

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęa: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Dorota Wójcik-Kośla

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
e-mail: dwojickkosla@o2.pl

ORIENTACJA PRORYNKOWA KADRY KIEROWNICZEJ W PODEJMOWANIU DECYZJI STRATEGICZNYCH – WYNIKI BADAŃ

MARKET ORIENTATION OF THE MANAGERS IN THE PROCES OF STRATEGIC DECISION-MAKING – RESULTS OF THE RESEARCH

DOI: 10.15611/pn.2016.422.18

Streszczenie: Nasilająca się konkurencja wymusza konieczność opanowania przez przedsiębiorstwa „sztuki walki” o potencjalnego klienta. Skuteczne zarządzanie to umiejętność połączenia wiedzy praktycznej i teoretycznej z zakresu zarządzania w działaniu tak, aby można było znaleźć optymalne rozwiązania. Współcześni menedżerowie zdają sobie sprawę, jak trudne wyzwania stoją przed przedsiębiorstwem XXI wieku. Warunkiem skutecznego działania przedsiębiorstwa jest również opanowanie przez kadrę kierowniczą nowoczesnych metod zarządzania oraz umiejętności wypracowania i wdrażania optymalnych strategii, nie tylko w celu utrzymania się na rynku czy też umiejętnego radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, lecz także po to, aby skutecznie budować przewagę konkurencyjną. Autorka w opracowaniu podejmuje próbę scharakteryzowania działań strategicznych kadry średniego i wyższego szczebla zarządzania o postawie prorynkowej na podstawie badań empirycznych.

Słowa kluczowe: prorynkowość, kadra kierownicza, konkurencja, strategie.

Summary: The growing competition makes it necessary to learn the competitive “martial arts” by a company to acquire a potential customer. Effective management is the ability to combine theoretical and practical knowledge of management in operation so that one can find answers to the questions: how to seize the opportunity and win the battle against aggressive competition? How to protect the company against threats? How to reduce weaknesses and exploit the strengths of the company? Modern managers realize how difficult challenges are being faced by the company in the XXIst century. The successful operation of the company is also mastering by the managers the modern management methods and skills to develop and implement optimal strategies, not only to stay on the market or skillfully cope with emergencies, but also in order to effectively build a competitive advantage of the companies they run. The author of this paper attempts to characterize the strategic actions taken by the staff of middle and senior management on the basis of market-oriented approach, based on empirical research.

Keywords: market orientation, managers, competition, strategies.

Strategia powinna wyrastać na błocie rynku, a nie w antyseptycznym środowisku wieży z kości słoniowej

Al Ries, Jack Trout

1. Wstęp

Problematyka orientacji prorynkowej jest przedmiotem dyskusji podejmowanych w Polsce i na świecie zarówno przez przedstawicieli praktyki, jak i nauki. Jednak we współczesnej teorii zarządzania nie ma jednoznaczności dotyczącej metod i narzędzi usprawniających ten proces. Zagadnienie prorynkowości posiada jeszcze wiele luk badawczych, które dla badacza wydają się ciekawym obszarem poznawczym. Celem niniejszego opracowania jest próba określenia decyzji strategicznych kadry kierowniczej o postawie prorynkowej w obszarze kompetencji przedsiębiorstwa, działań i strategii biznesowych¹.

Zmiany zachodzące w gospodarce, szczególnie w sferze technologicznej i społecznej, oraz upowszechnienie większości procesów globalizacji, jak również niepewność i ryzyko, stawiają coraz większe wymagania wobec funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc i wobec kadry zarządzającej.

Lata 90. ubiegłego wieku to w Polsce gospodarka zarządzana centralnie, która powoli i z oporami zaczęła przekształcać się w wolnorynkową [Nogalski, Ronkowski 2007, s. 13]. Należy pamiętać o dużym zwrocie w latach 50. XX wieku, kiedy to dokonały się przekształcenia z działalności przemysłowej do działalności usługowej (obecnie około 80% miejsc pracy powstaje w sektorze usług) [Frej, Morriss 2014, s. 13].

Przedsiębiorstwa muszą weryfikować wizje strategiczne oraz redefiniować strategię biznesu, a najważniejszymi przyczynami takich decyzji są [Mróz 2013, s. 183-184]:

- procesy globalizacji działalności gospodarczej – intensywna i wysoka konkurencja oraz uwarunkowania rynkowe,
- rozwój prac badawczo-rozwojowych i nowoczesnych technologii – rozwój sektorów *high-tech*, łatwiejszy i szybszy dostęp do wynalazków i innowacji,
- przesuwanie oraz zacieranie się granic sektorowych przy jednoczesnym powstawaniu nowych branż – aplikowanie rozwiązań z jednego obszaru (sektorów) do drugiego, często jako innowacyjne podejście, powstawanie coraz częściej relacji sieci,
- zmieniające się trendy społeczne, kulturowe oraz demograficzne – zmiany w systemach wartości, oczekiwań, potrzeb i zachowań,
- liberalizacja oraz zwiększenie współpracy środowiska biznesowego z organami państwowymi,

¹ Badania empiryczne dotyczące postawy prorynkowej kadry kierowniczej przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach wysokiej konkurencji przeprowadzono w latach 2013-2015.

- większe znaczenie opiniotwórczości społecznej wobec decyzji biznesowych – społeczna odpowiedzialność biznesu, *public relations* (PR),
- zmiana relacji w bliższym otoczeniu firmy – stosunki z pracownikami, dostawcami, odbiorcami,
- zmiany w praktyce zarządczej i procesach operacyjnych – dopasowanie struktur organizacyjnych, różnorodne formy współpracy.

Czynniki decydujące o orientacji prorynkowej kadry kierowniczej według K. Mazurek-Łopacińskiej [2003, s. 89-90] to: zmiana w kulturze organizacyjnej i uznanie nie tylko przez menedżerów, ale i przez wszystkich pracowników, że pierwszoplanowa rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przypada klientowi i wszystkie normy oraz wartości w przedsiębiorstwie powinny być tej regule podporządkowane. Aby to osiągnąć, należy dokonać następujących zmian w zarządzaniu (szerzej [Hamel 2009]):

- przyspieszenie przepływu informacji wewnątrz organizacji poprzez przeprojektowanie struktur mających na celu zmniejszenie liczby poziomów zarządzania,
- rozwijanie systemów hybrydowych i elastycznych struktur organizacyjnych,
- zmiana w systemach motywacyjnych ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb klientów,
- identyfikowanie się pracowników z misją przedsiębiorstwa oraz dawanie pracownikom możliwości podejmowania inicjatyw,
- redefiniowanie roli i zadań lidera, którego działania powinny pobudzać do współpracy w przedsiębiorstwie oraz rozwijać relacje partnerskie ze wszystkimi ogniwami łańcucha wartości dla klienta,
- wprowadzenie nowych środków kontroli i holistycznych mierników wydajności.

2. Prorynkowa orientacja kadry kierowniczej

Ewolucja orientacji menedżerów w polskiej gospodarce jest szczególnie widoczna w ostatnim 25-leciu. Transformacja polskiej gospodarki, a zwłaszcza odejście od dominującej roli państwa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (od przedsiębiorstwa państwowego w stronę firmy prywatnej) oraz wprowadzenie różnorodnych mechanizmów rynkowych spowodowały ograniczenie rangi kryteriów i wartości o charakterze politycznym, związanych z „ideologizacją” gospodarki, na rzecz kryteriów sprawnościowych i wartości ekonomicznych.

W gospodarce rynkowej, charakteryzującej się przewagą firm prywatnych, ocena kadry kierowniczej dokonuje się przede wszystkim poprzez zdolność do osiągnięcia zysku i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. To osiągnięcie zysku jest warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, a więc stanowi siłę sprawczą w prowadzeniu działalności gospodarczej².

² Na temat różnorodnych teorii przedsiębiorstwa zob. [Jeżak 2010, s. 114 i n.].

Kadra kierownicza przedsiębiorstwa podejmuje działania, które są pochodną wielu czynników i uwarunkowań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W zależności od ukształtowania tych czynników menedżerowie podejmują wybór sposobu działania, który według ich osądu jest najbardziej skuteczny. Podejmowane sposoby działania kadry kierowniczej przedsiębiorstwa często nazywane są orientacją działania. W każdej orientacji działania zakłada się określone decyzje dotyczące obsługiwanych klientów, następnie wprowadza się strategię działania, aby osiągnąć założone cele.

Najczęściej wyodrębnia się cztery orientacje działania: produkcyjną, produktową, sprzedażową i rynkową [Garbarski 2011, s. 24-25].

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa i jego kadry kierowniczej w dużym stopniu charakteryzuje różnice między orientacją działania rynkową a produkcyjną.

Tabela 1. Ukierunkowania orientacji przedsiębiorstwa

Orientacja	Produkcyjna	Rynkowa
Produkt	Na każdego	Potrzeby wybranej grupy klientów
Działania	Na każdego	Potrzeby wybranej grupy klientów
Sekwencja działania	Produkt – konsument	Konsument – produkt

Źródło opracowanie własne na podstawie: [Garbarski 2011].

Jak przedstawia tab. 1, przy orientacji produkcyjnej punktem wyjścia jest określony produkt lub grupa produktów, które wraz z podejmowanymi działaniami kadry kierowniczej skierowane są do każdego. Natomiast przy orientacji rynkowej przedsiębiorstwo wraz z kadrą zarządzającą podejmuje działania mające na celu uwzględnienie potrzeb obecnych i potencjalnych klientów, a następnie dopasowują produkt, czyli w centrum uwagi jest konsument i jego potrzeby.

Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej zmienia w zasadniczy sposób tradycyjne postępowanie. Uświadomienie faktu, jak pisze L. Garbarski, iż określona potrzeba klienta: „może być zaspokojona różnymi produktami, a ten sam produkt może zaspokoić różne potrzeby, rodzi istotne konsekwencje dla sposobu kształtowania działalności gospodarczej na rynku” [Garbarski 2011, s. 157].

Przy orientacji prorynkowej kadry kierowniczej również bardzo ważnym aspektem jest współpraca z klientem (B2C), a więc nie tylko już tradycyjne podejście CRM (*Customer Relationship Management*), ale należy brać pod uwagę model CEM (*Customer Experience Management*). Powszechnie znany model CRM oparty jest na tradycyjnym podejściu do danych o kliencie z punktu sprzedaży oraz badań marketingowych, które są podstawą do formułowania oferty. Natomiast model CEM mówi o współpracy z klientem w celu tworzenia jego doświadczeń. Powodzenie przedsiębiorstwa w warunkach wysokiej konkurencji wymaga od kadry kierowniczej uświadomienia ważności udziału firmy w kształtowaniu łańcucha konsumentskiego, uzupełnienia wiedzy o kliencie i wypełnienia luki pomiędzy oczekiwaniami klientów a kreowaniem wartości dla klienta [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 85].

3. Działania kadry kierowniczej zorientowanej prorynkowo

Gospodarka rynkowa charakteryzuje się, jak wiadomo, odejściem od dominacji producenta (wytwórcy), który nie musi zabiegać o względy odbiorcy, chcąc sprzedać swoje wyroby, w kierunku nastawienia na pozyskanie klienta przede wszystkim poprzez dostosowanie produktów do jego potrzeb. W systemie gospodarki centralnie planowanej mieliśmy w Polsce do czynienia z niedoborem towarów, co powodowało, że nabywcy byli w stanie zaakceptować każdy wytworzony produkt.

W warunkach gospodarki rynkowej mamy do czynienia z regułą z nadmiarem produktów i z określonymi trudnościami w ich sprzedaży, rośnie zatem poziom konkurencji i rywalizacji o akceptację ze strony klientów.

Orientacja rynkowa charakteryzuje się więc, jak wskazuje J. Otto, zaangażowaniem wszystkich pracowników firmy w kierunku zrozumienia potrzeb oraz zachowań konsumentów i konkurentów. Firma, która przyjęła orientację rynkową, powinna zdaniem tego autora [Otto 1999, s. 17 i n.] skoncentrować swoje wysiłki na następujących działaniach:

- nieustannym gromadzeniu informacji o potrzebach konsumentów i możliwościach oferowanych przez konkurencję,
- przekazywaniu zebranych informacji innym działom przedsiębiorstwa,
- wykorzystywaniu informacji do tworzenia wartości konsumenckiej.

W gospodarce rynkowej występuje także znaczna łatwość podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Powstaje więc dużo nowych przedsiębiorstw o różnych formach organizacyjno-prawnych, które powiększają zjawisko konkurencji³ i, by zwiększyć swoją siłę rynkowego działania, często łączą się w różne ugrupowania gospodarcze, podlegają przekształceniom, a także procesom upadłościowym. Na rynku utrzymują się więc tylko te przedsiębiorstwa, które są w stanie przetrwać w warunkach rosnącej konkurencji oraz się rozwijać. Wymaga to wypracowania określonego zysku, ale, jak podaje S. Sudoł, w rozwiniętej gospodarce rynkowej nie chodzi tylko o szybkie maksymalizowanie zysku, należy również podejmować działania, kierując się [Sudoł 2011, s. 124]:

- dążeniem do pozyskania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych w warunkach konkurencji oraz do zdobycia ich zaufania,
- zdobywaniem nowych rynków i segmentów,
- staraniem o dobrą opinię w społeczeństwie, a zwłaszcza w regionie i we wspólnotach lokalnych,
- tworzeniem korzystnych warunków dla pracowników.

Powyższe sformułowania określają w dużym stopniu cechy orientacji rynkowej współczesnych przedsiębiorstw. Są one związane ze zdolnością konkurowania o klientów i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, ale jednocześnie z umiejętnością budowania relacji partnerskich i unikania rywalizacji niszczącej (koopepcja).

³ Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w Polsce średnio każdego dnia około 600 firm rejestruje działalność gospodarczą, a około 500 jednostek rezygnuje z prowadzenia działalności.

Menedżerowie dynamiczni w działaniu, potrafiący tworzyć warunki do konkurencyjności firmy, ale jednocześnie do działań partnerskich i elastycznych, reprezentują współcześnie orientację rynkową. Zdaniem M. Strużyckiego to działania „konkurencyjne przedsiębiorstwa eliminują z zarządzania nadmierną rutynę, nadmierną wiarę w powtarzalność zjawisk rynkowych, stałą lojalność konsumentów itp. Akceptują natomiast szeroko rozumianą przedsiębiorczość menedżerów i załogi oraz dążenie do ciągłego umacniania pozycji przedsiębiorstwa w gospodarce” [Strużycki 1998, s. 172-173].

4. Decyzje strategiczne menedżerów zorientowanych prorynkowo w świetle badań empirycznych

Charakterystyka badań

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w latach 2013-2015 wśród menedżerów wyższego i średniego szczebla zarządzania, zatrudnionych w 60 przedsiębiorstwach z sektorów charakteryzujących się wysoką konkurencją, m.in. sektory: lotniczy, motoryzacyjny, elektryczno-energetyczny, wsparcia informacyjnego (teleinformatyczny) oraz inne.

Ze względu na złożoność problematyki badania zostały przeprowadzone za pomocą różnych metod i technik badawczych. Są to m.in.:

- wywiady za pomocą kwestionariusza z prorynkowymi przedstawicielami kadry kierowniczej (n = 166) wyższego i średniego szczebla zarządzania w sektorach wysokiej konkurencji,
- wywiady pogłębione za pomocą metod narracyjnych z przedstawicielami najwyższego szczebla zarządzania w celu identyfikacji problemów badawczych, pogłębionej analizy i wnioskowania,
- metoda obserwacji pracy badanych menedżerów w środowisku biznesowym w celu identyfikacji problemów badawczych, pogłębionej analizy i wnioskowania.

Po zweryfikowaniu całego materiału statystycznego analizie poddano 166 kwestionariuszy, w których respondenci wykazali się wysokim lub bardzo wysokim poziomem orientacji prorynkowej.

Przebadani menedżerowie to w przeważającej części mężczyźni (n = 114; 68,7%), kobiety stanowiły niespełna 1/3 badanej grupy (n = 52; 31,3%). Zazwyczaj są to osoby zamężne, choć odsetek kobiet stanu wolnego jest blisko 3 razy większy niż wśród mężczyzn. Badana kadra menedżerska to najczęściej osoby w wieku 36-40 lat, obojga płci. Zauważalna jest tendencja, iż w grupie badanych respondentów na stanowisku kierowniczym kobiety w wieku do 40 lat stanowią większość, natomiast wśród mężczyzn kierownicze stanowiska zajmują osoby powyżej 40 lat. Z analizy stażu pracy na zajmowanym stanowisku menedżerskim wynika, że przeciętnie wśród badanej grupy doświadczenie na stanowisku kierowniczym wynosi 9 lat, z tym że mężczyźni posiadają staż o ponad 2,5 roku dłuższy.

Przedsiębiorstwa reprezentowane przez menedżerów to w większości spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ($n = 94$; 56%), w drugiej kolejności spółki akcyjne ($n = 58$; 34%); w badaniu nie uczestniczyły osoby pracujące w spółkach cywilnych oraz partnerskich.

Z analizy danych z metryczki w badanej próbie wynika, że menedżerowie prorynkowi stanowili największą grupę wśród przedsiębiorstw zajmujących się szeroko rozumianym transportem – 25,3%, następną grupę tworzyła kadra kierownicza w firmach zajmujących się zaawansowanymi technologiami – 23,5%. Profil działalności dotyczący produkcji był prezentowany przez 21 menedżerów (12,7%), a dotyczący handlu hurtowego przez 20 osób (12%). Najmniejszą grupę stanowili eksperci i naukowcy, zaledwie 1,2%.

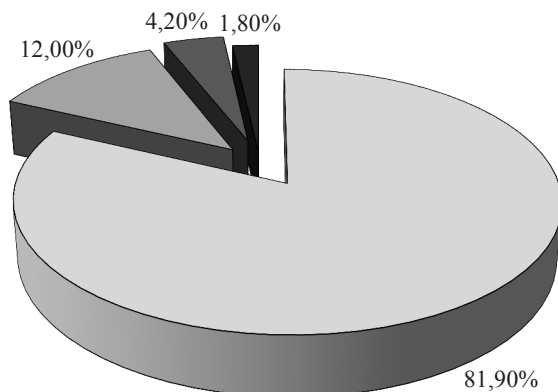
Według danych ponad połowa menedżerów (55,4%) funkcjonuje w przedsiębiorstwach bardzo dużych, zatrudniających powyżej 500 osób, oraz 12,7% w firmach zatrudniających od 250 do 500 osób. Średniej wielkości przedsiębiorstwa były reprezentowane przez 40 przedstawicieli, co stanowi 24,1%. Natomiast najmniejsza grupa kierowników należała do mikro- (4,8%) oraz małych (3,0%) przedsiębiorstw.

Wyniki badań

Strategie przedsiębiorstwa to sposób osiągnięcia wyznaczonych celów. Jak twierdzi M. Porter, każde przedsiębiorstwo posiada strategię, a nawet kilka na wielu poziomach organizacji. Istotne dla przedsiębiorstwa jest to, aby działania strategiczne były uświadomione, a nie wynikowe. Co oznacza, że zarząd podejmujący kampanie strategiczne powinien wytyczać kierunki rozwoju na bazie wiedzy o kluczowych czynnikach sukcesu i szans pojawiających się w otoczeniu. Dla menedżerów prorynkowych funkcjonujących w warunkach wysokiej konkurencji szczególnie ważne jest wypracowanie takiej strategii, która będzie dopasowana do potrzeb rynkowych.

W procesie badawczym prorynkowa kadra kierownicza została zapytana, czy uświadomiona i jasno sprecyzowana strategia wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach wysokiej konkurencji. Menedżerowie prorynkowi mieli możliwość wyboru jednej odpowiedzi z czterech zaproponowanych wariantów. Wyniki dotyczące wpływu strategii zostały zaprezentowane na rys. 1.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, zdecydowana większość menedżerów prorynkowych (81,9%) uważa za słuszne, że podejmowane działania strategiczne powinny być dokładnie określone na podstawie analizowanych informacji dotyczących warunków wewnętrznych i zewnętrznych, pamiętając o elastyczności i zdolności dopasowania tych działań. Szczególną rolę odgrywają dla badanej kadry strategie konkurencji, które przez pryzmat prorynkowości i warunków wysokiej konkurencji są często wyznacznikiem sukcesu nie tylko rynkowego, ale i całej firmy.



- Tak, przedsiębiorstwo powinno mieć dokładnie określone strategie organizacji
- ▣ Tak, ale powinno się to robić tylko ze względu na pojawiające się szanse, okazje
- Tak, ale tylko w zakresie bieżących działań
- Nie, gdyż zbyt często trzeba zmieniać plany działania ze względu na zmieniające się uwarunkowania

Rys. 1. Strategie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Należy również zwrócić uwagę na pozostałe wyniki, które wskazują, że 18% menedżerów skłania się do wynikowej opcji strategicznej. Może to oznaczać, iż strategie działania zostają opracowane we wskazanych momentach, na przykład pojawiających się szans czy okazji, lub firmy działają bez opracowanego planu.

4.1. Kompetencje przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, aby rywalizować w warunkach wysokiej konkurencji, musi dopasowywać i zmieniać swoje działania, tak aby były akceptowane przez obecnych i potencjalnych klientów oraz eliminowały lub utrudniały działania konkurentom. Dlatego przedsiębiorstwa nie mogą bazować na cząstkowych elementach organizacji, na przykład zasobach, ale muszą kompleksowo podnosić swoje kompetencje.

Kadra kierownicza charakteryzująca się postawą o orientacji prorynkowej oceniała kompetencje przedsiębiorstwa, ważne dla funkcjonowania na wysoko konkurencyjnym rynku. Każdy respondent mógł wskazać maksimum 10 spośród zaproponowanych 27 kompetencji. Następnie badani menedżerowie zaklasyfikowani zostali do 9 głównych profili działalności.

W tabeli 2 zestawiono wyniki uzyskane dla 6 najczęściej wskazywanych kompetencji organizacji w podziale badanych ze względu na profil działalności, jaki reprezentują.

Jak wynika z tab. 2, przewodzenie w dziedzinie jakości uznawane jest za najistotniejsze przede wszystkim przez kierownictwo działające w handlu detalicznym,

Tabela 2. Najważniejsze kompetencje menedżerów w zależności od profilu działalności

Profil	n	Kompetencje					
		Przewodzenie w dziedzinie jakości	Przewodzenie w obsłudze klienta	Wyróżnienie się szybkością działania	Innowacyjność funkcjonowania i rozwoju	Efektywne zarządzanie zmianami	Efektywne zarządzanie finansami
Produkcja	21	61,9%	28,6%	66,7%	52,4%	38,1%	42,9%
Handel detaliczny	13	84,6%	53,8%	53,8%	69,2%	76,9%	46,2%
Handel hurtowy	20	40,0%	75,0%	70,0%	70,0%	50,0%	35,0%
Transport	42	52,4%	69,0%	52,4%	50,0%	45,2%	40,5%
Zaawansowane technologie	39	71,8%	66,7%	43,6%	71,8%	41,0%	61,5%
Finansowo-ubezpieczeniowy	1	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Budowlany	4	50,0%	25,0%	100,0%	50,0%	75,0%	25,0%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2	100,0%	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Inny profil działalności	24	66,7%	79,2%	50,0%	62,5%	33,3%	37,5%
Udział w całej grupie	166	62,0%	63,9%	54,8%	61,4%	45,2%	45,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

pośrednictwie finansowo-ubezpieczeniowym oraz działalności profesjonalnej (naukowa i techniczna), natomiast aspekt jakościowy nie znajduje uznania kompetencyjnego wśród menedżerów handlu hurtowego.

Przewodzenie w obsłudze klienta to domena sektora finansowo-ubezpieczeniowego działalności profesjonalnej oraz handlu hurtowego. Bardzo niskie wskazania w tym obszarze uzyskano dla profilu produkcyjnego oraz budownictwa.

Szybkość działania została wskazana jako najważniejsza kompetencja w sektorze budowlanym, co wiąże się z sezonowością działania tych organizacji. Ponadto kompetencję tę wskazywali menedżerowie reprezentujący profil handlu hurtowego oraz produkcji.

Innowacyjność funkcjonowania i rozwoju dostrzegana jest przez menedżerów z obszaru zaawansowanych technologii, handlu (hurtowego i detalicznego) oraz pośrednictwa finansowo-ubezpieczeniowego.

Efektywne zarządzanie zmianami zostało ocenione jako ważna kompetencja wśród menedżerów z branży budowlanej oraz handlu detalicznego, natomiast efektywne zarządzanie finansami wskazywali najczęściej przedstawiciele sektora finansowo-ubezpieczeniowego oraz zaawansowanych technologii.

4.2. Działania konkurencyjne

166 menedżerów w próbie osób wykazujących orientację prorynkową zostało zapytanych o priorytetowe działania strategiczne, które mają znaczący wpływ na wygrywanie walki konkurencyjnej. Podstawą klasyfikacji działań były strategie konkurencji według M. Portera. Spośród trzech podstawowych strategii wyodrębniono 20 szczegółowych działań. Respondenci mieli możliwość wyboru do 10 priorytetowych działań, a uzyskane wyniki przedstawia tab. 3. Przeciętnie ankietowani wskazali po 7 działań priorytetowych.

Tabela 3. Działania strategiczne kadry kierowniczej zorientowanej prorynkowo

Lp.	Działania strategiczne	Wskazania	Udział w grupie 166 respondentów [%]
1	Obniżanie kosztów jednostkowych	85	51,2
2	Szeroki wachlarz asortymentowy	55	33,1
3	Minimalizacja kosztów całkowitych	76	45,8
4	Budowanie marki	83	50,0
5	Skracanie procesów	64	38,6
6	Zróżnicowanie produktu	51	30,7
7	Poszukiwanie tańszych źródeł dostaw	63	38,0
8	Koncentracja na jednym produkcie	18	10,8
9	Redukcja pośredników	53	31,9
10	Skupienie uwagi na niszach rynkowych	30	18,1
11	Efektywna dystrybucja i serwis	69	41,6
12	Wysoka jakość obsługi	129	77,7
13	Częsta kontrola wykonalności zadań	50	30,1
14	Kompleksowość usług	84	50,6
15	Stosowanie nowoczesnych technologii	61	36,7
16	Zróżnicowane systemy dystrybucyjne	43	25,9
17	Stałe wprowadzanie nowych produktów	47	28,3
18	Koncentracja na wybranym segmencie rynku	38	22,9
19	Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych	29	17,5
20	Ścisłe dopasowanie produktu do potrzeb klienta	82	49,4
	Suma	1210	x

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Z zebranych danych wynika, iż do najbardziej priorytetowych działań strategicznych podejmowanych przez menedżerów prorynkowych należą: wysoka jakość obsługi, obniżanie kosztów jednostkowych, kompleksowość usług oraz budowanie marki. Jedynie co 10 respondent (n = 18) wskazał koncentrowanie działań na jednym produkcie.

W kolejnym etapie analizy dokonano przyporządkowania decyzji strategicznych do trzech strategii biznesu. W obszarze strategii przywództwa kosztowego oraz przywództwa jakościowego znalazło się po 8 działań, natomiast w strategii ogniskowej sklasyfikowano 4 decyzje. Wyniki szczegółowe wraz z wyliczeniem średnich dla poszczególnych obszarów przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Działania strategiczne menedżerów prorynkowych według obszarów strategicznych

Strategie	Działania strategiczne	Wskazania	Procent	Suma wskazań/ udział w grupie 166 respondentów [%]
Strategia przywództwa kosztowego	Obniżanie kosztów jednostkowych	85	51,2	521 / 43,1%
	Minimalizacja kosztów całkowitych	76	45,8	
	Skracanie procesów	64	38,6	
	Poszukiwanie tańszych źródeł dostaw	63	38,0	
	Redukcja pośredników	53	31,9	
	Efektywna dystrybucja i serwis	69	41,6	
	Częsta kontrola wykonalności zadań	50	30,1	
Stosowanie nowoczesnych technologii	61	36,7		
Strategia przywództwa jakościowego	Szeroki wachlarz asortymentowy	55	33,1	521 / 43,1%
	Budowanie marki	83	50,0	
	Zróżnicowanie produktu	51	30,7	
	Wysoka jakość obsługi	129	77,7	
	Kompleksowość usług	84	50,6	
	Zróżnicowane systemy dystrybucyjne	43	25,9	
	Stale wprowadzanie nowych produktów	47	28,3	
Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych	29	17,5		
Strategia <i>focus</i> – ogniskowa	Koncentracja na jednym produkcie	18	10,8	168 / 13,9%
	Skupienie uwagi na niszach rynkowych	30	18,1	
	Koncentracja na wybranym segmencie rynku	38	22,9	
	Ścisłe dopasowanie produktu do potrzeb klienta	82	49,4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie wyników badań dotyczących podejmowania decyzji strategicznych przez charakteryzującą się orientacją prorynkową kadrę kierowniczą na rynku w warunkach wysokiej konkurencji można zauważyć dążenie do wypracowania strategii mieszanych (hybrydowych). Przy obliczaniu średnich wartości dla poszczególnych strategii zaskakujące jest identyczne rozłożenie przy strategii zróżnicowania ($n = 521$): 43,1% i strategii kosztowej ($n = 521$): 43,1%. Prorynkowi menedżerowie wypracowują taktykę działania, starając się jednocześnie łączyć decyzje dotyczące obszaru przywództwa zarówno jakościowego, jak i kosztowego. Do najważniejszych decyzji strategicznych dla przywództwa kosztowego respondenci za-

liczyli: obniżenie kosztów jednostkowych, minimalizację kosztów całkowitych, efektywną dystrybucję i serwis. Natomiast według badanych za najważniejsze decyzje konkurencyjne w zakresie stosowania strategii przywództwa kosztowego uważali: wysoką jakość oraz kompleksowość obsługi klienta i budowanie marki.

W celu poszukiwania odpowiedzi na istnienie lub nie różnic w podejściu do działań strategicznych wśród kadry wyższego (TOP) i średniego szczebla (MM) dla trzech głównych obszarów strategii konkurencji wykorzystano test parametryczny weryfikujący hipotezę o równości dwóch wskaźników struktury. Dane pomocnicze wraz z obliczoną na podstawie zależności wzoru statystyki u zebrano w tab. 5.

Tabela 5. Wartości dla trzech głównych obszarów strategii konkurencji

Strategia	TOP n = 62	MM n = 104	TOP % udziału	MM % udziału	Wartość statystyki u
Przywództwa kosztowego	194	327	43,9	42,6	-0,44
Przywództwa jakościowego	179	342	40,5	44,5	1,36
Ogniskowa	69	99	15,6	12,9	-1,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Otrzymane wyniki testu dają podstawę do odrzucenia hipotezy H_0 o równości dwóch wskaźników struktury w przypadku 3 spośród 6 badanych kompetencji. Można zatem z prawdopodobieństwem 95% stwierdzić, że menedżerowie działający w sektorze transportu statystycznie rzadziej wskazywali jako istotne kompetencje: przewożenie w dziedzinie jakości, innowacyjność funkcjonowania i rozwoju oraz efektywne zarządzanie finansami niż menedżerowie zaawansowanych technologii. W pozostałych przypadkach profil działalności nie różnicuje statystycznie respondentów.

5. Zakończenie

Kadra kierownicza zorientowana prorynkowo w warunkach wysokiej konkurencji musi dopasować się do warunków zgodnie z nowymi wyzwaniami w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo i jego kadra kierownicza powinny przekraczać oczekiwania klientów i zdobywać przewagę nad konkurencją. Prawdopodobieństwo osiągnięcia przewagi zwiększa się tym bardziej, im większy jest udział przedsiębiorstwa w tworzeniu wolnej przestrzeni rynkowej, kształtowanej przez nowe działania uczestników rynku. Kadra kierownicza zorientowana prorynkowo powinna spojrzeć na walkę konkurencyjną z innej perspektywy, tzn. odejść od determinizmu środowiskowego, odrzucić ograniczenia zarówno granic rynku, jak i struktury branży⁴.

⁴ Szerzej porównaj z paradygmatem marketingu opartym na zarządzaniu doświadczeniem klienta (K. Mazurek-Łopacińska).

Podsumowując próbę rozważań na temat orientacji prorynkowej menedżerów i ich decyzji strategicznych, należy stwierdzić, że istnieje wiele składników, form i szczegółowych rozwiązań. Preferowanie takiego podejścia jest jednak szczególnie istotne w tym długotrwałym procesie przechodzenia gospodarki polskiej od systemu centralnie planowanego do rozwiniętej gospodarki rynkowej o charakterze globalnym i nastawionej na szerokie wykorzystanie innowacji oraz nowoczesnej wiedzy.

Literatura

- Clemons E.K., Santamaria J.A., 2003, *Wojna manewrowa*, Harvard Business Review, czerwiec.
- Frei F., Morriss A., 2014, *Nadzwyczajna usługa*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Garbarski L., 2011, *Istota marketingu*, [w:] Grabowski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Hamel G., 2009, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, Harvard Business Review Polska, maj.
- Jeżak J., 2010, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. (red.), 2007, *Problematyka współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Mazurek-Łopacińska K., 2003, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Mróz B., 2013, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Nogalski B., Ronkowski R., 2007, *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Otto J., 1999, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Strużycki M., 1998, *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Sudoł S., 2011, *Cele i misja przedsiębiorstwa*, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2012, *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.