

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Grela:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynak:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## Urszula Bąkowska-Morawska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: urszula.bakowska-morawska@ue.wroc.pl

---

# ANALIZA DOBORU PARTNERÓW W KREOWANIU USŁUG POPRZEZ WYKORZYSTANIE MAP GRUP STRATEGICZNYCH

---

**Streszczenie:** Współtworzenie usług wpisuje się w coraz częściej obowiązujący w naukach o zarządzaniu paradygmat sieciowy. Zróżnicowane usługi to wymóg dzisiejszego klienta, który oczekuje kompleksowości, np. wczasy to samolot w obie strony, transfer do hotelu i z powrotem, wyżywienie, usługa noclegowa, wycieczki fakultatywne. Autorka przypuszcza, że dobór partnerów do współpracy przy tworzeniu kompleksowych usług jest przypadkowy, na czym cierpią klienci i reputacja firmy. By uniknąć przypadkowości, podmioty, myśląc strategicznie, a więc długoplanowo powinny korzystać z metod wykorzystywanych w analizie strategicznej. Do takich zalicza się m.in. mapy grup strategicznych. Metoda ta ma charakter poznawczy i praktyczny. Celem artykułu jest przedstawienie sposobu tworzenia takich map dla podmiotów świadczących usługi, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb turystów oraz prezentacja wybranych map grup strategicznych.

**Słowa kluczowe:** sieci turystyczne, grupy strategiczne, partnerstwo strategiczne, turystyczne łańcuchy dostaw.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.08

## 1. Wstęp

Współtworzenie usług wpisuje się w coraz częściej obowiązujący w naukach o zarządzaniu paradygmat sieciowy. Zróżnicowane usługi to wymóg dzisiejszego klienta, który oczekuje kompleksowości, np. wczasy to samolot w obie strony, transfer do hotelu i z powrotem, wyżywienie, usługa noclegowa, wycieczki fakultatywne.

Porównanie paradygmatu sieciowego z klasycznym umożliwia dostrzeżenia, że otoczenie przedsiębiorstwa jest nielosowo uporządkowane. Porządek sieci opisują zmienne strukturalne oraz sposób koordynacji współdziałania przedsiębiorstw, w którym, z czym warto się zgodzić, upatruje się możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Czakon 2011].

Z tabeli 1 wynika, że współtworzenie usług i kształtowanie wszelkiej formy współdziałania wpisują się w nowy paradygmat. Sieci to zbiór aktorów połączonych

**Tabela 1.** Założenia paradygmatu sieciowego względem klasycznych paradygmatów o zarządzaniu

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest bezimienne, anonimowe	Otoczenie stanowią konkretne podmioty
Otoczenie organizacji jest zatimizowane	Otoczenie pozostaje w różnorodnych relacjach ze swymi podmiotami
Otoczenie organizacji znajduje się poza kontrolą	Organizacja częściowo kontroluje swoje otoczenie
Szanse rynkowe istnieją obiektywnie	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie
Kontrola zasobów musi być hierarchiczna	Zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane
Przewaga konkurencyjna zależy od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w firmie	Przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci
Warunki otoczenia zmieniają się często	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami

Źródło: [Czakon 2012, s. 28].

zbiorem więzi [Czakon 2012, s. 15]. Literatura zarządzania strategicznego wyodrębniła trzy znaczenia sieci gospodarczej: podmiotu badań, formy organizacji oraz sposobu koordynacji. Rozważania dotyczące sieciowości w turystyce, na potrzeby niniejszego artykułu, autorka ogranicza do podmiotu badań (kto współtworzy nową ofertę) i sposobu koordynacji (na jakich zasadach ma przebiegać wspólne tworzenie oferty).

Przypuszcza się, że dobór partnerów do współpracy przy tworzeniu kompleksowych usług jest przypadkowy, na czym cierpią klienci i reputacja firmy. By uniknąć przypadkowości, podmioty, myśląc strategicznie, a więc długoplanowo, powinny korzystać z metod stosowanych w analizie strategicznej. Do takich zalicza się m.in. mapy grup strategicznych. Metoda ta ma charakter poznawczy i praktyczny.

Celem artykułu jest przedstawienie sposobu tworzenia takich map dla podmiotów świadczących usługi, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb turystów, oraz prezentacja wybranych map grup strategicznych. Ponadto dzięki mapom strategicznym można dostrzec potencjalną strategię wspólnego działania między podmiotami.

## 2. Sieci strategiczne i łańcuchy dostaw

Sieci są pojęciem dość szerokim, dotyczą niejasno określonej formy współpracy. W literaturze przedmiotu W. Czakon dokonał typologii sieci wg takich kryteriów, jak: usytuowanie w łańcuchu wartości, celu tworzenia sieci, centralizacja sieci, rodzaj relacji, zasięg geograficzny, zmienność i dominujący sposób koordynacji. Według S. Nortona [Norton 1995, za: A. Łupicka 2006] podejście sieciowe charakteryzuje się:



- podzielanymi celami,
- podzielanymi kompetencjami,
- wspólną pracą,
- ujednoliconymi priorytetami i planami,
- zespołowym podejmowaniem decyzji,
- zbiorową odpowiedzialnością, władzą zaufaniem,
- wspólnym systemem motywowania i wynagradzania.

Mnogość definicji, różnorodnych uwarunkowań organizacyjnych powoduje, że istota organizacji sieciowych jest ciągle niedookreślona. Swoją książką J.C. Jarillo [2002] przyczynił się do wyjaśnienia idei sieci strategicznych jako współczesnej formy współdziałania, która wypiera integrację pionową oraz incydentalne podwykonawstwo. Według J.C. Jarillo sieć strategiczna to długoterminowe porozumienia celowe między niezależnymi, ale wspólnie zorientowanymi na zysk organizacjami, które pozwalają im na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Jarillo 1998].

Poza sieciami strategicznymi i organizacjami wirtualnymi w literaturze na temat organizacji sieciowych pojawia się wiele pojęć pokrewnych, np. alianse strategiczne, franchising, klastery, organizacja fraktalna oraz szeroko propagowane przez logistyków łańcuchy i sieci dostaw. Problem nierozwiązanym dotychczas jest określenie czynników wyróżniających złożone łańcuchy i sieci dostaw z ogółu sieci strategicz-

**Tabela 2.** Przegląd definicji łańcucha dostaw


Definicja i autor	Treść
Łańcuch dostaw K. Rutkowski	Sieć współzależnych i współpracujących ze sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoista konfederacja wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji, zorientowana na integrację i koordynację przepływów informacji, produktów i gotówki
Łańcuch dostaw w usługach U. Bąkowska-Morawska	Łańcuch dostaw w usługach (turystycznych, edukacyjnych) to strategiczna koncepcja polegająca na współdziałaniu niezależnych podmiotów z różnych obszarów aktywności gospodarczej i społecznej, często konkurujących ze sobą, posiadających wzajemnie uzupełniające się zasoby i kompetencje, zorientowanych na współtworzenie wartości dla klienta i innych interesariuszy poprzez integrację i koordynację przepływów informacji, produktów, a także wzajemne uczenie się i podnoszenie zdolności usługodawczej w celu opracowania oferty, dostarczenia i świadczenia usługi.
Turystyczny łańcuch dostaw X. Song, G. Huang	Turystyczny łańcuch dostaw (TSC) jest zdefiniowany w literaturze przedmiotu jako sieć organizacji turystycznych zaangażowanych w różne działania, począwszy od dostawy różnych składników produktów turystycznych/usług, takich jak przelot i zakwaterowanie w dystrybucji, na sprzedaży produktu turystycznego skończywszy w określonym obszarze turystycznym. Sieć ta obejmuje szeroki zakres uczestników, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.

Źródło: opracowanie własne.

nych. Według J. Witkowskiego łańcuchy dostaw to taki rodzaj sieci, które powstały jako sposób na łagodzenie konfliktów w zarządzaniu zapasami przez optymalizację ich wielkości, wspólne zasady sterowania i kontroli wzdłuż całego łańcucha wartości [Witkowski 2010]. Stąd wynika dominująca domena działalności, która skupia się wokół sfery materialnej związanej z fizycznymi przepływami produktów. Takie podejście uniemożliwiłoby adaptowanie łańcuchów dostaw do sfery usług, w szczególności usług turystycznych. Jak wynika z definicji zawartych w tabeli 2, istnieją już doniesienia, że takowe formy współdziałania w branży turystycznej mogą funkcjonować [Song, Huang 2009].

Łańcuchy dostaw są tę szczególną formą sieci strategicznej, w której dominują partnerskie relacje. Zgadając się z J. Witkowskim, można stwierdzić, że sieci strategiczne należą do zbioru organizacji sieciowych, a łańcuchy dostaw należą do sieci strategicznych.

**Tabela 3.** Wartość dla klienta kształtowana przez organizacje sieciowe, w tym łańcuchy dostaw

Istota			Wartość dla klienta
Sieci strategicznej	łańcucha dostaw		
Realizacja wspólnych celów	obniżanie kosztów		lepiej relacja ceny do jakości
Konsolidacja dostawców	innowacyjność		indywidualizacja
Kształtowanie partnerskich relacji	strategiczne partnerstwo		wsparcie
Nadmiarowość zasobów i kompetencji	odporność		pewność
Koordinacja	elastyczność		silnie wewnętrznie zróżnicowana usługa zgodnie z oczekiwaniem

Źródło: opracowanie własne.

Branża turystyczna to kolejny przykład sektora usługowego, w którym łańcuchy dostaw nabierają szczególnego znaczenia. Usługa turystyczna rozumiana jako produkt logistyczny cechuje się złożonością i niejednorodnością, co sprawia, że zarządzanie strumieniem ludzi, materiałów, informacji oraz finansów wymaga tutaj skoordynowania działań wzdłuż całej sieci dostaw. Współdziałanie poszczególnych uczestników turystycznego łańcucha dostaw nastawione musi być na najważniejszy cel, jakim jest zwiększenie satysfakcji turysty z nabywanych usług. Jako przykład można podać współpracę biur podróży z firmami transportowymi, bazami noclegowymi, żywieniowymi czy oferentami lokalnych atrakcji turystycznych [Gołębska 2000].

Autorka jest przekonana, że brak jasnego kryterium odróżniającego łańcuchy dostaw od sieci strategicznej powoduje, iż w branży turystycznej istnieje możliwość stosowania założeń zarówno sieci strategicznej, jak i łańcucha dostaw. Problem ten

jest nadal otwarty i wciąż nierozwiązany. W przypadku współtworzenia nowych produktów turystycznych i usług problem leży w kształtowaniu partnerstwa oraz koordynacji działań pomiędzy podmiotami.

### 3. Koordynacja w sieci

Koordynacja, oprócz strategicznego partnerstwa, jest kluczowym wyróżnikiem sieci w zarządzaniu. W teorii kosztów transakcyjnych rozważa się dwa mechanizmy koordynacji wymiany oraz alokacji zasobów: rynek oraz biurokrację. Wartość kosztów transakcyjnych w pewnych okolicznościach powoduje, że nie warto stosować mechanizmu cenowego, gdyż alternatywny mechanizm w postaci biurokratycznej alokacji zasobów jest tańszy i bardziej efektywny. Druga perspektywa teoretyczna to teoria społecznej wymiany, która skupia się na zjawiskach właściwych otoczeniu społecznemu. Typowym przykładem koordynacji społecznej jest turystyczny łańcuch dostaw. Koordynacja społeczna określana jest też jako relacyjna – klan. W rozumieniu W. Ouchiego klany są odpowiedzią na niedostatki praktyczne rynków i biurokracji. Klany wnoszą w aktywność jednostek i grup poczucie przynależności oraz solidarność, skutkujące zgodnością celów i wzajemną zależnością. Aby klan mógł funkcjonować, niezbędne są: wzajemność, prawomocny autorytet władzy, wspólne wartości i przekonania. Koordynacja społeczna wykorzystuje kilka specyficznych dla siebie zjawisk: zaufanie, normy społeczne, uprzywilejowaną wymianę informacyjną czy wspólnotę podzielanych wartości. Przyczyn stosowania koordynacji sieciowej jest kilka, np. obniżenie kosztów transakcyjnych. Koordynacja sieciowa charakteryzuje się współwystępowaniem wszystkich trzech form koordynacji jednocześnie, choć niekoniecznie w tym samym stopniu (tab. 4).

**Tabela 4.** Charakterystyka trzech wymiarów koordynacji

Koordynacja sieci – efektywność tworzenia i podziału wartość		
Rynek – koordynacja cenowa	Biurokracja – koordynacja hierarchiczna	Koordynacja społeczna – klan
cena	systemy i struktury kontroli	silne poczucie przynależności
ilość	wydawanie poleceń	dyscyplina uczestnictwa we współdziałaniu
jakość przedmiotu umowy	zakres przekazywanych informacji	występowanie autorytetu, nie jest sformalizowany
umowa formalna określająca role i zobowiązania stron	władza formalna jednego podmiotu nad innymi	zaufanie, normy społeczne, uprzywilejowana wymiana informacji
umowy o dostarczanie produktów własnych marek do sklepów dyskontowych	franczyza, joint-venture	strategiczne partnerstwo, łańcuchy dostaw w usługach

Źródło: opracowanie na podstawie: [Czakon 2012].

#### 4. Strategiczne partnerstwo

Ideą łańcucha dostaw jest strategiczne partnerstwo podmiotów tworzących wspólną usługę. Przez strategiczne partnerstwo w łańcuchu dostaw należy rozumieć znaczącą i długotrwałą współpracę jego uczestników na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, która polega na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych służących osiągnięciu różnych celów indywidualnych podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości [Witkowski 2010]. Nie we wszystkich sytuacjach pożądane jest strategiczne partnerstwo. Na pewno przy współtworzeniu nowych usług, nowych produktów turystycznych jest pożądane. W literaturze przedmiotu partnerstwo rozpatrywane jest z wielu perspektyw i opisywane różnymi wymiarami. D. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner [1996] proponują potencjalnym partnerom ocenę siły oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek determinujących zakres przyszłej współpracy. Inni autorzy [Gadde, Hakansson 2001] partnerstwo opisują dwoma wymiarami: ciągłość współpracy i zaangażowanie w partnerstwo. Model ten dotyczy partnerstwa w zależności od sytuacji w sferze zakupów. W przekonaniu autorki do określenia stopnia współpracy w turystycznych łańcuchach dostaw, ciekawą propozycję partnerstwa przedstawili D. Lambert i A.M. Knemeyer [2006], a mianowicie metodę rozpoznania relacji o dużym potencjale. Zdefiniowali oni grupę czynników decydujących i ułatwiających współpracę. Przyznając noty poszczególnym czynnikom, podmioty mogą ocenić stopień partnerstwa. Model ten zakłada, że nie wszystkie firmy mają predyspozycje do bycia partnerem oraz że nie wszystkie relacje między interesariuszami muszą przybrać ten sam charakter. Do czynników decydujących zaliczyli oni (maksymalna ocena 6): oszczędność zasobów i kosztów, poprawa obsługi klienta, korzyści w obszarze marketingu oraz wzrost zysków lub stabilności. Wśród czynników ułatwiających partnerstwo znalazły się te

**Tabela 5.** Macierz skłonności do partnerstwa

		Skłonność firm do nawiązania współpracy – nota przyznana „czynnikom decydującym”		
		8-11	12-15	16-24
Łatwość koordynacji – nota przyznana „czynnikom ułatwiającym”	16-24			Najodpowiedniejszy poziom partnerstwa III (każdy z partnerów postrzega drugiego jak rozszerzenie własnej działalności)
	12-15	Poziom partnerstwa I ograniczona integracja	Najodpowiedniejszy poziom partnerstwa II (integracja działań wielu działów)	
	8-11	Rodzaj relacji: na odległość		

Źródło: [Lambert, Knemeyer 2006, s. 19].

wyceniane maksymalnie na 5, tj.: zgodność kultur przedsiębiorstw, zgodność filozofii i technik zarządzania, silne poczucie wzajemności, symetria oraz wyceniane maksymalnie na 1 pkt: wspólni konkurenci, bliskość fizyczna, możliwość wyłączności, wcześniejsze doświadczenia, wspólni użytkownicy końcowi. Dzięki odpowiednim notom każdy z partnerów może określić, jaki rodzaj partnerstwa jest najlepszy dla danych dwóch podmiotów.

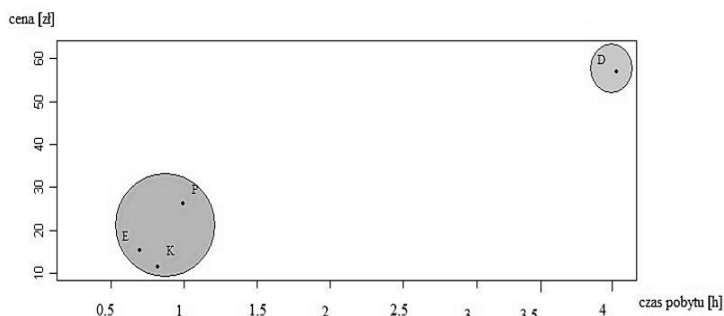
## 5. Mapy grup strategicznych

Mapy grup strategicznych to metoda wykorzystywana od lat w analizie strategicznej. Pozwala ona na analizę konkurencji wewnątrz sektora i wyodrębnienia w nim grup strategicznych, czyli przedsiębiorstw podobnych do siebie [Porter 1979]. Inni badacze poszukiwali korzyści w formułowaniu map grup strategicznych do badania wspólnych barier wchodzenia do grupy z jednoczesnym konkutowaniem między grupami wydajnością [McNamara, Deephouse, Luce 2003]. Dotychczas badania związane z grupami strategicznymi dotyczyły przemysłu i wydajności tych przedsiębiorstw w grupach. W przekonaniu autorki metoda budowania grup strategicznych jest dobrym narzędziem badawczym do poznania konkurencji w sektorze usług turystycznych, zarówno w jednej grupie, jak i między grupami. Przy czym ciekawe wydaje się badanie podmiotów świadczących usługi i tworzenie, w ramach ich aktywności, wartości dla klienta, a nie, jak w przypadku przemysłu, wydajności przedsiębiorstw.

Do zrealizowania celu postawionego w artykule autorka przeprowadziła, zgodnie z opisaną procedurą przez M. Romanowską i Gieryszewską [Gieryszewska, Romanowska 2002], analizę map grup strategicznych przedsiębiorstw funkcjonujących w Karkonoszach. Jej istota sprowadza się do zmiany pojęcia konkurencji w danym sektorze. W tradycyjnym ujęciu konkurencja na rynku polega na globalnej rywalizacji z każdym. W koncepcji grup strategicznych konkurencja w danym sektorze zachodzi między przedsiębiorstwami wewnątrz danej grupy strategicznej. W skład sektora może wchodzić kilka grup strategicznych. Przy małej liczbie podmiotów w sektorze każda z nich może stanowić odmienną grupę strategiczną, gdy stosuje własną, oryginalną strategię rynkową. W pierwszej kolejności wybiera się kryteria różnicujące strategie przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze, następnie sporządza się różne warianty map strategicznych z użyciem par z wybranej listy kryteriów (cena, czas pobytu, udogodnienia).

Badane podmioty zlokalizowane są w Kowarach, Karpaczu i Szklarskiej Porębie, miejscowościach, do których najczęściej przyjeżdżają turyści, wybierając Sudechy jako cel wyjazdów turystycznych. Oferta tych podmiotów dotyczy spędzenia wolnego czasu na powietrzu, są to parki rozrywki, park dinozaurów i muzeum miniatur.

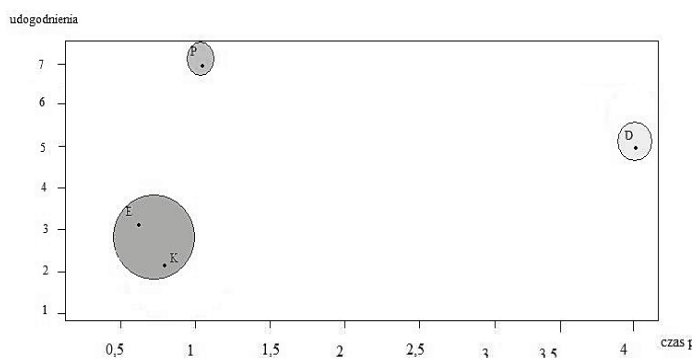
Na wykresie (rys. 1) przedstawiono cztery obiekty – E (Esplanada), K (Kolorowa), P (Park Miniatur), D (Dinopark), które posiadają własne oferty spędzania wol-



**Rys. 1.** Mapy grup strategicznych uwzględniające kryteria: cena i czas pobytu

Źródło: opracowanie własne.

nego czasu. Zgodnie z metodyką map grup strategicznych, grupę tworzą przedsiębiorstwa bezpośrednio konkurujące ze sobą. Uwzględniając parę kryteriów różnicujących strategię tych przedsiębiorstw wyróżniono dwie grupy strategiczne – jedna obejmuje przedsiębiorstwa: Esplanada, Kolorowa i Park Miniatur, a druga – Dinopark.



**Rys. 2.** Mapy grup strategicznych uwzględniające kryteria udogodnienia i czas pobytu

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie (rys. 2) zilustrowano trzy grupy strategiczne, które powstały w oparciu o takie kryteria, jak: czas pobytu i liczba udogodnień zawarta w cenie biletu. Szczegółowe dane, będące podstawą zilustrowania grup strategicznych na wykresach, autorka zawarła w tab. 6.

Jak wynika z powyższych wykresów, podmioty świadczące usługi mogłyby konkurować między sobą ceną oraz liczbą udogodnień dla klientów. Niestety, ciągła walka mogłaby doprowadzić do upadku i likwidacji najsłabszego podmiotu. Dlatego

**Tabela 6.** Zestawienie czasu pobytu, udogodnień i cen usług\*

Obiekt	Czas pobytu	Udogodnienia	Cena biletu
Esplanada	42 min	3	12 zł
Park Kolorowa	48 min	2	18 zł
Park Miniatur	60 min	7	27 zł
Dinopark	240 min	5	57 zł

\* Cena usług jest kombinacją cen za różne usługi w obiekcie.

Źródło: opracowanie na podstawie: <http://www.park-miniatur.com/pl/>, <http://ag-partner.com.pl/>, <http://www.parkesplanada.pl/>, <http://kolorowa.pl/> (marzec 2014).

zasadne wydaje się stworzenia sieci strategicznej lub bardziej zorganizowanej formy (łańcucha dostaw). Bilet wstępu do Dinoparku to wydatek 57 zł. Nie jest pewne, ale prawdopodobne, że turysta, wydając 57 zł, nie wyda już na żadne inne dodatkowe usługi turystyczne. W przypadku nawiązania partnerstwa strategicznego przez pozostałe podmioty istniałaby ciekawa oferta dla turystów, którzy za te same pieniądze mogliby korzystać z usług trzech obiektów. Z doświadczenia wiadomo, że często czas pozostający do dyspozycji turysty uniemożliwiałby skorzystanie ze wszystkich atrakcji. Korzyści ze stosowania map grup strategicznych zawiera tab. 7.

**Tabela 7.** Zalety stosowania map grup strategicznych dla kształtowania partnerstwa

Zalety	Wady
poznanie konkurencji	jeśli mapy są wykonywane przez jeden z podmiotów, to subiektywizm
określenie potencjału podmiotów, dla których mapa jest tworzona	trudność z trafnym wskazaniem kombinacji czynników budujących przewagę i jednocześnie tworzących największą wartość
identyfikacja podmiotów, z którymi można przystąpić do dalszego etapu kształtowania partnerstwa	łatwość naśladowania

Źródło: opracowanie własne.

Kwestie podziału zadań, formy koordynacji to kolejne wyzwania dla podmiotów tworzących turystyczny łańcuch dostaw.

## 6. Zakończenie

Współpraca przedsiębiorstw w celu współtworzenia nowej usługi jest nieodzownym elementem pozwalającym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w branży usług turystycznych. Z uwagi na złożoność i unikalne cechy usługa, często posiadająca

cechy produktu turystycznego, wymaga sprawnego zarządzania, od momentu powstania, aż po dostarczenie go finalnemu odbiorcy – turyście. Efektywność działań uzyskiwana jest poprzez sprawną koordynację, planowanie, organizowanie i realizowanie przepływów ludzi, produktów oraz informacji z nimi związanych przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Podejmowane w tym celu działania logistyczne powinny obejmować nie tylko zagadnienia dotyczące transportu osób i bagaży, ale i zarządzanie usługami cząstkowymi oraz integrowanie podmiotów świadczących usługi turystyczne. W tym celu przedsiębiorstwa oraz inne organizacje, których postępowanie ukierunkowane jest na turystów, powinny integrować swoje działania w ramach sieci dostaw. Pozwala to na optymalne wykorzystanie swoich zasobów i kompetencji, a wraz z tym dostarczenie turystom satysfakcji z „konsumpcji produktu turystycznego”. W tym celu autorka proponuje zastosować podejście prognostyczne do kształtowania partnerstwa strategicznego, którego etapy zawarte są w tab. 8.

**Tabela 8.** Podejście prognostyczne w kształtowaniu partnerstwa strategicznego

Etapy tworzenia partnerstwa	Zadania
Nowa usługa	Zidentyfikuj usługę, nowy produkt
Konkurenci	za pomocą map grup strategicznych określ zasoby każdego z konkurentów nakreśl potencjał każdego z nich do tworzenia wartości w usługach
Partnerzy	Określ skłonność do współpracy, wykorzystując metodę D. Lamberta i A.M. Knemeyera
Forma koordynacji	Określ formę koordynacji – cenowa, hierarchiczna, społeczna

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań i analizy otoczenia wynika, że nadal jest niski stopień partnerstwa w usługach, dominuje podejście czysto konkurencyjne.

W przekonaniu autorki tworzenie funkcji koordynatorów ułatwiłoby tworzenie wspólnych przedsięwzięć i ofert dla turystów. Rolą koordynatora byłoby integrowanie przedsiębiorstw turystycznych i podmiotów z sektorów komplementarnych oraz ścisła współpraca z władzami miasta i innymi interesariuszami mogącymi mieć wpływ na wartość dostarczanych usług.

Takim koordynatorem w rejonie Salzburga jest Urząd Miasta, który we współpracy ze 166 podmiotami wprowadził kartę Salzburgcard. Taka karta funkcjonuje w wielu regionach Niemiec. Karta ta oferuje za darmo ponad 190 atrakcji w tym rejonie. Jej ważność dopasowuje się do czasu pobytu. Opłata za nią jest jednorazowa a koszt jej zakupu jest na pewno niższy, niż kupowanie biletów wstępu do każdej z atrakcji z osobna. Dodatkową korzyścią jest mapa regionu z naniesionymi atrakcjami, obejmującymi: muzea, parki rozrywki, osobliwości przyrodnicze, koleje, au-



tobusy, kolejki górskie, zamki i pałace, aquaparki, baseny, obiekty sportowo-rekreacyjne i samo miasto Salzburg. Wydaje się, że stworzenie takiego łańcucha dostaw wymaga od ich twórców wysokiego stopnia partnerstwa cechującego się zaangażowaniem partnerów w świadczenie usług w ramach karty oraz wysokiego stopnia koordynacji.

## Literatura

- Bąkowska-Morawska U., *Poziom obsługi klienta jako kryterium tworzenia łańcucha dostaw w sektorze usług*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka, zeszyt 54, Łódź 2013.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 11.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Gadde L.E., Hakansson H., *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Gołębska E., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2000.
- Jarillo J.C., *Strategic Networks, Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002
- Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, no. 9.
- Lambert D.M., Knemeyer A.M., *Partnerstwo w ramach łańcucha dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T., *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, „International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, no. 2.
- Łupicka A., *Sieci logistyczne, teorie, modele, badania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- McNamara G., Deephouse D.L., Luce R.A., *Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary, and solitary firms*, „Strategic Management Journal”, February 2003, no. 24.
- Norton S., *L'entreprise compétitive au future*, Les éditions d'Organisation, Paris 1995.
- Porter M.E., *The structure within industries and companies' performance*, „Review of Economics and Statistics” 1979, vol. 61.
- Rutkowski K., *Wpływ mega trendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład PEAK OIL*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 234, Wrocław 2011.
- Song X., Huang G., *Tourism supply chain management: A new research agenda*, „Tourism Management”, June 2009, vol. 30, issue 3.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

## ANALYSIS OF PARTNERS SELECTION IN SERVICE CREATION USING STRATEGIC GROUPS MAPS

**Summary:** Co-creation of services has become part of network paradigm which is increasingly effective in management sciences. Differentiated services is a requirement for today's customer who expects complexity, such as a holiday means return flight, shuttle service to and from a hotel, food, service accommodation, excursions. The author thinks that the selection of partners for cooperation in the creation of comprehensive services is accidental, which is bad for customers and the reputation of a company. To avoid randomness, thinking strategically entities should use methods from the strategic analysis. These include, among others, maps of strategic groups. This method is cognitive and practical. The purpose of this article is to show how to create such maps for providers of services, necessary to meet the needs of tourists and the presentation of selected maps of strategic groups.

**Keywords:** tourist networks, strategic groups, strategic partnership, tourism supply chains.