekujemy zatem, że wysoki poziom zdolności relacyjnej firmy będzie wiązał się z dwoma podstawowymi rodzajami korzyści – będą to: „twarde” korzyści finansowe, w postaci dobrych wyników ekonomicznych, oraz „miękkie” korzyści w postaci specyficznych kompetencji i wiedzy.

Wyniki badań sugerują, że sieci relacji zarówno z krajowymi, jak i zagranicznymi partnerami mają znaczący wpływ na wyniki firm, które podążają ścieżką międzynarodowego rozwoju. Reuber i Fisher (1997) zobserwowały, że zdolność nawiązywania współpracy z partnerami zagranicznymi wiązała się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia małych i średnich firm. Według Zhou et al. (2000) sieci relacji z partnerami krajowymi pomagają małym i średnim firmom w szybszym i zyskowniejszym umiędzynarodowieniu. Z kolei w badaniach poświęconych młodym, nowo utworzonym firmom działającym w sektorze biotechnologii, Baum et al. (2000) pokazali, że sieć relacji z niektórymi grupami partnerów wiąże się zarówno ze wzrostem sprzedaży, jak i z innowacyjnym rozwojem (mierzonym liczbą patentów i wzrostem zatrudnienia w dziale badawczo-rozwojowym). Z kolei Lorenzoni i Lipparani (1999) – na podstawie badań trzech włoskich producentów automatycznych urządzeń pakujących argumentują, że zdolność relacyjna centralnej firmy może prowadzić do obniżenia całkowitych kosztów koordynacji i produkcji w sieci relacji z dostawcami firmy.

W przytoczonych badaniach najczęściej ukazywano pozytywny związek między siecią relacji firmy a wzrostem sprzedaży, chociaż Lorenzoni i Lipparani (1999) sugerują, że zdolność relacyjna może prowadzić także do obniżania kosztów koordynacji i produkcji. Można więc przypuszczać, że firmy mające zdolność nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji z odbiorcami i dostawcami będą osiągać także korzyści finansowe, związane z zyskownością i wydajnością, co stanowi podstawę naszej pierwszej hipotezy:

**H1: Istnieje pozytywna zależność między zdolnością relacyjną firmy (osadzoną w sieci dostawców i odbiorców) a jej wynikami finansowymi (zyskownością i wydajnością).**

Firmy zdolne do tworzenia bliskich relacji i współdziałania z partnerami mogą także oczekiwać korzyści pozafinansowych, opartych na transferze wiedzy i rozwoju kompetencji organizacyjnych. Pierwszą z nich stanowi zwyczajny zasób wiedzy o rynkach i – jak podkreśla Ellis (2000: 443) – jest to zasób „zwykle raczej pozyskiwany przez istniejące powiązania/kontakty, a nie systematycznie gromadzony przez badania rynku”. Podobnie Zhou et al. (2007) wykazał że sieci relacji odgrywają ważną rolę, ułatwiając dostęp do informacji i wiedzy o możliwościach/szansach istniejących na rynkach zagranicznych. Z kolei Elango i Pattnaik (2007) badali, jak uczestnictwo w sieciach relacji wspiera rozwój kompetencji ważnych na rynkach międzynarodowych, np. marketingowych. Oczekujemy zatem, że firmy o wysokim poziomie zdolności relacyjnej będą miały większe umiejętności w zakresie marketingu zagranicznego.

Przykładem drugiej, istotnej kompetencji organizacyjnej, która może się rozwijać dzięki relacjom z partnerami, jest umiejętność tworzenia nowych produktów i obniżania kosztów produkcji, czyli kompetencje technologiczne firmy. Lorenzoni i Lipparani (1999) wskazują, że do motywów współpracy międzyorganizacyjnej zalicza się m.in. skrócenie czasu opracowania nowych produktów i poszukiwanie nowych możliwości technologicznych, co odnosi się do kompetencji produktowych. Dzięki bliskiej, opartej na wymianie informacji i wiedzy współpracy z partnerami, firmy mogą zatem podnosić własne zdolności w zakresie produktu i produkcji – są one szczególnie ważne w transformacyjnych gospodarkach Europy Centralnej, w których firmy mają ograniczony dostęp do zasobów materialnych. Podsumowując, sądzimy, że wysoki poziom zdolności relacyjnej będzie się wiązał z wysokim poziomem kompetencji organizacyjnych, opartych na wiedzy:

**H2: Istnieje pozytywna zależność między zdolnością relacyjną firmy (osadzoną w sieci dostawców i odbiorców) a kompetencjami organizacyjnymi w obszarze marketingowym i technologicznym.**

## Próba badawcza

Badania zostały przeprowadzone na próbie małych i średnich eksporterów, należących do pięciu sektorów o najwyższym udziale w eksporcie Słowenii:

- 1) produkcja maszyn i urządzeń,
- 2) produkcja pojazdów mechanicznych i przyczep,

- 3) produkcja chemikaliów i produktów chemicznych,
- 4) produkcja metali podstawowych,
- 5) produkcja mebli.

Wybór firm skoncentrowanych na eksporcie był podyktowany dużym znaczeniem, jakie zasoby niematerialne, które można pozyskać w relacjach na rynkach międzynarodowych, mają w procesach umiędzynarodowienia firm z gospodarek rozwijających się (Mathews 2006). Wiadomo bowiem, iż firmy te mają ograniczone zasoby materialne i ograniczone wsparcie instytucjonalne, które muszą rekompensować szybką absorpcją wiedzy od partnerów zagranicznych (Meyer, Peng 2005; Bruton et al. 2008). Od końca 2008, do połowy 2009 r. przeprowadzono 67 wywiadów telefonicznych, na podstawie strukturalizowanych kwestionariuszy, z głównym menedżerem/właścicielem firmy, co stanowi 27,8% wszystkich umiędzynarodowionych MŚP w wymienionych sektorach.

## | Zmienne

**Zdolność relacyjna firmy** – sposób operacjonalizacji zmiennej jest następujący: po pierwsze, respondenci byli proszeni o wskazanie udziału bliskich, ściśle kooperujących dostawców (lub odbiorców) w całkowitej liczbie dostawców (lub odbiorców). Po drugie, oceniali, na pięciopunktowej skali, postrzeganą wartość i znaczenie informacji otrzymywanych od dostawców i od odbiorców. Miary miały różne skale, więc zostały wystandaryzowane, a następnie zsumowane, tworząc zmienną zdolności relacyjnej, osobno w kontekście sieci dostawców ( $ZR_{ODB}$ ) i w sieci odbiorców ( $ZR_{ODB}$ ).

**Wyniki finansowe** – jest jednym z najczęściej stosowanych wskaźników zyskowności firmy, który został wykorzystany także w niniejszej pracy, jest zwrot na aktywach ( $ROA$ ). Z kolei wydajność była mierzona logarytmem wskaźnika wartości dodanej (ang. *value added*) na pracownika ( $VA/PRAC$ ). Dane dotyczące obu wskaźników zostały pozyskane z bazy danych przedsiębiorstw słoweńskich, GVIN.

Kompetencje organizacyjne były mierzone w obszarze technologicznym oraz marketingowym. **Zdolność produktowa i produkcyjna** została zoperacjonalizowana na podstawie miar zaproponowanych przez Andersena i Kheama (1998) poprzez ocenę pięciu stwierdzeń. Respondenci byli proszeni o wskazanie na pięciopunktowej skali zakresu, w jakim zgadzają się z każdym z poniższych stwierdzeń:

- 1) technologia produktów firmy jest wyższej jakości niż konkurentów,
- 2) jakość produktów firmy jest najwyższa w sektorze,
- 3) produkty firmy mają najlepsze gwarancje oraz serwis w sektorze,
- 4) firma ma najbardziej zaawansowane linie/wyposażenie produkcyjne w sektorze (Andersen, Kheam 1998),
- 5) firma cieszy się reputacją technologicznie zaawansowanej firmy.

W celu stworzenia jednej zmiennej ( $ZD\_PROD$ ) przeprowadzono analizę czynnikową oraz analizę rzetelności skali. Poziom ładunków dla wszystkich stwierdzeń mieścił się w przedziale  $\langle 0,489; 0,795 \rangle$ , co pozwala na połączenie ich w jedną zmienną. Tak skonstruowana zmienna ma alfę Cronbacha 0,707 i wskazuje na dobrą rzetelność skali.

**Zdolność w zakresie marketingu zagranicznego** została zoperacjonalizowana przez ocenę pięciu stwierdzeń (Andersen, Kheam 1998; Yli-Renko et al. 2002). Respondenci byli proszeni o wskazanie na pięciopunktowej skali zakresu:

- 1) wykonywanych analiz towarzyszących wyborom rynków zagranicznych,
- 2) systematycznych analiz dotyczących wyboru sposobu wejścia (Andersen, Kheam 1998),
- 3) analizy konkurentów zagranicznych,
- 4) analizy odbiorców zagranicznych,
- 5) analizy zagranicznych kanałów dystrybucyjnych (Yli-Renko et al. 2002).

W celu stworzenia jednej zmiennej ( $ZD\_MARKET$ ) przeprowadzono analizę czynnikową oraz analizę rzetelności skali. Wyniki analizy czynnikowej pokazały, że ładunki dla każdego z pięciu stwierdzeń tworzących tą zmienną był przedział  $\langle 0,799; 0,868 \rangle$ . Zmienna  $ZD\_MARKET$  ma alfę Cronbacha 0,888, co wskazuje na dobrą rzetelność skali.

**Zmienne kontrolne.** W artykule uwzględniono trzy zmienne kontrolne:

- 1) wiek firmy ( $WIEK$  – mierzony liczbą lat funkcjonowania),
- 2) wielkość firmy ( $WIELKOŚĆ$  – mierzona logarytmem całkowitej liczby zatrudnionych),
- 3) sektor ( $SEK$  – kontrolowana zmiennymi binarnymi).

Korelacje wszystkich zmiennych (poza sektorowymi zmiennymi binarnymi) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 | Korelacje zmiennych i statystyka opisowa

Zmienne	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. $ZR_{DOS}$	1							
2. $ZR_{DOB}$	0,720***	1						
3. ROA	0,266**	0,193*	1					
4. VA/PRAC	0,302**	0,093	0,610***	1				
5. $ZD\_PROD$	0,350***	0,085	0,030	0,199*	1			
6. $ZD\_MARKET$	0,295**	0,200*	0,090	0,232*	0,089	1		
7. WIELKOŚĆ	0,047	0,175	-0,254**	-0,319***	-0,089	0,128	1	
8. WIEK	0,113	0,022	-0,249**	0,005	0,187*	0,189*	0,352***	1

Średnia	0,00	0,00	3,82	4,40	18,31	15,91	1,79	15,91
Odchylenie standardowe	1,35	1,46	7,29	0,19	3,04	4,18	0,32	7,09
Minimum	-3,28	-3,47	-12,02	3,98	11,00	7,00	1,11	2,00
Maksimum	2,61	2,81	36,96	5,02	25,00	25,00	2,44	34,00
***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1								
Źródło: opracowanie własne.								

## Analiza i wyniki

W celu sprawdzenia, czy zdolność relacyjna firmy w kontaktach z dostawcami ( $ZR_{DST}$ ) oraz z odbiorcami ( $ZR_{ODB}$ ) wiąże się z wynikami finansowymi, tj. zyskownością ( $ROA$ ) i wydajnością ( $VA/PRAC$ ), oraz z kompetencjami organizacyjnymi w obszarze technologii ( $ZD\_PROD$ ) i marketingu zagranicznego ( $ZD\_MARKET$ ) zostały oszacowane następujące równania regresji:

$$\text{(Model 1.1)} \quad ROA = \alpha + \beta_1 ZR_{DST} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 1.2)} \quad ROA = \alpha + \beta_1 ZR_{ODB} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 2.1)} \quad VA/PRAC = \alpha + \beta_1 ZR_{DST} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 2.2)} \quad VA/PRAC = \alpha + \beta_1 ZR_{ODB} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 3.1)} \quad ZD\_PROD = \alpha + \beta_1 ZR_{DST} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 3.2)} \quad ZD\_PROD = \alpha + \beta_1 ZR_{ODB} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 4.1)} \quad ZD\_MARKET = \alpha + \beta_1 ZR_{DST} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

$$\text{(Model 4.2)} \quad ZD\_MARKET = \alpha + \beta_1 ZR_{ODB} + \beta_2 WIEK + \beta_3 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1} (\beta_{4n} SEK_n) + \mu$$

Postać modeli regresji liniowej, w których szacowano zależność między zdolnością relacyjną firmy a wynikami finansowymi i kompetencjami organizacyjnymi przedstawia tabela 2. Zmienne dotyczące zdolności relacyjnej w obu grupach partnerów ( $ZR_{DST}$  i  $ZR_{ODB}$ ) są silnie i istotnie skorelowane ( $r=0,72$ ; zob. tabela 1), a zatem nie mogły być łącznie wprowadzone do jednego modelu, ponieważ mogłyby to istotnie zniekształcić wyniki. Z tego powodu każdy z modeli z różnymi zmiennymi zależnymi (tj.  $ROA$ ,  $VA/PRAC$ ,  $ZD\_PROD$ ,  $ZD\_MARKET$ ) ma nie tylko wersję kontrolną (tylko ze zmiennymi kontrolnymi), ale także dwie dodatkowe wersje, osobno uwzględniając zdolności relacyjne w kontekście sieci dostawców ( $ZR_{DST}$ ) i odbiorców ( $ZR_{ODB}$ ).

Tabela 2 | Modele regresji liniowej z wynikami finansowymi i kompetencjami organizacyjnymi jako zmiennymi zależnymi

Zmienne zależne	Model 1 <i>ROA</i>		Model 2 <i>VA/PRAC</i>			Model 3 <i>ZD_PROD</i>			Model 4 <i>ZD_MARKET</i>			
	Model 1.0	Model 1.1	Model 1.2	Model 2.0	Model 2.1	Model 2.2	Model 3.0	Model 3.1	Model 3.2	Model 4.0	Model 4.1	Model 4.2
Zmienne niezależne												
<i>ZR<sub>ost</sub></i>		0,376***			0,351**			0,300**			0,237*	
<i>ZR<sub>oob</sub></i>			0,301**			0,189			0,071			0,152
<i>WIELKOŚĆ</i>	-0,174	-0,189*	-0,237*	-0,0321**	-0,335**	-0,361**	-0,166	-0,178	-0,160	0,104	0,095	0,072
<i>WIEK</i>	-0,116	-0,136	-0,090	0,117	0,089	0,133	0,289**	0,273**	0,295**	0,052	0,040	0,065
<i>SEK 1</i>	0,265*	0,334**	0,304**	0,315**	0,379	0,340**	-0,109	-0,054	-0,100	-0,070	-0,027	-0,050
<i>SEK 2</i>	0,191	0,318**	0,273**	0,125	0,244	0,176	-0,276**	-0,174	-0,257*	-0,153	-0,072	-0,111
<i>SEK 3</i>	0,158	0,150	0,173	0,322**	0,314**	0,331**	-0,160	-0,166	-0,156	0,188	0,183	0,195
<i>SEK 4</i>	0,374***	0,394**	0,404**	0,212	0,231*	0,232*	0,152	0,168	0,159	-0,217	-0,204	-0,201
Skorygowane R2	0,136	0,261	0,214	0,144	0,251	0,166	0,091	0,164	0,081	0,061	0,101	0,069
F	2,738**	4,333***	3,564**	2,856**	4,161***	2,880**	2,103*	2,854**	1,830*	1,717	2,058*	1,697

Tabela ukazuje wystandaryzowane współczynniki regresji.

\*\*\*, p &lt; 0,01; \*\*, p &lt; 0,05; \*, p &lt; 0,1

Źródło: opracowanie własne.

**Zdolność relacyjna a zyskowność firmy.** Modele 1.1 i 1.2 szacują założenie, że zyskowność firmy rośnie wraz ze zdolnością relacyjną firmy w kontaktach z dostawcami i odbiorcami (H1 – zyskowność). Oba modele są istotne (Model 1.1:  $F=4,333$ ,  $p=0,001$ ; Model 1.2:  $F=3,564$ ,  $p=0,003$ ) i wyjaśniają odpowiednio 26,1% i 21,4% zmienności zmiennej zależnej (*ROA*). Zdolność relacyjna – zarówno w sieci dostawców ( $p=0,001$ ), jak i odbiorców ( $p=0,011$ ) – okazała się istotna. Zatem hipoteza pierwsza (H1) (w odniesieniu do zyskowności) została potwierdzona.

**Zdolność relacyjna a wydajność firmy.** Modele 2.1 i 2.2 testują hipotezę pierwszą (H1), o występowaniu pozytywnej zależności między zdolnością relacyjną a wydajnością firmy (mierzoną wskaźnikiem wartości dodanej na pracownika). Oba modele są istotne (Model 2.1:  $F=4,161$ ,  $p=0,001$ ; Model 2.2:  $F=2,880$ ,  $p=0,012$ ) i wyjaśniają odpowiednio 25,1% i 16,6% zmienności zmiennej zależnej (*VA/PRAC*). Ukazują jednak różnice w znaczeniu zdolności relacyjnej w kontaktach z obiema grupami partnerów dla wydajności firmy. Mianowicie, zdolność relacyjna w kontaktach z dostawcami jest istotna ( $p=0,003$ ), natomiast w kontaktach z odbiorcami nie jest ( $p=0,141$ ). Hipoteza pierwsza (H1) (w odniesieniu do wydajności) została zatem tylko częściowo potwierdzona.

**Zdolność relacyjna a kompetencje technologiczne.** Modele 3.1 i 3.2 szacują założenie, że kompetencje organizacyjne (mierzone zdolnościami w zakresie produktu i produkcji) rosną wraz ze zdolnością relacyjną firmy w kontaktach z dostawcami i odbiorcami (H2 – kompetencje technologiczne). Oba modele są istotne (Model 3.1:  $F=2,854$ ,  $p=0,012$ ; Model 3.2:  $F=1,830$ ,  $p=0,098$ ), przy czym w przypadku Modelu 3.2 jest to dolny poziom dopuszczalnej istotności. Wyjaśniają odpowiednio 16,4% i 8,1% zmienności zmiennej zależnej (*ZD\_PROD*). Przynoszą odmienne rezultaty dotyczące znaczenia zdolności relacyjnej, która w przypadku kontaktów z dostawcami jest istotna ( $p=0,015$ ), a w kontaktach z odbiorcami nie jest ( $p=0,568$ ). Zatem hipoteza druga (H2) (w odniesieniu do kompetencji technologicznych) została tylko częściowo potwierdzona.

**Zdolność relacyjna a kompetencje marketingowe.** Modele 4.1 i 4.2 testują hipotezę drugą (H2), o występowaniu pozytywnej zależności pomiędzy zdolnością relacyjną a kompetencjami organizacyjnymi (mierzone zdolnością w zakresie marketingu zagranicznego; H2 – kompetencje marketingowe). Tylko model 4.1 jest istotny, ale na dolnym poziomie dopuszczalnej istotności (Model 4.1:  $F=2,058$ ,  $p=0,063$ ). Wyjaśnia 10,1% zmienności zmiennej zależnej (*ZD\_MARKET*). Zdolność relacyjna w kontaktach z siecią dostawców jest istotnie związana ze zdolnościami marketingowymi, jednakże na dolnym poziomie dopuszczalnej istotności ( $p=0,061$ ). Model 4.2 jest nieistotny. Zatem hipoteza druga (H2) (w odniesieniu do kompetencji marketingowych) została tylko częściowo potwierdzona na poziomie dolnej granicy dopuszczalnej istotności.

**Efekt zmiennych kontrolnych.** Wielkość firmy ma negatywny związek z wynikami finansowymi. Większe firmy są zarówno mniej zyskowne, jak i wydajne pod względem tworzenia dodatkowej wartości. W zgodzie z sugestiami Portera (1980) sektor, w jakim firma działa, ma znaczenie dla osiągniętych przez nią wyników finansowych. Wiek firmy okazał się istotny tylko w przypadku kompetencji technologicznych. Uzyskane wyniki wskazują, że z wiekiem firmy rozwijają zdolności w zakresie produktu i produkcji.

## Interpretacja i wnioski

W niniejszym artykule dążyliśmy do udzielenia odpowiedzi na pytanie – czy zdolność relacyjna firmy sprzyja osiąganiu lepszych wyników finansowych oraz budowie kompetencji organizacyjnych? Zaprezentowane wyniki pokazują wyraźnie, że zdolność relacyjna jest istotną kompetencją firmy oraz że relacje w sieci dostawców są znacznie ważniejszym źródłem korzyści niż zdolność współdziałania z odbiorcami. Bliskie, kooperatywne powiązania z dostawcami, oparte na intensywnej wymianie informacji i wiedzy, wiążą się z lepszymi wynikami finansowymi, mierzonymi poziomem zyskowności (*ROA*) i wydajności (*VA/PRAC*). Wspierają także rozwój kompetencji technologicznych oraz marketingowych. Zupełnie inaczej jest jednak w przypadku zdolności relacyjnej w sieci odbiorców – zaobserwowaliśmy tylko jeden istotny związek tej zdolności, mianowicie z poziomem zyskowności firmy (*ROA*).

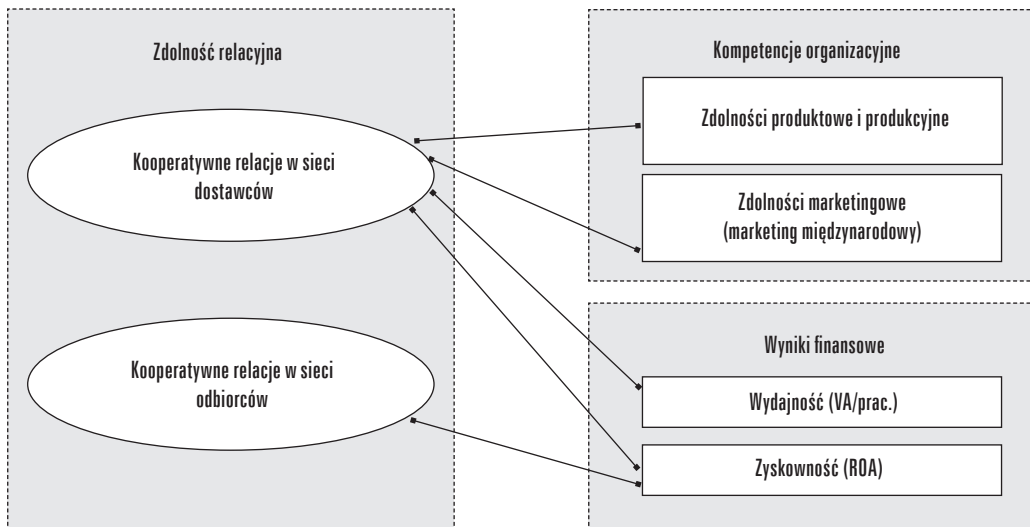
Wyniki badań wskazują, że dzięki współdziałaniu z partnerami zewnętrznymi (dostawcami) i utrzymywaniu z nimi bliskich relacji, firmy mogą nie tylko osiągać lepsze wyniki finansowe, lecz także rozwijać istotne kompetencje organizacyjne stanowiące źródło nowej wiedzy i poprawy wyników finansowych. Z drugiej strony, pojawia się jednak interesujące pytanie – „Dlaczego umiejętność współdziałania z odbiorcami (drugą z badanych grup partnerów zewnętrznych) nie wiąże się ani z wydajnością, ani z kompetencjami organizacyjnymi?”. Na podobny problem natknęli się też inni badacze. Przykładowo Baum et al. (2000) badał związek pomiędzy relacjami młodych firm biotechnologicznych z różnymi grupami partnerów zewnętrznych (wyróżnili potencjalnych konkurentów, firmy farmaceutyczne, chemiczne, uniwersytety, instytuty badawcze, stowarzyszenia branżowe i firmy marketingowe), a osiąganymi wynikami. Zaobserwowali, że relacje z różnymi aktorami mają różne znaczenie dla wyników osiągniętych przez firmy – w przypadku badanych przez nich firm najistotniejsze dla wyników okazały się aliance z dużymi firmami farmaceutycznymi.

Interpretując uzyskane przez nas wyniki, że firmy w próbie badawczej nawiązują głębsze i w większym stopniu oparte na wiedzy relacje z dostawcami niż z odbiorcami, możemy postawić dwie hipotezy odnośnie przyczyn tego stanu rzeczy. Po pierwsze – są to firmy produkcyjne i mogą być w większym stopniu zorientowane na relacje z dostawcami, w których widzą więcej możliwości tworzenia dodatkowej wartości i transferu wiedzy – od nich potrafią się uczyć, a od odbiorców nie. Po drugie – badane firmy są silnie zorientowane na eksport i zapewne wiele z nich korzysta z usług pośredników, nie mając bezpośrednich kontaktów z odbiorcami, co mogło wpłynąć na wyniki analizy.



Wszystkie istotne relacje zachodzące między zmiennymi w naszych badaniach przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1 | Istotne powiązania pomiędzy zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane wyniki badań mają typowe ograniczenia, które zmniejszają jednoznaczność uzyskanych wyników.

1. Próba badawcza jest stosunkowo niewielka, mimo że stanowi prawie 28% populacji firm z wybranych sektorów.
2. Tradycyjnym ograniczeniem jest pozyskanie jakościowych odpowiedzi od jednego respondenta w firmie.
3. Badania dotyczą pewnego momentu czasowego i dlatego nie można mówić o relacjach przyczynowo-skutkowych, a jedynie o zależnościach statystycznie istotnych. Na pewno wydłużenie perspektywy pozwoliłoby na lepsze zrozumienie dynamiki powiązań między budową relacji z dostawcami i odbiorcami, a kształtowaniem się nowych umiejętności.
4. W badaniach nie rozróżniliśmy partnerów krajowych i zagranicznych, ani w przypadku sieci dostawców, ani w przypadku sieci odbiorców. Sądzymy jednak, że takie podejście jest akceptowalne, ponieważ literatura wskazuje, że międzynarodowo zorientowane firmy mogą osiągać korzyści z relacji z partnerami zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi (Reuber, Fisher 1997; Zhou et al. 2007), a badane przez nas firmy nie tylko działają na rynku krajowym, lecz także mają wysokie przychody ze sprzedaży zagranicznej.

Wszystkie firmy w próbie są umiędzynarodowione i tylko jedna ma niższy wskaźnik przychodów zagranicznych w przychodach ogółem niż 5%, ze średnią tego wskaźnika dla całej próby

na poziomie 57,8%. Ponadto, badane firmy działają także na rynku krajowym – tylko cztery z nich mają ponad 95% przychodów z zagranicy.

Podsumowując – istotnym wkładem prezentowanej pracy jest próba jednoczesnego uchwycenia zależności między zdolnością relacyjną a korzyściami organizacyjnymi, zarówno materialnymi (wyniki finansowe), jak i niematerialnymi (kompetencje organizacyjne). Jest to więc podejście, które integruje wpływ relacji na efektywność i umiejętności firmy. Wcześniej badacze łączyli relacje międzyorganizacyjne z wynikami firmy (zwykle tempem wzrostu sprzedaży, poziomem umiędzynarodowienia lub innowacyjnym wzrostem, np. Reuber, Fisher 1997; Zhou et al. 2007; Lee et al. 2001; Baum et al. 2000), relacje z kompetencjami (Yli-Renko et al. 2002; Mesquita, Lazzarini 2008), lub kompetencje z wynikami (tempo wzrostu sprzedaży firmy, Lee et al. 2001; Yli-Renko et al. 2002). Uzyskane wyniki pozwalają także na wskazanie dwóch interesujących kierunków dalszych badań. Po pierwsze, ciekawe jest sprawdzenie, czy rzeczywiście i dlaczego relacje z odbiorcami (w przypadku małych i średnich firm produkcyjnych) mają ograniczone znaczenie, wpływając na poziom zyskowności, ale nie wiążą się z wydajnością czy kompetencjami organizacyjnymi. Chociaż nierównomierność znaczenia wertykalnych powiązań firmy może być tłumaczona kontekstem badań (firmy umiędzynarodowione), to stanowi nie mniej interesujący temat przyszłych badań, które powinny wiązać korzyści płynące z sieci partnerów z realizowaną przez firmę strategią. Po drugie, wydłużenie perspektywy badawczej i rozszerzenie zakresu analizowanych zmiennych pozwoliłoby określić czy zależności między relacjami z dostawcami (a także odbiorcami) mają kluczowe znaczenie dla rozwoju kompetencji organizacyjnych, czy są tylko jednym z wspomagających ten proces czynników. Ani dostawcy, ani odbiorcy nie są bowiem jedynym źródłem informacji i wiedzy dla organizacji. Badania nad gronami (klastrami) biznesu i konkurencją wskazują także na ich duże znaczenie jako źródła usprawniania organizacji i nowej wiedzy. Możliwe jednak, że dla firm z gospodarek w okresie transformacji dostawcy są znacznie ważniejszym źródłem niż dotychczas zakładano. Dlatego w przyszłych badaniach ważne jest dokonanie bardziej wyrafinowanego podziału dostawców i odbiorców oraz sprawdzenie, czy dostawcy zagraniczni, np. pochodzący z bardziej dojrzałych rynków, nie są jednym z kluczowych zasobów, które firmy z Europy Środkowej powinny nauczyć się pozyskiwać i wykorzystywać.

#### B i b l i o g r a f i a

- Andersen O., Kheam L.S.** (1998) Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, Vol. 7, s. 163–184.
- Barney J.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, s. 99–120.
- Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B.S.** (2000) Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management Journal*, Vol. 21, s. 267–294.
- Brunton G.D., Ahstrom D., Obłój K.** (2008) Entrepreneurship in emerging economies: where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 32(1), s. 1–24.
- Dunning, J.H., Lundan S.M.** (2008) *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Dyer J.H., Singh H.** (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23(4), s. 660–679.
- Elango B., Pattnaik C.** (2007) Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, s. 541–555.
- Ellis P.** (2000), Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31(3), s. 443–469.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A.** (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, s. 203–215.

- Lee C., Lee K., Penning J.M.** (2001) Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, s. 615–640.
- Lorenzoni G., Baden F.** (1995) Creating a strategic management centre to manage a web of partners. *California Management Review*, Vol. 37(3), s. 146.
- Lorenzoni G., Lipparani A.** (1999) The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, s. 317–338.
- Mathews J.** (2006) Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, s. 5–27.
- Meyer K.E., Peng M.W.** (2005) Probing theoretically into central and eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(6), s. 600–621.
- Mesquita L.F., Lazzarini S.G.** (2008) Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*, Vol. 51(2), s. 359–380.
- Nahapiet J., Ghoshal S.** (1998) Social capital, intellectual capital, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23(2), s. 242–266.
- Oblój K.** (2010) *Pasja i dyscyplina strategii*, Warszawa PWE.
- Peteraf M.A.** (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(3), s. 179–191.
- Porter M.E.** (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Powell T.** (2001) Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22(9), s. 875–888.
- Reuber A.R., Fischer E.** (1997) The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28(4), s. 807–825.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A.** (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.
- Uzzi B.** (1997) Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, s. 35–67.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V.** (2002) Social capital, Knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, Vol. 11, s. 279–304.
- Zhou L., Wu W., Luo X.** (2007) Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, s. 673–690.

# Planowanie w turbulentnym otoczeniu

Dr Katarzyna Rupik | Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach |  
katarzyna.rupik@ae.katowice.pl

## Abstrakt

W artykule omówiono zmiany, jakie zachodzą w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w tym w obrębie funkcji planowania) na skutek wzrastającej nieprzewidywalności otoczenia. Opierając się na nowych propozycjach teoretycznych, odnoszących się do procesu strategicznego, oraz wynikach badań empirycznych dotyczących planowania w przedsiębiorstwach, wykazano, że planowanie pozostaje ważną funkcją zarządzania także w otoczeniu turbulentnym. Wskazano jednak na konieczność stosowania metod planowania, które pozytywnie wpływają na elastyczność przedsiębiorstwa (planowanie scenariuszowe oraz analogie Gordona). Zaproponowano ponadto kierunki dalszych badań planowania jako specyficznego procesu uczenia się organizacji.

JEL: M10

## Wprowadzenie

Kotler i Caslione przestrzegają przed stosowaniem tradycyjnego podejścia do planowania, opartego na precyzyjnych prognozach, we współczesnych warunkach otoczenia, gdzie „chaos oraz turbulencje wpływają na przedsiębiorstwa i gospodarkę całego świata”. Sull definiuje **turbulencję** jako miarę częstotliwości **nieprzewidywalnych zmian**, wpływających na zdolność przedsiębiorstw do kreowania i utrzymywania wartości (Sull 2009: 20). Turbulencji, które występują zarówno w skali makro (globalnie, regionalnie, w zakresie kraju), jak i mikro (w pojedynczej branży albo firmie), **nie da się prognozować** (Kotler, Caslione 2009: 83–85). „Nową normalność” charakteryzują fluktuacje i bolesne wstrząsy, które powodują znaczny wzrost ryzyka i niepewności w życiu gospodarczym, a **liderzy w biznesie, planujący działalność, muszą uwzględnić występowanie tych wstrząsów** (Kotler, Caslione 2009: 32–33).

W literaturze dotyczącej zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie owe wstrząsy określa się mianem **kryzysu**. Według jednej z definicji kryzys to wydarzenie o niskim prawdopodobieństwie zaistnienia i wysokiej sile oddziaływania, które zagraża funkcjonowaniu organizacji i charakteryzuje się niejasnością przyczyn, efektów i sposobów rozwiązań oraz przekonaniem, że działania muszą być podejmowane szybko (Pearson, Clair 1998, za: Pollard, Hotho 2006: 722). Uważa się, że kryzysy nie są już marginalną i rzadką cechą współczesnych społeczeństw. Przeciwnie, są wbudowane w ich strukturę i charakter (Mitroff, Anagnos 2001: 5). Mitroff wyróżnia siedem grup wydarzeń o charakterze kryzysu (Pollard, Hotho 2006: 722–723):

- 1) ekonomiczne – głównie zewnętrzne, makroekonomiczne, jak problemy na rynku pracy, załamania rynku papierów wartościowych, załamania gospodarcze, zmiany w polityce handlowej;
- 2) informatyczne – utrata danych, naruszenie danych;
- 3) materialne – utrata/zniszczenia kluczowych obiektów, na przykład produkcyjnych;
- 4) ludzkie – utrata kluczowego personelu, korupcja;
- 5) wizerunkowe – pomówienia, utrata reputacji, fałszowanie logo czy stron www;
- 6) akty psychopatyczne – fałszowanie produktów, terroryzm, akty kryminalne, porwania;
- 7) klęski żywiołowe – pożar, powódź, trzęsienia ziemi.

W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem wymienione rodzaje wydarzeń mają charakter endogeniczny lub egzogeniczny. W niniejszym opracowaniu uwzględnia się raczej egzogeniczne aspekty kryzysu, będące *de facto* elementem bardziej ogólnego zjawiska, jakim jest turbulentne otoczenie przedsiębiorstw. Ostatni kryzys gospodarczy, którego początek związany jest z upadkiem Lehman Brothers, mocno zintensyfikował dyskusje na temat funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach turbulencji. Podjęte w artykule rozważania na temat planowania w przedsiębiorstwach wpisują się w ten dyskurs, a ich celem jest **identyfikacja użytecznych metod planowania** w czasach nazwanych przez Koźmińskiego „uogólnioną niepewnością”.

## | Zarządzanie w warunkach niepewności a sens planowania

**Zarządzanie** przedsiębiorstwem jest procesem złożonym z czterech funkcji (Griffin 2004: 8; Robbins, DeCenzo 2002: 34):

- 1) planowania,
- 2) organizowania,
- 3) przewodzenia (motywowania i kierowania ludźmi),
- 4) kontroli.

**Planowanie** – polega na formułowaniu celów organizacji, dokonywaniu wyboru sposobów osiągnięcia celów spośród zbioru możliwych metod ich realizacji, a także na określaniu niezbędnych zasobów oraz źródeł i sposobów ich pozyskiwania (Krzyżanowski 2005: 227). **Zarządzanie strategiczne** – jest procesem nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych **strategii**, sprzyjających lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiągnięciu celów

strategicznych (Griffin 2004: 245). **Proces strategiczny** (*strategic process*) – obejmuje trzy etapy: **formułowanie** – implementację oraz ewaluację strategii (Thompson, Martin 2005 za: Pollard, Hotho 2006: 726), co odpowiada wymienionym wcześniej czterem funkcjom zarządzania. Planowanie strategiczne odnosi się więc do formułowania strategii. Oprócz **planowania strategicznego** w systemie planistycznym przedsiębiorstwa wyróżnia się także poziom taktyczny oraz operacyjny (często ujmowane łącznie jako poziom **taktyczno-operacyjny**<sup>1</sup>). **Te podręcznikowe definicje podstawowych kategorii nauk o zarządzaniu (jedne w wielu występujących w literaturze przedmiotu) wyraźnie rozgraniczają funkcje zarządzania i etapy procesu strategicznego, wśród których znajduje się planowanie (formułowanie strategii), a także poziomy strategiczny i taktyczno-operacyjny planowania. Jednak w rozwijanej teorii zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności te wyraźne granice ulegają rozmyciu.**

**Narastająca niepewność**, będąca cechą współczesnego turbulentnego otoczenia, sprawia, że jednym z wyzwań, przed którym stoją zarządzający, jest **szybkość** działania (Koźmiński 2004: 67). Zdaniem Castellsa, współcześnie w warunkach gospodarki sieciowej, zarządza się czasem jako zasobem, czynnikiem różnicującym (Castells 2008: 436–437). Szybkość reakcji jest jednym z podstawowych przejawów **elastyczności** organizacji (Krupski 2005: 26). Elastyczność można rozumieć jako adaptacyjność w szerokim znaczeniu. Adaptacyjność systemu jest bowiem zdolnością przystosowania się systemu do otoczenia, a także takim oddziaływaniem na otoczenie, które sprawia, że nie trzeba zmieniać systemu (Pszczółowski 1978: 9). Zdaniem Krupskiego można wyróżnić trzy rodzaje elastyczności: **elastyczność reaktywną, adaptacyjno-inercyjną oraz antycypacyjną i kreatywną** (Krupski 2005: 24–25).

Wymóg szybkości działania zmienia tradycyjne podejście do zarządzania organizacjami. Rzeczywiste procesy zarządcze charakteryzują się zanikaniem chronologii poszczególnych etapów zarządzania: **formułowanie strategii i jej wdrażanie następuje niemal jednocześnie**, gdyż czas między sformułowaniem strategii a działaniem strategicznym ulega skróceniu (Jędralska, Kosiń 2007: 12, 37). Kwestia **rozgraniczenia poziomów planowania** – strategiczne i taktyczno-operacyjne – także nie jest już oczywista, jeśli uwzględnić **nowe propozycje definiowania strategii**.

Zgodnie z jednym z ujęć strategii, lokowanym w szkole zasobowej, **strategie produktowo-rynkowe stają się właściwe dla poziomu taktycznego czy nawet operacyjnego** i nie powinny być włączane w proces formułowania celów strategicznych (Krupski et al. 2009: 208, 214). Czy jednak w kontekście rozwijającej się koncepcji współtworzenia wartości z konsumentem (czy, szerzej, klientem) kwestia wyborów rynkowych nie jest „znowu” kategorią strategiczną w przedsiębiorstwie? Zasoby konsumenta, będącego uczestnikiem sieci rozszerzonej, obejmujące jego kompetencje oraz inwestowany przez niego czas oraz wysiłek, mogą być wykorzystywane we współtworzeniu wartości (Prahalad, Ramaswamy 2005: 138–142). Koncepcja marketingu opartego na wartości zakłada m.in. wybór klientów atrakcyjnych dla firmy ze względu na potencjał

<sup>1</sup> W literaturze brakuje jednoznaczności co do sekwencji planowania. Gościński w swych wczesnych pracach szeregował planowanie w układzie: strategiczne – taktyczne – operacyjne, jednak pod wpływem Porwita i terminologii stosowanej w sztuce wojennej, gdzie zespół działań taktycznych składa się na operacje, zmienił kolejność na: strategiczne – operacyjne – taktyczne (Gościński 1982: 193).

wartości zarówno materialny, związany z transakcjami, jakich dokonują klienci, jak i niematerialny, związany z zaangażowaniem klienta w przekazywanie cennych informacji firmie i innym klientom (rekomendacje).

W innej definicji strategii, procesom operacyjnym przypisuje się rangę kategorii strategicznych. Strategię traktuje się tu jako **kombinację procesów o znaczeniu strategicznym** (dotyczących np. innowacyjności produktu, partnerstwa, tworzenia spółek zależnych) oraz kilku prostych reguł, które nimi kierują (Eisenhardt, Sull 2006: 114). Podejściu do strategii, skoncentrowanemu na procesach, zarzuca się „bezradność wobec przyszłości” i „ucieczkę w suboptymalizację” (Romanowska 2009: 14–15). Istnieją jednak też poglądy, że rozwijana współcześnie teoria procesów biznesowych rozwiązuje wiele problemów suboptymalizacji występujących w tradycyjnych strukturach hierarchicznych z dominacją orientacji funkcjonalnej (Kasprzak 2006: 28).

Jak zatem, w warunkach narastającej turbulencji i niepewności otoczenia, odpowiedzieć na zasadnicze dla praktyków pytanie – **czy warto planować?**

Jako argument za koniecznością planowania mogą przemawiać wyniki badań przeprowadzonych w USA w lipcu 2009 r. wśród członków Association for Strategic Planning, które wskazały, że **organizacje, które stosowały planowanie strategiczne były lepiej przygotowane do zmian** związanych z kryzysem, reprezentowały bardziej optymistyczne postawy wobec najbliższej przyszłości (wystąpienie wzrostu przychodów, zysków i poprawa sytuacji konkurencyjnej w ciągu kolejnych 12 miesięcy) i w odpowiedzi na zmiany przyjmowały postawy ofensywne zamiast defensywnych. W badaniu udział wzięło 190 członków stowarzyszenia, kwestionariusze skierowano do 5000 członków – menedżerów i personelu zaangażowanego w planowanie strategiczne (Wilson, Eilertsen 2010: 14). Wyniki innych badań, przeprowadzonych w kwietniu 2009 r. przez McKinseya na próbie 594 osób zajmujących kierownicze stanowiska wskazują natomiast, że **w czasie kryzysu gospodarczego zmienia się proces planowania strategicznego** (McKinsey 2009). Wśród najważniejszych zmian odnoszących się do procesu planowania wskazano bardziej dynamiczną/zmienną strukturę nowego planu strategicznego (63% respondentów), prowadzenie większej liczby/nowych analiz (61%) oraz skrócenie czasowej perspektywy planowania (56%). Cytowane badania wskazywałyby zatem, że planowanie wciąż jest „opłacalne”, ale sam proces zmienia się, by sprostać wymogom „uogólnionej niepewności”.

W literaturze przedmiotu także **nie podważa się obecnie paradygmatu planowania** i próbując eliminować słabości szkoły planistycznej, podnoszone przez reprezentantów szkoły ewolucyjnej, oferuje się praktykom odpowiedź na pytanie: **jak planować w nieprzewidywalnym otoczeniu?** Zdaniem Romanowskiej, nie dyskutuje się już z tezą o niemożności stosowania tradycyjnie rozumianego planowania długookresowego w nieciąłym otoczeniu, ale poszukuje się nowych podejść do planowania (Romanowska 2007: 126). Jedną z propozycji jest tzw. poszukiwanie strategicznej perspektywy, inspirowane koncepcją „słabych sygnałów” Ansoffa i osiągnięciami szkoły planistycznej, polegające na poszukiwaniu sposobu racjonalnego budowania strategii również w otoczeniu trudnym do prognozowania, przez **położenie nacisku nie na plan, jako wynik procesu planistycznego, a na etap analizy strategicznej i planowania scenariuszowego**

(Romanowska 2009: 15). Celem strategii, zdefiniowanej przez cytowaną autorkę jako **dynamiczny proces** pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju, jest **utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej** (Romanowska 2009: 19)<sup>2</sup>. Krupski, nie negując paradygmatu planowania, postuluje, by zmienić podejście do celów strategii, ponieważ tradycyjne cele długofalowe ograniczają elastyczność przedsiębiorstwa (Krupski 2009: 9–10). Proponuje, by **cele strategiczne formułować bardziej ogólnie** (tak, by były bardziej pojemne, a więc elastyczne) **lub wogóle zastąpić zasadami działania organizacji** (ujęcie procesowe, o którym wspomniano wcześniej) i dzięki temu wyznaczyć ramy **filtru okazji** (czy szerzej, zdarzeń mających znaczenie dla istnienia i rozwoju organizacji, obejmujących zarówno szanse, jak i zagrożenia), powstających w otoczeniu lub w samej organizacji (Krupski 2009a: 214–215, 218).

Reasumując, w warunkach niepewności, turbulencji, planowanie pozostaje ważną funkcją zarządzania. Zarówno praktycy, jak i teoretycy rekomendują jednak, by postrzegać **planowanie jako dynamiczny proces związany z formułowaniem celów nieograniczających elastyczności przedsiębiorstwa**. Jeśli przyjąć za Krzyżanowskim, że planowanie jest działaniem preparacyjnym, projektującym, mającym charakter iteracyjny i obejmującym zabiegi o charakterze analitycznym, syntetyzującym i oceniającym (Krzyżanowski 2005: 229), należy postawić kolejne pytanie – **jakie powinny być metody wykorzystywane w procesie planowania w warunkach niepewności?**

## Metody planowania w warunkach niepewności

W praktyce zarządzania – niepewność<sup>3</sup> – z jaką ma okazję zetknąć się większość osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach, mieści się na jednym z czterech poziomów (Courtney et al. 2006: 10–17):

1. Dość jasna przyszłość (*a clear enough future*) – możliwe jest opracowanie jednej prognozy, dostatecznie dokładnej, by udało się ustalić strategię.
2. Alternatywne scenariusze (*alternative futures*) – możliwe jest opracowanie kilku alternatywnych scenariuszy definiujących przyszłość i określenie stopnia prawdopodobieństwa każdego z nich.
3. Przedział możliwych zdarzeń w przyszłości (*a range of futures*) – nie ma tu naturalnych, niezależnych od siebie scenariuszy, ale można wyróżnić określony przedział możliwych zdarzeń, który jest wyznaczony przez pewną liczbę zmiennych.
4. Prawdziwa niejasność (*True ambiguity*) – wielorakie wymiary niepewności, wzajemnie oddziałujące na siebie, tworzą środowisko, którego nie da się prognozować – nie da się tu

<sup>2</sup> Taką propozycję celu strategii sformułowano na tle propozycji Portera, który nawiązując do koncepcji *Value Based Management*, określił cel strategiczny w długim okresie jako zwiększanie wartości przedsiębiorstwa i bogacenie się udziałowców (Romanowska 2009: 18–19). Celem w krótkim okresie jest, według Portera, rentowność.

<sup>3</sup> Chodzi tu o tzw. niepewność rezydualną (*residual uncertainty*), tj. niepewność, która utrzymuje się po przeprowadzeniu możliwie najlepszej analizy. Zdaniem van der Heijdena istnieją trzy kategorie niepewności: ryzyko, niepewność strukturalna oraz niewiadoma (van der Heijden 2000: 95).



określić przedziału potencjalnych wyników i nie da się określić wszystkich istotnych zmian, które będą wyznaczać przyszłość.

Autorzy koncepcji czterech poziomów niepewności twierdzili, że niepewność na poziomie czwartym zdarza się rzadko i zazwyczaj przechodzi na jeden z pozostałych poziomów, natomiast przynajmniej połowa problemów strategicznych mieści się na poziomach drugim i trzecim (Courtney et al. 2006: 16–17). W czasie ostatniego kryzysu finansowego, jak twierdzi Courtney, mamy do czynienia ze **znacznie większą liczbą sytuacji charakterystycznych dla poziomów trzeciego i czwartego niepewności** (Courtney 2008). Jak zatem określić racjonalne strategie na poszczególnych poziomach niepewności (zwłaszcza na tych najwyższych, gdzie tradycyjne planowanie oparte na prognozach czy scenariuszach alternatywnych nie jest użyteczne)? Courtney et al. wskazują, że na poszczególnych poziomach niepewności przedsiębiorstwa mogą stosować różne postawy strategiczne, tj. zamiary firmy odnoszące się do obecnego i przyszłego stanu sektora, które mogą przybierać jedną z trzech postaci: kształtowanie sektora (*shapers*), dostosowanie się do sektora (*adapters*) oraz zapewnianie sobie prawa do uczestnictwa w grze (*reserving the right to play*), która jest szczególnym rodzajem działań dostosowawczych (Courtney et al. 2006: 22–24). Wymienione postawy korespondują z rodzajami elastyczności organizacji, o których wspomniano wcześniej. W celu określenia racjonalnych strategii w obrębie wymienionych postaw na najwyższych poziomach niepewności postuluje się wykorzystanie dwóch metod, znanych od lat 60. XX w., tzn.:

- 1) **planowanie scenariuszowe** – ale bez naturalnych, alternatywnych scenariuszy – metoda użyteczna na trzecim poziomie niepewności;
- 2) **analogie i rozpoznawanie prawidłowości** – metoda użyteczna na czwartym poziomie niepewności (Courtney et al. 2006: 13).

## | Planowanie scenariuszowe

W literaturze przedmiotu terminu „**planowanie scenariuszowe**” używa się w **dwojakim rozumieniu**.

Określa się tak metodę tradycyjnej analizy decyzji obejmującej probabilistyczną ocenę różnych wariantów przyszłości (zazwyczaj trzech: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego). Jest to *de facto* rozszerzenie tradycyjnego podejścia do planowania typu „przewidywać i kontrolować”, z tym że prognoza jednotorowa została zastąpiona **probabilistyczną oceną różnych wariantów przyszłości**, prowadzącą do jej najbardziej prawdopodobnego wyobrażenia (van der Heijden 2000: 28, 42). Takie rozumienie terminu „planowanie scenariuszowe” koresponduje z metodą wykorzystywaną na drugim poziomie niepewności, opartą na scenariuszach alternatywnych.

Planowanie scenariuszowe w drugim ujęciu występującym w literaturze zrywa z myśleniem probabilistycznym, a w zbiorze wybranych scenariuszy wszystkie traktuje się jako **jednakowo prawdopodobne**. Ponadto scenariusze traktuje się jako **narzędzie percepcji, a nie quasi-prognozy** (van der Heijden 2000: 42). Ta charakterystyka planowania scenariuszowego odpowiada

metodzie stosowanej na trzecim poziomie niepewności, gdzie –jak stwierdzono – nie występują scenariusze alternatywne. W literaturze przedmiotu wymienia się dwie szkoły planowania scenariuszowego w tym ujęciu: Intuitive Logics Model (szkoła stworzona przez Wacka, wykorzystywana w praktyce firm Shell i SRI International) oraz La Prospective Model (lansowana przez autorów Berger i Godet, nazywana także szkołą francuską lub europejską) (Bradfield et al. 2005 za: O'Brien et al. 2007: 216).

Wyniki badań wskazują, że planowanie scenariuszowe jest coraz częściej wykorzystywane w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Na początku lat 80. XX w. maksymalnie **22% przedsiębiorstw** z listy *Fortune 1000* wykorzystywało w jakimś zakresie tę metodę planowania (Klein, Linneman 1981, za: Pollard, Hotho 2006: 728). Badania przeprowadzone w kwietniu 2009 r. na próbie 594 menedżerów wykazały, że **58% z nich stosuje planowanie scenariuszowe** (rola planowania scenariuszowego w planowaniu strategicznym w 2009 r. w porównaniu do roku poprzedniego była taka sama w opinii 21% badanych, a 37% badanych uznało, że ta rola się zwiększyła) (McKinsey 2009). Z cytowanych badań nie wynika jednak, o które ujęcie planowania scenariuszowego chodzi – probabilistyczne, stosowane na drugim poziomie niepewności, czy scenariusze jako narzędzie percepcji charakterystyczne dla trzeciego poziomu niepewności. W zakresie tego drugiego ujęcia wyróżnia się w praktyce osiem etapów działań (O'Brien et al. 2007: 217–227):

1. Określenie kontekstu – wskazanie kluczowych zagadnień/decyzji będących przedmiotem analiz, określenie osób zaangażowanych w proces, perspektywy czasowej planowania, liczby opracowywanych scenariuszy oraz określenie przyczyn zmian, które zaszły w przeszłości i wpłynęły na obecną sytuację przedsiębiorstwa w otoczeniu.
2. Określenie czynników niepewności i czynników przewidywalnych w otoczeniu przedsiębiorstwa, które znajdują się poza kontrolą przedsiębiorstwa (z wykorzystaniem technik burzy mózgów).
3. Redukcja liczby czynników i określenie przedziałów ich wartości.
4. Wybór tytułów i opracowanie szczegółów scenariuszy. Wyróżnia się tu dwa podejścia – dedukcyjne (*top-down*), w którym najpierw formułuje się tytuł, a następnie szczegółowe składniki scenariusza oraz indukcyjne (*bottom-up*), w którym tytuł formułuje się dopiero po określeniu kompletnego zestawu wszystkich możliwych kombinacji wartości składników.
5. Sprawdzenie wewnętrznej spójności scenariuszy.
6. Prezentacja scenariuszy.
7. Oszacowanie wpływu scenariuszy.
8. Opracowanie i testowanie strategii.

Rekomenduje się wybór czterech scenariuszy, ponieważ taka ich liczba zachęca do dywergentnego myślenia i ułatwia wykreowanie wizji (Ringland 1998, za: O'Brien et al. 2007: 218). Trzy scenariusze nie są wskazane, gdyż zwykle uwaga koncentrowana jest na scenariuszu środkowym, natomiast więcej niż cztery scenariusze uznawane są za zbyt dużą liczbę, z uwagi na ograniczone możliwości ludzkiej percepcji i przetwarzania wielowymiarowych problemów.

Wśród korzyści planowania scenariuszowego wymienia się m.in. zwiększenie zdolności uczestników tego procesu do wychwytywania słabych sygnałów nadchodzących zmian i w efekcie szybszą reakcją na te zmiany (van der Heijden 2000: 31–32; O'Brien et al. 2007: 214). Jak twierdzą Day i Shoemaker, specjaliści w zakresie systemów wczesnego ostrzegania, w większości przypadków zaskoczenie przedsiębiorstwa zmianami nie wynika bowiem z braku sygnałów ostrzegawczych, lecz z kultury i sposobu myślenia organizacji, które ich nie wyłapują (Kotler, Caslione 2009: 96). Wychwytywanie słabych sygnałów z otoczenia dotyczy zarówno zagrożeń, jak i okazji. Collins i Porras, analizując przyczyny sukcesu wizjonerskich organizacji, wskazują, że wiele z ich największych osiągnięć było efektem eksperymentowania, szybkiej reakcji na pojawiającą się szansę np. wprowadzenie nowego produktu przez firmę Johnson&Johnson, na skutek natychmiastowej reakcji na skargę klienta, zainicjowało dywersyfikację portfela produktowego i wejście na rynek produktów konsumpcyjnych (Collins, Porras 2003: 156–157).

## | Analogie

Zastosowanie analogii w zarządzaniu na najwyższym poziomie niepewności jest sposobem na unikanie pojawiającej się tu „pokusy poddania się i działania jedynie na podstawie intuicji” (Courtney et al. 2006: 21). Metoda analogii Gordona (nazwa wywodzi się od nazwiska jej twórcy) – służy do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań obiektów. Analogia Gordona jest działaniem poznawczym, połączonym z intuicją twórczą, i polega na świadomym i wymuszonym poszukiwaniu podobieństw między danym obiektem (np. produktem, efektem, nakładem itp.), a innymi obiektami w celu poznania, przeniesienia wykorzystania informacji **z opisu obiektu znanego na obiekt nie znany (wyjściowy)** (Antoszkiewicz 1990: 124–125). Przykładowo menedżerowie mogą szukać prawidłowości rozwoju rynku, analizując, w jaki sposób rozwijały się analogiczne rynki w sytuacjach niepewności na poziomie czwartym, ustalając, czym charakteryzowały się strategie podmiotów, które w tych sytuacjach wygrywały lub przegrywały (Courtney et al. 2006: 21).

Procedura poszukiwania pomysłów za pomocą analogii Gordona obejmuje cztery etapy (Antoszkiewicz 1990: 125, 130):

1. Ustalenie obiektu do usprawnienia ze wskazaniem miejsc (fragmentów, obszarów, funkcji, zespołów itp.) do zastosowania odpowiedniej analogii.
2. Przeprowadzenie analogii, zebranie pomysłów do usprawnienia obiektu wyjściowego. W początkowej fazie stosowania analogii stosuje się podejście metodyczne zwane „udziwnianiem swojskości” (*making the familiar strange*), by to, co bliskie, swojskie stało się dalekie, udziwnione i tym samym łatwiejsze do zmiany. Zebrane pomysły poddaje się następnie „oswajaniu dziwności” (*making the strange familiar*), które służy dalszemu poszukiwaniu pomysłów.
3. Analizowanie zebranych pomysłów (ponowne wykorzystanie podejścia typu „oswajanie dziwności”).

4. Opracowanie usprawnień na podstawie pomysłów lub ich fragmentów, które łączą się w nową całość, będącą wariantem rozwiązania problemu.

Wyróżnia się cztery typy analogii:

- 1) bezpośrednią (rzeczywistą, realną, prostą),
- 2) osobistą (personalną, utożsamiania się),
- 3) symboliczną (abstrakcyjną),
- 4) fantazyjną (nierzeczywistą, wyobrażeniową) (Antoszkiewicz 1990: 126).

Wydaje się, że spośród wymienionych typów analogii stosunkowo najbardziej rozpowszechnioną w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest **analogia bezpośrednia**. Dzięki jej zastosowaniu można w krótkim czasie zgromadzić wiele jakościowo dobrych pomysłów. Polega na porównywaniu obiektów podobnych do siebie pod jakimś względem. W zasadzie opiera się na porównywaniu konkretnych odnośników, które dadzą się łatwo zauważyć i wyodrębnić. Wnioskowanie i przenoszenie informacji odbywa się także względem konkretnych odnośników (Antoszkiewicz 1990: 126). Podejście metodyczne, oparte na analogii bezpośredniej, można odnaleźć w metodach **benchmarkingu strategicznego oraz wnioskowania na podstawie przypadków** (*case-base reasoning*), które wykorzystuje się w praktyce zarządzania w rozwiązywaniu tzw. problemów źle strukturyzowanych, wyróżnionych przez Simona jako jedna z trzech grup zadań kadry zarządzającej (Surma 2008: 115, 117). Problemy źle strukturyzowane (dotyczące spraw nowych, gdzie nie występuje ustalony schemat postępowania i nie są znane ich następstwa) są istotą zarządzania na najwyższych poziomach niepewności.

## Wnioski – planowanie jako proces organizacyjnego uczenia się

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, które zwiększa zakres i częstotliwość pojawiania się tzw. zadań źle strukturyzowanych, wymaga metod, które niwelują ograniczenia szkoły planistycznej i jednocześnie uelastyczniają przedsiębiorstwo. Metody te powinny pomóc menedżerom w radzeniu sobie z problemem zidentyfikowanym przez Rokitę – „jak strategię wyłaniające się, będące rezultatem chęci wykorzystania powstających okazji, skojarzyć w racjonalny sposób ze strategią zamierzoną (zaplanowaną), która zapewnia pewien minimalny poziom porządku w organizacji?” (Rokita 2005: 40). Teoria zarządzania (strategicznego), mająca dostarczać menedżerom narzędzi planowania w warunkach niepewności, wydaje się zmierzać w kierunku paradygmatu procesualnego (szkoły procesualnej), rozumianego jako podejście do strategii mieszczące się między dwiema skrajnymi szkołami: racjonalistyczną (znalezienie strategii optymalnej) a ewolucyjną (strategia wyłania się stopniowo i można ją zrozumieć jedynie, patrząc wstecz). Kluczem do sukcesu jest tu bowiem nie „strategia optymalna”, a „najbardziej **optymalny proces kształtowania strategii**”, oparty na modelu „pętli uczenia się” i integrujący **doświadczenie, rozumienie i działanie** w jedno zjawisko holistyczne (van der Heijden 2000: 7–8, 50–52).

Planowanie w turbulentnym otoczeniu „przekształca się z raz zakończonej, epizodycznej czynności w propozycję permanentnego uczenia się” (van der Heijden 2000: 21). Znaczenia nabierają więc takie metody planowania, które zwiększają możliwości **uczenia się przedsiębiorstwa** (należą do nich planowanie scenariuszowe i analogie). Ogromny potencjał dla dalszych badań, zmierzających do doskonalenia procesu planowania w przedsiębiorstwie, dostrzega się zatem w teorii przedsiębiorstwa zdeterminowanego przez kapitał intelektualny<sup>4</sup>, która zdaniem Nogi ma najsilniejszy wpływ na współczesne rozumienie przedsiębiorstwa (Noga 2009: 205–207) oraz w podejściu bliskim tej teorii, zwanym paradygmatem zdolności dynamicznych (Teece et al. 1997: 515–524). Na gruncie tych koncepcji możliwe jest zidentyfikowanie dwóch ważnych aplikacyjnie problemów, wskazujących jednocześnie kierunki dalszych badań procesu planowania:

1. Problem uczestnictwa członków organizacji w procesie planowania (aktorzy procesu) – wspieranie zaangażowania członków organizacji w kreowanie, zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy (także w działaniach) skraca czas między formułowaniem, a implementacją (strategii, planu), poprawia także percepcję firmy w zakresie wychwytywania słabych sygnałów z otoczenia (sygnały okazji lub zagrożeń).
2. Problem planowania zasobów – założenie o konieczności przyciągania najbardziej specyficznych aktywów zamiast koncentracji na ich posiadaniu, wskazuje na potrzebę uwzględniania zasobów partnerów sieciowych (w tym klienta) w planowaniu działalności przedsiębiorstwa.

Oba problemy są istotne w kontekście zwiększania elastyczności przedsiębiorstwa i skracania czasu reakcji na zmiany, co jest pożądaną cechą działania przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu.

#### B i b l i o g r a f i a

**Antoszkiewicz J.** (1990) *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*. Warszawa: PWE.

**Castells M.** (2008) *Spółczesność sieci*. Warszawa: WN PWN.

**Collins J.C., Porras J.I.** (2003) *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*. Warszawa: Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe.

**Courtney H.** (2008) *A fresh look at strategy under uncertainty: An interview. mckinseyquarterly.com*. [https://www.mckinseyquarterly.com/fresh\\_look\\_at\\_strategy\\_under\\_uncertainty\\_2256](https://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256) (10.09.2010).

**Courtney H., Kirkland J., Viguier P.** (2006) Strategia w warunkach niepewności. W: *Harvard Business Review. Zarządzanie w warunkach niepewności*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

**Eisenhardt K.M., Sull D.N.** (2006) Strategia jako zbiór prostych reguł. W: *Harvard Business Review. Doskonalenie strategii*. Gliwice: Helion.

**Gościński J.** (1982) *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*. Warszawa: PWE.

**Griffin R.W.** (2004) *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.

**van der Heijden K.** (2000) *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna.

**Jędralska K., Kosiń P.** (2007) *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.

**Kasprzak T.** (red.) (2005) *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*. Warszawa: Difin.

**Kotler P., Caslione J.A.** (2009) *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.

**Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: WN PWN.

**Krupski R.** (2009) Strategia a elastyczność organizacji. W: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.) *Zarządza-*

<sup>4</sup> Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego. Zdaniem Prahalada i Hamela kapitał intelektualny obejmuje – wiedzę, utalentowanych pracowników i relacje przedsiębiorstwa. Roos i Pherson określają kapitał intelektualny jako połączenie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego (Noga 2009: 205–206).

nie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

**Krupski R.** (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.

**Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.** (2009) *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.

**Krzyżanowski L.** (2005) *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: WN PWN.

**McKinsey Quarterly Survey** (2010) *Strategic planning in a crisis*. *mckinseyquarterly.com*, [https://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic\\_Thinking/Strategic\\_planning\\_Three\\_ts\\_for\\_2009\\_2340?pagenum=2](https://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/Strategic_planning_Three_ts_for_2009_2340?pagenum=2) (10.09.2010).

**Mitroff I.I., Anagnos G.** (2001) *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. New York: AMACOM American Management Association.

**Noga A.** (2009) *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.

**O'Brien F.A., Meadows M., Murtland M.** (2007) Creating and using scenarios – exploring alternative possible futures and their impact on strategic decision. W: O'Brien F.A., Dyson R.G (red.), *Supporting strategy. Frameworks, methods and models*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

**Pollard D., Hotho S.** (2006) Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, Vol. 44, No. 6.

**Prahalad C.K., Ramaswamy V.** (2005) *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE.

**Pszczółowski T.** (1978) *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Ossolineum.

**Robbins S.P., DeCenzo D.A.** (2002) *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.

**Rokita J.** (2005) *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.

**Romanowska M.** (2007) *Ewolucja myślenia strategicznego. W: Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*. Katowice: Wydawnictwo AE Katowice.

**Romanowska M.** (2009) *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.

**Sull D.** (2009) *Competing through organizational agility*. *mckinseyquarterly.com*, [https://www.mckinseyquarterly.com/Competing\\_through\\_organizational\\_agility\\_2488](https://www.mckinseyquarterly.com/Competing_through_organizational_agility_2488) (10.09.2010).

**Surma J.** (2008) Kreowanie strategii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metod Business Intelligence. Problemy i zagadnienia. W: Dudycz T. (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Indygo Zahir Media.

**Teece D.J., Pisano G., Shuen A.** (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7.

**Wilson J.W., Eilertsen S.** (2010) How did strategic planning help during the economic crises? *Strategy & Leadership*, Vol. 38, No. 2.

# Dynamika przemysłów wysokich technologii a rozwój klastrów wiedzy na przykładzie klastra Route 128

Dr Małgorzata Runiewicz-Wardyn | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
mruniewi@alk.edu.pl

## Abstrakt

Rosnące znaczenie czynnika wiedzy dla procesów innowacji i rozwoju regionów wpłynęło na powstanie nowego terminu, tzw. klastra wiedzy. Według definicji OECD klaster wiedzy lub klaster oparty na wiedzy (KOW) w sposób bezpośredni, wykorzystuje efekty badań przeprowadzanych w ośrodkach publicznych i niepublicznych. W takich strukturach rozwijają się firmy innowacyjne, należące do sektora wysokich technologii. Klastry Route 128 (region metropolitalny Boston w stanie Massachusetts) oraz Doliny Krzemowej (Silicon Valley w Kalifornii) to tylko dwa przykłady spośród największych i najbardziej innowacyjnych KOW na świecie. W niniejszym artykule autorka omawia koncepcje teoretyczne i dostarcza dostępnych dowodów empirycznych mających na celu zarysowanie procesu powstawania, rozwoju i wzrostu znaczenia Route 128 jako KOW. Główną hipotezą jest to, że zmiany w specjalizacji klastra w latach 80. były częściowo związane ze zmianą dynamiki przemysłu, spowodowane tworzeniem się nowych gałęzi wiedzy oraz wprowadzeniem zupełnie nowych technologii.

JEL: O3, R11, I 23, M2

## Wprowadzenie

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) w ostatnich latach, który został zapoczątkowany przede wszystkim dzięki szybkiemu rozwojowi i szerokiemu zastosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (IT), wzrostowi nakładów na badania i rozwój (B+R), rozwojowi regionalnych systemów innowacji oraz klastrów technologicznych, stał się silnikiem wzrostu gospodarczego w wielu krajach i regionach świata. Należy zauważyć, że rozkład korzyści wynikających z GOW w poszczególnych krajach oraz regionach świata jest bardzo nierównomierny. Niektóre regiony i społeczności lokalne odnoszą większe sukcesy w tworzeniu tzw. masy krytycznej, potrzebnej do rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjności<sup>1</sup>. Ma to miejsce dzięki aktywnemu wsparciu działalności B+R oraz poprawie przepływu informacji i wiedzy między podmiotami regionalnymi tj. biznesem, ośrodkami badawczymi oraz sektorem państwowym.

Gospodarka oparta na wiedzy oraz branże oparte na wiedzy<sup>2</sup> są jednym z najistotniejszych mechanizmów pozwalających na wzrost gospodarczy w regionie. Jednym z mechanizmów, który wpływa stymulująco na rozpowszechnianie się wiedzy, a zatem wzrost innowacyjności i konkurencyjności regionów, są tzw. grona, czyli klastry technologiczne. Zgodnie z teorią Portera „klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek badawczo-rozwojowych – JBR), stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących, ale także współpracujących ze sobą”. Z kolei UE definiuje klastry jako zgrupowanie niezależnych przedsięwzięć – innowacyjnych inicjatyw małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz dużych przedsiębiorstw, również JBR-ów, działających w określonym sektorze i regionie, projektujących stymulowanie działalności innowacyjnej, promujących intensywne interakcje, mających udział w wymianie wiedzy i doświadczeń oraz uczestniczących w transferze technologii.

Klastry zapewniają wiele korzyści niedostępnych dla innych form działalności gospodarczej, takich jak wyższa innowacyjność i efektywność. Firmy należące do klastrów szybciej dostrzegają nowe potrzeby nabywców, lepiej potrafią do nich się dostosować, mając m.in. lepszy dostęp do: nabywców i dostawców, wiedzy, działalności ośrodków badawczo-rozwojowych, a także wsparcia technologicznego czy know-how itp.

---

<sup>1</sup> Innowacyjność oznacza tu skłonność i zdolność do tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów i procesów technologicznych oraz nowych systemów organizacji i zarządzania (Marciniak 2010: 27).

<sup>2</sup> Branże czy dziedziny oparte na wiedzy zostały zdefiniowane na bazie wyższych w tych branżach – w porównaniu z pozostałymi branżami – wydatkami na B+R. Branże te zostały zebrane w pięciu grupach, do których należą: biotechnologie oraz wyroby chemiczne – farmaceutyki, leki i wyroby chemiczne; IT i sprzęt komputerowy – technologie komunikacyjne, komputery i sprzęt biurowy; komponenty elektroniczne i akcesoria; samochody i wysokie technologie inżynierii mechanicznej – samochody i urządzenia transportowe, instrumenty maszynowe i urządzenia; Instrumenty i maszyny elektryczne – precyzja i instrumenty optyczne, elektroniczna transmisja i urządzenia dystrybucji, oświetlenie i kable; pozostałe branże wysokich technologii – oprogramowanie i usługi komputerowe, telekomunikacje, B+R i usługi testowania (The World Knowledge Competitiveness Index 1992–2008, Robert Huggins Associate, [www.huggins.org](http://www.huggins.org)).



Rosnące znaczenie wiedzy dla innowacyjności regionów wpłynęło na powstanie nowej struktury klastra, tj. klastra wiedzy. Według definicji OECD<sup>3</sup> klastr wiedzy lub klastr oparty na wiedzy (KOW) w sposób bezpośredni wykorzystuje efekty badań przeprowadzanych w ośrodkach publicznych i niepublicznych. W takich strukturach rozwijają się firmy innowacyjne należące do sektora wysokich technologii. Firmy prowadzące działalność w KOW, prowadzą ścisłą kooperację z uniwersytetami oraz placówkami B+R, które specjalizują się w prowadzeniu zaawansowanych projektów badawczych. Cechą KOW jest wysoka koncentracja na ograniczonym obszarze przedsiębiorców, inwestorów i naukowców oraz istnienie między nimi częstych kontaktów – zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Klastry Route 128 (region metropolitalny Boston w stanie Massachusetts) oraz Doliny Krzemowej (Silicon Valley w Kalifornii) to tylko dwa przykłady spośród największych i najbardziej innowacyjnych KOW w USA. Route 128 był szczególnie popularny w latach 80. Rozwój branży komputerowej zapoczątkował długoterminowe korzyści gospodarcze w regionie metropolitalnym Boston, sięgające pierwszej dekady XXI w. Klastr wysokich technologii Route 128 nie przestał istnieć, lecz ewaluował ze struktury branży technologii minikomputerów i mikroprocesorów (w latach 80.) w kierunku przemysłu biotechnologii<sup>4</sup> (od początku lat 90.) oraz produktów i usług wykorzystujących procesy konwergencji technologicznej w zakresie nano-, bio- i technologii informacyjnych.

Obecnie, w świetle wielu międzynarodowych, krajowych i regionalnych rankingów konkurencyjności, region metropolitalny Boston zajmuje jedno z czołowych miejsc na świecie. Liczne badania pokazują, że szybki rozwój przemysłu minikomputerów stał się głównym czynnikiem długotrwałej przewagi Bostonu, jako producenta produktów i usług wysokich technologii.

Niniejsza publikacja omawia koncepcje teoretyczne i dostarcza dostępnych dowodów empirycznych, mających na celu zarysowanie procesu powstawania, rozwoju i wzrostu znaczenia Route 128 jako KOW. Główną hipotezą jest to, że zmiany w specjalizacji klastra w latach 80. były częściowo związane ze zmianą dynamiki przemysłu, spowodowane tworzeniem się nowych gałęzi wiedzy oraz wprowadzeniem zupełnie nowych technologii.

Wielu autorów podejmowało się próby tłumaczenia czynników wzrostu oraz spowolnienia rozwoju klastra Route 128, a także porównania go z klastrem Doliny Krzemowej. Do naj-

<sup>3</sup> Measuring Innovation: A New Perspective, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), May 2010, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>4</sup> Biotechnologia jest dziedziną interdyscyplinarną (posługującą się wiedzą z biochemii, mikrobiologii i nauk inżynierskich), obejmującą różne kierunki techniczne wykorzystania materiałów i procesów biologicznych. Historycznie biotechnologia obejmowała sposoby przeróbki lub konserwacji produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego, jak np. kiszenie warzyw i owoców czy produkcja napojów alkoholowych. Obecnie przy użyciu mikroorganizmów (bakterie) są produkowane m.in. antybiotyki czy witaminy. Zastosowanie do hodowli komórek zwierzęcych i roślinnych *in vitro* pozwoliło na produkcję czynników immunologicznych (szczepionki) oraz hormonów. W ostatnim ćwierćwieczu gwałtowny rozwój biologii molekularnej związany był z rozwojem metod inżynierii genetycznej i umożliwił kontrolowaną ingerencję w zapis cech genetycznych organizmów, co pozwala na ulepszanie ich zdolności produkcyjnych, np. zastosowanie biotechnologii w przemyśle spożywczym umożliwiło przetwarzanie, wzbogacanie oraz wytwarzanie żywności.

bardziej znanych należą publikacje takich autorów jak Best (2001), Saxenian (1994) oraz Kenney i von Burg (1999).

Best (2001) omawia ekonomiczne odrodzenie stanu Massachusetts w świetle modelu przewagi konkurencyjnej Portera, kładąc szczególny nacisk na zdolność przedsiębiorstw klastra Route 128 do szybkich zmian technologicznych, potrzebnych dla rozwoju nowych produktów i usług. Pozycja książkowa autorstwa Saxenian (1994) zawiera przegląd historyczny rozwoju branży elektronicznej oraz komputerowej w klastrach przemysłowych w Dolinie Krzemowej i Route 128, ze szczególnym naciskiem na bliskość geograficzną i sieć kontaktów osobistych w procesie innowacji i komercjalizacji badań naukowych. Kenney i von Burg (1999) upatrują natomiast różnice w wydajności klastrów Silicon Valley i Route 128 w zmianach technologicznych w ich wiodących branżach przemysłowych. Podkreślają znaczenie instytucji państwowych, organizacji pozarządowych, uczelni i ośrodków B+R jako ważnych czynników rozwoju tych klastrów.

Mimo że istnieje wiele opracowań poświęconych Route 128, żaden z autorów nie tłumaczy roli klastra Route 128 w rozwoju KOW w regionie metropolitalnym Boston oraz jego zależności od dynamiki rozwoju przemysłów wysokich technologii w USA.

Niniejszy artykuł jest oparty na wiedzy przedstawionej w powyższym przeglądzie literatury przedmiotu oraz uzupełnia go na wiele sposobów, m.in. poprzez dokonanie oceny czynników rozwoju klastra Route 128 w świetle jego powiązań z cyklem życia klastra oraz dynamiką rozwoju sektora wysokich technologii w regionie metropolitalnym Boston<sup>5</sup>.

## | Rola klastrów w budowaniu „sieci współpracy” oraz przepływie wiedzy w regionie

Klasy wykorzystują czynnik lokalizacji jako podstawę budowania swojej przewagi konkurencyjnej. Efektywnie funkcjonujący klaster zwiększa produktywność przedsiębiorstw dzięki dostępowi do tanich wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej, tj. komponentów, maszyn, czy usług biznesowych (Mariussen 2001). Dobrze rozwinięta infrastruktura klastra składa się nie tylko z jednego przemysłu, lecz także z wielu branż pokrewnych, rozszerzających możliwości dla dostawców. Ze względu na duże znaczenie efektów zewnętrznych oraz tzw. efektów *spillovers* związanych z funkcjonowaniem klastra, zasięg geograficzny i zakres specjalizacji odgrywa większe znaczenie niż sam potencjał jego podmiotów.

<sup>5</sup> Analiza empiryczna współpracy w ramach „Triple Helix” w obrębie klastra Route 128 opiera się na wiedzy zdobytej przez autorkę podczas stażów badawczych w Harvard University. Główną techniką badawczą był wywiad z przedstawicielami takich instytucji jak: MIT, Harvard Boston University, Boston University, Suffolk University, instytucji samorządowych, przedsiębiorstw i analityków politycznych. Wywiady przeprowadzono w regionie Bostonu i Cambridge w okresie od sierpnia do września 2009 r.

Klasy otwierają również dostęp do wyspecjalizowanej kadry pracowniczej, co obniża koszty rekrutacji i ryzyko delokalizacji pracowników. Brak wykwalifikowanej kadry w danym klastrze może wymusić zlecenie określonych prac podwykonawcom (*outsourcing*). Dostęp do fachowej kadry w obrębie danego klastra (*local outsourcing*) umożliwia zmniejszenie kosztów transakcji oraz ryzyko opóźnień w dostawach w porównaniu z wykorzystaniem źródeł znacznie odległych (*distant outsourcing*). Zdaniem Portera (1998) zlecenie określonych prac podwykonawcom może nieść ze sobą ryzyko związane z tanią siłą roboczą. Może to oznaczać, że jest ona nieproduktywna, a dodatkowo należy brać pod uwagę takie czynniki jak:

- 1) koszty logistyczne,
- 2) ewentualne opóźnienia,
- 3) konieczność posiadania zapasów,
- 4) potrzebę zarządzania i koordynacji różnych miejsc dostaw.

Bez względu na powyższe trudności związane z podwykonawstwem na odległość wiele firm oraz uczelni należących do takich znanych klastrów jak Route 128 czy Dolina Krzemowa korzysta z outsourcingu na odległość z takich krajów jak – Indie czy Chiny. Wielu pomysłodawców usług outsourcingowych w tych krajach wywodzi się z tych dwóch regionów. Jeden z przypadków opisanych przez Saxenian (2006) dotyczy sześciu Chińczyków, którzy porzucili pracę w przedsiębiorstwie Fairchild Semiconductor w Dolinie Krzemowej w latach 80. i wrócili do kraju, gdzie założyli przedsiębiorstwa produkujące komponenty do komputerów<sup>6</sup>. Jeśli uwzględni się fakt, że w latach 90. ponad 40% doktorantów na uczelniach amerykańskich pochodziło z zagranicy (w tym około 22 tys. studentów pochodziło z Chin, 11 tys. z Tajwanu, prawie po 10 tys. z Indii i Korei Południowej) można oczekiwać, że takich przypadków jest dużo więcej.

Klasy umożliwiają dostęp do wielu źródeł wiedzy i informacji, które inaczej byłyby kosztowne. Jako przykład może posłużyć dostęp do wiedzy specjalistycznej tworzonej w laboratoriach i jednostkach B+R uczelni wyższych. Jednym z najbardziej znanych modeli współpracy między uczelnią, biznesem i sektorem publicznym jest tzw. model potrójnej spirali – „Triple Helix”. Zakłada on dużą rolę uczelni wyższych w regionalnych procesach innowacji<sup>7</sup>. Ważną rolę w procesach współpracy w ramach modelu „Triple Helix”, odgrywa kapitał społeczny, który przejawia się m.in. we wzajemnym zaufaniu, dostrzeganiu wspólnych celów oraz patriotyzmie regionalnym. Kapitał społeczny przekłada się na efektywną współpracę w układzie „Triple Helix”. Ponadto, jak zauważają Adler i Kwon (2002), bliskie i częste kontakty międzyludzkie umożliwiają wymianę wiedzy i informacji. Bliskość fizyczna podmiotów danego kla-

<sup>6</sup> Jednym z nich był Nasa, doktorant Uniwersytetu Stanford, który swoją decyzję o powrocie skomentował w następujący sposób – „dzięki wieloletniemu doświadczeniu w pracy w Dolinie Krzemowej podtrzymywane kontakty z Chinami i Tajwanem umożliwiły mi pomyślny start w dostarczaniu usług outsourcingowych dla przedsiębiorstw z Doliny Krzemowej” (Saxenian 2006).

<sup>7</sup> Istnieje wiele odmian czy różnych interpretacji modelu „Triple Helix”. Viale wspomina o dwóch takich interpretacjach modelu „Triple Helix” – neokorporacyjnej i ewolucyjnej (Viale et. al 1998). Pierwsza zakłada, współpracę pomiędzy uczelnią, biznesem oraz państwem za pośrednictwem tzw. koordynatorów innowacji (np. agencji transferu technologii w regionach UE). Jest to odgórnie sterowany model współpracy, który zakłada brak możliwości endogenicznego rozwoju współpracy uczelni z przemysłem. Ewolucyjna interpretacja modelu opiera się na potrzebie wypracowania wspólnych metod współpracy między wspomnianymi podmiotami i zaznacza, że współpraca ta powinna kształtować się w sposób naturalnie dynamiczny.

stra sprzyja budowaniu zaufania oraz rozwojowi społecznych więzi między członkami klastra, a zatem bardziej efektywnej współpracy w układzie „Triple Helix (Saxenian 1994).

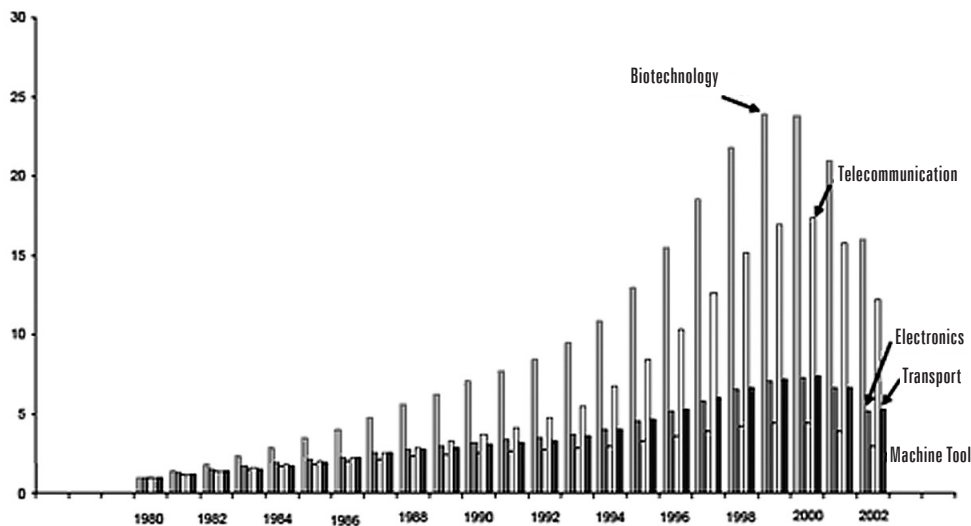
## Cykl życia technologii a dynamika klastra

Rozwój KOW jest związany z wysoką konkurencyjnością produktów wymagających nowoczesnych technologii. Od początku lat 80. światową strukturę przemysłową charakteryzował dynamiczny rozwój nowych technologii, zwłaszcza w przemysłach:

- 1) elektromaszynowym,
- 2) transportowym,
- 3) telekomunikacji,
- 4) biotechnologii.

Napływ innowacji w tych przemysłach, mierzonych średnią liczbą patentów, systematycznie rósł (rysunek 1).

Rysunek 1 | Średnia liczba zgłoszonych patentów (1980 – rok bazowy)



Źródło: Grebel (2006).

Rozwój tych przemysłów charakteryzował duży wzrost nakładów na B+R, w szczególności w dziedzinach telekomunikacji i biotechnologii, w których został odnotowany najwyższy wzrost liczby patentów.

Dynamika rozwoju tych przemysłów<sup>8</sup> wykazywała również pewne cechy wspólne i różniące je od dynamiki klastrów. W tym samym lub podobnym cyklu życia poszczególnych technologii mogły być klastry, które znajdowały się w stadium wzrostu lub schyłku. Co więcej, często schyłek dotychczasowej branży wysokich technologii w danym klastrze oznaczał narodziny nowej branży. Wyniki badań, przeprowadzonych przez Swann i Prevezer (1998: 2–5), wyjaśniają, jak uzyskana przewaga konkurencyjna w jednej branży wysokich technologii danego klastra może przyciągnąć kapitał inwestycyjny do innej branży wysokich technologii. Autorzy wprowadzają pojęcie „silnych cech” klastra, które stanowią czynnik przyciągający wejście nowych podmiotów do klastra (*entry attractors*), podczas gdy tzw. stymulatory wzrostu (*growth stimulators*), promują rozwój obecnych przedsiębiorstw w danym klastrze (Swann, Prevezer 1998: 6). Ponadto autorzy zauważają, że najbardziej konkurencyjne klastry przyciągają mniej nowych przedsiębiorstw w ramach tej samej branży, natomiast więcej z branż pokrewnych. Przykładowo klastry produkujące komputery i technologie informacyjne są bardziej skuteczne w przyciąganiu nowych przedsiębiorstw specjalizujących się w oprogramowaniu i usługach serwisowych.

Innym czynnikiem, który mógłby ożywić lub utrzymać atrakcyjność starego klastra jest konwergencja technologiczna między dotychczasową a nową branżą wysokich technologii. Konwergencja technologiczna może przywrócić atrakcyjność dojrzałego lub upadającego klastra. Nowe firmy komputerowe mogą np. być zainteresowane lokalizacją w pobliżu firm specjalizujących się w tradycyjnych sektorach wysokich technologii – samochodowym czy elektronicznym – które są zainteresowane odkrywaniem możliwości wykorzystania potencjału technologii komputerowych w celu ożywienia ich działalności.

Klastry mogą również tworzyć naturalne środowisko sprzyjające konwergencji technologicznej, m.in. przez ułatwienie w przepływie i upowszechnianiu wiedzy pomiędzy głównymi podmiotami procesów innowacyjnych (przedsiębiorstwami, przedstawicielami uczelni i jednostek B+R, pośredników, producentów wyrobów gotowych, maszyn specjalistycznych i urzędów oraz końcowych użytkowników). Na rozwój zjawiska konwergencji technologicznej wpływa rosnące znaczenie bliskości geograficznej oraz tzw. sieci społecznych (*social networking*), szczególnie między przedstawicielami sektora akademickiego, B+R oraz biznesu.

Cały proces tworzenia klastrów przez transfer wiedzy zazwyczaj pociąga za sobą pewien stopień konwergencji technologicznej. Klastry często tworzą się nie wokół wspólnych produktów, ale wokół wspólnych technologii i technik poszukiwania wiedzy, które prowadzą do bardzo różnych produktów końcowych. W rezultacie nowa wiedza utworzona w klastrze prowadzi do nowych możliwości inwestycyjnych i nowych firm typu *start-ups* (Best 2001).

Konwergencja technologiczna w danym klastrze może mieć również miejsce w wyniku tzw. mechanizmu cenowego. Starsze klastry mogą być tańsze, np. w wyniku dostępu do uczelni i jednostek B+R, lub też mogą umożliwiać dostęp do istniejącego rynku konsumentów, którzy mogą

<sup>8</sup> Dynamika jest tu rozumiana w świetle teorii cyklu życia produktu Vernona (1966), która wyróżnia klastry: embrionalne, wzrostowe, dojrzałe oraz schyłkowe.

stanowić ważne źródło innowacyjnych pomysłów (Hippel 1980). Firmy mogą wykorzystać istniejące efekty *spillovers* przez umieszczenie swojej działalności w pobliżu kluczowych użytkowników ich produktów. Ma to na celu utrzymywanie z nimi częstych kontaktów. Jednak dłuższa obecność w danym klastrze może stać się niekorzystna dla firm, jeśli ich dynamika jest wolniejsza niż rozwój danej branży wysokich technologii. Może się oczywiście zdarzyć, iż klastrer w fazie schyłkowej może nadal odnosić sukcesy, ze względu na jego wysoką wydajność w upadającej branży. Dlatego też wpływ, jaki klastry mogą mieć na lokalną gospodarkę, powinien być mierzony odpowiednio w odniesieniu zarówno do dynamiki danego klastra, jak i rozwoju jego poszczególnych branż lub sektorów.

Dynamika i wzrost cyklu życia poszczególnych technologii i samego klastra wiąże się zatem z różnorodnością i heterogenicznością wiedzy. Uzyskane doświadczenie i przewaga konkurencyjna klastrów w tradycyjnych branżach, aktywna współpraca w ramach modelu „Triple Helix” oraz zachodzące procesy konwergencji technologicznej umożliwiają starym i dojrzałym klastram odzyskać/utrzymać swoją atrakcyjność inwestycyjną, a zatem i konkurencyjność.

## Od pojedynczych branż w kierunku wielobranżowej specjalizacji KOW

Zjawisko konwergencji technologicznej nie dotyczy jednak wszystkich sektorów i branż przemysłów wysokich technologii. Przykładowo wyniki badań przeprowadzonych przez Swan et al. (2002) w przemyśle IT dowodzą, że klastry specjalizujące się w urządzeniach komputerowych oraz ich komponentach są skuteczniejsze w przyciąganiu nowych firm do branży oprogramowania i usług komputerowych. Zależność ta jest jednokierunkowa. Inny wniosek, do którego doszli autorzy, dotyczy tego, że jeśli konwergencja technologiczna między poszczególnymi dziedzinami opartymi na wiedzy jest niska, to najlepsze wyniki osiągają klastry specjalizujące się w pojedynczych technologiach. Gdy stopień konwergencji technologicznej jest wysoki, wówczas dochodzi do międzybranżowych efektów *spillovers* pomiędzy poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w produkcji nowych technologii. Jednocześnie wymaga to zaangażowania w procesie produkcji przedstawicieli różnych obszarów i dyscyplin naukowych, co wpływa korzystnie na możliwości zatrudnienia i poprawę warunków życia w danym regionie (Swan et al. 2002). Tym samym, jeśli technologie podlegają konwergencji technologicznej, klastry specjalizujące się w kilku technologiach mają większą przewagę konkurencyjną w stosunku do klastrów, specjalizujących się w pojedynczych technologiach. Dowodem na to jest stopniowe przejście takich światowych klastrów jak Route 128 czy Dolina Krzemowa z pojedynczych branż do wielobranżowej specjalizacji w sektorze wysokich technologii, zwłaszcza powstałych na skutek procesów konwergencji branż IT, telekomunikacyjnej i biotechnologii.

Mimo że zjawisko konwergencji technologicznej jest względnie nowe, proces konwergencji już trwa i będzie miał istotny wpływ na rozwój KOW na świecie (Swan et al. 2002). Wielu autorów uważa, że konwergencja technologiczna pozwala na wydłużenie cyklu życia produktów, a tym samym wzmacnia przewagę konkurencyjną firm. Jak podkreśla raport pt. *Converging Technologies*

for *Improving Human Performance* ([www.wtec.org](http://www.wtec.org)) przedstawiciele przemysłów biotechnologii, IT i medycznego coraz częściej tworzą zespoły multidyscyplinarne w celu odkrycia ogromnych możliwości, jakie niesie ze sobą konwergencja technologiczna. Jednocześnie procesy konwergencji technologicznej wymagają nowych umiejętności i możliwości kształcenia, np. w celu zwiększenia pracy twórczej pracowników firm, a także nowych wzorców produkcyjnych i działalności gospodarczej, które przyczyniają się do tworzenia nowych produktów i usług.

## | **Benchmarking KOW w USA**

Dziedziny oparte na wiedzy wymagają dużych nakładów B+R oraz wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, stąd że ich największa koncentracja występuje wokół najbardziej znanych oraz największych uczelni wyższych w USA. Rysunek 2 przedstawia koncentrację geograficzną największych KOW w regionach metropolitarnych USA, mierzoną współczynnikiem lokalizacji<sup>9</sup> na rok 2008 (*Cluster Mapping Project 2010*).

Route 128 (Boston) oraz Dolina Krzemowa (San Francisco) są najbardziej skoncentrowanymi obszarami tworzenia wiedzy w USA. Charakteryzują się wysokim stopniem koncentracji zatrudnienia jednocześnie w kilku branżach opartych na wiedzy, tj. technologiach informacyjnych, biotechnologiach, przemyśle medycznym, przemyśle chemicznym, telekomunikacji oraz szkolnictwie wyższym. Współczynniki lokalizacji poszczególnych branż opartych na wiedzy w regionie metropolitarnym Boston wynoszą odpowiednio:

- 1) nauka i szkolnictwo wyższe 2,95;
- 2) przemysł medyczny 2,33;
- 3) technologie informacyjne 2,18;
- 4) biotechnologie 1,81;
- 5) telekomunikacja 0,85;
- 6) przemysł chemiczny 0,6.

Współczynniki dla Doliny Krzemowej (San Jose-Sannyvale-Santa Clara) wynoszą natomiast odpowiednio:

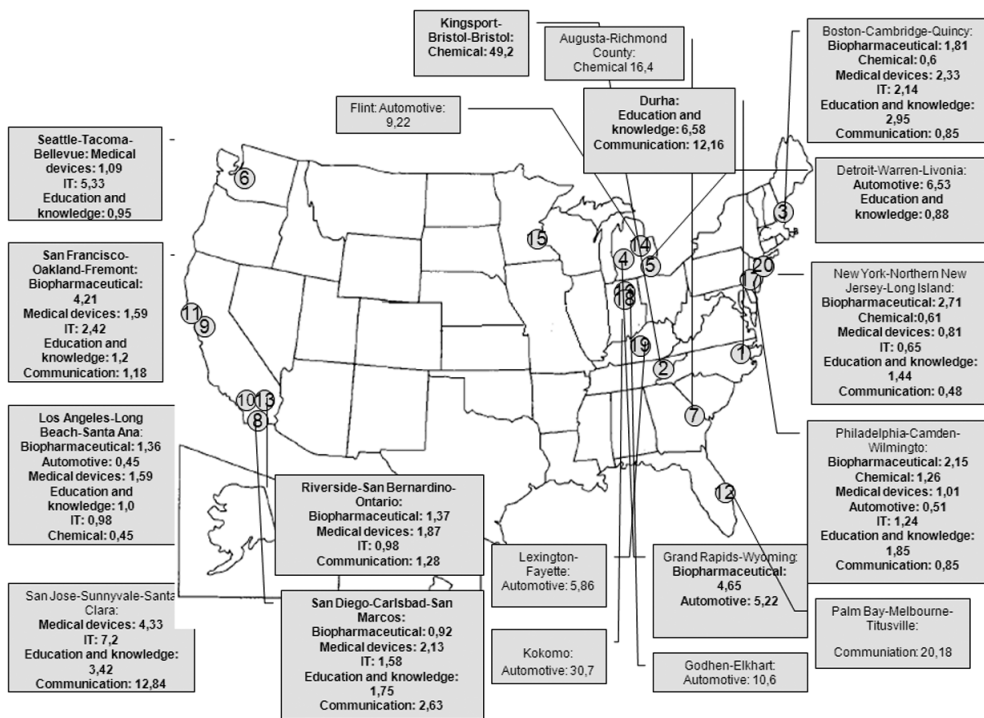
- 1) telekomunikacja 12,84;
- 2) technologie informacyjne 7,2;
- 3) przemysł medyczny 4,33;
- 4) biotechnologie 4,21;
- 5) nauka i szkolnictwo wyższe 3,42.

---

<sup>9</sup> Współczynnik lokalizacji (LQ – *location quotient*) został wyliczony na podstawie formuły  $LQ = (E_{ij}/E_j)/(E_{in}/E_n)$ , gdzie  $E_{ij}$  – zatrudnienie w gałęzi i w regionie j,  $E_j$  – całkowite zatrudnienie w regionie j,  $E_{in}$  – krajowe zatrudnienie w gałęzi i,  $E_n$  – całkowite zatrudnienie w kraju. LQ = 1 oznacza, że region posiada taki sam udział zatrudnienia w danym przemyśle jak gospodarka narodowa.

Ponad jeden na dziesięć pracowników zatrudnionych w Dolinie pracuje w branży IT lub telekomunikacji (Swann, Prevezer 1998: 6). Dolina Krzemowa jest siedzibą takich światowych firm jak Hewlett Packard, Sun Microsystems, Intel i wielu innych (WKCI 2009).

## Rysunek 2 | Koncentracja branż opartych na wiedzy w USA



Źródło: Cluster Mapping Project 2010, Harvard Business School, [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu).

Region Wielkiego Bostonu (obejmujący miasta Boston, Cambridge i Worcester) zatrudnia – w porównaniu do Doliny Krzemowej – względnie mniej osób w branży IT czy biotechnologii. Region ten jest jednak jednym z najważniejszych ośrodków narodzin branży przemysłów biomedycznego (Ngo 2008) oraz biotechnologii pod względem liczby firm i pracowników branży medycznej i biotechnologii. Ogółem zatrudnia się tu odpowiednio około 16 tys. osób w branży medycznej i 10 tys. osób w branży biotechnologii (Ngo 2007). Region klastra Route 128 zajmuje szóste miejsce pod względem liczby zatrudnionych w sektorze biotechnologii w USA, tuż po największych jego skupiskach w takich regionach jak Nowy Jork<sup>10</sup>, Dolina Krzemowa, Chicago i Filadelfia (Cluster Mapping Project 2010). W świetle wyników badań Swann i Prevezer (1998) o silnej pozycji klastrów Route 128 oraz Doliny Krzemowej świadczą również ich specjalizacja jednocześnie w kilku branżach sektora wysokich technologii.

<sup>10</sup> Wysoka pozycja Nowego Jorku pod względem koncentracji biotechnologii tłumaczy się jego szczególną atrakcyjnością lokalizacyjną dla siedzib dużych firm farmaceutycznych.



## Historia i rozwój klastra wiedzy Route 128

**Autostrada** o nazwie Route 128 jest częścią pierwszej nowoczesnej obwodnicy w USA i znajduje się kilkanaście kilometrów poza miastem Boston. Droga Route 128 stała się symbolem dynamicznego rozwoju sektora wysokich technologii oraz wzrostu gospodarczego w stanie Massachusetts. Pierwszy park technologiczny utworzył się głównie w siedzibach firm dystrybucyjnych, które mogły korzystać z połączenia autostrady i dostępu do sieci kolejowych.

Rysunek 3 | Route 128 jako część obwodnicy Yankee Division Highway (14 mil od Bostonu)



Źródło: Route 128: the development of a regional high technology economy. *Research Policy*, Vol. 12, No. 6, s. 299–316.

Wybudowanie drugiej obwodnicy (autostrady międzystanowej 495) koło miasta Boston na początku lat 60. wpłynęło na tworzenie się nowych firm technologicznych niemal na masową skalę, choć początkowo w wolnym tempie. Droga Route 128 wkrótce stała się symbolem wschodzącego rynku wysokich technologii.

## Droga Route 128 – od przemysłu komputerowego do biotechnologii

Na długo przed powstaniem Doliny Krzemowej, klastr Route 128 odegrał pionierską rolę w rozwoju pierwszych firm branży IT. Jest to głównie zasługa dobrze rozbudowanej bazy B+R oraz szkół wyższych i uniwersytetów, skoncentrowanych w obrębie Bostonu. Oprócz MIT i Harvard University, Boston ma inne ważne uczelnie, takie jak Northeastern, Babson College, Boston University, Brandeis University, University of Massachusetts czy też Tufts University.

Przemysł minikomputerów właściwie rozwinął się bezpośrednio w wyniku prac prowadzonych przez naukowców z MIT, zaś cztery firmy utworzone przez kapitał lokalny – Digital Equipment Corporation, Wang Labs, Prime i Data General wraz z działającymi lokalnie krajowymi przedsiębiorstwami Honeywell i RCA – dostarczano większą część komputerów na świecie w latach 60. i 70. Prowadzono również pierwsze prototypy komputerów osobistych klasy PC. W połowie lat 80. „Fortune Magazine” nazwał Kena Olsena – założyciela firmy Digital – największej z firm dostarczających komputery typu PC – „najbardziej pomyślnym przedsiębiorcą w historii amerykańskiego biznesu” (<http://money.cnn.com/magazines>).

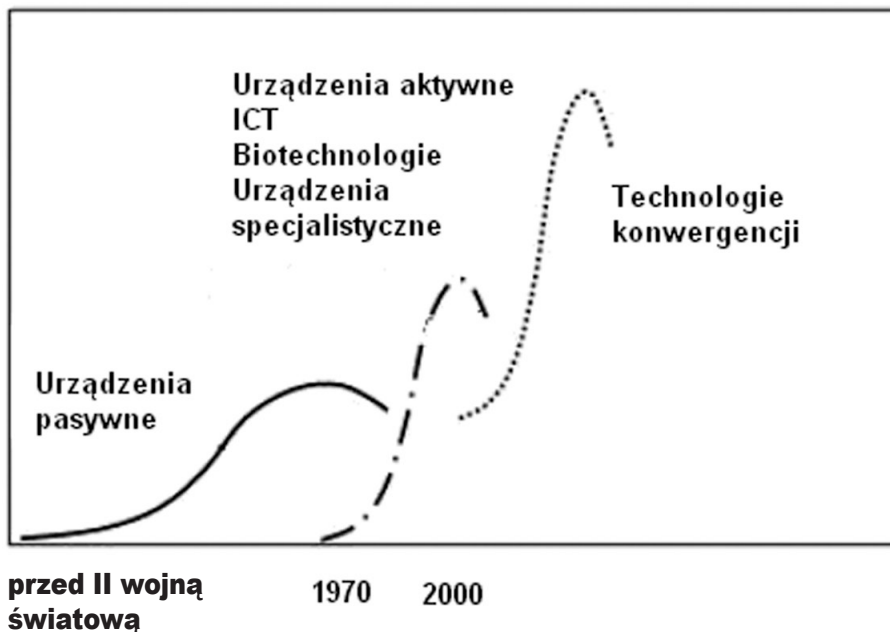
Pomimo zachowującej się różnorodności w strukturze produkcyjnej, klastr Route 128 zasłynął szczególnie dzięki dwóm technologiom – radarowi mikrofalowemu (i związanym z nim systemów i technologii) oraz minikomputerom. To właśnie te dwie technologie przesądziły o sukcesie w początkowej fazie rozwoju klastra Route 128 (na przełomie lat 60. i 70.). Producent radarów – firma Raytheon – przekształcił się w największego pracodawcę w stanie Massachusetts.

Jednakże wzrost konkurencji w produkcji *chipów* komputerowych m.in. w Teksasie<sup>11</sup> oraz Kalifornii (Dolina Krzemowa) w latach 80. i 90. zahamowały rozwój wysokich technologii w regionie Bostonu. Dodatkowo problemy związane z pionowo powiązаныmi procesami produkcyjnymi dużych przedsiębiorstw klastra Route 128 ograniczały dalsze procesy przepływu wiedzy w obrębie klastra Route 128, poprzez zamknięcie zdobytego know-how.

Na początku lat 90., po gwałtownym spadku produkcji urządzeń komputerowych, firmy w regionie Bostonu znalazły sposób na odzyskanie własnej pozycji. Zamiast konkurować z przedsiębiorstwami z Doliny Krzemowej, firmy produkujące urządzenia komputerowe skupiły się głównie na usługach i oprogramowaniu. Na początku lat 90. w Massachusetts było już ponad 800 firm specjalizujących się w usługach i oprogramowaniu.

---

<sup>11</sup> Scott i Sender (2002) wyjaśniają, jaką rolę odegrały instytucje oraz poparcie polityczne w latach 80. dla rozwoju przedsiębiorczości w klastrze branży IT w Austin w Teksasie, który stał się jednym z bezpośrednich konkurentów Doliny Krzemowej w USA.

Rysunek 4 | Dynamika rozwoju technologicznego klastra Route 128<sup>12</sup>

Źródło: opracowanie własne.

Pod koniec lat 90. klaster Route 128 rozszerzył swoją dotychczasową specjalizację o kilka innych branż opartych na wiedzy<sup>13</sup>, tj. przemysł medyczny, nanotechnologię oraz produkty i usługi powstałe na skutek konwergencji technologicznej. Jednym z przykładów konwergencji technologicznej są biotechnologie, które opierają się na dorobku wielu nauk np.: biologii, inżynierii chemicznej, technologii informatycznych, a także wiedzy o naukach przyrodniczych. Stąd ich ważne znaczenie dla wielu dziedzin, tj. medycyny, gospodarki oraz w codziennym życiu (np. przez rozwiązywanie ważnych problemów niedoboru żywności w wielu regionach świata).

Klaster biotechnologii rozprzestrzenił się w trzech kierunkach od miast Boston i Cambridge. Od 1995 r. region metropolitalny Boston przyciągnął około 2 mld USD inwestycji typu *venture capital* do branży biotechnologii. Utworzono 211 nowych firm ([www.bostonbiotechwatch.com/tag/venture-capital](http://www.bostonbiotechwatch.com/tag/venture-capital)). W regionie Boston–Cambridge dokonano wielu przełomowych badań z dziedziny biotechnologii, w tym pięć wynalazków, uhonorowanych Nagrodą Nobla. W dziedzinie rozwoju nauki i technologii oraz badań biomedycznych, Boston ma światowej sławy laboratoria B+R, tj. Draper, Lincoln, Mitre Corporation, Whitehead Institute, Dana-Farber Institute, oraz

<sup>12</sup> Urządzenia pasywne to: rezystory, kondensatory i cewki potrzebne do budowy sprzętu elektronicznego.

<sup>13</sup> W świetle opinii Joyce Plotkin, prezes Massachusetts Software and Internet Rady, pomimo ogólnej recesji gospodarczej (2008) sektor IT jest nadal silny, żywy i bardzo zdrowy. Klaster ten zatrudnia ponad 100 tys. osób, w tym przede wszystkim w dziedzinie oprogramowania, zatrudnionych w laboratoriach Microsoftu w Cambridge oraz w innych ośrodkach tj. Novell, Oracle, czy Symantec ulokowanych wzdłuż drogi Route 128. Istotnie, pomiędzy ośrodkami Novell i RedHat, Route 128 stał się klastrem dla Open Source software.

szpitale badawcze, tj. Brigham Women's Hospital oraz Massachusetts General Hospital, związany z Harvard Medical School.

Jedne z pierwszych firm w tej branży – Biogen i Genzyme – powstały właśnie w Bostonie. Biogen został założony w 1978 r. przez naukowców z Harvardu i MIT, którzy później otrzymali Nagrodę Nobla za swoje osiągnięcia badawcze. Genzyme, z siedzibą w Cambridge, powstał w 1981 roku na bazie działalności B+R prowadzonej w Tufts University ([www.celt.tufts.edu](http://www.celt.tufts.edu)). Przykładami mniejszych firm z branży biotechnologii aktywnie działających na terenie Bostonu i Cambridge są takie firmy jak Seragen, Repligen, Cambridge Bio. Największym – pod względem liczby zatrudnionych osób – przedsiębiorstwem w regionie Bostonu jest przedsiębiorstwo Raytheon (zatrudniające ponad 100 tys. osób), kiedyś znane ze swojej kluczowej roli w rozwoju klastra Route 128 ([www.bostonbiotechwatch.com/tag/venture-capital/](http://www.bostonbiotechwatch.com/tag/venture-capital/)).

Pomimo że model klastra biotechnologii Route 128 nie jest jeszcze w pełni ukształtowany, wzrost konkurencji w branży biotechnologii oraz technologii informatycznych ze strony innych klastrów, zwłaszcza Doliny Krzemowej, zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań produktowych i technologicznych wynikających z procesów konwergencji technologii.

## Rola uniwersytetów i sieci współpracy w rozwoju Route 128

Mimo że oba klastry – Route 128 oraz Dolina Krzemowa – są jednymi z wielu przykładów KOW modele współpracy między uczelniami/jednostkami B+R, przedsiębiorstwami i sektorem publicznym w tych klastrach, znacznie się różnią. Różnice te wynikają z odmiennych tradycji i obyczajów społecznych, historii czy struktury organizacyjno-produkcyjnej przedsiębiorstw należących do tych dwóch klastrów. Od początku istnienia Doliny Krzemowej jej struktura produkcyjna składała się z wielu małych firm tworzących sieć współpracy oraz wymiany doświadczeń i wiedzy. Tymczasem struktura produkcyjna technologii komputerowych Route 128 była zdominowana przez duże, zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa, które wykonywały wszystkie czynności w tzw. łańcuchu wartości dodanej<sup>14</sup> (*value chain*) (Saxenian 1994). Zamiast korzystania z usług podwykonawstwa, firmy takie jak Data General i DEC produkowały własne komponenty do komputerów (półprzewodniki, klawiatury, dyski, ekrany, itd.).

Stosunki społeczne i kultura dominująca w regionie Bostonu (Nowej Anglii) charakteryzowały się ostrożnością i umiarem. Środowisko społeczne pozostawało pod wpływem tradycji rodzinnych, kościoła, szkół, klubów itp. Sieć kontaktów nieformalnych między firmami była ograni-

<sup>14</sup> Koncepcja łańcucha wartości dodanej stworzona przez Michaela Portera przedstawia działalność przedsiębiorstwa jako ciąg czynności powiązanych ze sobą w logiczną całość, podejmowanych w czasie wytwarzania wyrobu finalnego lub usługi, prowadzących do uzyskania wartości dodanej. Autor wyróżnił dwa rodzaje czynności kreujących wartość: czynności podstawowe i czynności pomocnicze. Czynności podstawowe są bezpośrednio związane z wytworzeniem wyrobu finalnego lub usługi oraz ich sprzedażą, czyli jest to podstawowy proces zachodzący w przedsiębiorstwie, obejmujący fizyczne wytwarzanie, sprzedaż, dostarczanie oraz obsługę produktu na rynku (Encyklopedia Zarządzania, [www.mfiles.pl/pl/index.php/łańcuch\\_wartości\\_dodanej](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/łańcuch_wartości_dodanej)).

czona. Stabilność i lojalność ceniono bardziej niż eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka. Ponadto ta autarkiczna kultura biznesu była stymulowana ogólnie przez finansowanie działalności B+R w sektorze wojskowym przez rząd amerykański, co wymagało w pewnym stopniu zachowania tajemnicy państwowej (Saxenian 1994). Zatem mimo różnych mechanizmów transferu wiedzy istniała tendencja do utrzymywania informacji i wiedzy w ramach własnej organizacji. Nawet sektor kapitału *venture capital* był konserwatywny i jako taki był zdominowany przez banki, a nie przedsiębiorstwa. Stąd znaczenie czynnika lokalizacji w stymulowaniu dyfuzji wiedzy i innowacyjności firm w regionie miało mniejsze znaczenie w przypadku Route 128. Duże znaczenie miał natomiast transfer wiedzy formalnej (*tacit knowledge*), za pośrednictwem umów o współpracy w zakresie działalności B+R między uczelniami/jednostkami B+R i sektorem przemysłowym. Jeszcze inną formą transferu wiedzy formalnej stanowiła działalność typu *spin-off*.

Środowisko akademickie klastra Route 128 obejmuje osiem wiodących uczelni: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard University, Boston University, Boston College, Brandeis University, Northeastern University, Tufts University i University of Massachusetts. Społeczność akademicka ośmiu uczelni wyższych w 2000 r. wyniosła ponad 500 tys. osób – prawie tyle co liczba mieszkańców Bostonu – 589 141 (*Report on The Engines*, [http](http://)).

W świetle wyników badań przeprowadzonych przez O'Shea i innych (2005) przeciętna uczelnia wyższa w USA tworzy około 1,91 przedsiębiorstw typu *spin-offs* rocznie. Dla porównania MIT w roku 2005 wytworzył aż 31 podmiotów tego typu.

Rysunek 5 przedstawia powiązania i współpracę w ramach modelu „Triple Helix” klastra Route 128. Najważniejszą instytucją pobudzającą i zarządzającą przepływem wiedzy i technologii między uczelniami/institutami B+R na terenie Boston i Cambridge oraz przedsiębiorstwami jest inkubator. Tworzenie i wzrost przedsiębiorstw poprzez inkubację i wykorzystywanie szczególnie uzdolnionych osób przy zakładaniu nowych zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw wpływa na wzrost innowacyjności w regionie. Ciekawy do odnotowania jest fakt, że MIT nie ma fizycznego inkubatora w postaci specjalnego pomieszczenia, nie bierze udziału w tworzeniu biznesplanów oraz nie udziela środków finansowych na działalność innowacyjną. Zgodnie z wypowiedzią Lity Nelson<sup>15</sup>, Dyrektora Biura Transferu Technologii MIT, uczelnia funkcjonuje w ramach „wirtualnego inkubatora” przedsiębiorczości, którego głównym celem jest dostarczanie informacji o dostępnych źródłach finansowania, udzielanie wsparcia przy ocenie projektów B+R oraz procedurze uzyskania patentu. Do niedawna również Harvard University nie miał takiego inkubatora. Jednakże rosnące problemy związane ze znalezieniem inwestorów spowodowały, że w październiku 2010 r. Harvard Business School zdecydował się powołać do życia Inkubator Innowacji (*Innovation Incubator*, [www.hbs.edu/news/releases/innovationincubator](http://www.hbs.edu/news/releases/innovationincubator)). Zdaniem Daniela Behra<sup>16</sup>, Dyrektora Biura Rozwoju Technologii Harvard „prestż oraz sława Uniwersytetu Harvard zdecydowanie ułatwiają przyciągnąć uwagę potencjalnych inwestorów.

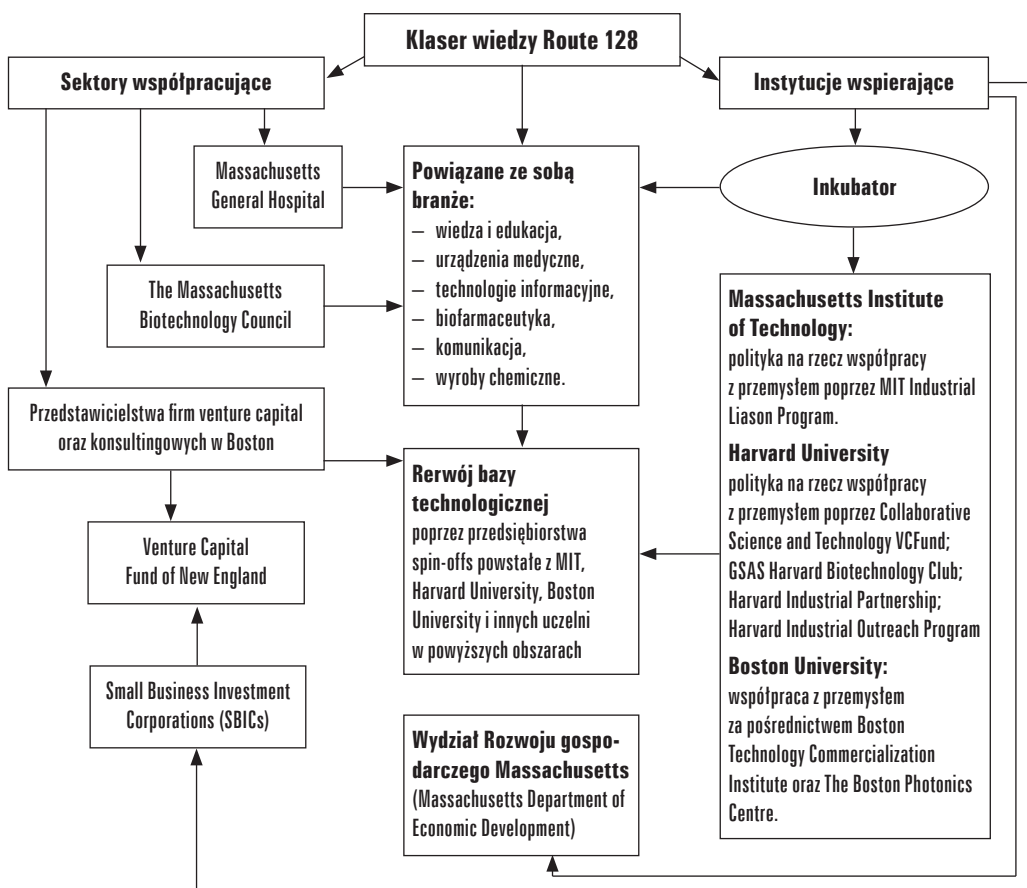
<sup>15</sup> Wywiad z Litą Nelson, MIT Technology Licensing Office (15.10.2009, Cambridge).

<sup>16</sup> Wywiad z Danielem Behr, dyrektorem Harvard Office of Technology Development (15.09.2009, Cambridge).

Problemem jednak nadal pozostaje brak «dowodu» na zyskowość danego przedsięwzięcia, niezbędną do utrzymania potencjalnego inwestora». Inkubator zapewnia studentom, pracownikom naukowym oraz potencjalnym inwestorom miejsce do przedstawienia swoich potrzeb, doświadczeń i pomysłów – jak też działań związanych z pogłębianiem wiedzy na temat przedsiębiorczości i innowacyjności.

Jednostki B+R, pochodzące z takich uczelni jak Harvard i MIT, również współpracują ze sobą. Przykładem takiej współpracy może być program The Harvard-MIT Health Sciences and Technology Programme (HST) ([www.hst.mit.edu](http://www.hst.mit.edu)).

Rysunek 5 | Sieć współpracy w ramach klastra Route 128



Źródło: opracowanie własne.

W ostatnich latach zainicjowano kilka różnych ośrodków i programów zajmujących się nawiązaniem partnerstwa z biznesem i przyciąganiem *venture capital* do MIT i Harvard University. Przykładami takich ośrodków są: MIT Industrial Liaison Program (ILP) MIT Technology Center

oraz MIT Entrepreneurship Center w MIT, Entrepreneurship and Technology Transfer Centre w Harvard University, Harvard Collaborative Science and Technology VC Fund, The Harvard Industrial Partnership, Harvard Industrial Outreach Program, Harvard Biotechnology Club.

Należy również wspomnieć o działalności różnych lokalnych instytucji i organizacji pozarządowych wspierających współpracę w ramach modelu „Triple Helix” w regionie Bostonu. Instytucje te dostarczają przedsiębiorstwom różnego rodzaju usługi, takie jak: szkolenia, porady prawne czy pomoc techniczna. Przykładami takich instytucji są Rada Biotechnologii w Massachusetts (The Massachusetts Biotechnology Council) oraz Główny Szpital w Massachusetts (Massachusetts General Hospital). Zrzeszają one podmioty z dziedziny nauk medycznych i biotechnologii oraz tworzą wspólne przedsięwzięcia, tj. programy wymiany doświadczeń i szkoleń, doradztwo, itd., mające na celu również rozwiązywanie bieżących problemów przedsiębiorstw oraz jednostek B+R. Inną sferą działalności Rady Biotechnologii w Massachusetts jest tworzenie przychylnych regulacji oraz rozwiązań prawnych, które umożliwiłyby wzrost korzyści z produktów biotechnologii dla wszystkich podmiotów w regionie. Jeszcze inne inicjatywy, mające na celu wzmocnienie współpracy pomiędzy uczelniami, biznesem oraz sektorem rządowym to m.in. organizowanie forów wymiany wiedzy, dyskusji oraz konferencje. Ułatwiają one proces tworzenia i rozpowszechniania innowacji w regionie. Są to m.in. organizacje o charakterze *non-profit*, takie jak Mass Insight Education ([www.massinsight.org](http://www.massinsight.org)), Massachusetts Math and Science Initiative ([www.massinsight.org/mmsi](http://www.massinsight.org/mmsi)), Barr Foundation ([www.barrfoundation.org](http://www.barrfoundation.org)), Frontier Science ([www.fstrf.org](http://www.fstrf.org)), Research and Development RAND Corporation ([www.rand.org](http://www.rand.org)), Health Resources in Action ([www.hria.org](http://www.hria.org)), New England Research Institutes ([www.neriscience.com](http://www.neriscience.com)).

Jeszcze inną formą współpracy w ramach modelu „Triple Helix” i transferu formalnej oraz nieformalnej wiedzy jest rynek pracy. Według badań przeprowadzonych na początku lat 90. absolwenci MIT i Harvard poszukają pierwszej pracy w okolicy regionu metropolitalnego Boston (Jaffe 1989). Według raportu *Engines of Economic Growth 2010* blisko 31% całkowitej liczby absolwentów Harvard oraz MIT znajduje pracę w obrębie tzw. Wielkiego Bostonu<sup>17</sup>. Historycznie około 50% absolwentów Harvard Business School rozpoczyna własną działalność gospodarczą w okresie do 15 lat po zakończeniu studiów. Połowa z tych osób zakłada dwa lub więcej przedsiębiorstw (Technology and Entrepreneurship Center of Harvard, [www.tech.seas.harvard.edu/home](http://www.tech.seas.harvard.edu/home)). Przykładowo firmy takie jak: Teradyne, EMC, Forrester Research, Staples, Mercury Computer Systems, Lycos i Akamai Technologies, zostały założone przez absolwentów tej uczelni.

Zdaniem Williama Guenthera<sup>18</sup>, Prezesa Mass Insight w Boston, „pomimo braku bezpośredniego zaangażowania władz lokalnych w działalność uczelni i współpracę w ramach modelu „Triple Helix”, władze miejskie Bostonu są obecne na wszystkich wydarzeniach związanych z promocją współpracy oraz działalnością innowacyjną w obrębie Route 128, organizowanych poprzez

<sup>17</sup> Massachusetts Institute of Technology, Harvard University, Boston University, Boston College, Brandeis University, Northeastern University, Tufts University i University of Massachusetts (*Report on The Engines ...*, [http](http://)).

<sup>18</sup> Wywiad z Wilianem Guentherem, Prezesem Mass Insight w Boston (20.10.2009, Boston).

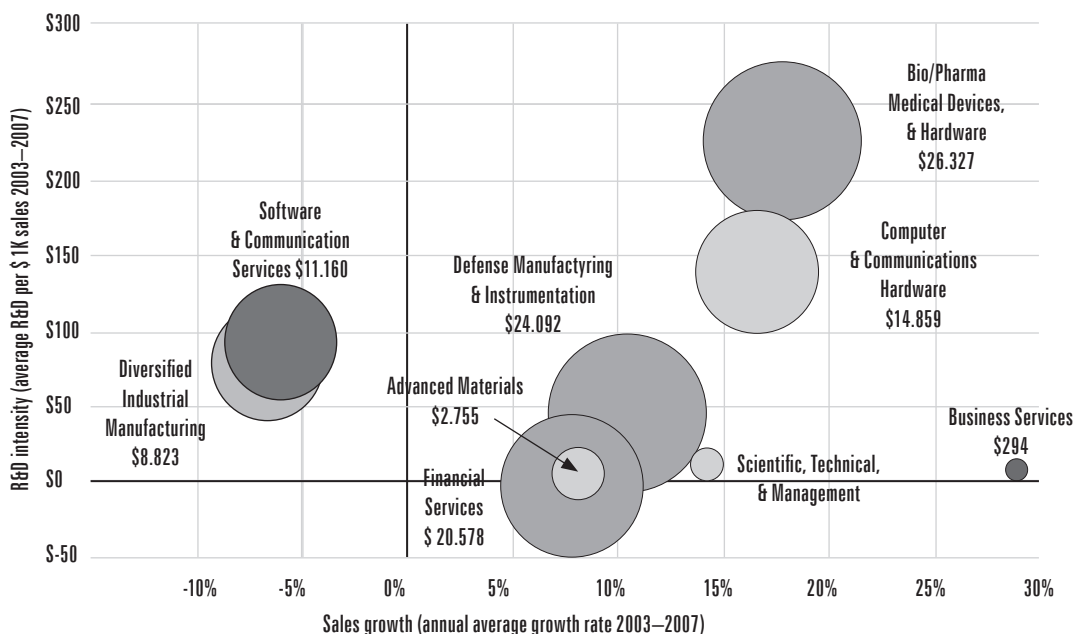
uczelnie wyższe oraz organizacje pozarządowe. Dla władz lokalnych Route 128 umożliwi lepszą promocję regionu oraz podniesienie jego rangi w oczach inwestorów oraz mieszkańców”.

## Znaczenie *venture capital* oraz B+R

Kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*) jest skutecznym narzędziem poprawy klimatu przedsiębiorczego, a także tworzenia innowacji technologicznych oraz miejsc pracy. Od początku II wojny światowej, napływ kapitału *venture capital* oraz tworzenie się spółek typu *spin-off* w regionie Boston miało miejsce w dużych firmach oraz uczelniach wyższych. Jednym z pierwszych inicjatorów *spin-offs* było przedsiębiorstwo Raytheon, które zostało założone przez pracowników naukowych MIT.

Wraz ze stopniowym ograniczeniem produkcji minikomputerów oraz urządzeń elektronicznych (służących głównie do celów wojskowych) rozwinęły się inne gałęzie przemysłu wysokich technologii, tj. przemysł komputerowy (sprzęt i oprogramowanie), przemysł medyczny i biotechnologie. Przemysły te odnotowywały największą dynamikę wzrostową, zarówno pod względem wydatków na B+R jak i obrotów sprzedaży, w stanie Massachusetts w okresie 2003–2007 (zob. rysunek 6).

Rysunek 6 | Intensywność działań B+R oraz wzrost sprzedaży w stanie Massachusetts w latach 2003–2007



Źródło: 2008 Index of the Massachusetts Innovation, Massachusetts Technology Collaborative, [www.masstech.org/](http://www.masstech.org/).



Według danych The National Venture Capital Association w 2008 r. region Bostonu przyciągnął 3,3 mld dolarów w postaci funduszy *venture capital*<sup>19</sup>. Mimo że jest to znaczny spadek w porównaniu z rokiem 2007 (3,9 mld dolarów) – Massachusetts jest nadal drugim stanem po Kalifornii pod względem wartości kapitału *venture capital* w sektorze wysokich technologii. W latach 2007–2008 najwięcej środków z funduszy *venture capital* trafiło do branży biotechnologii, przemysłu medycznego i komputerowego. Rozwój zjawiska *spin-off* w regionie metropolitarzym Boston tłumaczy się również dobrze rozbudowanym sektorem bankowym i finansowym oraz bliskością do najważniejszych ośrodków przemysłowych i finansowych, takich jak Nowy Jork. Na końcu można dodać, że w świetle ostatnich dostępnych badań przeprowadzonych przez Radę Wysokich Technologii Stanu Massachusetts (*The Massachusetts High Tech Council 2008*, <http://www.mhtc.org>) większość inwestorów jest optymistycznie nastawiona do przyszłości sektora wysokich technologii w Massachusetts, szczególnie w regionie Route 128 (Miller, [http](http://)).

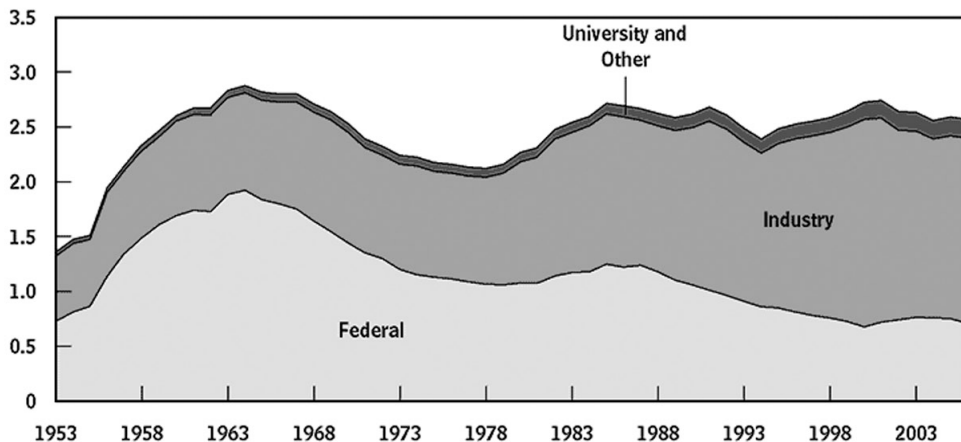
## | Rola sektora rządowego w stymulowaniu Route 128

Rola czynnika publicznego w początkowej fazie rozwoju Route 128 okazała się kluczowa, mimo że bezpośrednim celem władz regionalnych oraz stanowych Massachusetts nie było zbudowanie klastra wysokich technologii.

Początek wpływu sektora państwowego na rozwój sektora wysokich technologii w regionie Bostonu sięga 1930 r., a nawet do powstania MIT w połowie XIX wieku. W latach 30. duża część środków publicznych była przeznaczana na rozwój szkolnictwa podstawowego i średniego. Po II wojnie światowej nakłady na działalność B+R z budżetu federalnego systematycznie rosły (rysunek 7). Pod koniec zimnej wojny stan Massachusetts zajmował pierwsze miejsce pod względem transferu środków rządowych, w tym głównie z Departamentu Obrony (Department of Defense) oraz Centralnej Agencji Wywiadowczej (Central Intelligence Agency), które finansowały 60% całości B+R w okresie powojennym w USA.

<sup>19</sup> W tym czasie inwestycje typu *start-up* w Dolinie Krzemowej pozostały na stałym poziomie 11 bln dolarów (*2008 Index of the Massachusetts Innovation*, Massachusetts Technology Collaborative, [www.masstech.org](http://www.masstech.org)).

Rysunek 7 | Wydatki (uniwersytetów, rządu oraz sektora przemysłu) na B+R jako % PKB w USA w latach 1953–2006



Źródło: Congressional Budget Office and National Science Foundation (2006) [www.nsf.gov/statistics/](http://www.nsf.gov/statistics/).

Dzięki nakładom rządowym, poprzez NASA oraz Departament Energii, duże przedsiębiorstwa specjalizujące się w przemyśle wysokich technologii mogły rozbudować swoje możliwości techniczne oraz badawczo-rozwojowe. Celem było finansowanie rozwoju przemysłu komputerowego oraz biotechnologicznego (Saxenian 1994). Centrum Rozwoju Elektroniki NASA (NASA Electronics Research Center – ERC) utworzone w 1964 r. w Cambridge (tuż obok MIT) służyło rozwojowi wiedzy na temat urządzeń elektronicznych w czasach Apollo oraz jako centrum kształcenia podyplomowego współpracy w ramach modelu „Triple Helix”. W 1968 r. ERC zatrudniało około 1600 pracowników naukowych i technicznych, plus kolejne 500 osób na stanowiskach administracyjnych i pomocniczych<sup>20</sup>.

Pomimo znacznych wydatków na B+R przeznaczonych dla MIT i Harvard<sup>21</sup> oraz rozwój działalności agencji państwowych (NSF, NASA, DARPA, DOE i NIST)<sup>22</sup>, dopiero rozwój działalności B+R w tak dużych przedsiębiorstwach jak Raytheon<sup>23</sup>, rosnące nakłady rządowe na rozwój infrastruktury komunikacyjnej oraz edukacyjnej w znacznej mierze przesądziły o rozwoju sektora wysokich technologii w regionie Route 128 (Kenney 2000; Roberts 1991).

<sup>20</sup> NASA History Programme Office, <http://history.nasa.gov/erc.html>.

<sup>21</sup> Wydatki te zaowocowały takimi przełomowymi odkryciami jak: pierwowzór komputera mechanicznego (zbudowanego pod kierownictwem Vannevar Busha, założyciela Raytheon oraz doradcy prezydenta USA Franklina D. Roosevelta); uzyskanie patentu na kuchenkę mikrofalową przez Percy Spencera, pracownika Raytheon, prototypu dzisiejszego komputera PC, powstałego w firmie Digital Equipment Corporation (DEC) i wieloma innymi.

<sup>22</sup> DARPA-Research and Development Office for the U.S. Department of Defense; DOE – U.S. Department of Energy; NIST – The U.S. National Institute of Standards and Technology.

<sup>23</sup> W 1957 r. na terenie Route 128 znajdowało się 99 przedsiębiorstw zatrudniających łącznie ponad 17 tys. pracowników, w 1965 liczba ta wzrosła do 574 zakładów, w 1973 do 1212. W 1990 funkcjonowało tam 3 tys. przedsiębiorstw ([http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga\\_128](http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga_128)).

Na początku powstania klastra Route 128 działalność rządu USA skupiała się na utrzymaniu stabilności i rozwoju długotrwałego kilku dużych firm, tj. Raytheon. Od początku lat 90. strategią rządu USA jest stosowanie kombinacji polityk (*policy mix*), która polega, z jednej strony, na udzielaniu wsparcia ze strony władz federalnych dla rozwoju infrastruktury technicznej i B+R, z drugiej zaś na wsparciu w procesach komercjalizacji przedsięwzięć B+R ze strony władz stanowych oraz regionalnych; a także na szerszej strategii mającej na celu rozwój regionów i przedsiębiorstw – począwszy od udzielania praktycznych informacji, doradztwa czy udzielania pomocy finansowej. Nacisk władz stanowych Massachusetts na rozwój inicjatyw mających na celu wzmocnienie współpracy w ramach modelu „Triple Helix” zaowocował również powstaniem wielu forów wymiany wiedzy i doświadczeń, licznymi szkoleniami i konferencjami stymulującymi procesy tworzenia i rozpowszechniania innowacji w regionie. Przykładami takich inicjatyw są *The Springboard Enterprise VC Forum* oraz *French-American Transatlantic Partnerships and Financing Workshop VC*, organizowane w celu otwarcia możliwości dla nowych przedsięwzięć biznesowych.

Jednakże zdaniem Williama Guenthera „rola władz lokalnych w rozwiązywaniu problemów klastra Route 128 jest nadal niewystarczająca, zwłaszcza w udzielaniu wsparcia dla oświaty w szkołach publicznych”, co nie sprzyja równości szans na rynku pracy oraz długofalowemu rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy w regionie.

## | Zakończenie

Klaster Route 128 stanowi przykład skutecznego modelu długoterminowego zarządzania innowacjami w regionie, na bazie współpracy zarówno w ramach modelu „Triple Helix”, jak i międzyuczelnianej (przykładem jest współpraca MIT–Harvard). Na podstawie doświadczeń i wiedzy wyniesionej z czasów najbardziej dynamicznego rozwoju branży komputerowej w obrębie klastra Route 128 zrodziła się nowa branża wysokich technologii – biotechnologie. Warto podkreślić, że mimo znacznego ograniczenia udziału branży komputerowej w strukturze produkcyjnej klastra Route 128, przemysł komputerowy nie zniknął całkowicie w regionie metropolitalnym Boston. Wielu producentów branży komputerowej w dalszym ciągu prowadzi tam swoją działalność (np. przedsiębiorstwo EMC – obecnie jeden z liderów światowych pod względem usług magazynowania danych).

Doświadczenie klastra Route 128 ujawnia główne cechy niezbędne dla pomyślnego rozwoju KOW w regionie. Szczególne znaczenie ma tu bliskość geograficzna przedsiębiorstw i sektora B+R oraz uczelni wyższych (tj. MIT, Boston, Harvard i innych). Sprzyja ona skutecznemu transferowi technologii i wymiany wiedzy, a także ułatwianiu komercjalizacji innowacji. Ważną rolę, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju Route 128, odegrał też sektor państwowy. Rząd USA nie udzielał bezpośredniego wsparcia finansowego dla inicjatywy tworzenia klastra Route 128. Wsparcie to miało miejsce głównie poprzez rozwój infrastruktury komunikacyjnej<sup>24</sup>, stymulowanie innowacji oraz nowych trendów technologicznych poprzez wydatki na B+R, a także

<sup>24</sup> Powstanie i rozwój KOW przy Route 128 jest wynikiem dalekowzroczności kilku podmiotów, które wybudowały tam pierwszy park przemysłowy.

tworzenie przychylnego klimatu inwestycyjnego, który przyciągał nowe firmy i utalentowane osoby z całego świata.

W świetle opinii Michaela Portera – jednym z głównych wyzwań, przed którymi stoi obecnie region metropolitalny Boston, „jest zachowanie historycznej roli przywódcy w sektorze wysokich technologii”. To ostatnie będzie zależało w dużej mierze od zdolności do współpracy wszystkich członków klastra Route 128 (przedsiębiorstw, uczelni, organizacji pozarządowych i instytucji państwowych) w kształtowaniu i efektywnej realizacji długofalowych wizji i celów gospodarczych regionu metropolitalnego Boston<sup>25</sup>.

#### B i b l i o g r a f i a

- Best M.** (2001) *The New Competitive Advantage: The Renewal of American Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Bluestone B.P., Stevenson M.F.** (2000) *Boston Renaissance: Race, Space, and Economic Change in an American Metropolis*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cameron G., Proudman J., Redding S.** (2005) Technological convergence, R&D, trade and productivity growth. *European Economic Review*, Vol. 49, No. 3, s. 775–807.
- Chmiel A.** (1991) *Biotechnologia. Podstawy mikrobiologiczne i biochemiczne*. Warszawa.
- Dorfman N.S.** (1983) Route 128: The development of a regional high technology economy. *Research Policy*, Vol. 12, No. 6, s. 299–316.
- Grebel T., Krafft J., Saviotti P.P.** (2006) On the Life Cycle of Knowledge Intensive Sectors. *Revue de l'OFCE*, czerwiec, s. 61–85.
- Kenney M.** (2000) *Understanding Silicon Valley: the Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford University Press.
- Kenney M., Von Burg U.** (1999) Technology, entrepreneurship and path dependence: industrial clustering in Silicon Valley and Route 128. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8, No. 1, s. 67–103.
- Malecki E.J.** (2008) *Boston's High-Technology Economy: From Route 128 to Genetown*. The Ohio State University, styczeń.
- Marciniak S.** (2010) *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*. Warszawa: CH Beck.
- Mariusson A.** (2001) *Uwarunkowania nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, ([www.klastry.pl](http://www.klastry.pl)).
- Miller C.C.** (2009), *Is Boston Still a Venture Capital Hotbed?*, [www.bits.blogs.nytimes.com/2009 \(19.05.2009\)](http://www.bits.blogs.nytimes.com/2009/19.05.2009).
- Ngo A.** (2008) *Economic Impact of the Mass. Biomedical Industry*. Project Report, Worcester Polytechnic Institute, 24.04.2008 r.
- Rasmussen B.** (2007) Business Models and the Theory of the Firm. *Pharmaceutical Industry Project Working Paper*, No. 32. Melbourne: Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University.
- Report on The Engines of Economic Growth: The Impact of Boston's Eight Research Universities on the Metropolitan Boston Area*, Appleseed, 2010, [www.appleseedinc.com](http://www.appleseedinc.com).
- Roberts E.** (1991) *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Sartorius W.** *Społeczeństwo Informacyjne i Gospodarka Oparta na Wiedzy w Polsce Wschodniej*. Ekspertyza przygotowana na potrzeby Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020.
- Saxenian A.L.** (1990) Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, Vol. 33, s. 89–112.
- Saxenian A.L.** (1994) *Regional Advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge (Massachusetts) London: Harvard University Press.
- Saxenian A.L.** (2006) *The New Argonauts. Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Scott B., Sender S.** (2002) *Austin-Texas: building a high-tech economy*. Harvard Business School, s.75–98.
- Viale R., Ghiglione B., Rosselli F.** (1998). *The Triple Helix model: a Tool for the Study of European Regional Socio Economic Systems*, The IPTS Report 29 (December). Seville: Joint Research Centre of The European Commission.
- OECD, [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)
- Massachusetts Institute of Technology, [www.web.mit.edu/](http://www.web.mit.edu/)
- Mass Insight Education, [www.massinsight.org/](http://www.massinsight.org/)
- Suffolk University, [www.suffolk.edu/](http://www.suffolk.edu/)
- The Impact of Boston's Eight Research Universities on the Metropolitan Boston Area*, [www.edu-impact.com/](http://www.edu-impact.com/)

#### S t r o n y i n t e r n e t o w e

Appleseed, 2010, [www.appleseedinc.com/](http://www.appleseedinc.com/)

Boston University, [www.bu.edu/](http://www.bu.edu/)

*Index of the Massachusetts Innovation 2008*, [www.masstech.org/](http://www.masstech.org/)

Harvard Business School, [www.isc.hbs.edu/](http://www.isc.hbs.edu/)

<sup>25</sup> Materiał z wykładów M. Portera, Harvard Business School, Cambridge (lutym–marzec 2008).

# Przedsiębiorstwo – przedmiot czy podmiot odpowiedzialności? Instytucjonalne uwarunkowania CSR

Dr Marta Strumińska-Kutra | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
martastr@kozminski.edu.pl

## Abstrakt

Autorka przytacza wyniki jakościowych badań nad instytucjonalnymi i społecznymi uwarunkowaniami odpowiedzialności przedsiębiorstw. Na podstawie analizy danych empirycznych wyróżniono dwa typy wyobrażeń na temat odpowiedzialności. W pierwszym z nich przedsiębiorstwo jest podmiotem odpowiedzialności, „dobrym sąsiadem i obywatelem”, przyczyniającym się do podwyższania jakości życia interesariuszy. W drugim jest zarówno podmiotem odpowiedzialności, jedynie w zakresie przestrzegania obowiązującego prawa, jak i dodatkowo, przedmiotem odpowiedzialności władz oraz jednostek administracyjnych i kontrolnych poziomu samorządowego i krajowego.

JEL: M14

Celem artykułu jest przedstawienie czynników odpowiedzialnych za ukształtowanie się tych dwóch wyobrażeń na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jako główne czynniki sprawcze definiuje się tutaj zaufanie interesariuszy do przedsiębiorstwa oraz efektywność instytucjonalną, rozumianą jako zdolność instytucji formalnych, samorządowych oraz kontrolnych do nadzoru i legitymizowania działań przedsiębiorstwa. Rozszerzenie dyskursu odpowiedzialności o aktorów społecznych reprezentujących organy władzy i administracji ma jeszcze jeden, dodatkowy wymiar. Jest nim odpowiedzialność tych aktorów nie tylko przed obywatelami, lecz również

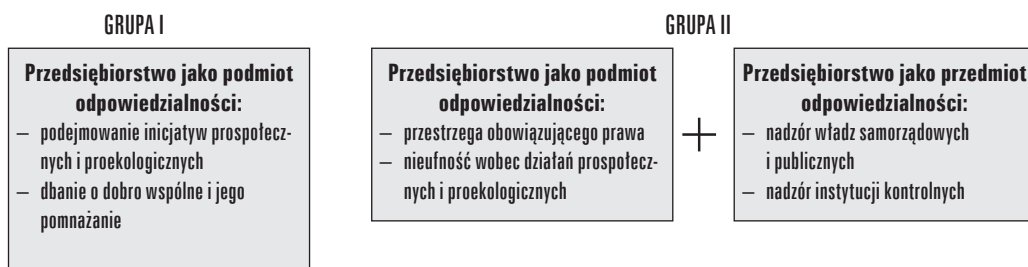
przed przedsiębiorstwem. Od sposobu wykonywania przez nich zobowiązań formalnych zależy bowiem niejednokrotnie sukces, bądź porażka w realizacji działalności gospodarczej.

## Wprowadzenie

Inspiracją dla postawienia pytania zawartego w tytule artykułu stały się wyniki badań nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Wyłonione na ich podstawie społeczne wyobrażenia na temat odpowiedzialności dają się bowiem podzielić na dwie grupy.

1. Pierwsza z nich skupia poglądy nakładające na przedsiębiorstwa obowiązek bycia „dobrym sąsiadem i obywatelem”, mającym swój wkład w tworzenie dobra wspólnego i podwyższanie jakości życia interesariuszy. Przedsiębiorstwo jest więc **podmiotem odpowiedzialności**, od którego oczekuje się podejmowania określonych inicjatyw i którego wysiłki w kierunku poprawy społecznych i środowiskowych oddziaływań przyjmowane są z zadowoleniem.
2. Druga grupa reprezentuje przekonania definiujące przedsiębiorstwo przede wszystkim jako jednostkę koncentrującą się na działalności ekonomicznej, która w swojej działalności na rzecz szeroko rozumianego społeczeństwa i środowiska nie wychodzi poza aktywność wymaganą prawem. Odpowiedzialność w tym drugim ujęciu występuje w dwóch wymiarach. W pierwszym z nich przedsiębiorstwo ma przymiot odpowiedzialności o tyle, o ile jego obowiązkiem jest przestrzeganie prawa. Prospołeczna działalność przedsiębiorstw darzona jest przez przedstawicieli tej grupy przekonaniem o nieufności i uważana jest za potencjalnie szkodliwą. Drugi wymiar ma charakter ściśle komplementarny w stosunku do pierwszego i prezentuje przedsiębiorstwa jako **przedmiot odpowiedzialności**. Podmiotem odpowiedzialnym są zaś przedstawiciele władz i administracji samorządowej oraz publicznej. To one odpowiedzialne są za pilnowanie przedsiębiorstw, by ich aktywność mieściła się w normach wyznaczonych obowiązującym prawem. Charakterystykę omawianych grup ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1 | Wyobrażenia na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw



<sup>1</sup> Projekt *Institutionalne uwarunkowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, realizowany w KNS ALK w latach 2007–2010, finansowany ze środków MNiSW.

Jednocześnie w wyniku badań stwierdzono, że wyobrażenia charakterystyczne dla drugiej grupy współwystępują z rozszerzeniem dyskursu odpowiedzialności, tak by obejmował on nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również aktorów funkcjonujących w ramach instytucji władzy, tzn. samorządy, inspektoraty, administrację publiczną.

Opisany podział zdaje się z grubsza odpowiadać dyskusji nad obowiązkami przedsiębiorstw, toczonej pomiędzy tzw. *shareholders* i *stakeholders approach* oraz wskaźnikom postaw wobec Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility, CSR*) stosowanych w badaniach sondażowych<sup>2</sup>. Warto poświęcić nieco uwagi genezie tworzenia się tych postaw. Ich zaplecze jest bowiem niezwykle różnorodne i niesie ze sobą liczne informacje na temat uwarunkowań, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze w Polsce.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników odpowiedzialnych za ukształtowanie się tych dwóch wyobrażeń na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw, z których pierwsze legitymizuje koncepcję CSR, drugie zaś – na pierwszy rzut oka, kwestionuje jej zasadność. Tym samym, autorka dąży również do wyjaśnienia, w jakich sytuacjach podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań z zakresu CSR kończy się porażką – przedsiębiorstwo nie jest w stanie zbudować pozytywnych relacji z interesariuszami, stworzyć dobrego wizerunku organizacji, ani przyczynić się do przyrostu ogólnego dobrobytu.

Na poziomie teoretycznym w niniejszym artykule autorka dąży do zilustrowania tezy zaczerpniętej z teorii instytucjonalnych, głoszących, że istotnym czynnikiem kształtowania działań związanych z CSR są lokalne instytucje i wyobrażenia o odpowiedzialności oraz roli przedsiębiorstw w społeczeństwie. Czynniki instytucjonalne niejako ze swej natury odznaczają się szerokim zasięgiem, obejmują bowiem formalne (np. zawarte w prawie) i nieformalne (zwyczajowe) normy zachowań. Można więc założyć, że oddziałują one w podobny sposób na wszystkie przedsiębiorstwa działające w Polsce. O tyle więc wnioski z prowadzonych tu rozważań nad kilkoma przykładami empirycznymi mogą stać się podstawą do uogólnień i wniosków praktycznych dotyczących realizacji koncepcji CSR przez podmioty gospodarcze działające na terenie naszego kraju.

Na wstępie przedstawione zostaną rozważania definicyjne. W omawianych badaniach definicja odpowiedzialności przedsiębiorstw jest raczej odtwarzana z obserwowanych wyobrażeń społecznych, niż proponowana *a priori*. Na początkowym etapie badań zaproponowano jednak definicję projektującą zjawiska. Bez niej trudno byłoby bowiem ukierunkować prowadzenie badań empirycznych. Dla jej utworzenia wykorzystano dostępne w literaturze definicje CSR. Następnie, w sposób skrótowy opisana zostanie struktura badania, pokazująca, w jaki sposób zebrano dane będące podstawą do prezentowanych w artykule wniosków. Główną część artykułu stanowi

---

<sup>2</sup> Wskaźnikami tymi są odpowiedzi na pytania typu – „Czy Pana(i) zdaniem, wielkie firmy powinny przede wszystkim: 1. wyznaczać wysokie standardy etyczne, robić więcej, niż wymaga prawo, aktywnie tworzyć lepsze społeczeństwo wielkie firmy powinny koncentrować się na osiąganiu zysków, płaceniu podatków i zapewnianiu miejsc pracy w sposób zgodny z prawem?” (CBOS 2006).

ilustracja empiryczna, zamknięta rozważaniami nad miejscem CSR w polskim kontekście instytucjonalnym.

## Definiowanie odpowiedzialności w kontekście efektów zewnętrznych

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest swego rodzaju projektem instytucjonalnym, ustalającym określone reguły gry dla życia gospodarczego. Jedną z przyjętych w literaturze definicji koncepcji podkreśla, że realizacja postulatów CSR oznacza podjęcie takich działań, które mają na celu zwiększanie dobrobytu społecznego w zakresie sięgającym poza bezpośrednie interesy ekonomiczne, techniczne i prawne przedsiębiorstwa (np. Davis 1973; McWilliams, Siegel 2001, za Campbell 2007).

Fakt, że koncepcja CSR dotyczy relacji organizacja–otoczenie, zaś jej przedmiotem są pozarynkowe efekty funkcjonowania, pozwala na jej opisywanie i definiowanie za pomocą pojęcia efektów zewnętrznych (*externalities*), rozumianych jako koszty lub zyski narzucone przez przedsiębiorstwo innym podmiotom, przy jednoczesnym założeniu, że owi „inni” nie ponoszą ani odpowiednich kosztów, ani nie dostają odpowiedniej zapłaty<sup>3</sup> (Samuelson 1998). **Jako CSR rozumie się tutaj taki proces zarządzania efektami zewnętrznymi funkcjonowania przedsiębiorstwa, który kładzie szczególny nacisk na zarządzanie relacjami z interesariuszami.** Usytuowanie CSR w tym kontekście jest przydatnym zabiegiem analitycznym, pozwalającym na użycie konkretnych ram teoretycznych: nawiązać do teorii zajmujących się relacją między dobrem wspólnym a dobrem jednostkowym i do problemów związanych z racjonalnością i pułapkami działań kolektywnych. W tej perspektywie CSR staje się instytucją mającą na celu uzgadnianie interesów poszczególnych kolektywnych aktorów społecznych, zapobieganie konfliktom oraz unikanie pułapek społecznych, w których racjonalne działanie, mające na celu realizację interesu własnego, niszczy dobro wspólne, a w dalszej konsekwencji również podstawy funkcjonowania danego podmiotu (Ostrom 1990, 1998). Analizowanie CSR jako instytucji i z perspektywy teorii instytucjonalnych proponują tacy badacze, i teoretycy jak Aguilera i Williams (2008), Campbell (2007), Crouch (2006). Zarówno oni, jak i analitycy korzystający z innych perspektyw (Porter, Kramer 2007) w wielu przypadkach posługują się pojęciem efektów zewnętrznych w mniej lub bardziej bezpośredni sposób. Przykładowo perspektywa przyjęta przez Campbella pokazuje, że kwestia działań odpowiedzialnych może być sprowadzona do zjawiska efektów zewnętrznych, tyle że w klasycznym, najczęściej używanym ujęciu polegać ona będzie na maksymalizacji efektów pozytywnych, a w ujęciu całościowym oznacza **minimalizację efektów negatywnych i maksymalizację pozytywnych**. Proponuje on definiowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw przez odniesienie się do standardów minimalnych: „uważam przedsiębiorstwo za działające w sposób społecznie odpowiedzialny, jeśli spełnia ono dwa warunki: po pierwsze, nie może świadomie podejmować działań prowadzących do szkody interesariuszy, takich jak inwestorzy, zatrudnieni,

<sup>3</sup> Przykładem narzucenia efektów zewnętrznych są negatywne oddziaływania środowiskowe przedsiębiorstwa, wskutek których spadają ceny nieruchomości w okolicy.



klienci, dostawcy, społeczność lokalna; po drugie zaś jeżeli przedsiębiorstwo spowodowało jakiegokolwiek szkody, powinno im zadośćuczynić (*rectify*) zaraz po ich wykryciu oraz poinformować interesariuszy o ich zaistnieniu; zadośćuczynienie powinno być dokonane dobrowolnie lub na skutek jakiegoś rodzaju zachęty: perswazji moralnej (*moral suasion*), presji normatywnej, groźby legalnej, rządzących regulacji, wyroków sądowych itp.” (Campbell 2007: 951). Cytowana definicja pozostaje w sprzeczności z najczęściej przytaczanym w jednym ważnym elemencie – mianowicie CSR powszechnie uznawana jest za aktywność wykraczającą poza działania wymagane prawem. Przyjęcie perspektywy zaproponowanej przez Campbella ma jednak tę zaletę, że eliminuje możliwość uznania za odpowiedzialne przedsiębiorstwo, które maksymalizuje efekty pozytywne, nie dbając jednocześnie o minimalizację negatywnych (czyli np. wspierające różnego rodzaju inicjatywy społeczne i jednocześnie zatruwające środowisko)<sup>4</sup>.

Elementy podejścia wyróżniającego minimalne standardy CSR można również odnaleźć u Portera i Kramera. Wyróżniają oni CSR typu reaktywnego (*responsive CSR*), zawierającą w sobie dwa nurty: obywatelską postawę, nakazującą firmie odpowiadać na pojawiające się kwestie istotne dla społeczności, oraz łagodzenie istniejących bądź potencjalnych negatywnych skutków (efektów) działania firmy. CSR typu strategicznego – drugi wyróżniony typ – obejmuje, oprócz działań w ramach CSR reaktywnego, podejmowanie nielicznych inicjatyw przynoszących duże i wyróżniające firmę korzyści społeczne oraz ekonomiczne (2007: 87).

Kategorie minimalnego i pozytywnego CSR w rozumieniu – odpowiednio – odpowiedzialności za negatywne i pozytywne efekty zewnętrzne zdają się użyteczne w opisie wyobrażeń wyróżnionych w trakcie badań<sup>5</sup>. Oczekiwania, że przedsiębiorca przyczyni się do pomnażania dobra wspólnego odpowiadają CSR „pozytywnemu”, zaś postrzeganie obowiązków przedsiębiorstwa w kontekście przestrzegania prawa bądź zmuszenia do jego przestrzegania przez jednostki zewnętrzne, odpowiada CSR „minimalnemu”.

## | Struktura badania

Badania oparte były na założeniach dostarczonych przez perspektywę teorii instytucjonalnych. Najistotniejsze z nich było twierdzenie, że **SOP jako swego rodzaju projekt instytucjonalny jest zróżnicowany w zależności od otoczenia kulturowego, instytucjonalnego i społecznego**. Przytaczane tu analizy teoretyczne i empiryczne koncentrowały się na ostatnim z wymienionych czynników – tj. na otoczeniu społecznym. W celu uzyskania dokładniejszego wglądu w specyfikę jego oddziaływania do badań wybrano przedsiębiorstwa funkcjonujące w zróżnicowanym otoczeniu społecznym. Podstawową zmienną różnicującą przypadki dobrane do badania była władza interesariuszy, rozumiana jako stosunek społeczny, w którym jedna strona posiada umie-

<sup>4</sup> Zarówno w badaniu nad CSR, jak i w orzekaniu o odpowiedzialności, ważne jest co najmniej rozróżnienie działań odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych. Abstrahując od wymiaru etycznego – nieuwzględnianie obu wymiarów może negatywnie oddziaływać na trafność wyników badań. Więcej na ten temat w Strike et al. (2006).

<sup>5</sup> Warto zaznaczyć, że ocena, czy dany efekt jest negatywny, czy pozytywny – jest kwestią definicji społecznej i nie daje się rozstrzygnąć *a priori* (Crouch 2006).

jętność skłonienia drugiej do robienia czegoś, czego bez otrzymania bodźców zewnętrznych by nie zrobiła (Dahl 1957). Istota władzy jest tu rozumiana dwojako – jako zasób i jako relacja (Morgan 2008). W pierwszym przypadku władza interesariuszy jest tym większa, im większe są ich zasoby np. kapitału społecznego, kulturowego, ekonomicznego. W badaniach zakłada się, że władza związana z dostępnością wspomnianych rodzajów kapitału pozwala na efektywne wywieranie nacisków na przedsiębiorstwo np. na wykorzystanie mediów, środków formalnych zawartych w postępowaniu administracyjnym i sądowym oraz na prowadzenie negocjacji z przedsiębiorstwem. W drugim przypadku – władzy rozumianej jako relacji – źródłem staje się zależność. Im bardziej społeczność lokalna potrzebuje przedsiębiorcy np. jako pracodawcy, płatnika podatków, tym mniejsza jest jej siła przetargowa i możliwość narzucenia przedsiębiorstwu działań uznawanych przez społeczność za odpowiedzialne. Uwzględniając zmienną „władza interesariuszy”<sup>6</sup>, do badania wybrano zarówno przedsiębiorstwa funkcjonujące w „silnym”, jak i w „słabym” otoczeniu. Kolejną decyzją poczynioną w trakcie doboru obiektu badań była decyzja o jednostkach analizy. Stały się nimi konflikty między społecznościami lokalnymi a przedsiębiorstwami. Konflikty są swego rodzaju eksperymentem naturalnym (Hammersley, Atkinson 2000), pozwalającym na wyabstrahowanie z rzeczywistości społecznej wyobrażeń na temat tego, co jest przedmiotem odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jest to możliwe dzięki temu, że sporom towarzyszy stawianie żądań, będących przecież odbiciem oczekiwań określonych grup interesu.

Ostatecznie zbadano siedem konfliktów. W badaniach posłużono się strategią wielokrotnego studium przypadku (*collective case study*, Stake 2009). Przypadki są tu badane i opisywane, by umożliwić wgląd w jakiś ważny problem lub teorię. W tym sensie przypadek jest traktowany przedmiotowo – ma umożliwić zrozumienie problemu opisanego przez teorię, stanowić jej egzemplifikację. W obrębie poszczególnych przypadków dobór próby bazował na doborze celowym i był doбором „informatorów kluczowych”, czyli osób, które ze względu na swoją pozycję społeczną i/ lub zawodową dysponowały „specjalną” wiedzą na temat danej grupy interesu. Technika wybrana do zbierania danych to wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji z elementami wywiadu narracyjnego. Łącznie przeprowadzono 62 wywiady. Technika wywiadu uzupełniana została innymi metodami badawczymi, takimi jak: analiza dokumentów (dokumentów urzędowych np. umowy, rozporządzenia, uchwały), analiza treści (przekazów medialnych, witryn internetowych, listów protestacyjnych) i w niektórych przypadkach obserwacją uczestniczącą (udział w spotkaniach stron, rozprawach administracyjnych).

---

<sup>6</sup> Pod uwagę brano jedynie interesariuszy kontekstowych (społeczność lokalna, organizacje pozarządowe) w przeciwieństwie do kontraktowych.

Tabela 1 | Cechy badanych konfliktów

Nr	Typ	Profil działalności	Przedmiot konfliktu	Lokalizacja	Władza interesariuszy
1a*	Spółka akcyjna	Chów trzody chlewnej	Odory, zanieczyszczenie gleby	Wsie popegeerowskie na północy kraju	Bardzo niska (zależność ekonomiczna oraz niski kapitał społeczny i kulturowy)
1b	Jw.	Jw.	Jw.	Jw.	Średnia (brak zależności ekonomicznej i wysoki kapitał społeczny)
2	Spółka z o.o.	Przetwórstwo drewna	Pylenie, hafas, zanieczyszczenie wód i gleby	Miasto średniej wielkości (40 tys. mieszkańców)	Niska (zależność ekonomiczna, średni kapitał społeczny, średni kapitał kulturowy)
3	Spółka akcyjna Skarbu Państwa	Energetyka	Lokalizacja inwestycji; oddziaływanie elektroenergetyczne	Miasto małej wielkości (7000 mieszkańców) położone blisko dużej aglomeracji	Wysoka (brak zależności finansowej i gospodarczej, wysoki kapitał społeczny, kulturowy i ekonomiczny)
4	Spółka z o.o.	Chów trzody chlewnej	Odory, zanieczyszczenie gleby	Wieś położona w pobliżu aglomeracji miejskiej	Średnia (niska zależność ekonomiczna, średni kapitał społeczny, niski kapitał ekonomiczny)
5	Spółka akcyjna (własność miasta)	Gospodarka komunalna – oczyszczanie ścieków	Lokalizacja inwestycji; odory, emisja zanieczyszczeń	Duże miasto	Wysoka (brak bezpośredniej zależności ekonomicznej, wysoki kapitał kulturowy i społeczny)
6	Spółka jawna	Budowa dróg	Lokalizacja wytwórni mas bitumicznych; emisje zanieczyszczeń	Małe miasto, położone w pobliżu dużej aglomeracji	Wysoka (brak zależności ekonomicznej, wysoki kapitał społeczny i kulturowy, niski kapitał ekonomiczny)

\* Przypadki oznaczone 1a i 1b dotyczą tego samego przedsiębiorstwa, uwikłanego w konflikty w różnych lokalizacjach. Decyzja o podjęciu badań nad przypadkiem 1b została podjęta w trakcie trwania badań terenowych i miała charakter wykozystania nadarzającej się okazji.

## Proces kształtowania wyobrażeń na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw

We wszystkich badanych przypadkach można było zaobserwować działania przedsiębiorstw kwalifikowane jako odpowiedzialne<sup>7</sup>, bądź chociażby gotowość do podjęcia tego typu działań. Jednakże ich społeczny odbiór był zróżnicowany. Celem identyfikacji czynników odpowiedzialnych za kształtowanie wyobrażeń na temat odpowiedzialności i kierunku ich wpływu przeprowadzona została analiza porównawcza danych empirycznych.

<sup>7</sup> Ponownie zaznaczam, że chodzi zarówno o definicje oficjalne odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak i oddolne – społecznie wytworzone. W tym rozumieniu jako odpowiedzialne definiuje się (być może nieco na wyrost) również dostosowanie się do zaleceń pokontrolnych i instalację wymaganych prawem urządzeń minimalizujących zanieczyszczenia występujące w przypadku 6.

## Rola dialogu i zaufania w kształtowaniu wyobrażeń na temat odpowiedzialności

Zacznijmy od porównania między przypadkiem 1a (fermy trzody chlewnej) i 2 (zakłady przetwórstwa drewna), w których społeczny odbiór działań odpowiedzialnych jest diametralnie różny, mimo że typ działań podjętych przez firmy był taki sam i mimo że w obserwowanych konfliktach interesariusze przedsiębiorstwa dysponowali niewielką władzą w porównaniu do przedsiębiorstwa, od którego w obu przypadkach byli zależni ekonomicznie<sup>8</sup>. W pierwszym przypadku konflikt wokół negatywnych oddziaływań środowiskowych (głównie odorowych) doprowadził do instytucjonalizacji odpowiedzialności przedsiębiorstwa i wzbogacenia działań już wcześniej podejmowanych. Władze i społeczność lokalna pozostają z przedstawicielami przedsiębiorstwa w stałym kontakcie, negocjując charakter przedsięwzięć wspólnych bądź dofinansowywanych przez przedsiębiorstwo. Uciążliwości powodowane przez proces produkcyjny nie zniknęły zupełnie, są jednak akceptowane przez społeczność lokalną.

W drugim przypadku konflikt między przedsiębiorstwem a otoczeniem społecznym trwał wiele lat i obfitował w interwencje różnego rodzaju instytucji kontrolnych, postępowania przed sądem i próby monitorowania oddziaływań ekologicznych przedsiębiorstwa. W większości przypadków naciski władz lokalnych, mające na celu zmuszenie przedsiębiorstwa do zmniejszenia uciążliwości takich jak: pylenie, odory, zanieczyszczenie wody lokalnego jeziora – nie przynosiły pożądanego efektu. Na skutek konfliktu **oczekiwania kierowane pod adresem spółki ograniczają się do minimum**, tj. do nadziei, że przedsiębiorstwo będzie przestrzegało prawa. Samo przedsiębiorstwo, oprócz uciążliwej dla ludzi i środowiska produkcji, prowadziło działalność charytatywną w regionie – polegającą na: sponsorowaniu imprez kulturalnych, dofinansowywaniu przedsięwzięć remontowych w szkołach i klubach sportowych oraz innych inicjatyw skierowanych do dzieci. Działania te nie przyczyniały się jednak do poprawy wizerunku firmy, jak ujął to jeden z samorządowców – „ludzie cukierka wzięli, ale dalej byli niezadowoleni”. Sytuacja zmieniła się w latach poprzedzających wejście Polski do UE. Najpierw stary, a później nowy dyrektor przedsiębiorstwa rozpoczął inwestycje zmniejszające uciążliwości środowiskowe. Jednocześnie zrezygnował z prowadzenia działalności charytatywnej, dostosowując się niejako do wspomnianych „minimalnych standardów”, twierdząc, że tym, czego społeczność lokalna może oczekiwać od przedsiębiorstwa, jest przestrzeganie norm prawnych w zakresie ochrony środowiska. W kontekście trudnej historii relacji wzajemnych, deklaracja ta ma charakter **ustępstwa** poczynionego w trakcie negocjacji. Co charakterystyczne, skutkiem konfliktu jest wykształcenie się określonych wyobrażeń na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw. Po pierwsze jest to sceptycyzm wobec prowadzenia przez firmy działań prospołecznych i proekologicznych. Działalność tego typu traktowana jest przez mieszkańców i władze lokalne jako niepotrzebny dodatek, często związany z próbą zatuszowania negatywnych aspektów związanych z funkcjonowaniem firmy. Po drugie jest to **przekonanie, że kwestia odpowiedzialności przedsiębiorstw jest tożsama z przestrzeganiem przez niego prawa, a w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie podejmuje**

<sup>8</sup> Ponadto, szczególnie w 1 przypadku, dysponują oni niewielkimi zasobami w sensie kapitału ekonomicznego, społecznego i kulturowego.

**tego obowiązku, odpowiedzialność przedsiębiorstw zamienia się w odpowiedzialność władz za pilnowanie przedsiębiorstwa, by to trzymało się wyznaczonych prawem reguł.** Wprowadzenie do dyskursu odpowiedzialności kwestii **nadzoru**, skutkuje powstaniem specyficznego oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Jest to oczekiwanie **transparentnego działania** tj. działania na tyle jawnego, by przedstawiciele: społeczeństwa obywatelskiego, władz lokalnych, administracji publicznej, organizacji działających w ramach instytucji kontrolnych, mogli stwierdzić, czy nie doszło do rzeczonych przekroczeń.

Reasumując – w przypadku pierwszym społeczność życzliwie przyjmuje działania z zakresu CSR pozytywnego, pomimo wciąż występujących niedogodności. Co więcej, oczekuje od przedsiębiorstwa, by to było „dobrym sąsiadem” (metafora pojawiająca się w większości przeprowadzonych w tym przypadku wywiadów), naprawiającym szkody, które wyrządził i pomagającym w sytuacji, gdy sąsiad takiej pomocy potrzebuje. W przypadku drugim społeczność odrzuca działania z zakresu CSR pozytywnego w związku z uciążliwościami powodowanymi przez zakłady produkcyjne należące do firmy. Zestawienie danych z obu przypadków **daje ciekawy wniosek – ignorowanie żądań i oczekiwań społecznych związanych z niwelowaniem negatywnych efektów zewnętrznych przez przedsiębiorstwo z przypadku drugiego, doprowadziło do braku akceptacji przedsiębiorstwa jako całości – społeczność lokalna przyjmuje charytatywne świadczenia przedsiębiorstwa (aczkolwiek ich nie żąda), jednocześnie nie godząc się na uciążliwości i żądając kontroli ze strony niezależnych instytucji i władz lokalnych.** Tym samym działalność na rzecz społeczności okazała się zupełnie chybiona z wizerunkowego punktu widzenia<sup>9</sup>. W przypadku pierwszym przedsiębiorstwo podjęło dialog z interesariuszami i we współpracy z nimi wypracowało wiele działań na rzecz społeczności lokalnej – ta przyjmuje zarówno świadczenia ze strony przedsiębiorstwa, jak i uciążliwości, których do tej pory w pełni nie udało się zlikwidować. W przeświadczeniu interesariuszy firma z przypadku pierwszego staje się **podmiotem odpowiedzialności** – proponującym i wdrażającym określone rozwiązania związane zarówno z negatywnymi efektami zewnętrznymi, jak i z rolą „obywatela i sąsiada” świadczącego na rzecz społeczności dodatkowe usługi. Firma z przypadku drugiego jest widziana jako **przedmiot odpowiedzialności**, jednostka, która by działać *fair* musi być do tego zmuszona przez podmioty zewnętrzne. Tym samym przymiot odpowiedzialności przesuwany jest z podmiotu gospodarczego na instytucje kontrolne związane z administracją lokalną i krajową. Tymczasem w przypadku pierwszym nie zaobserwowano oczekiwań społecznych dotyczących jakiegokolwiek nadzoru nad działaniami przedsiębiorstwa.

W poszukiwaniu przyczyn zróżnicowanego odbioru działalności przedsiębiorstw należy przyrzeć się różnicom występującym między poszczególnymi przypadkami. Ową różnicę czyni **zaufanie**, którego pierwsze przedsiębiorstwo – w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa drugiego – zdaje się mieć pod dostatkiem (przynajmniej w wymiarze lokalnym). Przedstawiciele władz i społeczności lokalnych w pierwszym przypadku są przekonani, że przedsiębiorstwo działa zgodnie z regułami sztuki, używając najnowszych technologii, robi co może, by minimalizować uciążliwości. Przedstawiciele analogicznych grup w przypadku drugim są przekonani, że

<sup>9</sup> Przynajmniej w zakresie lokalnym, w zakresie krajowym sprawa przedstawiała się bowiem zgoła inaczej, o czym poniżej.

przedsiębiorstwo, zwłaszcza w pierwszych latach swojego funkcjonowania, traktowało tereny, na których się znalazło jak „Dziki Zachód”, na którym wszystko jest dozwolone (jeden z rozmówców wprost używa sformułowania „wolna amerykanka”). W związku z powyższym wszelkie zapewnienia przedsiębiorstwa, które nastąpiły po zmianie polityki w okolicach 2004 r., dotyczące spraw takich jak: stosowanie najnowszych technologii, minimalizacja zanieczyszczeń czy ostateczne uregulowanie gospodarki wodno-ściekowej, podobnie jak wszelkie działania charytatywne mające miejsce przed rokiem 2004, traktowane są przez społeczność lokalną i jej władze z niezmiennym sceptycyzmem. Brak zaufania do przedsiębiorstwa rodzi przekonanie o potrzebie jego kontroli. Stąd też postrzeganie odpowiedzialności jako przymiotu władz, nie przedsiębiorstw. Na podstawie powyższych rozważań sformułować można dwa wnioski:

1. Postrzeganie przedsiębiorstwa jako podmiotu, bądź przedmiotu odpowiedzialności zależy od tego, czy interesariusze darzą przedsiębiorstwo zaufaniem. Zaufanie wytwarzane jest w toku dialogu prowadzonego między stronami, w którym uwzględnia się obustronne oczekiwania.
2. Prowadzenie CSR pozytywnego bez konsultacji z interesariuszami i/lub bez poprzedzenia go CSR minimalnym, nieznacznie utrudnia nawiązanie pozytywnych relacji z lokalnym otoczeniem społecznym, skutkuje trwałą utratą zaufania do przedsiębiorstwa i postrzeganiem go jako przedmiotu, nie zaś podmiotu odpowiedzialności.

## | Rola nieefektywności instytucjonalnej

W przypadku 6 (wytwórnia mas bitumicznych) również zaobserwowano zjawisko postrzegania przedsiębiorstwa jako przedmiotu, nie zaś podmiotu odpowiedzialności. Konflikt toczył się tu o realizację inwestycji oskarżanej o powodowanie uciążliwości o charakterze zdrowotnym (emisje trujących substancji do powietrza). Mieszkańcy zostali zaskoczeni decyzją o jej realizacji, na skutek braku informacji nie uczestniczyli w procedurach administracyjnych, uruchomionych w związku z planowaniem inwestycji. Tym samym dyskurs odpowiedzialności został poszerzony o władze samorządowe, które nie wywiązały się w pełni z przypisanych im prawnie obowiązków. Do kwestii tej powrócę w dalszej części artykułu. Protestujący zakwestionowali pozwolenia uzyskane przez przedsiębiorcę w toku procesów administracyjnych, a samemu przedsiębiorcy zarzucili naruszanie prawa lokalnego i krajowego. Brak zaufania przyczyniający się do zaostrzenia konfliktu jest w tym przypadku, podobnie jak w przypadku 2 (zakłady przetwórstwa drewna), wzmocniony doświadczeniem bezsilności związanej z nieefektywnością instytucji kontrolnych. Nieefektywność ta polega m.in. na: opieszałości (np. interweniujące stowarzyszenia miesiącami oczekują na odpowiedź i/lub podjęcie działań kontrolnych), niepodejmowaniu działań (np. w związku z faktem toczenia się postępowania sądowego, zarówno instytucje kontrolne, jak i samorządowe oraz instytucje władzy centralnej nie podejmują interwencji, czekając na wynik postępowania – w tym samym czasie jednak, pomimo trwającego postępowania, te same instytucje wydają dalsze pozwolenia częściowe dla inwestora), nieprzejrzystości obowiązków (np. odsyłanie protestujących z jednego urzędu do drugiego), ograniczonej dostępności (wysokie koszty postępowania sądowego i wynajęcia obsługi prawnej ograniczają możliwości dochodzenia przez interesariuszy swoich praw na drodze sądowej). Podobnie jak w przypadku 2, w któ-

rym instytucje kontrolne skompromitowały się w oczach władz i mieszkańców, na przemian nakładając i odwieszając kary dla przedsiębiorstwa i nie egzekwując nałożonych grzywien, tak w przypadku 6 nieefektywność instytucji formalnych i zwyczajowych (np. związanych ze sposobem funkcjonowania administracji i sposobem podejmowania decyzji) doprowadziła do sytuacji, w której interesariusze pozbawieni są wiarygodnych i niezależnych punktów odniesienia w ocenie działalności przedsiębiorstwa. W połączeniu z brakiem zaufania do samego przedsiębiorstwa pozostawia to mieszkańców bez jakichkolwiek źródeł pozyskiwania informacji, na których mogli by oprzeć przekonanie o prawdziwości i szczerości deklarowanych przez przedsiębiorstwo przedsięwzięć i obietnic. Tworzy się błędne koło: protestujący nie ufają przedsiębiorcy, ten powołuje się na posiadanie wszelkich niezbędnych pozwoleń i zgodność swojego postępowania z prawem. Ani prawo, ani pozwolenia nie dostarczają mu jednak legitymizacji w związku z faktem, że instytucje nadzorujące nie cieszą się zaufaniem społecznym. Stąd wniosek trzeci:

3. Niezdolność instytucji do legitymizowania działalności gospodarczej danego podmiotu staje się jedną z głównych przeszkód polubownego zakończenia konfliktu. Jednocześnie jest również przyczyną, dla której rozwój CSR jest znacznie utrudniony. Adresaci działań CSR-owych nie tylko nie ufają przedsiębiorcy, ale również kwestionują prawomocność jego działalności w ogóle. Stąd kluczowa rola dysfunkcji legitymizacyjnej.

Wniosek ten odnosi się do mechanizmów działających na odbiór aktywności zarówno mającej na celu minimalizację negatywnych, jak i tych dążących do maksymalizacji pozytywnych efektów zewnętrznych. Brak zaufania do przedsiębiorstwa, wzmocniony nieefektywnością instytucjonalną, skutkuje brakiem akceptacji dla prowadzonej przez nie polityki prospołecznej i prośrodowiskowej. Przykłady dostarczają przypadki – 5 (oczyszczalnia ścieków) i 4 (ferma trzody chlewnej), w których społeczność lokalna odrzuciła inicjatywy przedsiębiorstw, polegające na poszerzaniu udziału społecznego w procesach decyzyjnych (przypadek 5) i oferowaniu pomocy finansowej i rzeczowej dla gminy (przypadek 4), uznając je za próby przekupienia lokalnej społeczności celem uzyskania cichego przyzwolenia na nieakceptowaną społecznie działalność.

Powyższe rozważania dowodzą, że:

4. Społeczne definicje odpowiedzialności przedsiębiorstw powstają lokalnie i są zróżnicowane w zależności od doświadczeń, które społeczność lokalna i jej władze zebrały od początku nawiązania interakcji z przedsiębiorstwem. Nieuwzględnianie specyfiki tych wyobrażeń przez przedsiębiorstwo sprawia, że podejmowane przez nie działania w kierunku przyjęcia odpowiedzialności, zarówno pozytywnej, jak i minimalnej, są albo ignorowane, albo wręcz przyczyniają się do zaostrzenia konfliktu.

Jest to wniosek zgodny z założeniami teoretycznymi przyjętymi na początku badań, uznającymi **koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za konstrukt podlegający procesom hybrydyzacji pod wpływem specyficznego otoczenia społecznego**. Jak to już wcześniej podkreślono, czynnikiem, który odgrywa niezwykle istotną rolę w tym procesie, jest zaufanie. Jak wykazują rozważania teoretyczne i empiryczne zarówno z zakresu teorii instytucjonalnych, jak i z zakresu teorii gier, i teorii racjonalnego wyboru (Hankiss 1986; Ostrom 1990, 1998; Lalman et

al. 1994), proces odbudowy zaufania między parterami relacji społecznej jest niezwykle trudny. Z analizy zebranych danych wynika, że:

5. Skutkiem braku zaufania, który wystąpił w związku z nieuwzględnianiem w działalności gospodarczej uciążliwości, jakie firma powoduje dla otoczenia i/lub w związku z ignorowaniem oczekiwań społecznych, czy to w zakresie udziału w decyzjach, czy to w zakresie rekompensat poniesionych szkód, jest wykształcenie się konkretnego oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstwa i do władz. Jest to oczekiwanie dotyczące wprowadzenia transparentności w działania obu tych podmiotów.

Skoro bowiem brakuje zaufania do każdego z nich, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego muszą mieć do dyspozycji mechanizmy pozwalające im na pewną kontrolę nad działaniami prowadzonymi w obrębie aktywności gospodarczej i administracyjnej. **Transparentność** zapewnia swoistą **równowagę zasobów informacyjnych**, która w sytuacjach konfliktowych daje punkt wyjścia do stworzenia wzajemnego zaufania. Wniosek ten dobitnie potwierdza wizerunkowa nieskuteczność inicjatyw społecznych i ekologicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obserwowanych przypadkach. Nieskuteczność owa wiązała się z jednej strony z **brakiem odpowiedniości między oczekiwaniami społecznymi a zaproponowanymi działaniami** (przypadki 2 i 4, w których społeczności oczekiwały odpowiedzialności minimalnej, a otrzymywały pozytywną), z drugiej zaś z **brakiem wiary w szczerść podejmowanych wysiłków** – pomimo że były one zgodne z kierunkiem społecznych oczekiwań (przypadki 2<sup>10</sup> i 5, w których wcześniejsze błędy doprowadziły do utraty zaufania społecznego). Jednocześnie warto zaznaczyć, że niechęć do prospołecznych i proekologicznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, nie we wszystkich przypadkach oznaczała kwestionowania ich sensu jako takiego. Przedstawiciele społeczności lokalnych często odwoływali się do współczesnej formy feudalnego stwierdzenia *noblesse oblige*. Oczekiwania dotyczące tych działań pozostawały jednak w stosunku dalece podrzędnym do oczekiwania działań związanych z odpowiedzialnością minimalną. Tę ostatnią traktowały jako warunek konieczny, pierwszą zaś jako zobowiązanie do wypełnienia w drugiej kolejności. Normatywny poniekąd postulat części badaczy i propagatorów koncepcji CSR, mówiący, że nie może istnieć pozytywny CSR, bez CSR minimalnego (Campbell 2007), znajduje więc argument wspierający natury pragmatycznej w rzeczywistości empirycznej: **prowadzenie CSR pozytywnego bez poprzedzenia go CSR minimalnym nie przynosi spodziewanych efektów dla poprawy odbioru firmy w jej otoczeniu społecznym**. Generalizacja ta ma swoje istotne ograniczenia: po pierwsze dotyczy sytuacji konfliktowych, po drugie zaś sytuacji, w której odbiorcy efektów negatywnych i pozytywnych są tożsami. Za przykład ponownie służy przypadek 2 (zakłady przetwórstwa drewna), w którym firma prowadziła działania z zakresu CSR pozytywnego, przez długi czas ignorując potrzebę podjęcia działań będących odpowiedzią na konkretne oczekiwania społeczne, dotyczące minimalizacji negatywnych efektów zewnętrznych. W związku z powyższym wizerunek firmy na gruncie lokalnym był i pozostał do tej pory wręcz fatalny. Jednocześnie jednak firma koncentrowała się na zewnętrznym komunikowaniu

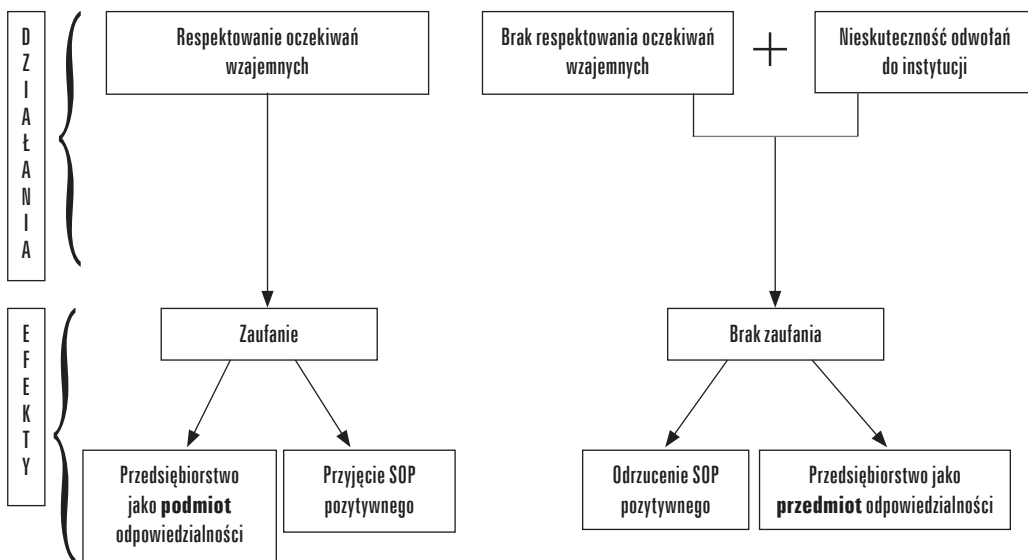
<sup>10</sup> Przypadek 2 zawiera obydwa komponenty – przedsiębiorstwo najpierw ignorowało oczekiwania społeczne odnośnie do minimalizacji uciążliwości ekologicznych (a w konsekwencji też zdrowotnych), oferując w zamian działalność społeczną, później zaś zaprzestało działalności społecznej, prowadząc działalność minimalizującą uciążliwości ekologiczne.



działań z zakresu odpowiedzialności – np. na poziomie wojewódzkim i krajowym. Zjawisko to można interpretować w ramach neoinstytucjonalnych kategorii izomorfizmu instytucjonalnego (DiMaggio, Powell 2006), z grubsza zakładających, że przedsiębiorstwa kreują wdrażane rozwiązania na wzór stosowanych w danym polu organizacyjnym (np. przez sektorowych liderów), zamiast dostosowywać je do specyfiki swojej własnej sytuacji. Jednocześnie uwarunkowania społeczne (słabość interesariuszy) i instytucjonalne (opisywana nieefektywność) pozwalają im na ignorowanie *stricte* lokalnych bodźców (czyli zmniejszają znaczenie izomorfizmu przymusu – jednego z rodzajów izomorfizmu instytucjonalnego).

Powyższe rozważania, opisujące znaczenie zaufania oraz rolę, jaką w tworzeniu/odtworzeniu tego zaufania mogą mieć instytucje np. kontrolne, podkreśla **istotność otoczenia instytucjonalnego dla społecznego odbioru odpowiedzialności przedsiębiorstw**. Niezdolność instytucji do dostarczenia legitymizacji działaniom przedsiębiorstw utrudnia zrobienie pierwszego kroku w kierunku nawiązania dobrych relacji z interesariuszami. Tym samym nieefektywność instytucjonalna może być uznana za jedną z podstawowych przeszkód dla rozwoju CSR w warunkach polskich.

Rysunek 2 | Odpowiedzialność definiowana lokalnie – przebieg procesu i jego efekty



Na zakończenie rozważań nad znaczeniem nieefektywności instytucjonalnej dla rozwoju CSR warto powrócić do pojawiającej się już kilkakrotnie kwestii poszerzenia dyskursu odpowiedzialności o problem odpowiedzialności władz. Jest to z jednej strony odpowiedzialność za nadzór nad przedsiębiorstwem. Z drugiej jednak strony w wyniku badań zidentyfikowano wiele sytuacji, w których władze te były współodpowiedzialne za powstanie sytuacji konfliktowej i zły wizerunek przedsiębiorstwa. Wiązało się to głównie z sytuacjami, w których władze nie wywiązywały się z przypisanych im prawnie obowiązków, takich jak: udostępnianie informacji publicznej, czy

prorowadzenie konsultacji społecznych w kwestiach związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Najbardziej jaskrawych przykładów dostarczyły przypadki 1b (ferma trzody chlewnej) i 3 (linia elektromagnetyczna), w których kwestia niedotrzymania tych obowiązków przez gminę okazała się jednym z najistotniejszych wydarzeń kształtujących sytuację konfliktową. W pierwszym z nich wydane przez gminę pozwolenie (warunki zabudowy) zostało skierowane do SKO i unieważnione w związku z niedotrzymaniem obowiązku poinformowania społeczności lokalnej. W przypadku 3 zatajanie przez gminę informacji o planowanej przebudowie linii elektroenergetycznej przyczyniło się do eskalacji konfliktu. W bezpośredniej lokalizacji, w której planowana była realizacja inwestycji, wybudowano bowiem osiedle mieszkaniowe i wykupiono ziemię pod zabudowę domami jednorodzinnymi. Warto podkreślić, że koszty tych zaniedbań ostatecznie poniosło m.in. przedsiębiorstwo. Można więc stwierdzić, że odpowiedzialność władz jest nie tylko odpowiedzialnością wobec społeczności lokalnej, lecz również **odpowiedzialnością wobec przedsiębiorstwa**. W pierwszym przypadku zostało ono zmuszone do wycofania się z inwestycji, której poświęcono już pewne nakłady. W drugim przypadku oddanie inwestycji przedłużyło się w czasie o kilka lat, generując olbrzymie straty. Wniosek odnoszący się do poszerzenia dyskursu odpowiedzialności jest zgodny z perspektywą postulującą konieczność rozpatrywania CSR w kontekście szerszych systemów odpowiedzialności (*wider responsibility systems*: Matten, Moon 2008) i działań podejmowanych przez interesariuszy (Rowley 1997).

## | Podsumowanie

Na zakończenie warto powrócić do zadanego w tytule pytania o to, czy przedsiębiorstwo jest przedmiotem, czy podmiotem odpowiedzialności. Na podstawie dotychczasowych rozważań odpowiedź na to pytanie brzmiałaby „to zależy od doświadczeń danej społeczności, zaufania, jakim darzone jest przedsiębiorstwo i efektywności instytucji prowadzących nadzór nad jego działalnością”. Warto jednak poszerzyć tę zrelatywizowaną odpowiedź o jeszcze jedną, opartą na wątku transparentności i niezależności. Jak to już opisano, im ostrzejszy był konflikt, tym silniej dana społeczność domagała się jawności postępowania ze strony władz i przedsiębiorstwa, i tym silniej odmawiała przyjęcia „przysług” ze strony przedsiębiorstwa, porównując je wręcz do łapówek, które miałyby spowodować przymknięcie oczu na mające miejsce nieprawidłowości. Nieufność wobec przedsiębiorstwa skłania więc do podkreślania roli transparentności relacji, w których podmiot ten funkcjonuje. W tej sytuacji przedsiębiorstwo może być podmiotem odpowiedzialności rozumianej jako jawność; dobrowolne umożliwienie monitorowania swoich działań podmiotom z zewnątrz. Umożliwienie tego typu kontroli jest wówczas warunkiem wiarygodności przedsiębiorstwa. W przypadku, w którym przedsiębiorstwo cieszyło się zaufaniem interesariuszy, wymóg transparentności w ogóle się nie pojawił. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa obdarzone zaufaniem powinny funkcjonować jedynie jako podmiot odpowiedzialności. Sprawność działania systemów społecznych zależy bowiem nie tylko od samo-kontroli, lecz również od istnienia kontroli zewnętrznej. Przykładem może być fakt, że przedsiębiorstwo z przypadku 1, które z sukcesem wdrażało politykę CSR zarówno minimalnego, jak i pozytywnego, któremu udało się stworzyć oparte na zaufaniu relacje z interesariuszami lokalnymi, zostało wymienione wśród firm zaniżających opłaty za użytkowanie środowiska.

Proceder ten ujawnił raport NIK z 2007 r. Odpowiedź na pytanie zawarte w tytule będzie więc brzmiała – przedsiębiorstwo jest i powinno być zarówno podmiotem, jak i przedmiotem odpowiedzialności.

#### B i b l i o g r a f i a

- Aguilera R., Williams C.** (2008) Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. W: Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (red.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell J.L.** (2007) Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, s. 946–967.
- Carroll A.B., Buckholtz A.K.** (2000) *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- CBOS** (2006) *Spoleczna odpowiedzialność wielkich firm, opinie ludności 33 krajów świata. Komunikat z badań*. Warszawa: CBOS.
- Crouch C.** (2006) Modelling the firm in its market and organizational environment: methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 10, s. 1533–1551.
- Dahl R.** (1957) The Concept of Power. *Behavioral Science*, No. 2, s. 201–215.
- DiMaggio P., Powell W.** (2006) Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych. W: Jasińska-Kania A. et al. (red.) *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lalman D., Oppenheimer J., Świstak P.** (1994) Formalna teoria wyboru racjonalnego: kumulatywne nauki polityczne. *Studia Socjologiczne*, nr 1, s. 13–71.
- Hammerslay M., Atkinson P.** (2000) *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hankiss E.** (1986) *Pałapki społeczne*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Morgan G.** (2008) *Obrazy organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- NIK** (2007) *Informacja o wynikach kontroli sprawowania nadzoru nad wielkoprzemysłowymi firmami trzody chlewnej*, KSR-41014/06, Nr ewid. 135/2007/P06106/KSR.
- Matten D., Moon J.** (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33, s. 404–424.
- Ostrom E.** (1990) *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom E.** (1998) A behavioral approach to the rational choice theory of collective action, Presidential Address, Am. Polit. Science Association 1997. *Am. Polit. Science Review*, Vol. 92, No. 1.
- Porter M., Kramer M.** (2007) Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – pożyteczna moda, czy nowy element strategii konkurencyjnej? *Harvard Business Review Polska*, nr 52, s. 77–88.
- Rowley T.** (1997) Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22, s. 887–910.
- Stake R.** (2009) Jakościowe stadium przypadku. W: Denzin N.; Lincoln Y., *Metody badań jakościowych*. Warszawa: WN PWN, s. 623–654.
- Strike V., Gao J., Bansal, P.** (2006) Three Lenses on the Multi-national Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6, s. 850–862.

# Rola marketingu w warunkach niepewności – w świetle zaleceń wybranych firm konsultingowych

Dr Magdalena Krzyżanowska | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
mkrzyz@kozminski.edu.pl

Dr Jolanta Tkaczyk | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
jtkaczyk@kozminski.edu.pl

## Abstrakt

Pogorszenie warunków osiągania celów przez przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu gospodarczego powoduje, że stają one przed koniecznością przewartościowania i przekształcenia dotychczasowych sposobów działania, w tym – strategii marketingowej. Szukając rozwiązań dla działania w warunkach niepewności, przedsiębiorstwa często posilkują się opiniami ekspertów i doradców reprezentujących firmy konsultingowe.

Niniejszy artykuł przedstawia główne zalecenia formułowane przez firmy konsultingowe dla przedsiębiorstw odczuwających skutki kryzysu gospodarczego w kontekście działań marketingowych oraz, na tej podstawie, identyfikuje rolę i znaczenie marketingu w warunkach pogorszenia koniunktury, jaką przypisują mu firmy konsultingowe.

JEL: M31

## | **Wprowadzenie**

Niepewność jest nieodłącznym elementem podejmowanych działań i decyzji. Z reguły odnosi się ją do stanu, w którym nie są znane przyszłe możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia (Kaczmarek 2002: 15). Dotyczy więc zmian trudnych do przewidzenia, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji, nie może być oszacowane.

W literaturze przedmiotu często mówi się o niepewności w kategoriach środowiskowych – zewnętrznych, jako zmian w otoczeniu, na które nie ma się wpływu i których nie sposób antycypować. A.K. Koźmiński wprowadza nawet pojęcie „uogólnionej niepewności”, której źródłem jest otoczenie biznesu, w którym dochodzi do lawinowo narastających zmian, komplikujących podejmowanie decyzji przedsiębiorcom (Koźmiński 2004: 7).

Pogorszenie warunków osiągania celów przez przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu gospodarczego powoduje, że stają one przed koniecznością przewartościowania i przekształcenia dotychczasowych sposobów działania, w tym – strategii marketingowej. Szukając rozwiązań, wyjścia z sytuacji, w której się znalazły, przedsiębiorstwa często posilają się opiniami ekspertów i doradców reprezentujących firmy konsultingowe.

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie, co firmy konsultingowe radzą przedsiębiorstwom odczuwającym skutki kryzysu gospodarczego, oraz zidentyfikowanie roli marketingu w warunkach pogorszenia koniunktury, jaką przypisują mu firmy konsultingowe. Na tej podstawie zostaną sformułowane wnioski na temat perspektyw wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwa po załamaniu gospodarczym w 2008 r. W artykule przyjęto założenie, że firmy konsultingowe mają – jako podmioty opiniotwórcze – znaczący wpływ na rynkowe zachowania przedsiębiorstw.

Bezpośrednim bodźcem podjęcia analizy opisanego problemu jest obserwacja istotnej rozbieżności między wnioskami wypływającymi z badań na temat efektów zmniejszenia wydatków na marketing a zachowaniami przedsiębiorstw – mającymi miejsce w rzeczywistości. Pomimo dominującego w literaturze poparcia dla niezmnieszenia wydatków na działania marketingowe w warunkach kryzysu, przedsiębiorstwa reagują przeciwnie.

## | **Zachowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu**

Do tej pory przeprowadzono relatywnie niewiele badań dotyczących reakcji przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy w kontekście działań marketingowych (Gijsenberg et al. 2009; Tellis, Tellis 2009; Srinivasan, Lilien 2009). Większość z nich skupiała się głównie na oddziaływaniu reklamy (czasem nakładów na B+R) na sprzedaż, udział w rynku (Tellis, Tellis 2009) oraz rentowność (Srinivasan, Lilien 2009; Köksal, Özgül 2007; Srinivasan et al. 2005; Frankenberger, Graham 2004). Wyniki tych badań sugerują, że obniżanie wydatków na reklamę w czasach kryzysu może

prowadzić do ograniczenia wzrostu sprzedaży w czasie polepszenia koniunktury. Natomiast utrzymanie ich na niezmiennym poziomie w trakcie trwania turbulencji rynkowych może spowodować wzrost sprzedaży (głównie w długim okresie). Warto również podkreślić, że prowadzone dotychczas badania nie potwierdziły pozytywnego wpływu redukcji budżetów reklamowych na rentowność przedsiębiorstwa.

Reakcje przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy w 2008 r., jak można wnioskować na podstawie badań przeprowadzonych przez Ernst&Young (2009), na początku koncentrowały się przede wszystkim na obronie płynności finansowej (68% przedsiębiorstw deklaroowało takie działania), a następnie na poszukiwaniu możliwości zmniejszenia kosztów (co zadeklarowało 84% respondentów). Sprzedaż i marketing zostały zaliczone przez 12% respondentów jako mające bardzo wysoki potencjał oszczędnościowy, a przez 62% – jako co najmniej średni. Oznacza to, że aż 84% respondentów było przekonanych o możliwości poprawy sytuacji przedsiębiorstwa dzięki ograniczeniu wydatków na marketing. Ponadto marketing został oceniony przez 2/3 respondentów cytowanego badania, jako wymagający wzmocnionych analiz i szczególnej uwagi w związku z pogorszeniem koniunktury gospodarczej. Natomiast ponad 1/3 respondentów przyznała, że budżet marketingu w ich przedsiębiorstwach został już okrojony. W świetle tych wyników uprawnione wydaje się przypuszczenie, że istnieje tendencja do ograniczania działań marketingowych przez przedsiębiorstwa, gdy odczuwają one pogorszenie koniunktury.

## | Wybór metody badawczej

Do analizy zaleceń firm konsultingowych, ze względu na eksploracyjny charakter podejmowanych badań, wybrano jakościową analizę treści, której poddano raporty i artykuły wiodących firm konsultingowych. Analiza treści może być rozumiana jako technika wyciągania wniosków przez systematyczne i obiektywne identyfikowanie poszczególnych cech tekstu (Stone et al. 1966: 12). Zdecydowano się na tę metodę, ponieważ klasyczna, ilościowa analiza nie dałaby możliwości kontekstowego ujęcia rozpatrywanych treści. Przyjęcie takiej metody pozwoliło zwrócić szczególną uwagę na rolę marketingu i sugerowane przedsiębiorstwom strategie postępowania.

Wybrano siedem firm konsultingowych, opierając się na kryterium przynależności do grupy tradycyjnych firm świadczących usługi doradcze dotyczące strategicznych, organizacyjnych lub operacyjnych aspektów zarządzania (Armbrüster, Kipping 2003). Były to firmy takie jak: McKinsey&Co., Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton, Monitor, Arthur D. Little, A.T. Kearney, Bain & Co. Analiza została przeprowadzona na podstawie ośmiu, opublikowanych przez firmy konsultingowe, materiałów w postaci kilkunastustronicowych raportów lub artykułów, które zamieszczono na głównych stronach internetowych wymienionych firm.

Analizy firm konsultingowych są traktowane jako publikacje opiniotwórcze. Chętnie cytują je agencje prasowe i media. Dla firm doradczych są istotnym narzędziem ukierunkowanym na budowanie ich profesjonalnego wizerunku i stwarzają możliwości nawiązania kontaktów z nowymi klientami. Biorąc pod uwagę te aspekty, można uznać, że nawet dość ogólne opra-

cowania odbijają się szerszym echem niż niejedna poważna publikacja naukowa. Wybierając teksty do prezentowanego badania, kierowano się ich dostępnością oraz zakresem tematycznym i czasowym. Poszukiwano tekstów o tematyce kryzysu, związanych z marketingiem, powstałych w latach 2008–2009. W przypadku kilku opracowań wybierano najnowsze. W jednym przypadku konieczne było zanalizowanie dwóch tekstów, ze względu na brak publicznie dostępnego raportu, szerzej traktującego o wybranym temacie. Taki sposób doboru tekstów gwarantował spełnienie zalet danych tekstowych, którymi są: bogactwo, adekwatność i efekt, naturalne pochodzenie, dostępność (Silverman 2007: 148).

Do analizy wykorzystano odpowiednio przygotowane narzędzie w postaci arkusza, w którym sformułowano następujące kategorie badawcze – diagnozę sytuacji oraz recepty formułowane przez firmy konsultingowe. Diagnoza sytuacji była analizowana pod kątem wyjątkowości zaistniałej sytuacji:

- 1) czy firmy uważają obecny kryzys za zjawisko występujące cyklicznie, czy też można znaleźć argumenty świadczące o jego nietypowości;
- 2) jaki jest stosunek do kryzysu (czy oznacza szanse czy zagrożenia dla przedsiębiorstw);
- 3) pod kątem związku tematycznego z marketingiem (silny, słaby związek lub brak związku). Recepty analizowano natomiast pod kątem nastawienia do marketingu (jak temat jest traktowany – czy jako pierwszoplanowy, czy też drugoplanowy, a może w ogóle nieobecny) i proponowanych metod radzenia sobie z kryzysem (sposobów osiągania celu) – o charakterze ogólnych lub szczegółowych wytycznych. Dodatkowo po wstępnej analizie dodano również kategorię związaną z liczebnością występowania słowa „marketing” w rozpatrywanych tekstach, oraz temat przewodni opracowania.

## | Wnioski z przeprowadzonych analiz

Tematyka rozpatrywanych raportów firm konsultingowych dotyczyła głównie dwóch obszarów:

- 1) reakcji konsumentów na kryzys wraz z propozycjami dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa,
- 2) reakcji gospodarek i przedsiębiorstw na kryzys wraz z propozycjami najlepszych praktyk pozwalających na przetrwanie i/lub rozwój.

Nastawienie do marketingu firm konsultingowych w analizowanych raportach w zasadzie nie zależy od podejmowanej tematyki. Zarówno opracowania przyjmujące jako punkt wyjścia zachowania konsumentów, jak i zachowania przedsiębiorstw, traktują w różny sposób rolę i znaczenie marketingu. Nastawienie do marketingu zależy natomiast od charakteru proponowanych metod postępowania. Jeśli firma formułowała w swoim raporcie lub artykule wytyczne o ogólnym charakterze, znaczenie marketingu można tu określić jako drugoplanowe lub w ogóle nieobecne. W przypadku wytycznych szczegółowych, rola marketingu jawiła się jako istotna i pierwszoplanowa. Ogólne wytyczne zazwyczaj dotyczyły zaleceń na poziomie strategii przedsiębiorstwa,

wskazania kierunków i zamierzonych efektów działań, a szczegółowe można powiązać z podejściem narzędziowym, chęcią wskazania sposobów dotarcia do celu. Wybrane do analizy firmy konsultingowe wraz z opracowaniami oraz próbą oceny nastawienia tych firm do marketingu i charakteru sugerowanych przez nie metod postępowania przedstawia tabela 1.

**Tabela 1 | Nastawienie do marketingu oraz charakter sugerowanych metod działania w wybranych raportach firm konsultingowych**

<b>Firma konsultingowa</b>	<b>Tytuł opracowania</b>	<b>Sugerowane metody</b>	<b>Nastawienie do marketingu (pojmwana rola marketingu)</b>
McKinsey&Co.	G. Desvaux, B. Regaout, B. Labay, F. Lepoutre, F. Yu, L. Mendonca (2009)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
Boston Consulting Group	D. Stelter, D. Rhodes (2009)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa
Booz Allen Hamilton	R. Benn, J. Mennel, A. Vonnegut (2009)	Ogólne wytyczne	Rola marketingu nie jest zauważana
Monitor	J. Lacks Kaplan, M. Pocharski, V. Levy (2009)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
a. Arthur D. Little	M. Wagemans, H. Vantrappen, L. Dossche, (2009), <i>Marketing &amp; Sales Excellence in the Crisis</i> (2009)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa
b. Arthur D. Little		Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
A.T. Kearney	<i>The Crash of 2008. Managing through volatility to success</i> (2008)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
Bain & Co.	D. Rigby (2008)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa

Źródło: opracowanie własne.

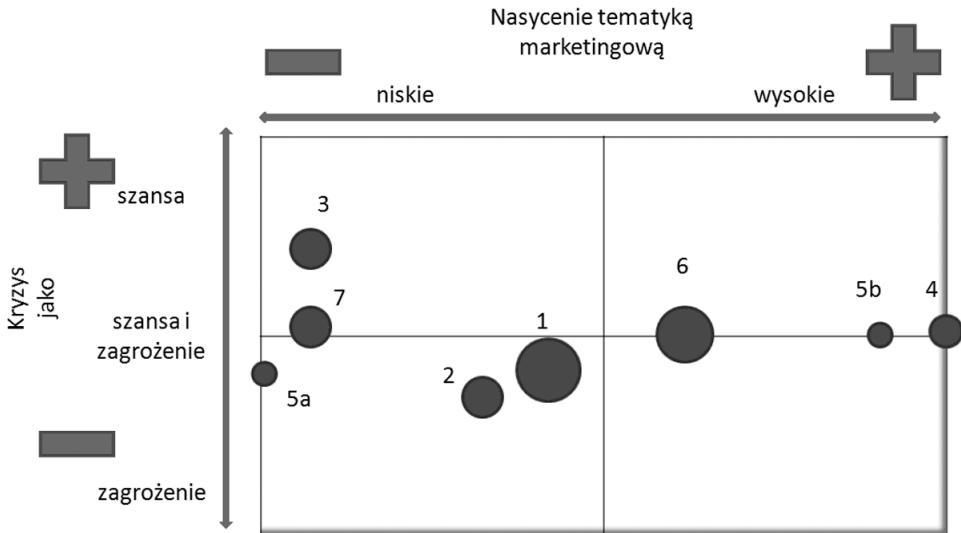
Analizowane publikacje firm konsultingowych różnią się pod względem przyjętego stosunku do kryzysu. Niektóre firmy (McKinsey, BCG) zauważają przewagę zagrożeń wynikających z obecnej sytuacji gospodarczej, jedna (Booz Allen Hamilton) wyraźnie podkreśla pojawiające się szanse. Pozostałe uważają obecną sytuację za źródło zarówno szans, jak i zagrożeń. Biorąc pod uwagę tę kategorię analizy oraz nasycenie publikacji tematyką marketingową, mierzone liczbą pojawiającego się w tekstach słowa „marketing”, związkiem tekstu z marketingiem, a także nastawieniem firm konsultingowych do marketingu, przygotowano mapę publikacji uwzględniającą te dwa wymiary – stosunek do kryzysu oraz nasycenie tematyką marketingową. Mapę prezentuje rysunek 1. Liczby oznaczają poszczególne publikacje firm konsultingowych w kolejności przedstawionej w tabeli 1. Wielkość punktów symbolizujących analizowane opracowania jest uzależniona od liczby stron przypadających na tekst (minimalna objętość tekstu to cztery strony, maksymalna to dwadzieścia pięć). W przypadku firmy ADL zostały wzięte pod uwagę dwa opracowania, głównie ze względu na ich objętość – mniejszą w stosunku do pozostałych publikacji.

Zauważono, że opracowania firm konsultingowych charakteryzujące się dużym nasyceniem tematyką marketingową są do siebie podobne pod względem formułowania wyważonych wniosków. Wszystkie traktują kryzys jako źródło szans i zagrożeń, a formułowane recepty mają cha-



rakter ostrożnych porad. Firmy nie proponują ani drastycznych cięć, ani inwestycji. Z kolei publikacje z niskim lub zerowym nasyceniem tematyką marketingową odznaczają się większym zróżnicowaniem opinii – zarówno w podejściu do kryzysu, jak i w przypadku formułowanych zaleceń. Można tu spotkać zalecenia dotyczące nie tylko drastycznych obniżek kosztów i szukania oszczędności wszędzie, gdzie jest to tylko możliwe, lecz także wykorzystania kryzysu jako sposobu na poszukiwanie nowych rynków i możliwości.

Rysunek 1 | Mapa publikacji firm konsultingowych ze względu na stosunek do kryzysu oraz nasycenie tematyką marketingową



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wypowiedzi firm konsultingowych zawarte w publikowanych przez nie raportach i artykułach, zaproponowano wyróżnienie trzech typów strategii zalecanych przez firmy konsultingowe, ze względu na odmienny stosunek do kryzysu, proponowane recepty oraz pojmowaną rolę marketingu. Są to:

- 1) strategia ofensywna,
- 2) strategia defensywna,
- 3) strategia mieszana.

Jako punkt wyjścia **strategii ofensywnej** przyjęto stosunek do kryzysu przejawiający się w traktowaniu osłabienia koniunktury gospodarczej jako niepowtarzalnej szansy na rozwój. Oczywiście autorzy raportów zauważali także negatywne aspekty kryzysu, niemniej jednak przeważał optymistyczny ton wypowiedzi. Wśród recept proponowanych przedsiębiorstwom znalazły się:

- 1) adaptacja produktu,
- 2) rozwój nowych rynków,

- 3) penetracja niszy rynkowej,
- 4) rozsądne inwestycje.

Ze względu na wskazywanie tylko ogólnych kierunków działań w tej strategii zabrakło podkreślenia wprost jakiejkolwiek roli marketingu.

Jako punkt wyjścia **strategii defensywnej** przyjęto traktowanie przez firmy konsultingowe w swoich opracowaniach kryzysu jako traumatycznego doświadczenia dla przedsiębiorstw i gospodarek, który jest przede wszystkim zagrożeniem. Na zagrożenie to należy się zawnoczu przygotować, a jeśli wystąpi, to konieczne staje się podjęcie działań, których celem jest przetrwanie przedsiębiorstwa za wszelką cenę. Przetrwanie to jest możliwe dzięki:

- 1) obniżeniu wydatków,
- 2) drastycznemu cięciu kosztów,
- 3) szukaniu oszczędności we wszelkich aspektach działania przedsiębiorstw,
- 4) adaptacji do zmieniających się oczekiwań nabywców.

W przypadku, kiedy w opracowaniu marketing traktowany jest pierwszoplanowo, obszar ten jest wskazywany jako potencjalne źródło oszczędności, choćby przez zwiększenie stopnia sprawności podejmowanych działań. W przypadku znaczenia drugoplanowego marketing jest postrzegany jako źródło wydatków, które należy w czasach kryzysu za wszelką cenę ograniczać.

Jako punkt wyjścia **strategii mieszanej** przyjęto traktowanie kryzysu przez firmy konsultingowe jako zjawiska, które generuje zarówno szanse, jak i zagrożenia. Propozycje działań wskazywanych przez firmy konsultingowe dotyczą tu działań redukujących koszty oraz zwiększających sprzedaż. Konieczność dostosowywania się do trudniejszych warunków funkcjonowania firmy powinny traktować jako szansę na zwiększenie efektywności podejmowanych działań, które zapoczentują w momencie ożywienia koniunktury. Dlatego też nie są polecane w tej strategii „cięcie na oślepi”, a raczej optymalizacja działań marketingowych. Rolę marketingu przy tej strategii można określić jako bardzo istotną i pierwszoplanową. Można zatem stwierdzić, że marketing jest tu traktowany jako inwestycja firm, która ma szansę zwrócić się z nawiązką wraz z ożywieniem gospodarczym. Rodzaje opisanych strategii prezentuje tabela 2.

Tabela 2 | Rodzaje strategii zalecanych przez firmy konsultingowe w swoich publikacjach na temat kryzysu

	Rodzaj strategii		
	Strategia ofensywna	Strategia defensywna	Strategia mieszana
<b>Stosunek do kryzysu</b>	Kryzys to przede wszystkim szansa	Kryzys to przede wszystkim zagrożenie	Kryzys to zarówno szansa, jak i zagrożenie
<b>Główne recepty</b>	Adaptacja produktu, rozwój nowych rynków, penetracja niszy rynkowej, rozsądne inwestycje	Obniżanie wydatków, cięcie kosztów, szukanie oszczędności, dostosowywanie się do oczekiwania nabywców	Jednoczesne działania redukujące koszty i zwiększające sprzedaż, unikanie cięć na oślep
<b>Rola marketingu (jeśli zauważana)</b>	Nie jest zauważana	Marketing jako źródło wydatków i potencjalne źródło oszczędności	Marketing jako inwestycja
<b>Firmy konsultingowe</b>	Booz Allen Hamilton	McKinsey, BCG, Bain & Co., ADL	ADL, Monitor, A.T. Kearney
Źródło: opracowanie własne.			

Analizując opracowania przygotowane przez firmy konsultingowe, można zauważyć wyraźny podział w postrzeganiu znaczenia i roli marketingu. Należy zwrócić uwagę, że związane jest to z samą interpretacją pojęcia „marketing”. Świat akademicki definiuje marketing „jako proces, podczas którego przedsiębiorstwa tworzą wartość dla klientów i budują silne relacje z klientami po to, aby uzyskać w zamian wartość od klientów” (Kotler 2008: 12). Tak pojmowany marketing nabiera większej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i opracowywaniu strategii ich działania. W praktyce biznesowej marketing ciągle natomiast bywa utożsamiany ze sprzedażą i reklamą. Takie podejście do marketingu degraduje jego rolę w strategii przedsiębiorstwa.

W niektórych opracowaniach firm konsultingowych (np. Monitor, A.T. Kearney) wyraźnie widać podejście akademickie do marketingu. Firmy te zdają sobie sprawę z działań podejmowanych przez praktykę gospodarczą, dotyczących znaczących cięć wydatków marketingowych w czasach kryzysu, jednocześnie wskazując, że są to działania nieprzemyślane, dające korzyści na krótką metę, a mogące przynieść wiele szkody dla pozycji marki w przyszłości. Inne firmy konsultingowe (np. BCG, Bain&Co.) wskazują na to, co faktycznie dzieje się z przedsiębiorstwami na rynku, publikując wyniki badań, a w ramach recept – sugestie przedstawicieli biznesu.

Niezależnie od nastawienia do marketingu wszystkie analizowane firmy konsultingowe w swoich opracowaniach zalecają obniżanie wydatków na marketing, przy czym te proponujące strategię mieszaną wyraźnie wskazują, że chodzi im bardziej o dyscyplinowanie wydatków – zwracanie uwagi na efektywność działań, szukanie nowych sposobów dostarczania wartości klientom i nowych sposobów komunikacji z nimi, natomiast te, którym bliżej do strategii defensywnej podkreślają bezwzględną konieczność dostosowania działań marketingowych do trudnych czasów przez szukanie oszczędności. Zrezygnowanie z badań marketingowych czy szeroko zakrojonej kampanii promocyjnej jest dla nich najlepszym w takim przypadku rozwiązaniem.

Ograniczanie wydatków na marketing w czasach kryzysu, przejawiające się m.in. w zwolnieniach nieefektywnych sprzedawców, skoncentrowaniu budżetu na najważniejszych klientach, segmentach, produktach, ograniczaniu wydatków na promocję i badania, ma wg firm konsultingowych zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Podstawowym pozytywnym skutkiem jest łatwość zastosowania tych działań i uzyskanie wymiernych oszczędności, przy okazji eliminujące nieefektywne działania, segmenty, produkty, co służy niejako oczyszczeniu rynku. Skutek negatywny może przejawiać się w tym, że utraconych klientów, kanałów dystrybucji, wyrazistego wizerunku można już w lepszych czasach nie odzyskać, szczególnie, gdy konkurenci nie będą drastycznie obcinać wydatków na marketing i wejdą na zwolnione rynki.

Wydaje się, że działania proponowane przez firmy konsultingowe, zalecające w swoich publikacjach strategię mieszaną, stanowią niejako złoty środek, który można zaoferować przedsiębiorstwom, środek, który docenia rolę marketingu, ale jej nie przecenia zarówno w kreowaniu sprzedaży, jak i w generowaniu kosztów. Od lat podnosi się kwestię audytu działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, kwestie efektywności i skuteczności marketingu. Zalecenia firm konsultingowych doskonale wpisują się w ten trend i są zgodne ze współczesną wiedzą marketingową.

Zachowania przedsiębiorstw – nie tylko obserwowane na rynku, lecz także systematycznie opisywane w badaniach naukowych, oraz przewaga strategii mieszanych i defensywnych w publikacjach firm konsultingowych, pozwalają przypuszczać, że utrwałać się będzie słabnąca rola marketingu w czasach kryzysu. Paradoksalnie stoi to w sprzeczności z wynikami badań o charakterze normatywnym, których syntetyczny przegląd został przedstawiony wcześniej w niniejszym artykule. Sprzeczność tę da się jednak logicznie uzasadnić. Przy słabnącej roli marketingu, jeśli większość przedsiębiorstw zachowuje się bardzo podobnie, niestandardowe zachowania, w tym przypadku – nieobniżanie wydatków na marketing – przynosi większe efekty.

Autorki opracowania zdają sobie sprawę, że przeprowadzona jakościowa analiza treści, ze względu na ograniczenia samej metody, nie pozwala na szerokie wnioskowanie na podstawie pozyskanego materiału. Liczba pozyskanych publikacji oraz ich dobór stanowią również istotne ograniczenie przy formułowaniu wniosków z przeprowadzonego badania. Dostępne szeroko ogólne opracowania mogą nie dawać pełnego obrazu zaleceń firm konsultingowych. Być może w materiałach przygotowywanych na specjalne zamówienie, dostępnych tylko nielicznym, firmy konsultingowe odmiennie formułują swoje zalecenia, nie mówiąc o tym, że mogą mieć one znacznie bardziej szczegółowy charakter. Uznajemy jednak, że dobór wiodących firm, specjalizujących się w strategiach, częściowo eliminuje wymienione słabości.

## | Podsumowanie

Celem prezentowanego badania było wstępne rozpoznanie problemu. Wydaje się, że w dalszych pracach badawczych interesujące byłoby spojrzenie na zalecenia firm konsultingowych kierowanych do różnych klientów. Ze względu na to, że kryzys dotyka różne branże w odmienny

sposób, zestawienie obok siebie gałęzi najbardziej przez niego dotkniętych oraz radzących sobie znakomicie mogłoby pokazać, jak wyglądają zalecenia firm konsultingowych w każdym z tych przypadków. Dodatkowo ciekawym problemem badawczym byłoby sprawdzenie, czy rola marketingu w opinii konsultantów zmienia się wraz z przynależnością do branży, a także czy nastawienie do marketingu jest bardziej przychylne i odgrywa on pierwszoplanową rolę w branżach najmniej dotkniętych przez kryzys, czy też nie ma to żadnego znaczenia.

Dodatковым aspektem, któremu warto byłoby się przyjrzeć w dalszych badaniach, jest postrzeganie roli marketingu w gospodarkach różnych krajów. Uzasadnieniem może być tutaj fakt, że firmy konsultingowe formułują zalecenia dla przedsiębiorstw działających na konkretnych, określonych geograficznie rynkach, a ponieważ każdy z regionów w inny sposób zareagował na kryzys, to i zalecenia mogą być różne.

Próbując sformułować zalecenia dla przedsiębiorstw zmagających się z kryzysem, najchętniej odwołam się do recept proponowanych przez firmy konsultingowe zalecające w swoich publikacjach strategię mieszaną. Kryzys, nawet najcięższy i najbardziej nietypowy, powoduje powstanie zarówno szans, jak i zagrożeń. Przedsiębiorstwa, traktując marketing jako inwestycję w przyszłość, mają możliwość nie tylko przetrwania w krótkim okresie, ale również rozwoju w sytuacji zmieniającej się koniunktury. Nie oznacza to bynajmniej niekontrolowanego zwiększania budżetów marketingowych, a raczej przemyślane wydatki na marketing, dokładną ich analizę, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, lepszą współpracę z agencjami, skoncentrowanie budżetu na najważniejszych segmentach i produktach. Działania marketingowe przedsiębiorstw w czasie kryzysu powinny być również uzależnione od pozycji rynkowej firmy oraz jej zasobów. Organizacje mające stabilną sytuację finansową nie muszą drastycznie poszukiwać oszczędności, mogą także szerzej wykorzystywać całe spektrum instrumentarium marketingowego. Poza tym warto rozważyć niestandardowe zachowania – jeśli wszyscy postępują dokładnie tak samo, to oddziaływanie popularnych narzędzi słabnie, wzrasta natomiast efektywność działań podejmowanych „wbrew zaleceniom”. Wszystkim jednak, niezależnie od sposobu rozumienia roli marketingu w warunkach gorszej koniunktury, powinna przyświecać obiegowa prawda – „Nawet jeżeli jesteś na dobrej drodze, nigdzie nie dojdiesz, jeśli będziesz tam tylko siedział”.

#### B i b l i o g r a f i a

- Armbrüster T., Kipping M.** (2003) Strategy Consulting at the Crossroads. Technical Change and Shifting Market Conditions for Top-Level Advice. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 32, No. 4, s. 19–42.
- Benn R., Mennel J., Vonnegut A.** (2009) *Facing the Ill Winds: Crisis Responses for Export-Driven Emerging Economies*, sierpień, [http://www.boozallen.com/media/file/Facing\\_the\\_Ill\\_Winds.pdf](http://www.boozallen.com/media/file/Facing_the_Ill_Winds.pdf) (05.12.2009).
- Desvaux G., Regaout B., Labaye B., Lepoutre F., Yu F., Mendonca L.** (2009) *Beating the recession: Buying into new European Consumer strategies*, kwiecień, <http://www.mckinsey.com/mgi/> (05.12.2009).
- Ernst&Young** (2009) *Opportunities in adversity*, [www.opportunities-in-adversity.com](http://www.opportunities-in-adversity.com) (08.10.2009).
- Frankenberger K.D., Graham, R.C.** (2004) *The value of advertising. Should firms increase advertising expenditures during recessions?* New York: AAAA.
- Gijsenberg M., van Heerde H., Dekimpe M., Steenkamp J.** (2009). *Advertising and price effectiveness over the business cycle*, working paper OR0902. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Kaczmarek T.T.** (2002) *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*. Gdańsk: ODiDK.
- Köksal M.H., Özgül E.** (2007) The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, No. 4, s. 326–342.
- Kotler Ph., Armstrong G.** (2008) *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall.

**Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.

**Lacks Kaplan J., Pocharski M., Levy V.** (2009) *Spending Smarter on Marketing in Tumultuous Times*, marzec, <http://www.monitor.com/Expertise/BusinessIssues/MarketingandPricing/tabid/66/ctl/ArticleDetail/mid/685/CID/20091603162643648/CTID/1/L/en-US/Default.aspx> (05.12.2009).

*Marketing & Sales Excellence in the Crisis* (2009), maj, [www.adl.com/marketingandsales](http://www.adl.com/marketingandsales) (5.12.2009).

**Rigby D.** (2008) *Winning in turbulence*, październik, [http://www.bain.com/bainweb/Consulting\\_Expertise/hot\\_topics/detail.asp?id=55](http://www.bain.com/bainweb/Consulting_Expertise/hot_topics/detail.asp?id=55) (05.12.2009).

**Roche C., Grevler C., Schulte M.** (2009) *Winning the Recovering Consumer in Mature Markets*, grudzień, [http://publications.bcg.com/consumer\\_winning\\_the\\_recovering\\_consumer\\_in\\_mature\\_markets](http://publications.bcg.com/consumer_winning_the_recovering_consumer_in_mature_markets) (05.12.2009).

**Silverman D.** (2007) *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa: WN PWN.

**Srinivasan R., Lilien G.L.** (2009) *R&D, advertising and firm performance in recessions*, working paper 3-2009. Institute

for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

**Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G.L.** (2005) Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, No. 22, s. 109–125.

**Stelter D., Rhodes D.** (2009) *Collateral Damage. Underestimating the crisis*, kwiecień, [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcml:12-15474](http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcml:12-15474) (5.12.2009).

**Stone Ph.J., Dunphy D.C., Smith M.S., Ogilvie D.M.** (1966) *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Cambridge: M.I.T. Press.

**Tellis G.J., Tellis K.** (2009) *A critical review of research on advertising in a recession*, working paper, USC Marshall School of Business.

*The Crash of 2008. Managing through volatility to success* (2008) październik, <http://www.akearney.com/index.php/Publications/the-crash-of-2008.html> (5.12.2009).

# Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi

Dr Agnieszka Zielińska | Politechnika Rzeszowska | [agnieszka.zielinska@prz.edu.pl](mailto:agnieszka.zielinska@prz.edu.pl)

## Abstrakt

Artykuł został poświęcony rozważaniom na temat strategii zarządzania polskimi organizacjami pozarządowymi. W pierwszej części przedstawiono istotę organizacji pozarządowych. Następnie zaprezentowano czynniki determinujące wybór strategii w organizacjach pozarządowych. W kolejnych punktach skupiono się na istocie i roli strategii oraz na zagadnieniach związanych z formułowaniem i wdrażaniem strategii. Rozważania zamyka przedstawienie wyników badań własnych odnoszących się do strategii zarządzania organizacjami pozarządowymi z Polski Południowo-Wschodniej.

JEL: L31

## Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej można wyróżnić trzy obszary działalności. Pierwszy sektor – stanowi przedsiębiorstwa, drugi – instytucje administracji rządowej i samorządowej. Natomiast na przecięciu sektora publicznego i prywatnego funkcjonują organizacje pozarządowe, czyli trzeci obszar wspomnianych działalności. Organizacje te są formą dobrowolnego stowarzyszenia, istniejącego poza domeną rządu oraz przedsiębiorstw i spełniającego funkcje o charakterze społecznym (Żyro 2006: 182).

W wyniku zaistniałych zmian preferencji społeczeństwa oraz przeobrażeń gospodarczych nastąpił dynamiczny rozwój organizacji pozarządowych (NGOs). Na koniec trzeciego kwartału 2009 r. w rejestrze REGON było zarejestrowanych 64 500 stowarzyszeń i 10 100 fundacji (Gumkowska, Herbst, Radecki 2008: 4). Wzrost liczby NGOs, a co za tym idzie wzrost konkurencyjności

w trzecim sektorze, zmusza organizacje do poszukiwania nowych możliwości i wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania. W osiągnięciu wysokiej efektywności działania w zmiennym otoczeniu, pomocne jest przyjęcie przez NGOs orientacji strategicznej. W warunkach zwiększonej konkurencyjności opracowanie i konsekwentne realizowanie strategii ma na celu zwiększenie możliwości rozwoju oraz stworzenie podstaw do pozyskiwania środków finansowych, a także profesjonalizację oferowanych usług. Ponadto, biorąc pod uwagę ograniczonosc publikacji z zakresu zarządzania organizacjami pozarządowymi, celem poniższego artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z formułowaniem i wdrażaniem strategii w organizacjach pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem fundacji i stowarzyszeń z terenu Polski Południowo-Wschodniej. W niniejszej pracy podjęto również próbę wskazania możliwości i kierunków adaptacji wybranych strategii w ich działalności.

## Istota organizacji pozarządowych

Celem sektora organizacji pozarządowych jest zapewnianie porządku gospodarczego, w którym wiedza stanowi kluczowy zasób. Kolejnym stawianym przed nim zadaniem jest rozwiązanie kwestii porządku społecznego (Drucker 1994). Organizacje pozarządowe stanowią również odpowiedź na niedostateczną realizację funkcji socjalnej oraz społecznej proponowanej przez państwo. Wykonują one wiele ważnych zadań dla społeczeństwa. Prawidłowe funkcjonowanie podmiotów trzeciego sektora prowadzi do stabilizacji systemu i pełnej realizacji zasad wolności i demokracji. Dlatego też wzrost liczby NGOs oraz zakresu ich działalności jest ważną determinantą rozwoju kraju i sprzyja tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego.

W teorii i praktyce poszczególnych krajów można znaleźć liczne definicje pojęcia „organizacja pozarządowa”. Polska ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r.<sup>1</sup>

Organizacje sektora pozarządowego są w pewnym stopniu zinstytucjonalizowane i mogą być zarejestrowane lub nieformalne. Ich istotą jest jednak posiadanie struktury organizacyjnej i regularność spotkań. Podjęte cele są osiąmane na podstawie ustalonych procedur oraz mają określone granice organizacyjne, m.in. wskazujące, kto jest członkiem.

Co więcej, NGOs są samorządne oraz mają własne wewnętrzne mechanizmy kontroli. Charakteryzuje je również dobrowolność uczestnictwa ludzi w życiu organizacji (wolontariat) (Salomon, Anheier 1996: 2–3). Ich działalność nie jest nastawiona na zysk, lecz na służenie określonym wartościom społecznym. Jednak, jak podkreśla M. Baker, muszą one zadbać o pokrycie kosztów związanych z ich funkcjonowaniem (Gębarowski 2000).

<sup>1</sup> Polska ustawa z 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie definiuje organizacje pozarządowe jako „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych (...) i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia”. (Dz.U. Nr 96, poz. 873, art. 3 ust. 2).



## **Czynniki warunkujące wybór strategii zarządzania organizacjami pozarządowymi**

Na rozwój sektora pozarządowego istotny wpływ ma system społeczno-ekonomiczny oraz nowe warunki działania na rynku. Jednym z problemów organizacji pozarządowych w Polsce, który utrudnia funkcjonowanie na rynku, jest: zmienne otoczenie oraz kryzys finansowy, który wpływa na środki finansowe przekazywane przez osoby fizyczne oraz przedsiębiorstwa na rzecz działania organizacji pozarządowych, co następnie przekłada się na słabą kondycję finansową organizacji trzeciego sektora. Obecnie w wielu organizacjach trzeciego sektora brakuje funduszy. Dlatego też głównym wyzwaniem dla NGOs jest poszukiwanie i pozyskanie środków finansowych.

Czynnikiem mającym istotne znaczenie w procesie implementacji strategii są również ludzie, ich potencjał intelektualny oraz stopień zaangażowania w podejmowane działania. Okazuje się, że ważna rola we wdrażaniu strategii spoczywa na przywódcach organizacji. Od liderów zależy sukces organizacji warunkowany sposobem zarządzania organizacją, stworzeniem dobrego zespołu pracowniczego, odpowiednich wartości i standardów zachowań, systemów motywacyjnych czy działań kontrolnych (Nizińska 2003: 160). Menedżerowie organizacji pozarządowych powinni przejść szkolenie z zakresu: zarządzania personelem, projektami, finansami oraz zarządzania czasem (Schaffer 2005: 24). Co więcej, jak proponuje L.W. Knowlton należy wszystkich pracowników kształcić także z historii filantropii, kierowania i zarządzania organizacją (Knowlton 2001: 30). Trudności we wdrażaniu strategii związane są z czynnikiem ludzkim, m.in. z niezrozumieniem potrzeby zmian, z lękiem i oporem pracowników do nowych działań, opieszałością w działaniu, brakiem kompetencji w realizacji strategii czy niewystarczającą ilością wykwalifikowanego personelu (Janasz et al. 2008: 240).

Niektórzy naukowcy, m.in. W.T. Gangl, podkreślają, że liczba członków zarządu wpływa na efektywność zarządzania organizacjami (Gangl 1998: 10). Konsekwencją zbyt dużych zarządów mogą być za długie dyskusje, słaba odpowiedzialność i zaangażowanie poszczególnych członków, co spowalnia ich prace. Korzyścią może być natomiast większa skuteczność w pozyskiwaniu donatorów. Można wskazać, że najefektywniejszy sposób zarządzania organizacją zapewnia zarząd w składzie od dziesięciu do piętnastu osób (Bogacz-Wojtanowska 2006: 104). Przykłady organizacji pozarządowych z USA, pozwalają sądzić, że NGOs, pod wpływem specjalistów z zakresu zarządzania oraz jednostek biznesu działają coraz bardziej profesjonalnie, coraz skuteczniej realizując założenia strategiczne (Kaldor, Anheier, Glasius 2003: 9).

Warto wspomnieć, że istotnym czynnikiem wpływającym na proces formułowania strategii organizacji są donatorzy. S.A. Webster oraz M.L. Wylie twierdzą, że organizacje podejmują prace nad strategią w związku z oczekiwaniami donatorów (Webster, Wylie 1988: 26).

Budowanie strategii determinowane jest wieloma czynnikami. Można wskazać, że głównymi elementami kształtującymi strategię są: wizja, misja oraz cele organizacji. Przy tworzeniu strategii należy uwzględnić również wymiary polityczny, kulturowy oraz etyczny, społeczny i psychologiczny. Ważne są również aspekty ekonomiczno-finansowy, technologiczny oraz czasowy.

Przy formułowaniu strategii na uwagę zasługują wymiary racjonalny i irracjonalny oraz kwantyfikowalny oraz niekwantyfikowalny. Duże znaczenie ma również specyfika danej organizacji, wynikająca ze statusu działalności oraz z jej obecnej i przyszłej sytuacji (Szloch 1991: 306).

## Definicja strategii oraz jej formułowanie i wdrażanie w organizacjach pozarządowych

W literaturze można znaleźć kilka definicji strategii. W zależności od reprezentowanej dyscypliny oraz celów badawczych nadawano definicji strategii odpowiednią treść. Definicja strategii, którą można utożsamiać również z trzecim sektorem ujmuje to pojęcie jako zbiór działań w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy, wyrażane jej przewagą konkurencyjną (Rokita 2005: 24). Strategia w organizacjach pozarządowych utożsamiana jest również ze sposobem reakcji na zmieniające się otoczenie i warunki działania (Bryson, Gibbson 2001: 271). Strategia przyczynia się do przetrwania NGOs dzięki lepszej alokacji zasobów i wzmocnieniu finansowych możliwości organizacji (Mara 2000: 211). Pozwala przekształcić misję na rzeczywiste osiągnięcia, przejść od planów do rezultatów (Drucker 1995: 67).

W turbulentnym otoczeniu wśród pożądanых cech strategii NGOs coraz większego znaczenia nabierają: umiejętność podejmowania ryzyka, elastyczność oraz gotowość do zmian. Zdaniem R. Krupskiego strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły odnośnie do innowacji wartości, zdominowane okazje, które należy wykorzystać oraz redundancja zasobów i kompetencji, które należy tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia (Krupski 2005: 71). Natomiast J. Dziwulski podkreśla, że organizacje trzeciego sektora powinny stosować m.in. strategię skierowaną na innowacje. Strategia ta ma opierać się na szansach generowanych przez otoczenie. Nie bez znaczenia jest więc tutaj rola kierownictwa organizacji, które powinno motywować do zmian i tworzyć warunki ich urzeczywistnienia (Dziwulski 2002: 84).

Formułowanie strategii to dokonywanie wyborów związanych z dostosowaniem działalności organizacji do turbulentnego otoczenia oraz ustalenie kierunków rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej (Urbanowska-Sojki, Banaszyk, Witczak 2007: 235).

W procesie kształtowania strategii można wyróżnić podejście modelowe, w którym strategia formułowana jest w sposób zestandaryzowany i sformalizowany z wyodrębnieniem fazy gromadzenia i analizy informacji, a następnie fazy podejmowania decyzji (strategia zamierzona). Strategia może również wynikać ze spontanicznych działań i być ciągle dostosowywana do zmieniających się warunków działania organizacji, strategia niezamierzona (Wrzosek 2001: 28). W praktyce zarządzania w większości podmiotów powstanie strategii jest kombinacją strategii zamierzonej i niezamierzonej (Janasz et al. 2008: 61).

Dynamiczne otoczenie, zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze, stanowią zarówno zagrożenie dla przetrwania, jak i szanse dla dalszego rozwoju organizacji pozarządowych. Dlatego też koncepcja R. Krupskiego zakłada, że w turbulentnym otoczeniu bardziej wska-

zana jest partyzantka aniżeli klasyczne działania w ramach z góry przyjętej, głęboko ustrukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii (Krupski 2003: 11).

Natomiast L.J. Bourgeois i D.R. Brodzin wyróżnili pięć sposobów wdrażania strategii. Uwypuklają one różne podejście, rolę oraz metody lidera organizacji odnośnie do implementacji strategii.

1. W pierwszym sposobie rozkazodawczym (*the commander approach*) lider organizacji koncentruje się wyłącznie na formułowaniu strategii, a wdrażanie zleca podwładnym (Soni et al. 2000: 102).
2. Sposób reorganizacyjny (*the organizational change approach*) przewiduje, że lider ustala strategię i podejmuje działania w celu wdrożenia jej przez np. reorganizację struktury organizacyjnej, systemy motywacyjne lub zatrudnienie dodatkowych pracowników.
3. W kolejnym sposobie kolaboracyjnym (*the collaborative approach*) poparcie przy wdrażaniu strategii zapewnia formułowanie jej przez lidera i naczelne kierownictwo.
4. Typowe dla sposobu kulturowego (*the cultural approach*) jest natomiast uczestnictwo lidera, kierownictwa naczelnego, średniego i najniższego szczebla w procesie zarządzania strategicznego.
5. W sposobie oddolnym (*the crecive approach*) strategia jest sumą indywidualnych propozycji pracowników (różnego szczebla). Jest procesem oddolnym, a lider organizacji pełni tylko funkcję sędziego (ocenia propozycje) (Supernat 1998: 177–182).

Sposób wdrażania strategii determinowany jest wewnętrznymi oraz zewnętrznymi uwarunkowaniami organizacji. Z tego powodu trudno jest znaleźć jeden wzór odnośnie do implementacji. Każdą organizację powinno się rozpatrywać jako indywidualny przypadek i odpowiednio różnicować, dopasowując sposób wdrażania strategii (Nizińska 2003: 159).

## Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi z Polski Południowo-Wschodniej

Na podstawie analizy literatury i źródeł wtórnych, można wysnuć ogólny wniosek, że w przypadku organizacji pozarządowych metody budowy strategii organizacji są zbiorem mało znanym i bardzo rzadko stosowanym (Lisiński 2001: 69). Na podstawie badań własnych, przeprowadzonych na organizacjach pozarządowych z terenu Polski Południowo-Wschodniej<sup>2</sup> można stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów (55%) twierdzi, że nie realizowała żadnej strategii. W 45% przypadków respondenci wskazywali, że realizują strategię. Pomimo, iż większość organizacji określiła, że nie miała strategii, można zaobserwować przesłanki świadczące o tym, że jednak realizowały strategię. Takie zjawisko przemawia za tym, że organizacje pozarządowe miały strategię, ale osoby zarządzające nie były tego świadome. Jak wspomniano, 45%

<sup>2</sup> Badanie organizacji pozarządowych na terenie Polski Południowo-Wschodniej było badaniem pilotażowym dla przyszłych badań ogólnopolskich. Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej w okresie od maja 2007 do kwietnia 2008 r.

badanych NGOs stwierdziło, że ma strategię, podczas gdy długoterminowe plany posiadało 38%, a wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe miało 20%. Na trzy postawione pytania o istnienie planów długoterminowych, wypracowanych sposobów reagowania na określone sytuacje rynkowe oraz o realizację strategii negatywnie odpowiedziało 44% organizacji. Natomiast tylko 15% miało wszystkie wymienione warianty odpowiedzi. Powyższe wyniki mogą świadczyć o tym, że 15% organizacji stosowało strategię i rozumiało ją w myśl definicji literaturowych, 44% organizacji uważało natomiast, że nie miało strategii. Prawdopodobnie ankietowani nie zdawali sobie sprawy, że długoterminowe plany rozwoju oraz wypracowane sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe można uznać za strategię. Z drugiej strony może to wynikać z uznania nadrzędności strategii nad innymi określeniami. Może to jednak również świadczyć o niezrozumieniu założeń strategii.

Odnosząc się do rozważań W.T. Gangla, odnośnie do wielkości zarządu i efektywnego zarządzania, należy wskazać, że wśród badanych organizacji stwierdzono znaczną rozbieżność w zakresie wielkości zarządów. Na podstawie badania przeprowadzonego wśród NGOs z terenu Polski Południowo-Wschodniej, można stwierdzić, że najczęściej w zarządzie organizacji znajduje się od pięciu do dziesięciu osób. Natomiast uznaje się, że najefektywniejszy sposób zarządzania organizacją zapewnia zarząd w składzie od pięciu do dziesięciu osób (Bogacz-Wojtanowska 2006: 104). Ponadto można stwierdzić, że wiedza na temat zarządzania strategicznego członków zarządu była niewystarczająca, co mogło mieć również wpływ na brak strategii w tych przypadkach.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że w większości badanych podmiotów powstanie strategii było kombinacją strategii zamierzonej i niezamierzonej. Na strategię zamierzone (synoptyczne) badanych NGOs wskazywała kolejność etapów przy opracowywaniu strategii. Wśród ankietowanych organizacji, które miały strategię, większość najpierw określała założenia strategiczne, a dopiero później rozpoczynano ich wdrażanie. Ponadto 32% organizacji określiło, że strategia jest formułowana przez lidera organizacji i naczelne kierownictwo. Zatem wg klasyfikacji L.J. Bourgeois i D.R. Brodzin w badanych organizacjach stosowano sposób kolaboracyjny formułowania strategii. Ponadto w większości przypadków istniał scentralizowany ośrodek decyzyjny (54% wskazań), a ich struktury i działania były sformalizowane. Z powyższego zestawienia można wnioskować, że w przypadku badanych organizacji mieliśmy do czynienia ze strategiami zamierzonymi.

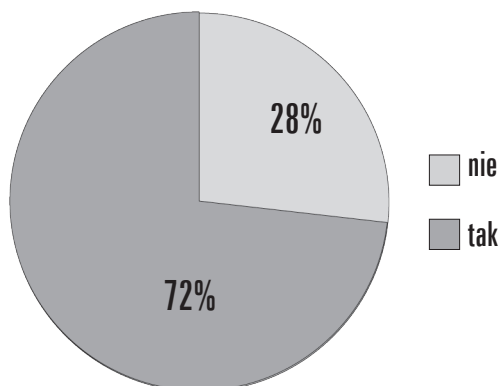
Za stosowaniem strategii niezamierzonej (inkrementalnej) przemawiał brak kontroli działań podjętych przez większość organizacji. W przypadku 38,4% organizacji, strategia była sumą indywidualnych propozycji pracowników różnego szczebla. Wyniki te świadczyły o oddolnym procesie formułowania strategii. Kolejno ponad 47% organizacji zadeklarowało, że ich działania były elastyczne względem otoczenia. Ponadto, ze względu na duże znaczenie misji w organizacjach pozarządowych można przypuszczać, że organizacje realizowały strategię ideologiczną. Członkowie organizacji silnie identyfikowali się z podejmowanymi działaniami, dążąc do realizacji misji.

Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury i badań własnych można stwierdzić, że przy tworzeniu strategii potrzeby klientów, donatorów nie miały większego znaczenia dla organizacji.

Niepokojącym faktem był brak prowadzenia badań naukowych oraz zbierania i przetwarzania informacji przez organizacje z Polski Południowo-Wschodniej, a tym samym brak informacji zwrotnej z rynku. Dlatego też w organizacjach pozarządowych istnieje tzw. napięcie, rozciągnięcie między misją a satysfakcją beneficjentów (Lovelock, Weinburg 1990: 18).

W związku z turbulentnym otoczeniem i z ograniczonymi środkami finansowymi organizacje z terenu Polski Południowo-Wschodniej były zmuszone do konkurowania o zasoby materialne i niematerialne. Dlatego też większość z nich stosowała strategię dywersyfikacji źródeł przychodów i szukała szans płynących z otoczenia. Działania takie miały na celu uniezależnienie się od jednego z nich i zwiększenie stabilności działania. Z badań własnych można wywnioskować, że organizacje pozarządowe próbowały „wchłaniać” w strukturę strategii okazje płynące z otoczenia. Wyniki przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1 | Struktura odpowiedzi na pytanie „Czy organizacja szuka szans rozwoju w obserwacji rynku i wykorzystuje nadarżające się okazje?”**

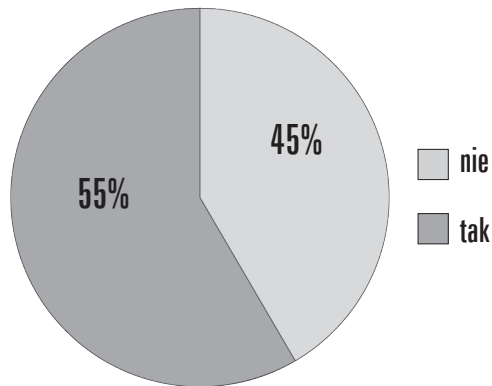


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że aż 72% badanych NGOs szukało szans płynących z otoczenia i wykorzystywało nadarżające się okazje. Z danych zamieszczonych na rysunku 1 wynika, że większość polskich organizacji pozarządowych stawiała na dużą elastyczność działania. Był to sposób na przetrwanie organizacji w trudnych warunkach i często trudnych do przewidzenia zmian, zachodzących w otoczeniu, od którego są w znacznym stopniu uzależnione.

W badaniu poszukiwano również odpowiedzi na pytanie – czy w obecnej sytuacji rynkowej organizacje nie muszą planować długoterminowego rozwoju, a jedynie próbować wykorzystać pojawiające się szanse i okazje? Wyniki przedstawiono na rysunku 2.

**Rysunek 2 | Struktura odpowiedzi na pytanie „Czy w obecnej sytuacji rynkowej Państwa organizacja nie musi planować długoterminowego rozwoju, a jedynie próbować wykorzystać pojawiające się szanse i okazje?”**



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z badań własnych wynika, że 45% NGOs uważało, że nie musi planować swojej działalności. Natomiast 55% twierdziło, że należy planować długoterminowy rozwój. Można stwierdzić, że organizacje pozarządowe doceniały i upatrywały sukcesu rynkowego w szansach płynących z turbulentnego otoczenia.

## | Zakończenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu trzeciego sektora niosą ze sobą zarówno szanse rozwoju, wyzwania konkurencyjne, jak i wzrost ryzyka i zagrożeń działania. Turbulentne otoczenie powoduje, że celem organizacji powinno być budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenie elastyczności działania. Zmiana orientacji NGOs, uwzględniająca stosowanie zarządzania strategicznego, rozpoczęła się pod koniec XX w. Organizacje pozarządowe funkcjonujące na terenie Polski Południowo-Wschodniej nie mają jednak dużego doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego. Większość z nich nie miała ogólnej strategii, koncentrowała się jedynie na planach operacyjnych. Brakowało powszechnie stosowanych zasad zarządzania, a organizacje działały, opierając się zwykle na intuicji kierownictwa. Dodatkowo zmienne otoczenie spotęgowało wzrost wymagań stawianych NGOs i ich liderom.

Ponadto, ze względu na rosnącą konkurencję o zasoby, organizacje muszą szukać nowych rozwiązań, które wpłyną na poprawę ich sytuacji finansowej NGOs i zapewnią dalszy rozwój trzeciego sektora. Organizacje stają przed wyborem odpowiedniego postępowania wobec szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Z badań własnych można wywnioskować, że organizacje z terenu Polski Południowo-Wschodniej, próbowały „wchłaniać” w strukturę strategii okazje płynące z otoczenia. Wyniki badań wskazały, że większość respondentów szukała szans na rynku

i wykorzystywała nadarzające się okazje. Wynika z tego, że większość polskich NGOs stawiała na elastyczność działania.

Zaprezentowane wyniki z badania korespondują z wynikami badań ogólnopolskich. Eksperci, w ramach badania sektora pozarządowego w Europie i Eurazji, słabo ocenili aspekt zarządzania, tworzenia i realizowania strategii rozwoju przez polskie NGOs (*The 2005 NGO Sustainability Index*: 157). Większość organizacji nie poświęcała dużo uwagi strategii planowania. Natomiast jeśli NGOs opracowywały strategię, to dotyczyło to wyznaczenia pewnych kroków do podjęcia w obrębie darowizn, m.in. na wyselekcjonowaniu źródeł finansowania ich działalności. Organizacje analizowały, które dotacje były dla nich najbardziej korzystne, miały najmniej wymagań formalnych (np. związanych z raportowaniem realizacji projektu). Często organizacje przechodziły od jednego projektu do kolejnego, tak by zdobyć kolejną dotację. Wydaje się, że duże NGOs myślały bardziej strategicznie. Wynikało to jednak tylko z realizacji dużych projektów w dłuższej perspektywie czasowej (*The 2006 NGO Sustainability Index*: 173).

Organizacje pozarządowe, których dotyczy przedmiot artykułu, odczuwają obecnie podobne problemy, jakie dotyczą podmioty gospodarcze. Typowa dla nich stała się np. konieczność konkurowania o coraz bardziej wymagające grupy docelowe, m.in.: klientów, donatorów czy wolontariuszy. W związku z tym w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi pomocne mogą być: doświadczenie, praktyka oraz teoria odnosząca się do zarządzania przedsiębiorstwami. Konieczne jednak okazują się modyfikacje wybranych koncepcji zarządzania ze względu na brak zależności między świadczonymi usługami przez NGOs a ich wynikiem finansowym. Należałoby również uwzględnić zróżnicowanie klientów oraz dwukierunkowy charakter relacji NGOs z otoczeniem.

#### B i b l i o g r a f i a

**Bogacz-Wojtanowska E.** (2006) *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

**Bryson J.M., Gibbson M.J.** (2001) Enterprise Scheme for Non-profit Survival, Growth and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 11, No. 3.

**Drucker P.** (1994) The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, listopad 1994, [http://www.providersedge.com/ehdocs/transformation\\_articles/Age\\_of\\_Social\\_Transformation.pdf](http://www.providersedge.com/ehdocs/transformation_articles/Age_of_Social_Transformation.pdf) (07.08.2008).

**Drucker P.** (1995) *Zarządzanie organizacją pozarządową*. Warszawa: Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs.

**Dziwulski J.** (2002) Strategie zarządzania organizacjami non-profit W: Juroso A. (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*. Lublin: Lubelski Ośrodek Samopomocy.

**Gangl W.T.** (1998) Creating and Management Effective Governance for Nonprofits and Foundations II. *Directionship*, Vol. 24, No. 9.

**Gębarowski R.** (2000) Problemy i dylematy rynku i marketingu w organizacjach pozarządowych. W: Wiśniewski A., Hościelowicz E. (red.) (2000) Aktualne problemy marketingu

w Polsce. *Zeszyty Naukowe*, Seria I, nr 4. Białystok: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

**Gumkowska M., Herbst J.** (2008) Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2008 r. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe\\_fakty\\_2008\\_calosc\\_popr\\_FIN.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe_fakty_2008_calosc_popr_FIN.pdf) (05.09.2010).

**Janasz K., Janasz W., Koziol K., Szopik K.** (2008) *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja. Metody, strategie*. Warszawa: Difin.

**Kaldor M., Anheier H., Glasius M.** (2003) Global Civilsociety in an Era of Regressive Globalisation. W: Kaldor M., Anheier H., Glasius M. (red.) *Global Civil Society 2003*. New York: Oxford University Press Inc.

**Knowlton L.W.** (2001) Study Shows Gaps in Nonprofit Management – and Ways to Improve. *Nonprofit World*, Vol. 19, No. 3.

**Krupski R.** (2003) Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu. *Przegląd Organizacji*, nr 3.

**Krupski, R.** (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.

**Lisiński M.** (2001) Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non profit. *Zeszyty Nau-*

kowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 567, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

**Lovelock Ch., Weinburg Ch.** (1990) *Public and nonprofit marketing*. San Francisco: Scientific Press.

**Mara C.M.** (2000) A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization: a Hospice Example. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 2.

**Nizińska K.** (2003) Rola przywództwa we wdrażaniu strategii. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 30. Warszawa: SGH.

**Rokita J.** (2005) *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.

**Salomon L.M., Anheier H.K.** (1996) The International Classification of Nonprofit Organizations ICNPO-Revision 1, 1996. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

**Schaffer S.** (2005) Nonprofit Management Reconsidered. *Nonprofit World*, Vol. 23, No. 6.

**Soni R.G., Chaubey M.D., Ryan J.C.** (2000) Implementing TQM in Higher Education Institutions: a Strategic Manage-

ment Approach. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 4, No. 1.

**Supernat J.** (1998) *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*. Wrocław: Kolonia Limited.

**Szloch Z.M.** (1991) *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Rzeszowskie Zeszyty Naukowe. Prawo – Ekonomia*, t. X.

*The 2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia Edited* (2006) United States Agency for International Development.

*The 2006 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia Edited* (2007) United States Agency for International Development.

**Urbanowska-Sojki E., Banaszyk P., Witczak H.** (2007) *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.

**Webster S.A., Wylie M.L.** (1988) Strategic planning in competitive environments. *Administrations in Social Work*, Vol. 12, No. 3.

**Wrzosek W.** (red.) (2001) *Strategie marketingowe*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

**Żyro T.** (2006) *Wstęp do politologii*. Warszawa: WN PWN.



## Chłopak ze Śląska. Oktawian Koczuba (1942–2001)

Ucząc naszych studentów socjologii, mówię im m.in. o awansie społecznym. Podaję przykłady historycznych postaci, które wyszły z rodzin bardzo skromnych, a doszły na szczyty. Niedaleko szukając, łatwo przywołać Jana Pawła II, Lecha Wałęsę, czy – wśród polityków dziś najbardziej aktywnych – Donalda Tuska. Możemy przykłady takich postaci znaleźć też zupełnie blisko, w kręgu wyższych uczelni. Sugeruję przeczytanie artykułu naszego kolegi, socjologa prof. Antoniego Sułka, w którym opowiedział o tym, jak ze wsi przyszedł na Uniwersytet i od razu go tam okradli jako pierwszego naiwnego. Proponuję wspomnienie słów prof. Jerzego Wilkina, który po otrzymaniu nominacji profesorskiej opowiedział, jak to swego czasu przez poślizg komisji nie zmieścił się w pierwszym dniu egzaminów wstępnych na ekonomię. Rzekł wtedy prof. Bace, że nie ma pieniędzy na spędzenie następnego dnia w Warszawie i rezygnuje. W odpowiedzi prof. Baka wyciągnął z kieszeni kilka banknotów, mówiąc: „Proszę to wziąć i zostać”. Zupełnie niedawno psycholog, prof. Janusz Czapiński w jednym z wywiadów opowiedział, w jak koszmarne trudnych warunkach dorastał.

Kolejnym przykładem procesu awansu mógł być Oktawian Koczuba, współzałożyciel i prorektor ALK. Pochodził ze śląskiej rodziny, w której się nie przelewało. Rodzeństwo miał liczne. Jego ojciec był krawcem. Oktaw (bo tak go nazywaliśmy) nigdy nie negował swego skromnego pochodzenia. Z dumą opowiadał, że ojciec potrafił nawlec igłę jedną ręką (!). Utrzymał kontakt z rodziną. W ogóle ziemia, z której pochodził, trwale go naznaczyła. Lubił piwo i piłkę nożną. Z entuzjazmem zapewniał, że swego malutkiego wówczas wnuka nauczy wszystkiego, co umie, a więc także dobrze kopać piłkę. Aby lubić piwo i piłkę, nie trzeba pochodzić aż ze Śląska – ale w jego wypadku było to bardzo stamtąd.

Musiał być Oktaw zdolny. Jednocześnie, jak to bywa w przypadku ludzi świadomych, że muszą się przebić siłą własnego wysiłku, chodził po ziemi i realizował swoje plany. Miał odwagę. Z czasem dużo jej potrzebował do budowy ALK. Rzucenie się w przygodę budowy nowej uczelni wymagało pomysłu, wizji, marzenia i, właśnie, odwagi.

Po maturze Oktaw wybrał studia ekonomiczne na Uniwersytecie Warszawskim. Niewiele na początku wiedział o tej Warszawie, o jej życiu kulturalnym czy o tutejszych imprezach. Korzystnym czynnikiem okazało się nawiązanie wśród studentów tego roku bliskich kontaktów między grupą młodzieży warszawskiej a grupą z akademika. Nie zawsze tak bywało, ale w tym przypadku tak się złożyło. Warszawiacy wciągali przybyszów w Warszawę, muzykę, wydarzenia



Oktawian Koczuba, ok. 1965 r. Ze zbiorów  
M.M. Kulów

kulturalne. Wspólnie mieli pewną fantazję. Raz pojechali na wycieczkę do Zawichostu (choć to akurat kierunek „od”, a nie „do” Warszawy!) – by zobaczyć jedno z miejsc, z których co rano podawano w radiu poziom fali wiślanej („Stan Wisły pod Zawichostem wynosi...”). Może to właśnie odmienności doświadczeń życiowych zbliżyły tych ludzi. Potem podobnie, zaskakująca przyjaźń nawiązała się między Oktawem a Andrzejem K. Koźmińskim. Chyba to właśnie różnice się przyciągały, a ich osobowości dopełniały. Z jednej strony był w tej koleżeńskej parze człowiek, który mógł się (zasadnie!) pochwalić umiejętnością nawlekania przez ojca igły, a z drugiej kolega z profesorskiego domu, przez sam ten fakt mający od dzieciństwa kontakty z elitą intelektualną, bywały za granicą. Oni się w jakimś sensie dopełniali także w tworzeniu ALK. Bez tego tandemu, właśnie funkcjonującego jako tandem, uczelnia by nie powstała.

Oktaw był dobry z matematyki. Chyba dlatego wybrał ekonomię jako kierunek studiów. Rozumiał tę abrakadabę i tłumaczył ją kolegom. Wcześniej, bo jeszcze będąc na studiach, zaczął prowadzić zajęcia dydaktyczne. Może to owe umiejętności matematyczne skierowały go bardziej w stronę ekonomii praktycznej i zarządzania niż w stronę ekonomii teoretycznej lub (i) humanistycznej. Wtedy były to opcje odległe, znacznie odleglejsze, niż dziś są (przynajmniej nominalnie, bo z praktyką różnie bywa).

Okazał się Oktaw nie tylko dobrym znawcą zarządzania, ale także znakomitym praktykiem, menedżerem. Znał przepisy, rozumiał rachunek ekonomiczny, a jednocześnie – prawdopodobnie właśnie na skutek doświadczenia życiowego – twardo chodził po ziemi i miał dużo zdrowego rozsądku. Nie wiedzieć ilu osobom i firmom pomógł znaleźć rozwiązanie – w granicach prawa, ale korzystne, czasem wręcz ratujące. Ten dar okazał się zresztą pewnym zagrożeniem dla niego samego. Praktyka go wciągnęła. Mógł pójść dalej w nauce – no, ale „zamiast tego” zbudował ALK. Gdy sam, we wczesnym okresie Szkoły, podejmowałem tu zajęcia, podziwiałem, jak zręcznie przeprowadził ze mną rozmowę. Prawda, że nie musiał mnie specjalnie namawiać. Niemniej jednak najpierw skomplementował mnie z zawodowego punktu widzenia, czym mnie oczywiście rozmiękczył. Potem ustalił, co trzeba było ustalić – o honorarium w ogóle nie wspominając. W końcu ja, opornie ucząc się kapitalizmu, zdobyłem się na pytanie: „za ile?” (w sensie: za ile pieniędzy mam podjąć nowe obowiązki). Na to on uśmiechnął się szeroko, jak gdyby nie rozumiejąc pytania: „no, za dwa tygodnie”. Był tak rozbijający, że dopiero rektor Koźmiński uznał, iż wypada podjąć i ten temat. Prawda jest jednak taka, że to była pewna gra. Faktycznie Oktaw robił wszystko, by iść pracownikom na rękę i szukać możliwie korzystnych rozwiązań. Nie był z takich dyrektorów, którzy myślą, jakimi drzwiami uciec, gdy pracownik przychodzi ze sprawą, czy, nie daj Boże, propozycją. Menedżerów podobnych do Oktawa bardzo nam obecnie brakuje w szkolnictwie wyższym. Przecież mało który rektor lub dziekan, zawodowo wykształcony i doświadczony we własnej, zupełnie innej dziedzinie, potrafi dobrze zarządzać. Oktaw zawsze pozostał trochę chłopakiem ze Śląska. Mimo niechęci do akademickiej sztywności szedł jednak pewnie do przodu. Mógł daleko zajść. Może z czasem wymieniałbym go wśród powszechnie znanych przykładów awansu społecznego w najlepszym sensie tego słowa. Niestety zmarł niespodziewanie w 2001 r. Pozostał w pamięci jako współtwórca ALK. Tylko tyle i aż tyle.

Marcin Kula  
Uniwersytet Warszawski  
Akademia Leona Koźmińskiego

# ISSUE SUMMARY

## **Foreign Subsidiaries in Emerging Markets and Export Performance: The Case of Poland**

Jerzy Cieřlik  
Eugeniusz Kąciak

The response of multinational enterprises to the rapidly changing institutional environment in Poland during its post-communist transition period was swift. It was particularly strongly reflected in the instant involvement of foreign subsidiaries in export operations. The exploratory longitudinal analysis presented in this paper shows the existence of three categories of foreign subsidiaries: instant, quick and late exporters. A subsequent cluster analysis reveals nine patterns of growth across these three categories of exporters.

## **Relational capability, organizational competencies and financial performance in small and medium-sized companies in Slovenia**

Mariola Ciszewska-Mlinarič  
Franjo Mlinarič  
Krzysztof Obłój

This paper examines the relationship between relational capability and financial as well as non-financial performance. It is hypothesized that relational capability that is based on vertical ties enhances financial performance and the development of organizational competencies. This theory is tested using cross sectional data concerning SMEs from most internationalized industries in Slovenia. The results of the regression analysis partially support the hypothesis. Higher relational capability in a supplier network is associated with a higher level of both financial performance and knowledge-based organizational competencies. However, the results on relational capability in a customer network with respect to organizational competencies are insignificant. Therefore, the findings of our study show that the vertical ties that companies develop (with suppliers and customers) are not of equal importance.

## **Planning in a turbulent environment**

Katarzyna Rupik

This paper discusses changes in management (including the planning function) that result from a growing unpredictability of the environment. Based on new theoretical suggestions concerning strategic processes as well as the results of empirical studies, planning is argued to maintain an important management function also in a turbulent environment. However, planning methods that increase the flexibility of a company are recommended (i.e. scenario planning and Gordon analogies). Moreover, future research directions in the field of planning, perceived as the organizational learning process, are suggested.

## **The dynamics of high technology industries and the development of knowledge clusters. The case of the Route 128 cluster**

Małgorzata Runiewicz-Wardyn

The growing importance of knowledge for innovation processes and the development of regions resulted in the emergence of a new term – knowledge cluster. According to the OECD definition, a knowledge cluster or a knowledge-based cluster (KBC) directly uses the results of studies conducted in public and private R&D units. Such structures consist of innovative companies of the high-tech sector. The Route 128 cluster (the metropolitan region of Boston, Massachusetts) and the Silicon Valley (Silicon Valley in California) are just two examples of some of the largest and most innovative clusters in the world. This paper discusses the theoretical concepts and provides empirical evidence regarding the process of creation, development and growth of the importance of Route 128 as a KBC. The main hypothesis is that the changes in the specialization of the cluster in the 80s were partly related to the changes in the dynamics of the high-tech industry, mainly the formation of new high-tech industries.

## **Enterprise – subject or object of responsibility? Institutional conditionings of CSR**

Marta Strumińska-Kutra

The article presents the results of a qualitative research conducted in the field of institutional and social conditioning of corporate responsibility. Based on empirical data, two types of social representations of corporate responsibility have been distinguished. The first perceives an enterprise as the subject of responsibility, “a good neighbor and citizen” contributing to the stakeholder’s welfare. The second defines an enterprise as the subject of responsibility, limited

to obeying the law, as well as the object of responsibility for authorities, administration and control units.

The goal of the article is to describe the process of the development of both representations of corporate responsibility. Major determinants here are trust and institutional efficiency, understood as the ability of formal, local, central governments and control institutions to legitimize and oversee the activities of an enterprise. The extension of the discourse on responsibility by including social actors, representing different levels of government and administration, creates an additional aspect. It is their responsibility not only towards the citizens but also towards the enterprise. Their performance often determines the success or failure of an enterprise.

### **The role of marketing under conditions of uncertainty – in the light of the recommendations of a selection of consulting firms**

Magdalena Krzyzanowska  
Jolanta Tkaczyk

The objective of the paper is to identify what consulting firms suggest organizations should do in response to the economic downturn and how they see the role of marketing activities within the proposed spectrum. The arguments and conclusions presented in the paper enhance the understanding of the real role that marketing can play within organizations in times of crisis. The analysis is based on current material published by consulting firms as well as on research regarding business reactions to the crisis of 2008.

### **Management strategies for non-governmental organizations**

Agnieszka Zielińska

The paper is devoted to the non-governmental sector, which is also called the third sector. The main goal of the article is to present the management strategies of Polish non-governmental organizations (NGOs). The first part of the paper encompasses a presentation of the essence and nature of the functioning of NGOs. Subsequently, the strategic background of the functioning of NGOs is discussed. Mainly the factors conditioning the choice of an NGO management strategy are presented. The paper goes on to discussing the nature and role of strategy as well as formulating and implementing strategies. The last part of the paper concentrates on the research outcome concerning management strategies in non-governmental organizations operating in south-east Poland.





