



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



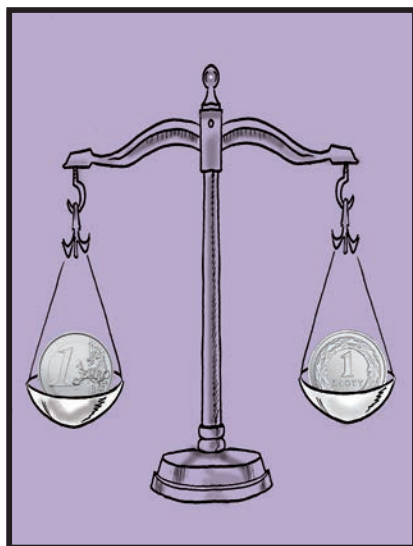
MINISTERSTWO  
EDUKACJI  
NARODOWEJ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Priorytet III - Wysoka jakość systemu oświaty, Poddziałanie 3.3.2. Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli*

Zeszyt naukowy nr 11/2011



# EKONOMIA

*Materiały wybrał i opracował:*  
dr **Konrad Rokoszewski**



Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna  
im. prof. Szczepana A. Pieniążka w Skierniewicach  
**Wydział Pedagogiczny**

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO  
EDUKACJI  
NARODOWEJ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Priorytet III- Wysoka jakość systemu oświaty, Poddziałanie 3.3.2. Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli*

Zeszyt naukowy nr 11/2011



# Ekonomia

*Materiały wybrał i opracował:*

dr **Konrad Rokoszewski**



Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna  
im. prof. Szczepana A. Piąniężka w Skierniewicach  
*Wydział Pedagogiczny*

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

## **Ekonomia**

Zeszyt naukowy 11

**dr Konrad Rokoszewski**

Projekt okładki, skład i łamanie: Gp Studio DTP i Drukarnia, gpdruk.pl

ISSN - 2082-8187

Materiały do przedmiotu Ekonomia  
dla studentów studiów podyplomowych  
„Profesjonalny nauczyciel zawodu”.

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Skierniewice 2011



**Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna**

im. prof. Szczepana A. Pieniążka w Skierniewicach

Wydział Pedagogiczny

ul. Mazowiecka 1B, 96-100 Skierniewice

Zeszyt naukowy nr 11/2011

# EKONOMIA

*Materiały wybrał i opracował:*  
dr **Konrad Rokoszewski**







## Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>I. Globalizacja a strategie i kierunki rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej ekonomii</b>	<b>9</b>
1.1. Czym jest globalizacja	9
1.2. Zmieniający się model współczesnej konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce a małe i średnie przedsiębiorstwa	17
1.2.1. Nowe wymiary konkurencji	17
1.2.2. Strategie konkurencji i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	25
<b>II. Wybrane koncepcje i metody w ekonomii i zarządzaniu</b>	<b>32</b>
2.1. Struktury sieciowe i wirtualne organizacje	32
2.2. Wirtualne organizacje	37
2.3. Klastry jako nowoczesne formy współpracy przedsiębiorstw w regionach	39
2.4. Supply Chain Management –nowoczesne zarządzanie w logistyce	49
2.5. Outsourcing, offshoring jako nowoczesne koncepcje organizacji procesu produkcji i świadczenia usług	55
<b>III. Innowacje i postęp technologiczny w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw</b>	<b>61</b>
3.1. Innowacje, a wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa	61
3.2. Partnerski kontekst innowacji	65
3.3. Region i jego instytucje jako stymulatory przedsiębiorczości i innowacyjności	74
<b>IV. Kierunki ewolucji współczesnego marketingu</b>	<b>83</b>
4.1. Marketing relacyjny jako wyraz współczesnej orientacji marketingowej	83
4.2. Główne założenia marketingu opartego na partnerstwie firmy	90
4.3. Znaczenie lojalności konsumenckiej we współczesnym marketingu	96
<b>V. Istota i założenia Customer Relationship Management (CRM)- nowoczesna technologia w służbie marketingu</b>	<b>101</b>
5.1. Istota nowych systemów zarządzania relacjami	101
5.2. Struktura systemów CRM	105
5.3. Bazy i hurtownie danych jako podstawy wiedzy o klientach	107
5.4. Zarządzanie kluczowymi klientami	110
<b>Zakończenie</b>	<b>116</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>118</b>





## Wstęp

Współczesne uwarunkowania społeczno – ekonomiczne mają bardzo dynamiczny charakter. Sprawia to, że wiele dziedzin wiedzy ulega również głębokim zmianom, sprawiając, że naukowcy poszukują wciąż nowych praw, reguł i teorii wyjaśniających zachodzące zjawiska w różnych sferach życia. Wiele dotychczas obowiązujących teorii zostaje zastąpionych nowymi, bardziej adekwatnymi do nowej rzeczywistości, albo wzbogaconymi o nowe ustalenia po to, aby ich moc wyjaśniająca nabrała bardziej realnego kształtu. Dzieje się tak niemal w każdej dziedzinie wiedzy. Nie oparła się im również ekonomia i zarządzanie. Zjawiska ekonomiczne i sama ekonomia są dziedzinami wiedzy wielowymiarowymi, stąd też analizując jakiegokolwiek zjawiska o charakterze ekonomicznym, należy uwzględniać wiele zmiennych, uwarunkowań i czynników, które mogą wpływać na rozumienie określonego zagadnienia. Ekonomia i zawarta w jej prawach wiedza ma charakter kumulatywny, co potwierdza fakt, że wiele nowo odkrywanych zjawisk opiera się w dużej mierze na klasycznych teoriach ekonomii. Zarządzanie jest nauką ekonomiczną i podlega w dużej mierze tym samym prawom jakim podlega ekonomia. Jest to dziedzina wiedzy bardzo dynamiczna i każda osoba, która się nią zajmuje, aby zachować własną wiarygodność jako badawcza/ specjalisty, zobowiązana jest do monitorowania stanu wiedzy niemal na bieżąco. Warunki rynkowe działania współczesnych organizacji ulegają tak szybkim zmianom, że często wiedza nabywana na uczelni, już w trakcie jej utrwalania powinna być aktualizowana o nowe osiągnięcia, koncepcje i metody. Z racji tego, że zarówno ekonomia jak i zarządzanie są dziedzinami wiedzy bardzo obszernymi i zawierają w sobie wiele zagadnień wyjaśniających uwarunkowania ekonomiczno – społeczne, rolą autora jest dokonanie wyboru niektórych z nich, które uważa za szczególnie istotne. Przy czym kto podejmuje się opisu, syntezy lub charakterystyki określonych obszarów zagadnień ekonomicznych, staje przed wyborem kryteriów jakimi będzie się w tym wyborze kierował.

Na potrzeby niniejszej publikacji autor dokonał wyboru zagadnień, mieszczących się w obszarze jego wieloletnich zainteresowań i doświadczeń praktycznych oraz badawczych.

W pierwszej części opracowania skupiono się na zagadnieniu globalizacji i jej różnych wymiarów we współczesnym świecie. Globalizacja jest tak naprawdę zjawiskiem, które dotyka każdej jednostki i organizacji, trudno więc omawiać jakiegokolwiek zagadnienia ekonomiczne bez odniesienia do procesów, które rządzą tym zjawiskiem. Globalizacja jest polem, na którym rozgrywają się nasze główne konflikty społeczne, w tym również te, które dotyczą podstawowych wartości. Odnosząc zjawisko globalizacji do warunków funkcjonowania organizacji w dalszej części pracy przedstawiono wpływ jaki globalizacja wywiera na kształt strategii i wymiar konkurencji stosowany przez organizacje. Zwrócono przy tym uwagę na charakter relacji jakie zachodzą dzisiaj między organizacjami. Głównym punktem analizy objęto małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). Wybór ten nie jest przypadkowy, bowiem, jak wiadomo, MSP stanowią większość wszystkich przedsiębiorstw w gospodarkach, zatrudniają najwięcej pracowników i tworząc gro PKB. W zasadzie w każdej z części opracowania, omawiając poszczególne zagadnienia autor dokonywał odniesień do MSP, wskazując na uwarunkowania wdrażania poszczególnych koncepcji i metod w środowisku firm tej właśnie wielkości.

W rozdziale drugim skupiono uwagę na wybranych nowoczesnych koncepcjach zarządzania. Ich katalog jest z pewnością o wiele większy, jednakże ograniczone ramy opracowania nie



pozwalają omówić każdej z nich. Uwagę zwrócono na te koncepcje, które w ostatnich latach są przedmiotem szczególnego zainteresowania, a więc sieciowych form współpracy, wirtualnych organizacjach, outsourcingu/offshoringu, klastrach, współpracy w łańcuchach logistycznych. Ostatnie lata funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce wyraźnie pokazują, jak aktualne i bieżące są to zagadnienia. Przykładem świadczącym o tym jest liczba publikacji, dokumentów rządowych, raportów i badań dotyczących np. klastrów na poziomie lokalnym i regionalnym. Tematyka ta znalazła się również w treści Programów Operacyjnych. Podobnie wygląda sprawa z outsourcingiem offshoringiem i logistyką. Wiele regionów w Polsce właśnie w tych obszarach aktywności dostrzega swoje szanse rozwojowe, jednym z takich regionów jest region łódzki.

Rozdział trzeci traktuje o równie aktualnym jak poprzednie zagadnienia obszarze wiedzy, jakim jest innowacyjność. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, innowacja i innowacyjność są tymi tematami, które definiują zdolność regionu do bycia konkurencyjnym. W tym rozdziale zwrócono przede wszystkim uwagę na partnerski i regionalny kontekst innowacji.

Rozdział czwarty obejmuje zagadnienie nowoczesnych tendencji w marketingu, w tym marketing relacyjny oraz znaczenie budowania długookresowych relacji z klientami. W dobie nasylenia i dojrzałości wielu obszarów współczesnego rynku walka między przedsiębiorstwami toczyć się będzie w coraz większym zakresie o utrzymanie już posiadanych klientów i szukanie wyrafinowanych metod ich satysfakcjonowania. Kurczą się możliwości pozyskiwania nowych klientów i wiele doświadczonych firm zaczyna to rozumieć, stosując coraz bardziej wysublimowane metody budowania relacji. Końcowy rozdział pokazuje, jak wykorzystując nowoczesne rozwiązania w dziedzinie zaawansowanych technologii informatycznych można przekładać koncepcję marketingu relacyjnego w praktykę działania. Omówione zostaną systemy CRM, ale również inne rozwiązania, bazujące na nowych rozwiązaniach informatycznych, które mają pomagać w zarządzaniu nowoczesną organizacją nastawioną na klienta.

Publikacja skierowana jest zarówno do praktyków zarządzania, jak i osób, dla których ekonomia i zarządzanie są przedmiotem zainteresowania i okazją do lepszego rozumienia otaczających ich zjawisk społeczno – gospodarczych, dla osób, które nastawione są na rozwój i szukanie nowych inspiracji w swojej pracy zawodowej, zarówno studentów, którzy dopiero będą zasilać rynek pracy, jak do studentów, którzy już w trakcie studiów są aktywni zawodowo. W pracy zamieszczono wiele odnośników do bieżącej literatury polskiej i zagranicznej, w tym angielskojęzycznej, niemieckojęzycznej oraz holenderskiej, co pozwoli osobom szczególnie zainteresowanym na łatwe znalezienie źródeł literaturowych i rozszerzenie wiedzy.

*Konrad Rokoszewski*



# I. GLOBALIZACJA A STRATEGIE I KIERUNKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓŁCZESNEJ EKONOMII

## 1.1. Czym jest globalizacja

Globalizacja jest ogólnym terminem używanym do opisu wielu zjawisk z zakresu polityki, socjologii, środowiska naturalnego i ekonomii. Definicji pojęcia globalizacja jest wiele i zależą one, jak słusznie zauważa autorka jednej z najnowszych publikacji na polskim rynku dotyczącej globalizacji – W. Wosińska, od specjalności jaką reprezentuje autor, który się nią posługuje. Autorka w swojej obszernej pracy dotyczącej zagadnienia globalizacji podaje wiele definicji, dokonując ich klasyfikacji na definicje jednoaspektowe i abstrakcyjne, definicje o charakterze wartościującym – oceniającym oraz definicje wieloaspektowe<sup>1</sup>. W gronie tych ostatnich znajdują się najbardziej oddające specyfikę zagadnienia definicje. Dwie wśród nich warto przybliżyć. Zdaniem Emmersa, „globalizacja jest procesem ekonomicznej liberalizacji i transformacji – z towarzyszącym mu gwałtownym postępem naukowym w zakresie środków komunikowania się, transportu, technologii informacyjnych oraz wyłonieniem się globalnego demokratycznego społeczeństwa”<sup>2</sup>. Natomiast druga z definicji, wg interpretacji Bhagwatię określa globalizację jako „międzynarodową ekonomię, wyrażającą się w integracji gospodarek poszczególnych krajów – poprzez międzynarodowy handel, zagraniczne inwestycje, ogólnoświatowe operowanie finansami, przepływ pracowników i technologii – jak również ujawnia się w różnych aspektach życia społecznego związanych z tą ekonomią”<sup>3</sup>.

Globalizacja definiowana w kategoriach makroekonomicznych jest przedstawiana najczęściej jako kolejna faza internacjonalizacji rynków, społeczeństw, czy też polityki. Jednocześnie zjawisko globalizacji jest przedstawiane w ujęciu mikroekonomicznym, w odniesieniu do zachowań (strategii) przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych<sup>4</sup>. W literaturze używane jest często rozróżnienie pojęciowe terminów umiędzynarodowienie, internacjonalizacja i globalizacja. Mimo przypisywanych tym pojęciom przez niektórych autorów różnic,<sup>5</sup> w dalszej części opracowania przedstawione zostanie podejście biorące pod uwagę esencję problemu, polegającą na zjawisku wzrostu zaangażowania przedsiębiorstw w operacje zagraniczne i wynikające z tego skutki w wymiarze społeczno – ekonomicznym oraz leżące u podłoża tegoż zjawiska przyczyny<sup>6</sup>.

[1] W. Wosińska, *Oblicza globalizacji*, Smak Słowa, Sopot 2008, s. 23-26.

[2] R. Emmers, *Globalization and non – traditional security issues: A study of human and drug trafficking in east Asia*, The Working Paper Series, 62, Institute of Defense and Strategic Studies, Singapore 2004, za: W. Wosińska, op. cit. s. 25.

[3] J. Bhagwati, *In defense of globalization*, Oxford University Press, New York 2004, s. 3, za: W. Wosińska, op. cit. s. 25.

[4] Por. P. Pietrasieński, *Globalizacja a zagrożenie dla rozwoju gospodarki światowej – cz. I*, Marketing i Rynek, nr 1, 2001, s. 2.

[5] czynnikiem różnicującym te pojęcia może być zasięg – w przypadku umiędzynarodowienia zasięg ten obejmuje kilka krajów, w przypadku globalizacji cały rynek globalny., inni autorzy zaś uważają globalizację jako wynik postępującej stopniowo internacjonalizacji, zauważając jednak słusznie, że samo przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności gospodarczej zob. A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 23; N. Daszkiewicz *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 22, zob. także: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 7.

[6] takie stanowisko reprezentuje m.in. Grupa Strategor, która uważa globalizację jako nowsze, uwspółcze-

Istotne natomiast jest zdiagnozowanie przyczyn globalizacji wpływu, jaki ma zarówno globalizacja, jak i integracja z Unią Europejską dla wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstw i innych organizacji oraz szans lub zagrożeń. Ważne staje się przy tym odróżnienie globalizacji rynków i globalizacji sektorów. Pojęcia sektora i rynku można w najprostszy sposób rozumieć, postrzegając je jako dwie strony każdego ekonomicznego systemu wymiany. Sektory zapewniają podaż, a rynki popyt. Czyli rynki określają konsumenci i ich potrzeby. Zakres, w jakim rynek jest globalny, zależy będzie od tego, czy potrzeby konsumentów w odniesieniu do danego produktu lub danej usługi będą się upodabniać w skali całego świata albo regionów.

Globalizacja sektorów powiązana jest z globalizacją rynków, a jednocześnie odmienna w swej naturze. Skupia się ona na pewnej zdolności firm do konfigurowania, koordynowania i zarządzania swoimi działaniami produkcyjnymi w taki sposób, aby zmierzać do powiększania wartości dodanej w sposób globalny, ponad granicami państw. Uczestnicy danego sektora mogą wytwarzać produkty na więcej niż jeden rynek<sup>7</sup>. Przy czym konfiguracja całej sieci podmiotów uczestniczących w tym procesie jest tak złożona, że trudno byłoby często jednoznacznie wskazać rzeczywiste miejsce powstania danego produktu. Wynika to bowiem z bardzo zaawansowanego podziału pracy, przekraczającego strefy czasowe i kontynenty. Bardzo dobrą egzemplifikacją tego rodzaju współzależności może być znana korporacja Philips. W jednym z wydań magazynu *Manager* opisano to na przykładzie powstawania jednego produktu z bardzo zróżnicowanego portfela produktów tej firmy, jakim jest elektryczna szczoteczka do zębów. „*Koncern Philips i jego podwykonawcy wytwarzają elektryczną szczoteczkę Sonicare Elite 7000 i jej siostrzane modele w 12 ośrodkach i pięciu strefach czasowych. (...) Szczoteczka do zębów składa się z 38 podstawowych komponentów. Części do baterii pochodzą z Japonii, Francji i Chin. Płytki do montażu elektroniki z południowo – wschodnich Chin, podobnie jak miedziane cewki. W Malezji produkowane jest 49 elementów składowych obwodów drukowanych. Podzespoły elektroniczne montowane są i testowane w Manili, aby następnie polecieć na Zachodnie Wybrzeże USA do macierzystego zakładu. Równolegle w Klagenfurcie w Austrii powstają plastikowe odlewy, transportowane później do Bremenaven, wraz z elementami stalowymi powstającymi w Szwecji. Wszystkie elementy są transportowane różnymi środkami transportu do USA, gdzie w Snoqualmie wszystko składane jest w jedną całość. Łącznie komponenty pokonują 27 880 km*”<sup>8</sup>.

Jednym słowem rynek towarów i usług coraz bardziej się globalizuje. Ciekawym zjawiskiem, obserwowanym od lat jest zaś to, że, jak twierdzi M. Castells „rzeczywistymi jednostkami w handlu nie są kraje, lecz firmy i sieci firm”<sup>9</sup>. Powyższy przykład Philipsa doskonale to odzwierciedla.

Zrozumienie charakteru przyczyn, jakie są podstawą zjawiska globalizacji pozwoli lepiej zrozumieć kształt i wymiar czynników wpływających na działalność i funkcjonowanie przedsiębiorstw. W literaturze z zakresu zarządzania, ekonomii, marketingu, znaleźć można szereg klasyfikacji przyczyn, jakie leżą u podłoża globalizacji.

---

śnione określenie terminu [7] „internacjonalizacja”, zob. szerzej: STRATEGOR. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 181; EIM, *The European Observatory For SMEs: First Annual Report*, EIM-Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer 1993, s. 123.

[7] G. Stonehouse, J. Mamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 23-24, 57 – 59.

[8] R. Hoppe, *Globalna szczoteczka do zębów*, *Manager* Magazyn, numer 1 (26), styczeń 2007, s. 94-95.

[9] M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2008, s. 119.



Za najistotniejsze siły przyczyniające się do wzrostu globalizacji zaliczyć można<sup>10</sup>:

- ▶ Siły technologiczne: industrializacja, rozwój transportu, rewolucja informacyjno – komunikacyjna
- ▶ Siły społeczne: konsumpcja, ujednocianie się upodobań konsumentów, reformy edukacji – wzrost wykształcenia ludzi
- ▶ Siły polityczne i prawne oraz złagodzenie ograniczeń państwowych: redukcja barier handlowych, wzrastające znaczenie praw własności intelektualnej w większości krajów świata, redukcja interwencjonizmu państwowego w gospodarkę, prywatyzacja, tworzenie się bloków handlowych, wspólne standardy techniczne.
- ▶ Siły ekonomiczne: wzrastające dochody indywidualne w krajach wysoko rozwiniętych, rozwój światowych rynków finansowych, wzrastający wolumen handlu światowego.
- ▶ Zwiększone ekonomie skali w produkcji, logistyce, zaopatrzeniu, pracach badawczych i rozwojowych.
- ▶ Zmniejszenie różnic ekonomicznych i społecznych między poszczególnymi krajami: w miarę upodabniania się poszczególnych rynków geograficznych pod względem ekonomicznych i kulturowych warunków, wzrasta możliwość konkurowania w skali światowej, pod warunkiem, że istnieją w nim źródła korzyści płynących z globalizacji.

Procesy integracyjne, jako nowe uwarunkowanie funkcjonowania podmiotów rynkowych, kryją w sobie wiele pojedynczych grup czynników oddziałujących na różne sfery działalności przedsiębiorstw poprzez wszystkie elementy makrootoczenia (tj. otoczenie ekonomiczne, polityczno – prawne, technologiczne, demograficzne, przyrodnicze, społeczno – kulturowe). Szanse i zagrożenia, wynikające z ich oddziaływania na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, należy ponadto rozpatrywać pod kątem wyzwań epoki cywilizacji informacyjnej jako procesu i zjawiska występującego w skali globalnej<sup>11</sup>.

Nie bez znaczenia jest także zrozumienie wzajemnych współzależności między wymiarem globalnym, a lokalnym. Każda społeczność lokalna, region, przedsiębiorstwo czy jakakolwiek forma organizacji, ale także i każdy człowiek, funkcjonują w obrębie własnego środowiska. Jednakże środowisko to jest częścią współzależności o szerszym charakterze powiązań. W szczególny sposób na aspekt ten powinny być wyczulone przedsiębiorstwa, w stosunku do których trudno byłoby mówić, że możliwe jest, aby nie oddziaływały na nie jakiegokolwiek procesy globalizacji.

Uprawnione jest twierdzenie, że lokalna i regionalna gospodarka, oraz funkcjonujące w jej ramach przedsiębiorstwa stanowią integralny element globalnych procesów. Dzieje się tak dlatego, że globalizacja prowadzi do rozmywania granic i różnic między rynkami lokalnymi i kreuje rynek globalny, którego rynki lokalne stają się integralną częścią<sup>12</sup>. Wymiar globalny może być więc uznany za najważniejszy kontekst dla gospodarek lokalnych i działających w ich obrębie przedsiębiorstw, które coraz częściej stawać będą przed koniecznością internacjonalizacji własnej działalności<sup>13</sup>. Wytlumaczeniem tych tendencji jest stale postępujący stopień otwierania

[10] Por. M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 281-281.

[11] Por. A. Małyśa – Kaleta, *Małe i średnie przedsiębiorstwa u progu integracji z Unią Europejską*, Marketing i Rynek, 2/2000, s. 32.

[12] J. Klich, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalizacji*, Przegląd Organizacji 7-8, 2002, s. 17.

[13] Zob. O. Torres, *Lokalna globalizacja czy, globalna lokalizacja. Rozważania na temat lokalizacji*, [w:]

się gospodarek poszczególnych państw, zanikające granice państwowe i wynikające z tego wystawienie regionów na konkurencję światową. Dla jednych – mocnych ekonomicznie regionów, otwieranie się gospodarki i wpływ globalizacji uznawane będzie za szansę, dla innych – słabszych ekonomicznie, powodem do nasilania się negatywnych konsekwencji i spychania w obszar peryferyjności.

Często wskazuje się, że wprawdzie warunki ekonomiczne wpływają na wzrost stopnia współzależności między rynkami krajowymi, czy lokalnymi, to jednak nie wszystkie kraje i społeczeństwa są beneficjentami globalnej gospodarki. Przynosząc wielu rynkom czy regionom znaczące korzyści, w innych częściach świata globalizacja jest źródłem konfliktów, nierozwiązanych problemów oraz zagrożeń wykraczających daleko poza obszary, na których one występują. Nie chodzi przy tym o krytykowanie samej globalizacji, która jest procesem trudnym do zatrzymania i którego zatrzymywanie nie miałoby w ogóle sensu. Otwieranie rynków, i udział w nich państw słabiej rozwiniętych niesie jednak zarówno korzyści jak i zagrożenia. Niestety reguły gry rządzące globalizacją są niesprawiedliwe, prowadząc do przysparzania korzyści krajom wysoko uprzemysłowionym, a w wielu krajach słabo rozwiniętych doprowadzając do poszerzania zakresu nędzy. Daleko posunięte merkantylne podejście do procesu globalizacji, stawiają częstokroć wartości materialne ponad innymi wartościami, takimi jak troska o środowisko lub samo życie. Sam sposób kierowania globalizacją, narzucany przez kraje najbogatsze i wielkie koncerny międzynarodowe pozbawił wiele krajów rozwijających się suwerenności i zdolności podejmowania decyzji w kluczowych dziedzinach, co jest szczególnie odczuwalne przez obywateli tych państw, jeśli chodzi np. o politykę społeczną. Nie zawsze więc globalizacja jest procesem, w wyniku którego wszyscy uczestnicy wygrywają. Przegrani procesów globalizacji są tak w krajach rozwijających się jak i rozwiniętych. Szczególnie dotkliwie odczuwane jest to w krajach rozwijających się, w których system gospodarczy jest im niejednokrotnie narzucany, co wynika z uzależniania pomocy finansowej dla nich od całkowitej zmiany modelu gospodarowania i daleko posuniętego uzależnienia od wytycznych narzucanych przez największych – najczęściej są to USA<sup>14</sup>. Istotną rolę w tych procesach odgrywają zwłaszcza Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz Bank Światowy. Nie zawsze działalność tych organizacji, zapisała się pozytywnie na kartach historii gospodarczej w świecie<sup>15</sup>.

Ostatnie dekady pokazują, że liczba, skala i zasięg problemów związanych z globalizacją znacząco wzrasta, dotykając coraz więcej sfer życia społeczno – gospodarczego w różnych krajach i regionach na całym świecie. Najwięcej kontrowersji odnaleźć można w takich obszarach jak liberalizacja handlu – z dominującą pozycją najsilniejszych, ustalających reguły gry, bariery pozataryfowe<sup>16</sup>, niejasne i niekorzystne z punktu widzenia słabszych państw reguły własności intelektualnej, rabunkowa eksploatacja bogactw naturalnych, problemy ekologiczne, wzrastające zadłużenie wielu państw. Cytowany już J. E. Stiglitz, noblista i uznany autorytet ekonomiczny, proponuje szereg zaleceń, reform, których stopniowe wprowadzania powinno przyczynić się

---

A. Jewtuchowicz (red), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 24-25.

[14] J. E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, PWN, Warszawa, 2007, s. 28.

[15] Zob. N. Klein, *Doktryna szoku*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S. A., Warszawa 2008.

[16] Chodzi tu przede wszystkim o takie bariery jak klauzule bezpieczeństwa, cła dumpingowe, bariery techniczne, reguły pochodzenia towaru i wszelkiego rodzaju ograniczenia dwustronnych porozumień handlowych, zob. więcej [w:] : J. E. Stiglitz, op. cit. s. 108-114.





do uformowania fundamentów nowej równowagi. Wśród zaleceń można odnaleźć propozycje odnoszące się do stosowania przez kraje rozwinięte bardziej uczciwego systemu handlowego, nowego podejścia do własności intelektualnej i promocji badań, przede wszystkim w zakresie dostępu biedniejszych krajów do leków ratujących życie, rekompensat dla krajów rozwijających się za ich usługi w zakresie ochrony środowiska. W odniesieniu do tego ostatniego punktu palącym problemem jest uwzględnianie w coraz większym stopniu problemu globalnego ocieplania. Wśród innych obszarów wymagających pilnej interwencji, J. E. Stiglitz wymienia konieczność bardziej uczciwych cen za bogactwa naturalne dla krajów biednych, skąd bogactwa te pochodzą, uwzględniania problematyki degradacji środowiska, do jakiego wydobywanie prowadzi, powrócenia do realizacji zobowiązań państw wysoko rozwiniętych do udzielania krajom uboższym pomocy finansowej w wysokości 0,7% swojego PKB, czy też poszerzenia porozumienia w sprawie darowania długów, zawartego w lipcu 2005 r. na powiększoną liczbę krajów. Narastające zadłużenie w wielu krajach uniemożliwia jakikolwiek ich rozwój, gdyż koszty obsługi długów jest tak wysoki, że przepływ netto pieniędzy w ostatnich latach przybiera kierunek od krajów rozwijających się do krajów wysoko rozwiniętych. Z tą propozycją wiąże się także propozycja związana z reformą globalnego systemu finansowego, pozwalająca na ograniczenie jego niestabilności, chodzi tu przede wszystkim o odpowiednie wykorzystanie globalnego systemu rezerw. Ponadto przeprowadzenie szeregu reform instytucjonalnych i prawnych, zapobiegających powstawaniu monopolu globalnych, upadłości ponadgranicznych suwerennych krajów, jak i spółek prywatnych oraz zobowiązanie do ustosunkowywania się do wyrządzonych przez duże korporacje międzynarodowe szkód w środowisku naturalnym i ograniczanie korupcji<sup>17</sup>.

Należałoby sobie zadać w tym miejscu pytanie, jakie są w ogóle przesłanki internacjonalizacji firm, w tym małych i średnich (MSP) oraz czynniki umożliwiające umiędzynarodowienie. Pytanie można by również sformułować inaczej: dlaczego i na podstawie jakiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa internalizują w ogóle swoją działalność? Jeśli jest to proces nieuchronny, decydujący często o tym, aby przedsiębiorstwo mogło w wielu przypadkach w ogóle istnieć, to jakie są rzeczywiste przesłanki, wymuszające na przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych małych i średnich udział w procesach umiędzynarodawiania? Szczególnie istotne jest to pytanie w stosunku do sytuacji przedsiębiorstw w krajach znajdujących się w okresie transformacji.

Według B. Plawgo, za główne przesłanki podejmowania ekspansji zagranicznej MSP z krajów znajdujących w okresie transformacji można uznać<sup>18</sup>:

- ▶ małą chłonność rynków lokalnych i związaną z tym konieczność poszukiwania rynków bardziej odległych. Przy czym rynki zagraniczne, szczególnie bliskie psychologicznie, mogą wydawać się względnie atrakcyjne w stosunku do rynku krajowego ze względu na możliwości uzyskania na nich przewagi konkurencyjnej, wynikającej z czynników lokalizacyjnych danego kraju;
- ▶ globalizację gospodarki światowej, która doprowadza do pojawienia się konkurencji międzynarodowej na rynkach lokalnych i wymusza przez to konieczność przyjęcia przez MSP strategii obronnej, w ramach której firmy powinny dążyć do włączenia się w międzynarodowy proces wytwarzania i dystrybucji dóbr;

[17] J. E. Stiglitz, op. cit. s. 295-296.

[18] B. Plawgo, *Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w okresie transformacji*, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 1/2002, s. 36.

- ▶ dążenie do wykorzystania swojej przewagi konkurencyjnej wynikającej z opanowanej technologii w zakresie wąskiej specjalizacji (niszy), dla której rynek krajowy jest niewystarczająco pojemny i w związku z tym efektywna wielkość produkcji wymaga zbytu na rynkach zagranicznych.

Motywy ekspansji zagranicznej MSP, w przeciwieństwie do wielkich korporacji, mają charakter znacznie bardziej pasywny. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw w większym zakresie wynika z konieczności dostosowywania się tych firm do obiektywnych warunków otoczenia, podczas gdy wielkie korporacje wykorzystują swoją przewagę własnościową do opanowywania coraz szerszej rynków zagranicznych. Dla firm mniejszych, w wielu przypadkach, internacjonalizacja nie tyle może być traktowana jako strategia prowadząca do wzrostu zysków, co raczej jako strategia warunkująca przetrwanie. W związku z powyższymi uwagami można zauważyć, że jeśli nawet małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują w odniesieniu do umiędzynarodowienia postawy bardziej zachowawcze, to sama internacjonalizacja jest dla nich równie istotna jak dla firm dużych.

Wobec wzrastającej tendencji do globalizacji sektorów i rynków pytaniem nie jest już sam sens i celowość udziału małej, czy średniej firmy w procesach globalizacji, ale sposób w jaki mogą się one odnaleźć w warunkach wzrastającej konkurencji i rywalizacji. Choć mały i średni przedsiębiorca może wyrażać mniej lub bardziej przychylne stanowisko wobec zjawiska globalizacji i umiędzynarodawiania i bezpośrednio nawet nie zauważać miejsca swojego przedsiębiorstwa w szerszym układzie sił rynkowych, to jednak zachodzące na zewnątrz jego firmy procesy wyrażane przez zachowania konsumenckie, działania innych firm konkurencyjnych, dostawców, pośredników i jakichkolwiek innych aktorów obrotu gospodarczego, nie pozostają bez wpływu na firmę, zmuszając ją często do gruntownego przemodelowania prowadzonych działań, w kierunku uwzględniania szerszych uwarunkowań także w skali międzynarodowej. Małe i średnie przedsiębiorstwa, działające dotychczas głównie na tradycyjnych rynkach lokalnych, w pewnym punkcie ewolucji gospodarki ku internacjonalizacji i globalizacji muszą wypracowywać pozycje konkurencyjne na rynkach międzynarodowych. Wiele z nich, zarówno tych funkcjonujących w dziedzinach tradycyjnych (handel, odzież, przemysł motoryzacyjny), jak też w branżach najnowocześniejszych (telekomunikacja, informatyka) będzie musiało konkurować z dużymi przedsiębiorstwami i korporacjami transnarodowymi<sup>19</sup>.

Źródłem przewagi konkurencyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa staje się w takich warunkach umiejętność wczesnego rozpoznania możliwych do pojawienia się w orbicie działalności firmy zjawisk, procesów i wydarzeń, które z dużym prawdopodobieństwem mogą w jakikolwiek sposób oddziaływać na firmę w dłuższym okresie czasu, a także takie dopasowanie własnej strategii działania, aby odznaczała się ona maksymalną elastycznością do zmieniających się warunków otoczenia. Umiejętność ta może też obejmować wypracowanie umiejętności wchodzenia w różne układy współpracy i kooperacji z innymi przedsiębiorstwami.

Elastyczność stosowanej strategii oraz odpowiednia dynamika działania pozwalają przedsiębiorstwu często wdrażać innowacje produktowe i szybko wprowadzać je na rynek. Pozwalają również na wczesne reagowanie, a wręcz przewidywanie potrzeb konsumentów i zachowań konkurentów, oraz sprawnie wykorzystywać nadarzające się szanse rozwoju, które

[19] N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 25-26.



często pojawiają się w realiach światowego rynku.

Zdaniem Cz. Sikorskiego istnieją trzy podstawowe rodzaje procesów globalizacji przedsiębiorstw. Są to<sup>20</sup>:

- globalizacja jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych
- globalizacja jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw
- globalizacja jako forma kooperacji

Pierwszy z wymienionych kierunków wiąże się z powstawaniem w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych przedsiębiorstw międzynarodowych i ich późniejszą ewolucją, która na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych doprowadziła do nowego podziału pracy i specjalizacji w przedsiębiorstwach z tzw. „krajowego kryterium specjalizacji” na specjalizację elementu czy części produktu przeznaczzonego na rynek światowy.

Drugi z wymienionych kierunków w postaci fuzji i aliansów strategicznych, których bardziej szczegółowe omówienie jako jednej z form partnerstwa rynkowego znajduje się w dalszej części opracowania, pozwala na osiąganie efektów globalizacji poprzez powiększanie skali produkcji, zwiększanie siły rynkowej, obniżkę kosztów stałych, podzielenie się kosztami z partnerem, a tym samym rozłożenia ryzyka, w tym szczególnie ryzyka finansowego.

Z punktu widzenia współczesnych tendencji rynkowych, bardzo ważnym rodzajem procesu globalizacji jest kooperacja. Jak zauważa Cz. Sikorski, w przeciwieństwie do wyżej opisanych form i przykładów globalizacji, odnosi się do możliwości uczestnictwa w tym procesie nawet bardzo małych firm rozsianych na całym świecie. Decydujące znaczenie ma bowiem nie miejsce, lecz sposób prowadzenia działalności. Przyczyną tworzenia się sieci współpracy przedsiębiorstw, obok ułatwień komunikacyjnych, jest różnorodność i rozproszenie kompetencji w systemach gospodarczych w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym, organizacyjnym, menedżerskim<sup>21</sup>. Rzadko się jednak zdarza, aby w danym przedsiębiorstwie kompetencje te były kompletne zwłaszcza, gdy ich poziom oceniany jest w stosunku do wymagań rynku globalnego. W tej sytuacji coraz więcej przedsiębiorstw przechodzi wyraźną ewolucję od autarkii do otwartości, od koncentrowania wszystkich funkcji pod jednym kierownictwem do daleko idącej dekoncentracji i funkcjonowania rozmaitych zespołów zadaniowych w strukturach sieciowych, obejmujących partnerów z różnych części świata. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost przedsiębiorczości. W tych warunkach według Cz. Sikorskiego konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy, co do wielkości spadek udziału innej. Funkcjonowanie w strukturze sieciowej może przynieść bowiem wszystkim uczestnikom korzyści. Przedmiotem konkurencji staje się natomiast wejście do atrakcyjnej sieci. Struktura sieciowa umożliwia tworzenie środowiska małych, szybko reagujących firm, a jednocześnie zapewnia kontynuowanie wzrostu i korzyści typowych dla dużej skali działania<sup>22</sup>.

Zależność powyższą zauważa także B. Pławgo stwierdzając, że uwzględnienie specyficznych uwarunkowań małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji tworzy potrze-

[20] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 14-20.

[21] jest to zgodne z teorią sieci, która mówi, że internacjonalizacja firmy oznacza, że firma ustanawia i rozwija związki z odpowiednikami (counterparts) w sieciach zagranicznych, zob: Y. K. Gibb, *The entrepreneur's use of the network in developing the competitive edge of the SME through internationalisation – to lead or be led?*, materiały konferencyjne 22th European Small Business Seminar, Amsterdam 1992, s. 1.

[22] Tamże, s. 18.



bę dostosowania koncepcji internacjonalizacji do tej kategorii przedsiębiorstw. W odniesieniu do MSP internacjonalizację należy rozumieć jako proces włączania się tych przedsiębiorstw do międzynarodowego systemu tworzenia wartości. Przy takim podejściu uwzględnia się podstawową cechą MSP, jaką jest dysponowanie przez nie względnie małymi zasobami, których ograniczoność staje się szczególnie widoczna z perspektywy wyzwań konkurencji międzynarodowej. Należy przyjąć, że umiędzynarodowienie MSP nie musi przebiegać zgodnie ze schematem właściwym dla wielkich korporacji. Jednocześnie trzeba wyraźnie podkreślić, że w warunkach globalizacji włączenie się do międzynarodowego procesu produkcji i dystrybucji dóbr i usług jest warunkiem przetrwania i rozwoju także małych i średnich firm<sup>23</sup>.

Artykułowanie, uświadamianie i wyjaśnienie konieczności współpracy między przedsiębiorstwami ma szczególnie duże znaczenie w przypadku polskich firm, których działalność jest nadal w dużym stopniu zdeintegrowana. Określa się to często jako „syndrom wilka – samotnika”. Polega on na znikomej skłonności do współdziałania z innymi przedsiębiorstwami, zawierania sojuszy i porozumień oraz łączenia się w związki, realizowania wspólnych przedsięwzięć<sup>24</sup>.

Słusznie stwierdza A. K. Koźmiński umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw określić można jako pasywne. Jest bowiem nie tyle poszukiwaniem szans, ile reakcją na zagrożenia wynikające z konkurencji. Zasadniczym celem umiędzynarodowienia jest przezwyciężenie specyficznych ograniczeń możliwości rozwoju, z którymi spotykają się polskie firmy<sup>25</sup>.

---

[23] B. Pławgo, Internacjonalizacja – przyszłość małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, op. cit., s. 373-374; tematyka internacjonalizacji omówiona została szeroko także w innych opracowaniach: M. Gorynia, *Podstawy strategii przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, [w:] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996 r.; J. E. Wolff, T. L. Pett, *Internalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance*, *Journal of Small Business Management*, Vol 38, No. 2, April 2000, s. 34-47.

[24] zob. B. Gąciarz, W. Pańkow, *Polskie przedsiębiorstwo na rynku. Istota i determinanty skutecznych strategii dostosowawczych*. [w:] B. Wawrzyniak (red.) *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa wobec wyzwań XXI wieku*, WSPiZ, Warszawa 1998, s. 107.

[25] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 234 – 235.



## 1.2. Zmieniający się model współczesnej konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce, a małe i średnie przedsiębiorstwa

### 1.2.1. Nowe wymiary konkurencji

Koncepcja osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza generalny sposób radzenia sobie z konkurencją, określający wiodące narzędzia i mechanizmy konkurowania w krótkim oraz długim okresie. Podstawowe części składające się na koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa to:

- Określone struktury rynkowe czynników konkurencyjności
- Określone struktury i sposoby kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności
- Określone sposoby usytuowania się przedsiębiorstwa wobec konkurentów (konfrontacja, aliance, unikanie, ignorowanie konkurencji)<sup>26</sup>.

Obserwacja otoczenia gospodarczego w krajach rozwiniętych upoważnia do stwierdzenia, że dzisiejszy model konkurencji ulega gruntownym przemianom i modyfikacjom wymuszonym przez szereg zmiennych, niezależnych bezpośrednio od samego przedsiębiorstwa, a mających na niego przemożny wpływ. Polega to na konieczności przededefiniowania dotychczasowych ram i wstępnych założeń co, do formułowania długotrwałej strategii oraz stosowanych planów operacyjnych. Zmianie ulegają taktyki i strategii konkurencji w konkretnych branżach i na konkretnych rynkach, a narzędzia konkurencji rozbudowują się, wykorzystując najnowsze zdobycze różnych nauk i dyscyplin, dając świadectwo eklektyczności tej dziedziny, wynikającej z interdyscyplinarnego jej charakteru.

Warto zastanowić się, jakie to tendencje we współczesnym podejściu do konkurencji i konkurencyjności mają największy wpływ na przedsiębiorstwa i czy współczesne uwarunkowania konkurencyjne rzeczywiście wymuszają na działających podmiotach gospodarczych potrzebę zmiany i przeorientowania dotychczasowych metod działania.

Dotychczas teoria i praktyka dopracowała się wielu różnorodnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Różnią się one m.in. punktem wyjścia dokonywanych analiz (rynkowe czynniki konkurencyjności, posiadane zasoby, usytuowanie przedsiębiorstwa w stosunku do odbiorców, konkurentów), stopniem koncentracji, głębokością i uniwersalnością ujęcia źródeł przewagi konkurencyjnej oraz kompleksowością ujęcia problemu, w tym horyzontem czasowym<sup>27</sup>.

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrowały się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności (koszty, jakość marketing, pozycja na rynku) oraz bezpośrednich ich źródłach.

Najważniejsze z nich są następujące<sup>28</sup>:

- koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera lub dominanta na rynku),

[26] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 199.

[27] Tamże, s. 200.

[28] Tamże, s. 200.

- ▶ marketingowa koncepcja konkurencyjności,
- ▶ przywództwo kosztowe lub dyferencjacja.

Sednem tradycyjnych strategii konkurencji było osiągnięcie konkurencyjnej pozycji kosztowej, wysokiej jakości oraz intensywnej promocji. Przedsiębiorstwa postrzegane były jako z natury nieskłonne do współpracy, wyrażające w swej działalności postawę konfrontacyjną.

W nowych koncepcjach przyjmuje się inną filozofię konkurencji, w której pojawia się aktywne nastawienie do zmian, do nowych struktur organizacyjnych, do nowych wymagań w zakresie negocjacji i partnerstwa rynkowego, a także do nowych kwalifikacji menedżerów na wszystkich szczeblach decyzyjnych. Według M. Strużyckiego, standardowe podejście do konkurencji wymaga<sup>29</sup>:

- ▶ traktowania konkurencji jako sposobu kształtowania relacji z otoczeniem odbiorców, i to zarówno w warstwie klientów finalnych, jak i kooperantów, dostawców, producentów, a także partnerów rynkowych, działających na tych samych rynkach, tych samych branżach itp.,
- ▶ podejścia do konkurencji jako zjawiska wielowymiarowego, obejmującego nie tylko określone skutki dla przedsiębiorstwa, lecz także określoną skalę atrakcyjności dla klientów, spełnianie wymogów funkcjonalnych składające się na zadowolenie klientów finalnych,
- ▶ traktowania konkurencji rynkowej jako podstawowego obszaru, w którym procesy dystrybucji są realizowane w kontekście zbieżności własnych założeń przedsiębiorstwa oraz oczekiwań konsumentów wcześniej identyfikowanych i przyzwyczajanych do więzi rynkowych z firmą,
- ▶ podejścia do konkurencji jako czynnika o wysokiej mobilności rynkowej, w którym nic nie jest trwałe, ponieważ siły kreujące konkurencję pozostają w sferze suwerennych wyborów, kalkulacji przewidywanych efektywności, partnerskich porozumień.

Sukces przedsiębiorstwa powiązany jest ze stałym monitorowaniem poszczególnych wymiarów konkurencji i ich ciągłym adaptowaniu do zmieniających się warunków otoczenia oraz ewentualnemu przemodelowaniu strategicznym.

Nowe koncepcje konkurencyjności, opisywane w literaturze przedmiotu, najczęściej wiązane są z innowacjami i przedsiębiorczością<sup>30</sup>, postępującą globalizacją i umiędzynaradawianiem czynników produkcji oraz struktur organizacyjnych<sup>31</sup>, czy posiadaniem zasobami<sup>32</sup>.

Szczególna uwaga przypisywana jest strategii relacyjnej. Jej zasady w znaczący sposób przededefiniują dotychczasowe zasady konkurencji rynkowej, której głównym wyróżnikiem była konfrontacja i przyjmowanie wyizolowanych, niezależnych od innych uczestników rynku i agresywnie nastawionych metod działania.

Na potrzebę zmienionego podejścia do konkurencji wskazuje m.in. Grupa Lizbońska w swo-

[29] M. Strużycki, *Wartości konkurencyjne przedsiębiorstwa – współczesne postrzeganie*, Handel Wewnętrzny, nr 3, 2000, s. 2.

[30] 1) konkurowanie przez restrukturyzację, 2) przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności, zob. szerzej: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003, s. 201, 209-224.

[31] 1) koncepcja konkurencyjności bazująca na korzyściach komparatywnych, 2) koncepcja bazująca na strategicznych źródłach przewagi konkurencyjnej w układzie międzynarodowym, 3) koncepcja integrująca czynniki komparatywne oraz strategiczne, 4) paradygmat internalizacja – lokalizacja – zasoby własne, zob. Szerzej [w]: Z. Pierścionek, op. cit. s. 204.

[32] 1) konkurowanie na bazie czasu (*time based competition*), 2) konkurowanie na podstawie zdolności firmy (*capabilities – based competition*), 3) koncepcja kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*), 4) koncepcja konkurencyjności zakładająca wiodącą rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności oraz dostosowania do nich domeny działania (*distinctiv capabilities*), zob. szerzej w: Z. Pierścionek, op. cit. s. 202, 224-244; C. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.



im słynnym raporcie „Granice konkurencji”. Autorzy tego opracowania dokonali gruntownej i wnikliwej analizy zjawiska konkurencji, wykazując wiele negatywnych jej aspektów, doprowadzających do fetyszyzacji pojęcia konkurencji i stwierdzając, że rola konkurencyjności jako specyficznej modalności rynkowej musi zostać ponownie przemyślana i zredefiniowana w świetle warunków i dynamiki globalnego świata<sup>33</sup>.

Jak słusznie się zauważa, autorzy „Granice konkurencji” nie występują przeciw konkurencji jako pożądanemu zjawisku w gospodarce. Są natomiast przeciwni ideologii konkurencji, która narzuca wszystkim tradycyjną logikę prowadzenia działalności gospodarczej, ignorującą aspekty ludzkie i ekologiczne i nie jest zdolna zareagować na obecne zmiany i potrzeby ludności<sup>34</sup>. Nowe podejście zakłada partnerstwo, współpracę, wzajemne poszanowanie, zrozumienie i tolerancję<sup>35</sup>. Konkurencja nie wyklucza więc współpracy, a przeciwnie – zmusza do niej<sup>36</sup>.

Obserwowane tendencje w zachowaniu podmiotów rynkowych, wymuszone zachodzącymi w ich otoczeniu procesami i zjawiskami wskazują, że postulowana przez Grupę Lizbońską potrzeba zmian we współczesnym rozumieniu konkurencyjności znajduje już coraz częściej odzwierciedlenie w ich zachowaniach rynkowych. W tym kontekście słusznie zauważa w przedmowie do książki J. Brilmana „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”<sup>37</sup> O. Gelinier – następuje przekształcanie przedsiębiorstwa w sieć społeczną, która jest zaprzeczeniem tradycyjnego przedsiębiorstwa – fortecy, zazdrośnie strzeżonego przez zwodzone mosty. Współczesne przedsiębiorstwo otwiera się na swoich partnerów, do których zaliczają się nie tylko jego klienci i dostawcy, ale często też jego konkurenci, którym udostępnia ono swoje sekrety i z którymi współpracuje przy rozwijaniu nowych, doskonalszych produktów. Takie przedsiębiorstwo ma też poczucie swoich powinności obywatelskich i stara się respektować oczekiwania wszystkich grup interesów, które są zainteresowane jego funkcjonowaniem oraz chętnie wchodzi z nimi w różne relacje, tworząc dzięki temu dodatkową wartość<sup>38</sup>.

Dominująca niegdyś zasada konkurencji ze wszystkimi i współpracy z nielicznymi jest w coraz wyraźniejszy sposób zastępowana odmienną regułą, która wychodzi z zupełnie innych przesłanek i prowadzi do innych wyników. Nowa reguła zakłada współpracę z możliwie szerokim kręgiem podmiotów, których obecność może być elementem budowania wartości dodanej w bardziej efektywny sposób, niż przyjmowanie strategii konfrontacji. Coraz częściej wczorajsi konkurenci zaczynają łączyć swoje dzisiejsze prace nad rozwojem nowych produktów i usług (zwłaszcza na etapie badań tzw. przedkonkurencyjnych, które są bardzo kosztowne, widać to np. bardzo dobrze na przykładzie branży farmaceutycznej), kierując się przede wszystkim ekonomią skali. Podobna współpraca dokonuje się w zakresie wzajemnego udostępniania sobie kanałów dystrybucji i marketingu. Skrajne przypadki współpracy pomiędzy konkurentami polegają na wzajemnym licencjonowaniu się, uzgadnianiu tych samych podzespołów swoich produktów finalnych, a nawet na wytwarzaniu produktów konkurenta z jego oryginalnym znakiem towarowym.

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa, w którym rozumie się konieczność zmian w podej-

[33] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Euro management, Poltext, Warszawa 1996, s. 150-151.

[34] Zob. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 185

[35] Tamże, s. 185-186.

[36] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 78.

[37] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[38] Tamże, s. 20.

ściu do konkurencji, jest orientacja na współpracę, wspólne tworzenie wartości dla konsumenta, branie pod uwagę faktu, że producenci części lub półproduktów, producenci dóbr konsumpcyjnych, handel i w końcu konsumenci – pozostają we wzajemnej współzależności. I tylko współpraca gwarantuje tak naprawdę optymalizację struktury kosztów i zdolność do szybkiej reakcji na wymagania rynku. Współpraca powinna obejmować różne dziedziny, a w szczególności przepływ danych i towarów, by zagwarantowana była efektywna dystrybucja, by towary odpowiednio do potrzeb konsumenta płynęły szybko i rytmicznie przez kanały logistyczne – we właściwych ilościach, do właściwego miejsca, po właściwej cenie<sup>39</sup>. Przykładem takiej strategii jest np. ECR opisana w dalszej części pracy. Sam klient staje się w tym także aktywnym „współtwórcą” oferty, a jego rola zmienia się często z pasywnej na aktywną, na co używa się określenia „*co – production*”. Pod tym pojęciem rozumie się przeniesienie części działań związanych z tworzeniem wartości dodanej od producenta na klienta, w taki sposób, że klient jako tzw. „*prosumer*”<sup>40</sup> łączy w sobie cechy producenta (*Producer*) i klienta (*Consumer*). Oznacza to kooperację, współtworzenie produktu końcowego, w taki sposób aby był dokładnie dopasowany do wymagań klienta, doprowadzając przy tym do obniżki kosztów, wzrostu produktywności i obrotów ze strony producenta i korzyści cenowych, czasowych i związanych z wizerunkiem „*prosumera*”<sup>41</sup>. W coraz większym zakresie łańcuch wartości firmy staje się elementem systemu dostarczania rozwiązań dla klientów. Jest to zgodne z nowoczesnym podejściem do marketingu, w którym uwzględnia się przede wszystkim oferowanie rozwiązań klientowi, gdyż tak naprawdę tego właśnie on szuka, bez względu jakiej sfery jego życia (praktycznej, emocjonalnej) to dotyczy i jaki typ odbiorców (indywidualnych czy instytucjonalnych) wzięłoby się pod uwagę. Dzisiejsza konkurencyjność przedsiębiorstwa staje się pochodną efektywności zarządzania w obrębie całego łańcucha dostaw oraz sieci współpracujących partnerów<sup>42</sup>.

Strategie zachowawcze, konserwatywne możliwe są jedynie tam, gdzie rynek nie wymusza jeszcze konieczności otwierania się najbardziej nawet małych przedsiębiorstw na klientów, dostawców, konkurentów<sup>43</sup>. W związku z tym, podstawowe warunki skutecznego zarządzania współczesnymi organizacjami, to: przyjęcie ich otwartego charakteru oraz odrzucenie mitu doskonałości. Jak należy rozumieć otwarty charakter organizacji? Przede wszystkim to, że nabywcy, dostawcy, ale niejednokrotnie również konkurenci stają się w pewnym sensie uczestnikami organizacji, zaś ich rola jest często nie mniejsza niż rola pracowników.

Zdaniem K. Kelly – tam gdzie pojawia się wybór między systemami otwartymi a zamkniętymi, konsumenci wykazują entuzjazm w stosunku do architektury otwartej<sup>44</sup>. Kluczowym obszarem zainteresowania staje się obecnie identyfikacja sieci i obszarów powiązań, atrakcyjnych do prowadzenia interesów. Organizacje będą zmuszone do oceny stopnia otwarcia sieci, sprawność obiegu i kreowania zdolności do ciągłej adaptacji. Niemniej sieć ogranicza ry-

[39] Por. J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 1994, nr 7.

[40] pierwszy pojęcia tego użył badacz przyszłości A. Toffler: A. Toffler, *The third wave*, New York 1990, s. 265-288.

[41] O. Grün, J. C. Brunner, *Wenn der Kunde mit anpackt – Wertschöpfung durch Co-Produktion*, Zeitschrift Führung + Organisation, 2/2003 ( 72 Jg), s. 87.

[42] Por. P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 113.

[43] S. Kwiatkowski, *Znakomitość zarządzania (Być lepszym, by przetrwać)*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa, wrzesień 2003, s. 81.

[44] K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 55





zyko. Wynika to z faktu, że w sytuacji technologicznej niepewności, sieć pozwala czynić bardziej przemyślane inwestycje i badać ich efektywność, zapobiegając niepowodzeniom.

Zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują sieci, w której mogłyby zająć własne miejsce, nie po to, żeby przeczekać, ale po to, aby móc wykorzystać i rozwijać umiejętności we własnej specjalności, w tym, w czym są najlepsze. Jeśli małe i średnie przedsiębiorstwo chce być efektywne, musi istnieć wiele innych przedsiębiorstw, które razem oferują takie spektrum możliwości, które pozwala każdemu z nich koncentrować się na jego najmocniejszych stronach<sup>45</sup>. Przedsiębiorstwo powinno przy tym rozpoznawać mikrootoczenie, stanowiące obszar płynny, zdobyć informacje o sile poszczególnych podmiotów w sieci kontaktów i skoncentrować się na tych, które mają największe znaczenie w jego rozwoju<sup>46</sup>.

Obserwowane od kilkunastu lat, wywołane procesami globalizacji, zmiany w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem pokazują, że tam, gdzie jest to możliwe, następuje zastępowanie konkurencji kooperacją. W ostatniej dekadzie upowszechniło się nawet pojęcie „*co-opetition*” (*cooperation + competition*), oznaczające współdziałanie konkurentów, zamianę stosunków rywalizacji na więzi współdziałania<sup>47</sup>.

Oprócz długotrwałych, partnerskich relacji z kooperantami, klientami, dostawcami ważną rolę odgrywa także budowanie partnerskich stosunków z instytucjami sfery usług, np. bankowych, ubezpieczeniowych, transportowych, naukowo – badawczych, jak również z lokalną władzą samorządową. Współcześnie na sukces przedsiębiorstwa coraz większy wpływ ma otoczenie publiczne, do którego należą grupy finansowe, organizacje konsumenckie, stowarzyszenia, mass-media, społeczności lokalne, związki zawodowe, stowarzyszenia ekologiczne, agencje rządowe. Wpływ organizacji pozarządowych jest w wielu przypadkach bardzo znaczący. Mogą one, jeśli są wystarczająco silne, wywierać wpływ w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa, będąc sprzymierzeńcem bądź czynnikiem prowadzącym do poważnych kłopotów.

Jak wspomniano wcześniej, na gruncie teorii zarządzania wyrazem zmieniających się tendencji w konkurencji i konkurencyjności są strategie relacyjne. Należy do nich między innymi teoria kosztów transakcyjnych Coase'a i Williamsona<sup>48</sup>. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwo i rynek traktowane są jako alternatywne mechanizmy koordynacji działalności gospodarczej. Przy założeniu, że realizacja transakcji na otwartym rynku nie jest darmowa, przedsiębiorstwo jako organizacja hierarchiczna jest miejscem, gdzie możliwe jest przeprowadzenie wymiany po koszcie niższym niż gdyby dokonywała się ona na otwartym rynku. Niedoskonałość rynku i jego instytucji sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują alternatywnych wobec rynku form realizacji transakcji – internalizacji, tj. realizacji transakcji wewnątrz przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanej działalności (intergracja pionowa) lub nierynkowych form powiązań z partnerami, a nawet rywalami rynkowymi.

Przedsiębiorstwo rozstrzygając dylemat – wyprodukować samemu, czy zlecić na zewnątrz

[45] J. Mugler, *Die Zukunft und die Rolle der Klein – und Mittelbetriebe in der Transition*, [w:] Journal für Betriebswirtschaft 44, Linde Verlag Wien 1994, Schriftenreihe 9, s. 31.

[46] Por. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 17, zob. także: S. Gretzinger, W. Matiaske, W. Weber, *Kooperation und Konflikt in strategischen Netzwerken*, Zeitschrift Führung + Organisation, 71 Jg (2002), Heft 1, s. 22-25; F. Chittenden, M. Robertson, I. Marshall, *Small Firms – Partnership for Growth*, P. Chapman Publishing Ltd, Institut for Small Business Affairs, London 1995.

[47] W. Kowalczewski (red.), *Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2002, s. 76.

[48] Zob. O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 37.

porównuje łączne koszty obu możliwości<sup>49</sup>. Teoria, a w zasadzie ekonomia kosztów transakcyjnych wpisuje się w szerszy nurt teoretyczny, jakim jest nowa ekonomia instytucjonalna, stanowiąca bardzo szeroki nurt interdyscyplinarny, korzystający z osiągnięć nauk politycznych, prawa, zarządzania, teorii gier, ewolucjonizmu oraz historii gospodarczej. Wspólną cechą wszystkich analiz jest badanie zjawisk w aspekcie otoczenia instytucjonalnego oraz zachowań jednostek/przedsiębiorstw<sup>50</sup>. Jednym z głównych kierunków badań jest właśnie ekonomia kosztów transakcyjnych.

Podjęcie relacyjne wprowadza – zupełnie odmienne od dotychczas uznawanych – spojrzenie na problem konkurencji. Francuscy badacze z Grupy Strategor wymieniają w tym kontekście istnienie tzw. uprzywilejowanych relacji. Relacyjną można nazwać strategię wówczas, gdy opiera się ona nie na założeniu konkurencji, lecz istnieniu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia. Pojęcia konkurencji nie wyrzuca się tu poza nawias, ale traktuje się ją jako mechanizm drugoplanowy, pierwszoplanowym zaś jest zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza logikę normalnych reguł rynkowych<sup>51</sup>. Przedsiębiorstwo współczesne ustalając własną strategię rozwoju nie może pominąć także ważnego czynnika, jakim są grupy nacisku, którymi mogą być związki zawodowe, organizacje konsumenckie, ekologiczne czy środki masowego przekazu.

Podjęcie relacyjne ogranicza nadmierne wydatki związane z konkurencją, eliminację małych i średnich przedsiębiorstw i potrzebę „przechytrzenia” partnera w procesach transakcyjnych. Relacje wynikają ze świadomości, że producent, pośrednik, wielki i mały detalista, tworzą ten sam świat rynku, że obowiązują ich takie same prawa, że ich dążenia są wzajemnie uwarunkowane, ponieważ uruchamiają ciągi transakcyjne obejmujące całe cykle gospodarcze. Relacje te mogą mieć różny wymiar. Niekiedy rozpoczynają się od pojedynczych transakcji, przypadkowego kontaktu na targach i wystawach, a następnie przerastają kontakty powtarzalne, niekiedy długookresowe i prowadzą do wynegocjowanego partnerstwa<sup>52</sup>. Przedsiębiorstwo, funkcjonujące w systemie partnerstwa, uzyskuje znaczącą przewagę konkurencyjną nad konkurentami w postaci tzw. renty relacyjnej. Definiowana jest ona jako ponadprzeciętny zysk generowany wspólnie w relacjach wymiany, który nie może być generowany przez którąkolwiek z firm osobno, ale wymaga wspólnych specyficznych wkładów na rzecz partnerów<sup>53</sup>. Współpraca i rozwijanie długookresowych relacji z partnerami oraz klientami (o czym w dalszej części pracy), pozwalają zredukować koszty i podnosić konkurencyjność. Poza tym skracające się cykle życia produktów i innowacji nie pozwalają wielu firmom na osiągnięcie wystarczającego zwrotu z dokonanych inwestycji. To wymaga więc coraz częściej dzielenia się kosztami wprowadzania nowych rozwiązań, ale i dzielenia się później wynikającymi z tego korzyściami<sup>54</sup>.

[49] Zob. szerzej: B. F. Kubiak, A. Korowicki, *Wirtualizacja działalności przedsiębiorstw partnerskich*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 76.

[50] E. B. Maślak, *Nurt nowej ekonomii instytucjonalnej i jej zastosowanie w teorii branży* [w:] M. Kococińska (red.), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 23.

[51] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 255-256.

[52] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 69.

[53] J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.1998.

[54] S. Bridge, K. O’Neil, S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Mcmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2003, s. 328-329.



Dynamika, częstotliwość zmian elementów mikro i makrootoczenia firmy, ograniczony czas reakcji, niepewność jutra i nieciągłość procesów zmniejszają zdecydowanie stabilność warunków, w jakich przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom. Wymusza to konieczność zmian w stereotypach konkurencyjności. Zwiększa się liczba i jakość wszelkich możliwych interakcji, w jakie wchodzić musi współczesna organizacja. Szybka i trafna ich diagnoza oraz przydatność z punktu widzenia przedsiębiorstwa urasta do rangi kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się i niestabilnym otoczeniu<sup>55</sup>.

Choć nie jest to argument o kluczowym znaczeniu, jeśli chodzi o celowość zajmowania się podejściem relacyjnym, warto zauważyć, że rodowód relacji jest bardzo stary. Już Arystoteles wymienia relacje wśród podstawowych kategorii bytów. Jest to tzw. byt niesamodzielny, wiążący dwa inne byty samodzielne, z których jeden jest podmiotem relacji, a drugi jej kresem, z racji współodpowiedzialności, w jakimś aspekcie. Arystoteles opisał elementy, które dzisiaj nazywa się relacjami między sprzedającym a kupującym<sup>56</sup>. Zagadnieniem relacji zajmuje się logika formalna, w której oznacza ona wszelki związek lub zależność (stosunek) między dwoma (lub więcej) przedmiotami, pojęciami, wielkościami. Badanie relacji obejmowało wiele etapów, które prowadzone były m.in. w nurcie relacjonizmu, który uważał, że właściwym przedmiotem poznania naukowego nie są substancje, rzeczy czy zjawiska, ale stosunki zachodzące między nimi. Relacjonizm wiąże się z przyjętym przez strukturalizm założeniem, że świat składa się z zależnych od siebie i od podmiotu poznającego przedmiotów i zjawisk. Ustalenie charakteru tych przedmiotów i zjawisk polega na poznaniu zachodzących między nimi relacji<sup>57</sup>. Ciekawym spostrzeżeniem relacjonistów jest stwierdzenie, że pełne poznanie nie ma i nie może mieć kresu. Nauka nigdy nie jest zakończona, nigdy gotowa, lecz jest w ciągłym stawaniu się. Tak samo liczba relacji w przedsiębiorstwie nie jest możliwa do pełnego zestawienia i zbadania. W obliczu zmieniającego się charakteru konkurencji, nauka mogłaby wiele wnieść w proces diagnozowania i formalnej klasyfikacji relacji w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem dorobku logiki formalnej, co znacznie wzbogaciłoby fundamenty teorii organizacji i zarządzania.

Przedsiębiorstwa odchodzące od myślenia w kategoriach samodzielnego rozwoju, zastępują dotychczasowe izolacjonistyczne metody działania różnymi formami kooperacji i współdziałania – od luźnych i krótkotrwałych związków do sformalizowanych form długoletniej, strategicznej współpracy. Wykorzystują w tym znany mechanizm synergii, który doskonale nadaje się do wytłumaczenia sensu i istoty współdziałania. Według L. Krzyżanowskiego, znanego i cenionego teoretyka organizacji, zjawisko powstawania efektu synergicznego może być tłumaczone w ten sposób, że współdziałanie wyzwala w podmiotach to, co poprzednio pozostawało w utajeniu, jakieś dotąd nie ujawnione ich właściwości, a więc współdziałanie „wzmacnia” niejako podmioty, choć może je „osłabić” w tym sensie, że podmioty tracą pewne własności w wyniku wchodzenia we wzajemne interakcje. Dlatego re-

[55] Por. S. Leek, P. Naude, P. W. Turnbull, *Interactions, relationships and networks in a changing world*, *Industrial Marketing Management*, 32, North Holland (2003), s. 87-90.

[56] D. E. Schultz, S. Bailey, *Trouw op een interactieve markt*, *Marketing Wise* nr 3, 2000, s. 68, [przedruk za:] *Journal of Advertising Research* May/June 2000, p. 41-52, tytuł oryginału: *Customer/Brand Loyalty in an Interactive Marketplace*.

[57] Zob. W. Krajewski (red.), *Słownik pojęć filozoficznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996, s. 174; J. Długosz, *Relacyjno – jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, *Zaszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Seria II, Zeszyt 160, Poznań 2000 r., s. 89 – 90.



zultat współdziałania może być ujemny<sup>58</sup>. Jak dalej zauważa autor zespalanie całości zorganizowanego działania w coraz większe takie całości ma jednak swoje granice, które wyznacza relacja między efektami scalenia (integracji) z kosztami koordynacji. Jeśli koszty koordynacji przekraczają korzyści wynikające ze scalenia, a przez to efekt organizacyjny jest ujemny, wówczas nieefektywne „struktury” – ulegają dezintegracji. Według autora współcześnie, zwłaszcza w sferze gospodarczej, preferowane są raczej luźniejsze związki, zwłaszcza o charakterze kapitałowym. Współdziałanie przybiera spontaniczne formy różniące się zakresem przedmiotowym, czasowym, stopniem intensywności więzi<sup>59</sup>.

W ujęciu teoretycznym ciekawym sposobem wytłumaczenia zmian, jakie zachodzą w zjawisku konkurencji, może być odniesienie ich do zaproponowanego przez G. Morgana metaforycznego ujęcia organizacji i zarządzania. Używając metafory organizmowej, Morgan porównuje organizację do systemu otwartego, jakim jest organizm. Trafnie zauważa, że w nowych koncepcjach zarządzania większy nacisk powinno się kłaść na środowiskowy aspekt działania przedsiębiorstw, zamiast traktowania organizacji jako systemu zamkniętego. Teoria systemów otwartych zwraca uwagę, że większą uwagę należy poświęcić najbliższemu otoczeniu zadaniowemu, określanemu przez bezpośrednie interakcje organizacji (np. klientami, konkurentami, dostawcami, związkami zawodowymi i agendami rządowymi), a także szerszemu „otoczeniu ogólnemu”<sup>60</sup>. Zaproponowane przez Morgana „ekologiczne” podejście do tematu konkurencji, w obrębie którego kładzie się nacisk na współdziałanie, może się w dużym stopniu przyczynić do zrozumienia świata organizacji: „kiedy próbujemy zrozumieć ekologię organizacji(...), konieczne staje się zrozumienie, że organizacje oraz ich otoczenie działają według pewnego wzorca współtworzenia, kiedy to jedne tworzą drugie. Jak bowiem w przyrodzie otoczenie danego organizmu składa się z innych organizmów, tak na otoczenie organizacji składają się w znacznej mierze inne organizacje. I skoro to sobie uświadomimy (...) organizacje mogą odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu swojej przyszłości, zwłaszcza, kiedy działają w zgodzie z innymi organizacjami. Otoczenie staje się więc zawsze otoczeniem do pewnego stopnia wynegocjowanym, nie zaś niezależną siłą zewnętrzną”<sup>61</sup>. W „ekologicznej” interpretacji organizacji więcej uwagi zwraca się na etykę współdziałania.

Przedsiębiorstwa, chcąc realizować w praktyce mniej lub bardziej uświadomianą potrzebami zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego politykę nawiązywania długotrwałych i efektywnych powiązań z innymi partnerami rynku, muszą sobie uświadomić konieczność przeorientowania zarówno własnych strategii, jak i kierunków podejmowanych działań operacyjnych. Warto w związku z tym zastanowić się, czy istnieją określone rodzaje strategii marketingowych, których stosowanie zwiększa adaptacyjne i rozwojowe możliwości przedsiębiorstw dominujących w nowoczesnych gospodarkach, czyli małych i średnich. W takim ujęciu należy też zastanowić się, jakiego rodzaju bariery napotykają małe i średnie przedsiębiorstwa w realizacji strategii wzrostu, a także, jakie są perspektywy rozwoju MSP na przyszłość.

[58] L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, trendy, metodologia, dylematy*, PWN Warszawa 1999, s. 244-245.

[59] Tamże, s. 245.

[60] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 47.

[61] Tamże., s. 76.



## 1. 2. 2 Strategie konkurencji i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

W warunkach gospodarki rynkowej wybór określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa nie jest działaniem całkowicie zależnym tylko i wyłącznie od przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwo zawsze funkcjonuje w szerszym wymiarze środowiska politycznego, społecznego, ekonomicznego czy technologicznego. Elementy poszczególnych wymiarów tego środowiska stwarzają każdej organizacji pewne bariery i ograniczenia. Świadomość ich istnienia i uwzględnianie we własnych strategiach działania jest często warunkiem realizmu i praktycznej wykonalności zakładanych planów rozwoju. Małe i średnie przedsiębiorstwa to organizacje, w których problem ten nabiera szczególnie dużego znaczenia. Jakie więc czynniki uznać można za podstawowe bariery rozwoju MSP? Czy można wyróżnić pewne uniwersalne dla wszystkich MSP na świecie czynniki ograniczające ich rozwój?. Czy warunki polskie stwarzają firmom jakieś specyficzne ograniczenia rozwoju? .

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele barier i ograniczeń wzrostu MSP. Są to bariery wejścia, rozwoju, bariery w poszczególnych fazach cyklu życia firmy, bariery motywacji, zasobów czy warunków i struktury rynku<sup>62</sup>. Według Storeya MSP napotykać natomiast 3 podstawowe rodzaje ograniczeń i barier: bariera zarządzania wynikająca z nie zawsze wystarczających umiejętności zarządzania i możliwości zatrudniania fachowych menadżerów w MSP, bariera finansowa, szczególnie odczuwana w początkowym okresie działania małego przedsiębiorstwa oraz bariera popytu, wynikająca z nasycenia rynku, dużej konkurencji i niekorzystnych koniunktur rynkowych<sup>63</sup>.

Małe i średnie firmy generalnie nie są skłonne opierać własnej działalności na spójnej, dostosowanej do wymogów rynku i wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa strategii. Wskazują na to liczne badania na gruncie polskim i zagranicznym<sup>64</sup>. Tymczasem każda firma musi wiedzieć dokąd zmierza. Dokonując bilansu szans i zagrożeń w otoczeniu, analizując własne atuty i słabości, musi umieć określić swoją pozycję na rynku i wyznaczyć cele, które chce osiągnąć oraz sposoby ich realizacji. Potrzebna jest zatem koncepcja całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji względem otoczenia. Literatura z zakresu zarządzania obfituje w liczne definicje strategii. Można przyjąć za J. Pencem, że „strategia to określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów), zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzy-

[62] Zob. G. Garafoli, *New Firm Formation and Local Development; the Italian Experience*, Pavia, Italy 1992; B. D. Philips, B. A. Kirchoff, *Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy*, *Small Business Economics*, No. 1, 1989; D. Felsenstein, D. Swartz, *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle; Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, 1993; J. Barber, J. S. Metcalfe, M. Porteous, *Barriers to Growth in Small Firms*, Rotledge, London 1989.

[63] D. J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1995, za: F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 63-64.

[64] Zob. m. in. C. B. Shrader, C. L. Mulford, V. L. Blackburn, *Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms* [w:] *Journal of Small Business Management*, vol. 27, nr 4/1989, s. 45-60; D. L. Sexton, P. Auken, *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning*, [w:] *Journal of Small Business Management*, Jan. 1985, s. 7-15.

stencji i rozwoju”<sup>65</sup>.

Specyficzna sytuacja małych i średnich firm wyrażająca się w odmiennych – w stosunku do firm dużych – właściwościach posiadanych zasobów, umiejętności, charakterystyce otoczenia (polityka gospodarcza, konkurencja, specyficzny odbiorca) czy pełnionych rolach sprawiają, iż zgodnie z teorią zarządzania strategicznego metody rozwoju MSP charakteryzują się określoną specyfiką w porównaniu do innych sektorów przedsiębiorstw. Strategie rozwoju małych firm mogą być nastawione na przewyższanie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach, poszukiwanie okazji lub dopasowanie mocnych stron małych firm do pojawiających się w otoczeniu okazji oraz unikanie słabych stron oraz zagrożeń<sup>66</sup>.

Źródłem przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw jest zawsze właściwa kombinacja zasobów (materialnych i niematerialnych) i kompetencji (wiedza, umiejętności pracowników, normy i wartości, organizacja procesów decyzyjnych, rozpoznawania właściwości otoczenia i kształtowania z nim pożądanego stosunków)<sup>67</sup>. W oparciu o tę kombinację i kierując się znaną klasyfikacją strategii konkurencji M. Portera można wyróżnić trzy rodzaj zasadniczych strategii, prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej: strategia niskich kosztów, dyferencjacji i koncentracji<sup>68</sup>. Z pewnością trudniej jest konkurować małej firmie niskimi kosztami, wynikającymi ze skali produkcji. Bezpośrednia walka cenowa z dużą firmą jest z reguły zbyt niebezpieczna dla małej firmy. Ciężar konkurowania przesuwają się w związku z tym na jakość produktów i usług oraz elastyczność i sprawność logistyczną. Większe możliwości oferuje natomiast strategia dyferencjacji, polegająca na takim zróżnicowaniu produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności. Odpowiada to specyfice małych firm, uważanych za bardziej elastyczne w działaniu. Dostępne i stale rozwijające się technologie informatyczne sprzyjają przy tym stosowaniu tej strategii. Chodzi tu przede wszystkim o elastyczne systemy produkcji. Analiza kierunków ewolucji rynków wskazuje, że zwiększa się udział rynków, na których konsumenci oczekują bogatej asortymentowo i zindywidualizowanej produkcji, przy czym nie są skłonni akceptować długich terminów dostaw ani ponosić zbyt dużych dodatkowych kosztów (akceptują raczej standardową marżę). W takiej sytuacji istniejący producenci albo wprowadzają zintegrowane komputerowo technologie, albo opuszczają dany rynek. Obecnie wyznacznikami przewagi konkurencyjnej są jakość oraz elastyczność asortymentowa i produktowa<sup>69</sup>. Do dyspozycji przedsiębiorstw stoją takie systemy jak CAD (*Computer Aided Design* – komputerowy system wspierania projektowania), CAM (*Computer Aided Manufacturing* – komputerowy system wspierania produkcji), CIM (*Computer Integrated Manufacturing* – zintegrowane komputerowo systemy wytwarzania) i wiele innych. Stosowanie tych narzędzi pomaga skrócić czas od pomysłu do rozpoczęcia produkcji na rynek, obniżyć koszty i indywidualizować produkty zgodnie z oczekiwaniami klientów<sup>70</sup>. Stąd ich stosowanie przez firmy sektora MSP może być

[65] J. Penc, *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 145.

[66] Z. Pierścioneck, op. cit., s. 321.

[67] B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik – Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, s. 27-29.

[68] M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

[69] J. Klich, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalizacji*, Przegląd organizacji 7-8/2002.

[70] elastyczne systemy produkcji poprzez integrację techniki komputerowej mają na celu: 1) zmiany kształtu, wielkości albo formy danego materiału lub detalu, 2) montowanie, składanie, przemieszczanie i składowanie części, komponentów lub produktów, 3) dokonywanie pomiarów i kontroli produktów i ma-



silną stroną w rywalizacji z dużymi podmiotami, choć nie bez znaczenia w ich stosowaniu są wysokie jeszcze koszty ich aplikowalności. Nie należy mimo to zapominać, że nowoczesne systemy zarządzania dostępne są też dużym podmiotom gospodarczym, które dzięki nim niwelują własne słabe strony związane z małą elastycznością i „sztywnością” działania. Dla przykładu stosowanie przez duże, zdywersyfikowane przedsiębiorstwa systemów CIM, pozwoliło wielu z nich na wejście do małych, zajętych dotychczas tylko przez MSP nisz rynkowych, w których możliwe stało się osiągnięcie obniżki kosztów w produkcji realizowanej nawet na małą skalę. Firmy sektora MSP powinny dostrzegać to zagrożenie, a przedsiębiorcy rozumieć, że coraz trudniej będzie znajdować nowe nisze rynkowe i bronić tych, na których ich firmy już działają.

Stosowanie przez MSP strategii dyferencjacji jest niewątpliwie ułatwione dzięki nowoczesnym systemom zarządzania, jednak realizacja tej strategii wymaga spełnienia dodatkowo jeszcze innych warunków, do których należą efektywność działań marketingowych, wysoka jakość produktu, korzystne wyobrażenie o produkcie i jego wytwórcy, innowacyjność przedsiębiorstwa, bieżące prowadzenie analiz własnych działań i obserwacja rynku w aspekcie konkurencji.

Różnicowanie oferty produktowej, usługowej, serwisu, obsługi klienta, będące głównymi wyznacznikami strategii dyferencjacji zyskiwać będą na znaczeniu, zważywszy na zjawiska zachodzące w zachowaniach i stylach życia konsumentów. Coraz większe wysublimowanie i różnicowanie potrzeb wymaga większej elastyczności i szybkości działania firm. Stosujące tą strategię firmy powinny jednak brać pod uwagę pewne zagrożenia, jakie mogą się pojawić w miarę upływu czasu, polegające na możliwości imitacji ze strony firm konkurencyjnych, zmniejszenia się znaczenia czynnika różnicowania, czy też powstania zbyt dużej różnicy kosztów działania w stosunku do konkurentów i w konsekwencji dużej różnicy cen, co może osłabić lojalność nabywców wobec marki i spowodować przerzucenie się części odbiorców na tańsze produkty<sup>71</sup>.

Trzecia z proponowanych przez M. Portera strategii – strategia koncentracji, polega na zaspokajaniu popytu określonego kręgu nabywców poprzez świadomy wybór specjalnej kombinacji w układzie produkt – nabywca – rynek, czyli koncentracji na wybranym segmencie rynku, po uprzednim ustaleniu nisz rynkowych. Strategia ta szczególnie nadaje się do tego, aby być polecana firmom sektora MSP. Wzrost skuteczności jakościowych badań marketingowych i wynikających z nich typologii stylów życia konsumentów pozwalają z większą precyzją identyfikować i precyzować poszczególne segmenty rynku i nisze. W literaturze istnieje wiele definicji niszy rynkowej. Na potrzeby tego opracowania przyjęto następującą definicję, która określa marketing niszy rynkowej jako pozycjonowanie do małych, przynoszących korzyści, homogenicznych segmentów rynku, które są ignorowane lub lekceważone przez innych, z reguły większych graczy. Pozycjonowanie takie opiera się na zintegrowanej koncepcji marketingu i wyróżniających dostatecznie firmę środkach, znajdujących się w jej posiadaniu. W podejściu takim wysoką rangę uzyskują długookresowe, trwałe związki. Rozwijając je w określonym porządku, przedsiębiorcy i specjaliści ds. marketingu muszą tworzyć związki marketingu. W tym przybliżaniu czyni się próby budowania takich związków dla obopólnych korzyści, wynikających z wzajemnych działań obu stron. Poprzez tę sytuację, nastawioną na zwycięstwo obu stron, specjaliści pracujący w niszach rynkowych mogą budować bariery odstrasżające potencjalnych konkurentów i utrzymywać możliwości uzyskiwania przychodów tak długo, jak długo zarówno nabywca, jak

---

teriałów, 4) projektowanie, planowanie i kontrolę produktów i procesów.

[71] M. Porter, op. cit, s. 61.

i dostawca są zainteresowani utrzymywaniem związków z firmą<sup>72</sup>. Cytowani autorzy postrzegają strategię opartą na marketingu niszy rynkowej jako implementację koncepcji marketingowej, w której wymagania nabywców i rynkowa orientacja organizacji, koncentrującej się na klientach, orientacja konkurencyjna, odpowiedzialność, antycypacja i funkcje pozwalają firmie na pozostawanie w równowadze z rynkiem i zasobami wewnętrznymi. W pościgu za długookresowymi związkami i dającą się utrzymać długookresową zyskownością postrzegają strategię niszy rynkowej jako proces ciągły.

Strategia niszy rynkowej wpisuje się idealnie w koncepcję budowania i utrzymywania długotrwałych, partnerskich relacji firmy z rynkiem. Wybór opcji najlepszej obsługi, zdefiniowanego w kategoriach niszy rynkowej, segmentu klientów wymaga przecież opracowania metod długookresowego „przywiązania” klienta – nabywcy do firmy.

Dużą zaletą strategii niszy bierze się stąd, iż oczywiście jest, że małe i średnie firmy nie mogą konkurować z przedsiębiorstwami dużymi na największych segmentach rynku. Segmenty, które stają się przedmiotem ich obsługi, są wcześniej w ogóle nie zauważone przez duże przedsiębiorstwa lub też traktowane przez nie jako nieopłacalne. Często zresztą segmenty te są niewłaściwie obsługiwane przez przedsiębiorstwa duże, co powoduje u konsumentów stan niezaspokojenia zgłaszanych potrzeb lub brak satysfakcji z nabywanej oferty. Małe i średnie przedsiębiorstwa swoją strategią wypełniają istniejące na rynku luki i zaspokajają potencjalny popyt wybranej grupy nabywców<sup>73</sup>. Penetracja niszy jako element rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ma jednak swoją istotną barierę: konieczność dokonania dokładnej analizy marketingowej, uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, łącznie z uwarunkowaniami otoczenia konkurencyjnego. Przedsiębiorca może stać się innowatorem, jeśli szybko trafi w niszę rynkową<sup>74</sup>. Mimo, że strategia ta jest niewątpliwie mniej kosztowna niż strategia dyferencjacji, poważną barierą w jej praktycznej implementacji, zwłaszcza w polskich firmach, może być słaby jeszcze nadal poziom systemów informacji marketingowej oraz wysokie koszty badań marketingowych. Poza tym, nisze rynkowe stają się – jak pokazuje praktyka – obszarem penetracji większych firm, które plasują się w nich w postaci sieci małych zakładów. Dlatego można sformułować tezę, iż o powodzeniu małej firmy decyduje elastyczność, a więc zdolność do szybkiego, zdecydowanego wejścia do pojawiających się niszy oraz w przypadku pojawienia się silnej konkurencji – zdolność do wyszukania i przeniesienia się do nowej niszy. Efektywność działania małych firm w niszach zależy zarówno od metod zarządzania, jak i od wyboru odpowiedniej niszy.

Strategie dyferencjacji i koncentracji wydają się najbardziej odpowiednie z punktu widzenia małej i średniej firmy, która ma ograniczone raczej pole manewru, związane z konkurencyjnością za pomocą niskiej ceny, osiąganą dzięki wielkoseryjnej produkcji. W przypadku MSP efektywność strategii marketingowej warunkowana może być również przywiązaniem dużej roli do wysokiej jakości oferty rynkowej, połączonej z takim doбором cech

[72] T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, European Journal of Marketing z 28 kwietnia 1994, za: *Rozważania o marketingu niszy rynkowej* (1), Marketing i Rynek nr 2, 1995, zob. także: P. Chiwrot, H. Mruk, *Sposoby wyszukiwania niszy rynkowych*, Marketing i Rynek nr 2, 1997.

[73] B. Gregor, *Strategie marketingowe małych firm* [w]: *Konsument, Przedsiębiorstwo, Przestrzeń*, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 331; B. Gregor, *Marketing* [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, s. 304-305.

[74] M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 221.





produktu lub usługi, aby stanowiły one znaczące wyróżniki na rynku. Filozofia wysokiej jakości w działalności MSP powinna iść równolegle w parze z przyjęciem modelu przewagi konkurencyjnej, polegającej na zdolności wykreowania i dostarczenia unikalnej i dopasowanej do potrzeb wiązki wartości dla klienta w sposób bardziej efektywny niż robi to konkurencja<sup>75</sup>. Aby uzyskać taki rodzaj przewagi nad konkurencją, przedsiębiorstwo powinno wypracować swój model wyróżniających kompetencji, polegający na nowych koncepcjach zaspokajania powstających potrzeb nabywców. Takie kluczowe kompetencje mogą powstać w wyniku samodzielnych działań przedsiębiorstwa, ale można też tworzyć je we współpracy z innymi przedsiębiorstwami połączonymi np. aliansami strategicznymi<sup>76</sup>. Dużego znaczenia w budowaniu konkurencyjności, opartej na kompetencjach i zasobach, nabiera przy tym także zdolność pozyskiwania i zarządzanie kapitałem ludzkim<sup>77</sup>. Jest to spojrzenie na strategię, która uwzględnia to, że rywalizacja o przywództwo w zakresie cech kluczowej konkurencyjności poprzedza rywalizację o przywództwo w zakresie produktu i widzi w korporacji portfel cech konkurencyjności, jak również portfel prowadzonych działalności. Jest to też spojrzenie na strategię, która uznaje, że konkurencja częstokroć ma miejsce w ramach i pomiędzy koalicjami firm, a nie pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami<sup>78</sup>.

Odnosząc się do popularnej w literaturze klasyfikacji strategii – czteropolowej macierzy alternatywnych strategii produkt – rynek według H. J. Ansoffa, wielu autorów jednoznacznie opowiada się za preferencją strategii penetracji rynku, jako intensyfikacji sprzedaży dotychczasowego produktu na tym samym rynku, jednocześnie zaznaczając, że najbardziej ryzykowną (choć mogącą być przedmiotem rozważenia) jest strategia dywersyfikacji. W przypadku MSP strategia dywersyfikacji może być skutecznie stosowana tylko przez te małe przedsiębiorstwa, które osiągnęły już mocną pozycję na rynku w swej podstawowej działalności. W przeciwnym przypadku, dywersyfikacja może okazać się kosztownym eksperymentem. Jeśli więc przedsiębiorstwo o niewielkich rozmiarach zamierza dywersyfikować swoją produkcję, powinno poruszać się w obrębie obszarów, w których dysponuje wiedzą, doświadczeniem i sprawdzoną siecią kontaktów handlowych lub też stopniowo angażować swój kapitał, dążąc w ten sposób do ograniczenia ryzyka w nowym obszarze produktowo – rynkowym. Rynki, na których mała lub średnia firma może odnieść sukces, powinny być zbliżone pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji oraz regulacji rządowych do rynku krajowego. Jeśli spełnione są te warunki, lokalnie działająca firma może dokonać swojej ekspansji na inne nisze, w tym poprzez umiędzynarodowienie działalności, dzięki wykorzystaniu elastyczności, kluczowych czynników sukcesu i w połączeniu z efektami skali działania na rynkach międzynarodowych<sup>79</sup>. Częste wahania popytu oraz brak stabilizacji rynków częściowych z dużym prawdopodobieństwem wpłyną będą na zwiększenie wykorzystania tej opcji strategicznej przez wiele małych i średnich przedsiębiorstw.

[75] Por. M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2003, s. 28.

[76] M. Szymura-Tyc, *Kompetencje marketingowe w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej – etnocentryzm czy globalizacja*, Centrum Badań i Analiz Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999, s. 529-530; por. także: R. D. Ireland, M. A. Hitt, D. Vaidyanath, *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, Journal of Management, no. 28, 2002, s. 439.

[77] T. Nesheim, *Using External Work Arrangements In Core Value – creation Areas*, European Management Journal, no. 4, Vol. 21 2003, s. 535.

[78] G. Haamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 20.

[79] Por. L. Rewers, *Małe i średnie w walce z globalnymi*, Manager, nr 10, 2003, s. 10.

W taki sposób strategia dywersyfikacji rozwoju stawać się będzie także dywersyfikacją ryzyka.

Zważywszy na dzisiejszy wymiar i charakter otoczenia konkurencyjnego, za najbardziej optymalną strategię dla MSP uznać można strategię kooperacji, która pozwala częściowo wyeliminować typowe bariery efektywnego działania na rynku, jakimi są zwłaszcza ograniczoność zasobów ludzkich i finansowych przedsiębiorstw MSP oraz wysokie koszty działań marketingowych. Strategia taka może obejmować związki między konkurentami, jak i między firmami nie konkurującymi ze sobą. Praktyka zarządzania i marketingu wskazuje na szereg różnych rodzajów powiązań i kooperacji między firmami nie konkurującymi ze sobą. Najczęściej przyjmuje to kształt współpracy między komplementarnymi firmami w produkcji dóbr podobnych, ale skierowanych na inne rynki lub do różnych segmentów. Natomiast firmy konkurencyjne przystępują do współpracy, zawiązując aliansy strategiczne w różnych dziedzinach własnej działalności. Współpraca taka przybiera postać wspólnych przedsięwzięć kapitałowych, licencyjnych, wymiany informacji, marketingowych, produkcyjnych, kooperacji produkcyjnej, tworzenia wspólnych konsorcjów itp. Tematykę tworzenia aliansów strategicznych, jako formy współpracy między firmami, poruszana jest szeroko w literaturze, na co zwracam uwagę w dalszych częściach pracy.

Efektom stosowania strategii kooperacji powinna być obecność małej lub średniej firmy w określonej sieci powiązań, dającej gwarancję wykorzystania specyficznych umiejętności i potencjału firmy w interakcji z innymi uczestnikami sieci, których współpraca w różnych, uzależnionych od specyfiki sieci obszarach, doprowadzi do uzyskania efektu synergii. Małe i średnie firmy, działające w regionach narażonych na konkurencję dużych firm, tylko wówczas utrzymają swoją pozycję, jeżeli zdołają wykorzystać czas przed atakiem dużych firm na wzmocnienie i skompensowanie źródeł przewagi konkurencyjnej dużej firmy (np. niższych cen związanych ze skalą działalności). Takie wzmocnienie polegać może m.in. na zawiązaniu, zintensyfikowaniu lub zróżnicowaniu pól współpracy między firmami danego sektora, które może (i powinno być) inicjowane i stymulowane także przez szereg instytucji okołobiznesowych, samorząd terytorialny i gospodarczy, instytucje wsparcia biznesu, ośrodki naukowe lub inne instytucje i organizacje, które w swoich zadaniach statutowych wpisane mają wspieranie przedsiębiorczości, przyczynianie się do rozwoju gospodarczego czy zapobieganie bezrobociu. W praktyce gospodarczej już od dłuższego czasu zaobserwować można takie formy współpracy, które w teorii nazwane zostały klasterami, gronami, dystryktami lub skupiskami. Ich szczegółowa charakterystyka znajduje się w trzecim rozdziale pracy. Nie ulega wątpliwości, że rozwojowi takich form współpracy sprzyjają specyficzne właściwości warunków gospodarczych i przedsiębiorczości w poszczególnych krajach dotyczące organizacji, zadań i obligatoryjnej bądź fakultatywnej przynależności do samorządu gospodarczego. Stąd nie należy się dziwić, że formy takiej współpracy częściej można zaobserwować w takich np. krajach, jak Niemcy czy Austria, w których funkcjonuje doskonale rozwinięty system samorządu gospodarczego, którego fundamentem jest obligatoryjna przynależność do izb gospodarczych.

Chociaż popieranie idei współpracy między firmami sektora MSP ma na celu przede wszystkim stworzenie większego potencjału samych małych i średnich firm i jednocześnie stworzenie przeciwwagi dla firm dużych, to nie należy wykluczać, że równie duża firma może pozytywnie wpłynąć na taki proces integracji. Stanie się tak wówczas, gdy wokół niej powstanie liczna grupa podwykonawców – kooperantów w postaci małych i średnich firm, współpracujących na zasadzie outsourcingu produkcyjno – handlowo – usługowego. Wówczas duża firma stanie się



swoistym integratorem całego łańcucha współpracy między nią, a firmami MSP oraz między samymi małymi i średnimi firmami, pełniącymi funkcje wyspecjalizowanych podwykonawców (poddostawców). Partnerstwo między firmami małymi i dużymi jest w ogóle bardzo ważnym problemem strategicznym w rozwoju małych i średnich firm.

Kształtowanie w małej i średniej firmie optymalnej strategii rozwoju jest zadaniem bardzo trudnym, ale jej znaczenie ma charakter priorytetowy. Trudności w tym wymiarze potęgowane są dodatkowo tym, że końcowy wybór będzie miał często wpływ na być albo nie być małej firmy, której jedną z jakościowych kryteriów charakterystyki na rynku jest posiadanie ograniczonych zasobów. Dlatego tak ważne jest ich umiejętne ulokowanie i wykorzystanie, które w efekcie powinno przyczynić się do wzrostu wartości dodanej samej firmy. W dobie zaostrzającej się konkurencji, której wyrazem jest wzrastająca ilość firm w poszczególnych sektorach, przyjmowanie strategii konfrontacji i rywalizacji staje się zdezaktualizowane i pozbawione głębszych uzasadnień. Warunkiem powodzenia firm sektora MSP staje się umiejętność znalezienia źródeł współpracy minimalizujących konkurencję w jej pierwotnym wymiarze. Przy czym współpraca taka skierowana jest nie tylko do innych firm o uzupełniającej ofercie, ale także współpraca horyzontalna z firmami, które dotąd stanowiły konkurencję oraz z innymi uczestnikami rynku, z którymi firma wchodzi w kontakty. Z pewnością nie jest to zadanie do natychmiastowego wykonania i wymagać będzie ciągłej pracy i uświadamiania. Uważa się, że wzrost konkurencji przedsiębiorstw z państw UE samoczynnie wymusi na polskich firmach przełamywanie tradycyjnie zakorzenionej tendencji do dezintegracji działań i zmobilizuje do bardziej symbiotycznego myślenia, a przede wszystkim odejścia od przypadkowości w działalności marketingowej, polegającej na reakcji na bieżącą sytuację na rynku na rzecz przyjęcia postawy planowania w dłuższym okresie oraz poszukiwania potencjalnych sojuszników, aby wspólnie stawić czoła konkurencji.

Znaczenie współpracy małego i średniego przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku, będące tematem w dalszych rozdziałach pracy, jest niezmiernie ważnym kierunkiem polityki strategicznej w perspektywie podnoszenia potencjału rozwojowego firmy. Jednak żaden rodzaj współpracy nie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstwa, jeśli nie zacznie ono najpierw współpracy z tymi uczestnikami rynku, którzy bezpośrednio decydują o jego rynkowej egzystencji czyli z nabywcami jego produktów i usług.



## II. NOWOCZESNE KONCEPCJE I METODY W EKONOMII I ZARZĄDZANIU

### 2.1. Struktury sieciowe i wirtualne organizacje

Współczesna gospodarka to skomplikowana sieć zależności między instytucjami, ludźmi, firmami, polityką czy przyrodą.

Pojęcie sieci wchodzi do codziennego słownika polityków, menedżerów, naukowców, jawiąc się jako podstawowy termin w gospodarce, w stosunkach międzynarodowych i polityce.

W tworzeniu sieci, nie tyle jest ważna sieć – końcowy rezultat, ile proces jej tworzenia – komunikacja ustanawiająca związki między ludźmi i grupami ludzi. Sieci powstają po to, by ułatwić samopomoc, wymieniać informacje, zmieniać społeczeństwo, polepszać wydajność oraz życie zawodowe i dzielić się zasobami<sup>80</sup>.

Środowisko przedsiębiorczości to miejsce, w którym procesy „usieciowienia” wzajemnych relacji są szczególnie wyraźnie widoczne. W przeszłość odchodzą czasy, w których przedsiębiorstwa, nawet te największe byłyby w stanie koordynować wszystkie funkcje i procesy zachodzące w jej wnętrzu i otoczeniu. Złożoność otoczenia, dynamiczny rozwój technologii, mody, potrzeb konsumenckich oraz konkurencji zmieniają perspektywę postrzegania. Wiele przedsiębiorstw przekonuje się, że hierarchiczna metoda organizacji łańcucha produkcyjnego tak skuteczna w przeszłości, nie zdaje już egzaminu w znacznej mierze dlatego, że brakuje jej powiązań poziomych. Przyszłość należy do organizacji zorganizowanych zgodnie z systemem zarządzania opartym na modelu sieci. Projektowanie systemów przebiega już teraz w tym kierunku, aby zapewniać boczne i horyzontalne, a nawet kierunkowe i zachodzące na siebie powiązania. Główną tendencją jest przechodzenie od integracji procesu wytwórczego wraz z procesami pomocniczo – usługowymi w ramach jednej firmy do integracji tych procesów w sieci firm. Co ważne, pojęcie sieci odnoszone jest zarówno do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i do sposobu zarządzania oraz formy współpracy przedsiębiorstw. To ostatnie znaczenie jest podstawowe, ponieważ sieć współpracy między przedsiębiorstwami decyduje o wewnętrznych rozwiązaniach organizacyjnych w przedsiębiorstwie<sup>81</sup>.

Podstawowe siły w gospodarce, które zadecydowały o formowaniu się i rozprzestrzenianiu sieci to przede wszystkim przekształcenia struktury przemysłu i całej gospodarki, które prowadzą do różnicowania produktów i usług, a w efekcie zwiększają chłonność przemysłu i gospodarki na informację i technikę informacyjną. To z kolei zwiększa elastyczność reagowania firmy i dostosowywania się do różnicujących się potrzeb i popytu. Różnicująca się produkcja wymaga różnorodnych umiejętności. Gdy dąży się do zaspokojenia zróżnicowanych, często specyficznych potrzeb nabywców, przedsiębiorstwa muszą kooperować z innymi producentami, a także konsumentami, aby określić specyficzne cechy użytkowe produktów i optymalizować tym samym szanse powodzenia rynkowego. Następuje eksplozja różnorodności i złożoności, która wymaga korzystania z różnego typu wiedzy, a przedsiębiorstwa nie są w stanie we własnym zakresie stworzyć wszystkich składników tej wiedzy<sup>82</sup>. Tworzy to warunki do powstawania się swoistych

[80] Zob. J. Naisbitt, *Megatrendy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 235.

[81] S. Müller, *Netzwerkorganisation*, Marktforschung & Management Nr. 6, 24 Jrg, 1998, s. 202-203, Zob. także: Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 21.

[82] Por. R. Domański, *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, PWN, Warszawa 2004, s. 259-260.



mikrorynków strukturalizujących przepływ wiedzy między ich uczestnikami. Pomaga to wydłużenie horyzontu planowania oraz prowadzi do ucywilizowania relacji konkurencyjnych. Inne czynniki dynamizujące powstawanie sieci gospodarczych to<sup>83</sup>:

- ▶ różnicowanie podziału pracy – wzrost dochodu organizacji nie bierze się już z efektów skali, ale z umiejętności kooperacyjnej współpracy i mechanizmu koordynacji kooperujących ze sobą wyspecjalizowanych jednostek, generujących synergiczne efekty współdziałania,
- ▶ potrzeby akumulacji kapitału w celu zaspokojenia specyficznych potrzeb rynku, pociągających za sobą zbyt duże ryzyko dla jednego podmiotu,
- ▶ kolektywne uczenie się i szybsze przyswajanie innowacji niezbędnych do reagowania na zapotrzebowanie zgłaszane ze strony rynku – często zakup określonych rozwiązań innowacyjnych na otwartym rynku jest niemożliwy, gdyż potrzebna wiedza zakumulowana jest w pojedynczych firmach czy instytutach badawczych – wówczas bardziej opłacalne staje się zawarcie długookresowego porozumienia o kooperacji niż kupowanie wyspecjalizowanej usługi w formie jednorazowej transakcji.

Chociaż przyczyny współdziałania i współpracy firm są różne, to mają one wspólny mianownik, jakim jest dostrzeganie wzajemnych korzyści, pozwalających dalej działać lub też oddziaływać na zwiększanie potencjałów gospodarczych współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych. Przy czym, chodzi tutaj o współpracę, która będzie oparta na zgodności celów, ale jednocześnie na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu oraz poszanowaniu wartości kulturowych partnerów i ich kultury organizacyjnej. W związku z tym ważne znaczenie mają wzajemne uzgodnienia i negocjacje, sprzyjające kreowaniu wspólnego działania<sup>84</sup>.

Pod pojęciem sieci organizacyjnej/przedsiębiorstw należy rozumieć względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji według zasad rynkowych.

W węższym rozumieniu sieć traktowana jest jako układ stworzony przez firmy niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu. W szerszym znaczeniu można mówić również, że charakter sieci może być zachowany także w grupie kapitałowej, jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną, wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej<sup>85</sup>. Co ważne, prezentowane zalety podejścia sieciowego jako alternatywy dla centralistycznej lub hierarchicznej formy koordynacji rynku nie stoją we wzajemnej sprzeczności. Słuszny wydaje się pogląd, że celem sieci nie jest całkowite zastępowanie mechanizmów rynkowych i hierarchicznych, bowiem w praktyce gospodarczej przeplatają się wszystkie trzy modele koordynacji, w formach zintegrowanych lub komplementarnych. Niemniej zauważa się, że istnienie na danym terenie sieci może być fundamentem powstawania innowacyjnego środowiska i sprawnie funkcjonujących lokalnych systemów produkcyjnych. To z kolei stanowi o zdolnościach adaptacyjnych lokalnych gospodarek i całych terytoriów do zachodzących procesów globalizacji<sup>86</sup>.

[83] Tamże, s. 260-261.

[84] Por. A. P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie (Problemy Współczesnego Zarządzania) nr 3, 2003, s. 8.

[85] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 4, 1998, s. 8.

[86] Por. J. Chądzyński, *Środowiska przedsiębiorczości*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 161.

Podejście „sieciowe” to akceptowanie założenia o organizacjach jako systemach otwartych, które istnieją wewnątrz szerszego otoczenia społecznego i jednocześnie wzajemnie oddziałują z tym otoczeniem i których funkcjonowanie najlepiej można zrozumieć poprzez analizę zależności, w jakie są one zaangażowane.

Pojęcie sieci ma szczególne zastosowanie w odniesieniu do środowiska małych i średnich przedsiębiorstw, w których sieci organizacyjne (organisational networks) można zdefiniować jako konstrukcje, które wiążą się z otoczeniem, i w których małe firmy tworzą strukturę sieci zachodzących na siebie zależności. Dokładniej mówiąc, sieci małych firm mogą być definiowane jako układ zależności, w którym MSP są osadzone i które tworzą ogniwo (link) lub wiążą małe firmy z otoczeniem, w którym funkcjonują<sup>87</sup>.

Charakter i specyfikę organizacji sieciowych najlepiej określają jej cechy wyróżniające, do których zalicza się transfer zasobów pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć i zróżnicowanie powiązań między podmiotami – od hierarchicznych, poprzez luźne związki o charakterze hybrydowym – po luźne związki rynkowe. Ponadto cechami takimi są też ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację oraz tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych przez organizację sieciową<sup>88</sup>.

Transfer zasobów pomiędzy członkami sieci odbywać się może pomiędzy podmiotami różnej wielkości, skali działania i zasięgu geograficznym, tym samym jest tu miejsce również dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Zróżnicowanie możliwych powiązań pomiędzy uczestnikami sieci wskazuje na dość daleko posuniętą dowolność w tym zakresie, respektującą jednakże fakt ograniczonej roli centrali, co znajduje swoją genezę w znacznej autonomii jednostek tworzących sieć. W praktyce działania sieci organizacyjnych występuje szereg alternatywnych form koordynacji i struktury sieci, których kształt zawsze powinien być analizowany przez pryzmat warunków, zadań i konfiguracji samych współpracujących przedsiębiorstw.

Najprostszym podziałem powiązań sieciowych to sieci zdominowane i sieci równorzędnych partnerów. Sieci zdominowane to wykorzystanie zaawansowanego outsourcingu, przyjmującego formę rozdzielenia na współpracujące, z reguły mniejsze, wyspecjalizowane podmioty poszczególnych funkcji łańcucha wartości. Z kolei w sieciach równorzędnych, partnerzy rozwijają silne wzajemne powiązania i współpracują ze sobą w różnorodnych konfiguracjach, odznaczających się dużą elastycznością na dopływające sygnały rynkowe. W sieciach zdominowanych oczywiście jest kwestia koordynacji, którą przejmuje główny podmiot. W sieciach równorzędnych partnerów natomiast istnieje wyraźnie zdefiniowana charakterem powiązań potrzeba koordynacji, gdyż każda organizacja wchodząca w skład sieci, realizuje grupy zadań, które stanowią jedynie część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację. Jest to tzw. pozioma dezintegracja ciągu zadań. Potrzeba wówczas ogniwa, pełniącego rolę koordynacyjną. Rolę taką z reguły pełnią wyspecjalizowane komórki zwane brokerami sieci. Praktyka działania sieci organizacyjnych wykształciła kilka rozwiązań w tej materii. Rolę brokera może pełnić instytucja centralna o uznanej renomie, większa liczba uczestników sieci (rozwiązane stosowane np. w firmach

[87] Por. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 82.

[88] J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin Warszawa 2002, s. 148-150.



turystycznych) lub też jedna z organizacji wchodzących w skład sieci<sup>89</sup>.

Ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację sieciową, wynika z przyjęcia różnych i niezależnie od siebie występujących celów strategicznych poszczególnych organizacji i ich konstelacji. W miarę upływu czasu, odczuwane przez poszczególnych uczestników sieci korzyści współdziałania, doprowadzają z reguły do zwiększającej się stopniowo internalizacji celów wszystkich z nich.

Siła sieci to również siła mająca swoje źródło w sprawności kanałów informacyjnych, przebiegających w układzie poziomym i pionowym, formalnie i nieformalnie. Konfiguracja kanałów komunikacyjnych jest czynnikiem regulacyjnym w sferze kosztów ogólnych całej sieci, budowania klimatu partnerstwa poprzez zaufanie oraz internalizacji celów strategii długookresowej i wartości.

Podział na sieci zdominowane i sieci niezależnych podmiotów nie wyczerpuje tematu. W literaturze podawane są również inne klasyfikacje, wśród których wymienia się klasyfikacje P. Boulanger, J. Curran i wsp., J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, D. Maillat i wielu innych<sup>90</sup>. Ich szczegółowa charakterystyka zostanie jednak w dalszej części pominięta.

Jeśli tworzenie się sieci uznać można za główną tendencję definiującą współczesny charakter przedsiębiorczości i konkurencji, należy zastanowić się, jaki zespół korzyści przynosi on małym i średnim firmom uczestniczącym w powiązaniach sieciowych oraz jak wpływają one na wzrost jakości **relacji partnerskich** z otoczeniem. Najczęściej podawane korzyści to<sup>91</sup>:

- ▶ Redukcja niepewności i wzrost zaufania w turbulentnym otoczeniu.
- ▶ Zwiększanie elastyczności. Struktury sieciowe, w przeciwieństwie do integracji pionowej, dają szansę na szybką realokację zasobów i poniesienie znacznie niższych kosztów. Natomiast w razie nieefektywności danego ogniwa sieci, istnieje szybka możliwość modyfikacji układu sieciowego.
- ▶ Możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, polegających na wykorzystywaniu wolnych mocy kilku partnerów w układzie sieciowym, ich racjonalizacji i zwiększaniu potencjału całej sieci przy wykorzystaniu elastycznej specjalizacji.
- ▶ Możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności. Sieć to możliwość komplementarnej współpracy partnerskiej, obniżania zakupów poszczególnych aktywów, wzajemnego uczenia się, wykorzystywania najlepszych praktyk zarządzania.

[89] K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Agencja Wydawnicza Placet, s. 98-99.

[90] Zob. D. Maillat, *SME's Innovation and Territorial Development*, 1990, za: J. Chmiel, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*, Zakład Badań Statystyczno – Ekonomicznych GUS i PAN, Warszawa 1997, s. 139-141; P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, za: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002 s. 426-427; J. Curran, R. Jarvis, R. Blackburn, S. Black, *Networks and Small Firms: construct, methodological strategies and some findings*, *International Small Business Journal*, Nr. 11, 1993, s. 13-25; J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, *Entrepreneurship and Regional Development*, No.5, 1993, s. 265-277.

[91] J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, op. cit. s. 152-154; A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnego*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 83-84; K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, op. cit. s. 101-103; J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, op. cit. s. 431-432.

Strategiczna kontrola kierunków rozwoju komplementarnej produkcji pozwala na ciągłe innowacje w zakresie własnych produktów<sup>92</sup>.

- ▶ Zwiększenie szybkości działania. Konfiguracja sieci pozwala na szybką mobilizację aktywów materialnych i niematerialnych poszczególnych partnerów na czas realizacji danego projektu.
- ▶ Pozyskiwanie informacji. Wspólne pozyskiwanie informacji obniża jej koszty, jednocześnie ułatwiając jej aktualizację i przetwarzanie w czasie pozwalającym na elastyczną i szybką reakcję.
- ▶ Korzyści finansowe. Współpraca w sieci ogranicza kosztowną rywalizację. W wielu przypadkach można również uniknąć powielania wydatków, jeśli tylko zrealizuje się wspólnie określone funkcje. Poza tym sieć jako całość może ponosić znaczne nakłady inwestycyjne przy niewielkim zaangażowaniu poszczególnych organizacji.

Poprzez udział w międzynarodowej sieci współpracy i podwykonawstwa, MSP mogą automatycznie dostać się do globalnego wymiaru konkurencji. Wymaga to od tych firm, aby już na wstępnym etapie rozwoju brały pod uwagę konieczność rozwijania umiejętności internacjonalizowania się. Często się przecież zdarza, że małe i średnie firmy dołączane są do sieci globalnych przez duże, globalne przedsiębiorstwo (partnera), bądź też globalnego konsumenta. Jest to zarazem pierwszy krok MSP w kierunku stania się przedsiębiorstwem globalnym. A trzeba przecież pamiętać, że internacjonalizacja i globalizacja działalności to terminy, z którymi przychodzi się coraz częściej stykać w praktyce także MSP. Tworzenie sojuszy, współpracy i związków z innymi organizacjami, w obliczu ograniczonej własnych zasobów finansowych, materialnych i ludzkich, jawi się często jako jedyna szansa na przetrwanie. Szansa dla MSP z tytułu obecności w sieciach współpracy na szczeblu międzynarodowym, podyktowana jest też coraz częściej obserwowanym również w warunkach polskiej gospodarki zjawiskiem, wchodzenia na nowe rynki nie tylko pojedynczych firm, ale całych powiązań sieciowych. Korporacje dokonują ekspansji wraz ze swoimi dostawcami i kooperantami. Korzyści uczestnictwa małej lub średniej firmy w takich układach są chyba oczywiste.

Zwraca się uwagę, że ścisła współpraca MSP w ramach sieci pozwala im wszystkim osiągnąć tak zwane korzyści skali i korzyści zakresu. **Korzyści skali** powstają w wyniku kolektywnego zlecenia wykonania określonego typu usług (np. reklama, obsługa księgowo – finansowa) wyspecjalizowanej firmie, na co pojedynczą małą firmę nie byłoby stać. **Korzyści zakresu** osiągnane są zaś jako dodatkowe przychody uzyskiwane dzięki różnicowaniu produkcji, a nie wytwarzania jednego wyrobu w dużych ilościach<sup>93</sup>.

Efektywność sieci rozpatrywana w kategoriach uzyskiwania synergicznych rezultatów współdziałania jest możliwa tylko wtedy, gdy pomiędzy uczestnikami panuje klimat lojalności i otwartości. Charakter sieci międzyorganizacyjnej, w której przynależność ma raczej nieformalny charakter, pozwala na jednoczesne uczestnictwo danej organizacji w innej konstelacji sieciowej, która może (choć nie musi) być konkurencyjna. Nie ulega wątpliwości, że pojawia się tutaj zawsze ryzyko przedostania się informacji w niepowołane ręce. I jest to chyba główna bariera i zagrożenie tej formy organizacji współpracy. Pozostałe, takie jak trudności z koordynacją,

[92] Por. W. Buchholz, H. Werner, Beschleunigte Produktentwicklung durch Vernetzung von Unternehmensprozessen, *Marktforchung & Management* No. 6, 42 Jrg, 1998, s. 211-217.

[93] F. Pyke, *Industrial Development Through Small-Firm Cooperation*, International Labour Office, Geneva 1992, za: J. Chmiel, *Małe i średnie przedsiębiorstwo a rozwój regionów*, op. cit. s. 143.





pojawiające się zachowania egoistyczne i oportunistyczne, nachodzenie kompetencji i współzależność związków kooperacyjnych, są naturalną konsekwencją działania „w grupie” i mogą być skutecznie minimalizowane odpowiednią strukturą zarządzania siecią oraz ustaleniem wzajemnych zadań i oczekiwań.

Przedstawione zalety struktur sieciowych w organizacji procesów gospodarczych nie mogą przesłaniać faktu, że w pewnych warunkach, stawiana jako przeciwieństwo sieciowych powiązań organizacyjnych integracja pionowa też posiada pewne zalety. Wiążą się one zwłaszcza ze zjawiskiem przechwytywania wartości dodanej sąsiednich ogniw ścieżki ekonomicznej (lub inaczej łańcucha wartości dodanej), ale także bezpieczeństwem łańcucha dostaw, brakiem kosztów transakcyjnych, lepszą ochroną zasobów i możliwością uzyskania efektów unikalności, czy korzyściami integracji technicznej i operacyjnej<sup>94</sup>.

## 2.2. Wirtualne organizacje

Pojęciem, które często używane jest zamiennie w celu określenia współczesnych tendencji w organizacji procesów gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami jest pojęcie **wirtualnej organizacji**. Jest to taki model organizacji, w której nastąpiło połączenie zasobów współpracujących ze sobą firm, realizujących wspólne przedsięwzięcia w celu, który ma przynieść im korzyści, większe niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny<sup>95</sup>. Jest to „twór” powstający na zasadzie dobrowolności, którego głównym celem jest kooperacja w gronie niezależnych przedsiębiorstw, instytucji lub osób fizycznych, zaś efektem końcowym jest dostarczanie na rynek dóbr i usług. Członkowie organizacji wirtualnej, zachowując niezależność organizacyjną pod względem prawnym, de facto występują wobec otoczenia jako jeden podmiot. Organizacja wirtualna, w przeciwieństwie do struktur zhierarchizowanych ma płynny charakter. Przejawia się to tym, że struktura i procesy są na bieżąco rekonstruowane, tak więc organizacja wirtualna z dnia na dzień zmienia swoją postać<sup>96</sup>.

Jak wskazuje sama nazwa, organizacja wirtualna to twór pozbawiony typowych dla firmy elementów tradycyjnych takich, jak schemat organizacyjny, biuro, fabryki, umowy z pracownikami. Przez przedsiębiorstwo wirtualne rozumie się przedsiębiorstwo ze stale zmieniającymi się liniami podziału między przedsiębiorstwem, dostawcami i klientami. W ramach przedsiębiorstwa i otoczenia wirtualnego dochodzi do łączenia się wyspecjalizowanych jednostek gospodarczych w jeden organizm, co pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku i szybkie reagowanie na zmiany otoczenia oraz minimalizowanie angażowania zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych<sup>97</sup>. Taka organizacja, wbrew rozpowszechnionym opiniom nie musi opierać się na

[94] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 184.

[95] D. Kuokka, D. E. O’Leardy, R. Plant, *Artificial Intelligence and Virtual Organization, Communication of the ACM*, 1997, nr 1, za: L. Kwiatkowska, T. Pawlus, *Organizacja wirtualna – aspekty etyczne*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 10, 1999, s. 8.

[96] Zob. M. Brzozowski, *Istota organizacji wirtualnej*, *Przegląd Organizacji*, nr 2, 2007, s. 10.

[97] W. Kowalczewski, *Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Przedsiębiorstwo wirtualne*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002, s. 46-47.

współpracy za pomocą sieci komputerowej. Chodzi tu bardziej o pewien sposób, model współpracy w osiągnięciu określonego celu, mogą to więc być np. konsorcja działające w określonych branżach<sup>98</sup>. Inaczej natomiast wygląda sytuacja w przypadku tzw., zespołów wirtualnych, czyli grupy pracowników (tej samej lub różnych organizacji), którzy przebywając w różnych lokalizacjach pracują we wspólnym przedsięwzięciu lub nad realizacją wspólnego projektu, zaś brak bezpośrednich kontaktów jest rekompensowany wykorzystaniem technologii teleinformatycznej. W obecnych czasach problemy organizacyjne wykluczają ich rozwiązanie w ramach jednego zespołu czy przedsiębiorstwa. To samo widoczne jest np. w procesie opracowywania nowych produktów oraz innych zadań o strategicznym charakterze. Wówczas tworzone są interdyscyplinarne zespoły o zróżnicowanym składzie, w odniesieniu do których kluczową kwestią staje się zarządzanie relacjami i procesami, w środowisku często rozproszonych i nieustrukturyzowanych informacji. Cele i zadania stanowiące podstawę działania takich zespołów, mają charakter dynamiczny i ewoluują<sup>99</sup>.

Zrozumienie istoty funkcjonowania zespołów wirtualnych oraz wirtualnych organizacji jest o tyle ważne, że wzrastać będzie znaczenie zarządzania projektami. Jest to tendencja wzrostowa. Wynika to z wielu okoliczności, ale na plan pierwszy wysuwa się rosnąca złożoność i różnorodność problemów i przedsięwzięć, które konieczne są do podjęcia celem ich rozwiązania. Poszukuje się niekonwencjonalnych, zindywidualizowanych i innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie zauważono, że zarządzanie projektami, jako nowa dziedzina wiedzy, różni się znacząco od okoliczności zarządzania bieżącą, powtarzalną działalnością instytucji<sup>100</sup>. Zarządzanie projektami staje się obecnie sposobem na pokonanie słabości tradycyjnych struktur, w których może pojawiać się rutyna, problemy z komunikacją i elastycznością. Niemniej w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach wybór między organizacją projektową a dotychczas stosowanymi, tradycyjnymi rozwiązaniami, czy też wybór sposobu włączenia myślenia projektowego w obręb działań organizacyjnych, powinny być przedmiotem kompromisu i gruntownej analizy. W organizacjach, które w coraz większym zakresie wykorzystują zarządzanie projektami można mówić o przechodzeniu od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty. Może to się odbywać w ten sposób, że organizacja (zespół) zaczyna realizować narzucony z zewnątrz projekt, w trakcie realizacji którego rozwija się. Stopniowo realizowane kolejne projekty, prowadzi do tego, że zostają one włączone w system organizacyjny przedsiębiorstwa, które działając w turbulentnym otoczeniu, zmieniających się technologiach, produktach i rynkach, zmuszone jest działać elastycznie i koncentrować się na efektach działania<sup>101</sup>.

W strukturze wirtualnego przedsiębiorstwa uczestniczą z reguły małe i średnie podmioty gospodarcze, z których każdy posiada własną sieć kontaktów, klientów czy dostawców. Cechą charakterystyczną – wynikającą z małego rozmiaru organizacji – są najczęściej również małe zasoby infrastrukturalne. To sprawia, że w momencie pojawienia się dużego zlecenia/projektu,

---

[98] P. Wróbel, *Organizacja wirtualna*, [w:] M. Czernska, A. A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 263.

[99] Por. M. L. Maznevski, 'Guest Editors' Introduction to the Focused Issue: A New Direction for Global Teams Research, *Management International Review*, nr 46, 2006, s. 632-633.

[100] M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Seria Biblioteka Project Managera, Bizarre, sp z o. o., Warszawa 2009, s. 72-73.

[101] Zob. J. P. Lenzion, A. Stankiewicz – Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 151-152.



pojedyncza mała lub średnia firma nie jest w stanie podjąć się realizacji jego wykonania samemu. Jest to doskonały moment na zorganizowanie się wirtualnej organizacji, polegającej na tym, że dana firma zwraca się do odpowiedniego partnera lub partnerów, którzy dysponują określonymi kompetencjami i fachowością, o współpracę w realizacji zlecenia<sup>102</sup>.

Organizacja wirtualna składa się z dwóch elementów: sieci i przedsiębiorstwa wirtualnego. Sieć budowana jest na podstawie długoterminowej kooperacji pomiędzy dostawcami kapitału, instytucjami, kluczowymi kompetencjami i integratorami. W samej sieci nie generuje się jeszcze wartości, ale tworzy kulturę wzajemnego zaufania. Drugi kluczowy składnik organizacji wirtualnej to przedsiębiorstwo wirtualne. Pełni ono rolę integratora, który koordynuje pozyskiwanie partnerów do budowania sieci oraz realizuje proces kształtowania konkretnej usługi dla klienta<sup>103</sup>. Główną cechą wyróżniającą taki typ organizacji jest to, że przedsiębiorstwo wirtualne funkcjonuje tak długo, jak długo istnieje zapotrzebowanie na daną usługę. Po ustaniu takiego zapotrzebowania, sieć ulega rozwiązaniu, a jej członkowie są gotowi na ponowne przyjęcie nowego zlecenia. Przedsiębiorstwo wirtualne kończy swoją egzystencję, ale może powstać ponownie, gdy pojawi się nowe zlecenie, jednak już w zmienionej konfiguracji członków i kluczowych kompetencji.

W warunkach gospodarek, odznaczających się wysokim stopniem dezintegracji działań podmiotów gospodarczych, a o takich warunkach można mówić w przypadku Polski, upowszechnienie modelu samoistnej współpracy na zasadzie organizacji wirtualnej jest znacznie utrudnione. Sam mechanizm rynkowy nie zawsze wystarczy do tego, aby środowisko przedsiębiorców samoistnie integrowało się, choćby na czas realizacji projektu/zadania. Potrzebna jest jeszcze wiedza i świadomość korzyści z tego wynikających.

Stąd widać, jakie kierunki wsparcia, szczególnie wobec dominujących na rynku małych i średnich przedsiębiorstw wydają się najbardziej pożyteczne aby przełamywać bariery i zachęcać do większej integracji w tym sektorze firm. Powinno się to opierać na szkoleniach, edukacji, pokazywaniu najlepszych praktyk, pomocy w tworzeniu infrastruktury doradczej i informacyjnej, wdrażaniu partnerstwa lokalnego i wielu innych działaniach, szerzej opisanych w kolejnych punktach.

### **2.3. Klastry jako nowoczesne formy współpracy przedsiębiorstw w regionach**

Koncepcją mającą uzupełniający charakter do podejścia sieciowego odnośnie współpracy między przedsiębiorstwami, jest koncepcja klastrów<sup>104</sup>.

Podstawą wyodrębnienia badań dotyczących klastrów było zjawisko nierównomiernego, spolaryzowanego rozwoju gospodarczego. Zaobserwowano na całym niemalże świecie istnienie pewnych skupisk konkurencyjnych firm i instytucji, znajdujących się w relacjach wzajemnych zależności. Stąd też podwaliny pod koncepcję klastrów położyły prace A. Marshalla dotyczą-

[102] Zob. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 96.

[103] Zob. M. Bednarczyk, *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6, 2001, s. 18.

[104] klastry nazywane są też w literaturze zamiennie gronami, skupiskami, kiściami; w pracy również przyjęto zamienny sposób używania tych terminów.



ce dystryktów przemysłowych, następnie koncepcje biegunów<sup>105</sup> i stref wzrostu ( F. Perroux, E. Dahmen), kompleksów przemysłowych, łańcuchów produkcyjnych, dystryktów technologicznych (Storper)<sup>106</sup> i inne<sup>107</sup>. Wszystkie akcentowały rolę lokalizacji i podejścia systemowego w strategiach rozwoju i wzrostu konkurencyjności, rozszerzając krąg podmiotów uczestniczących we wzajemnych systemach współzależności, o różnego rodzaju organizacje na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym czy nawet międzynarodowym<sup>108</sup>. Rozwojowi koncepcji klastrów sprzyjało też uznanie procesów innowacji, jako charakteryzujących się nieliniowym rozwojem, systemowością oraz interaktywnością, rozumianą jako wynik wzajemnego oddziaływania na siebie różnych podmiotów w środowisku gospodarczym. Dodatkowym bodźcem było również uznanie dużej roli zasobów ludzkich za priorytetowe w skali procesów rozwoju lokalnego.

W literaturze spotkać można szereg definicji klastrów<sup>109</sup>. Większość prezentowanych w literaturze definicji klastrów zawiera niektóre bądź wszystkie z następujących wymiarów:

- ▶ **Koncentracja geograficzna** ( przestrzenna ). Bliskość sprzyja rozprzestrzenianiu się innowacji, współpracy, a także nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów między partnerami.
- ▶ **Współpraca/ konkurencja**. Zjawisko kooperacji i konkurencji (często analizowane łącznie), pozwalające na osiąganie przez członków grona efektów synergii oraz wzmacniania ich potencjału innowacyjnego.
- ▶ **Koncentracja sektorowa**. Uczestnicy grona pochodzą często z jednego lub kilku pokrewnych sektorów
- ▶ **Specjalizacja**. Cechą charakterystyczną wielu klastrów jest obecność dużej grupy wyspecjalizowanych firm i organizacji. Teoria i badania empiryczne potwierdzają, że specjalizacja sprzyja podnoszeniu efektywności działania organizacji, wzmacniając jednocześnie potrzebę współpracy i budowania sieci powiązań kooperacyjnych.
- ▶ **Współzależność**. Pomiedzy uczestnikami klastra zachodzą dynamiczne interakcje, których jakość i intensywność determinują sukces ekonomiczny grona.

Za najbardziej popularną i reprezentatywną dla zjawiska definicję klastra uznaje się definicję zaproponowaną przez M. Portera, który w najbardziej kompleksowy sposób zajął się tym zagadnieniem. Według Portera klastr to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastry osiągające masę krytyczną ( niezbędna liczba firm

[105] Zob. J. Grzeszczak, *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*, Wydawnictwo Continuo. Wrocław 1999, s. 145.

[106] Zob. M. Storper, *The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: the Region as a Nexus of Unrated Interdependencies*, European Urban and Regional Studies No. 2, 1995.

[107] Zestaw wszystkich koncepcji pokrewnych i komplementarnych związanych z klastrami podaje T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 4, 2002.

[108] O roli środowiska lokalnego w ujęciu współwystępujących zależności zob. E. Skawińska, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002, s. 89-97, zob. także: G. Anderson, *Industry Clustering for Economic Development*, Economic Development Review, Spring, 1994, s. 26-32.

[109] Zob. A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 3, 2003, s. 4-7.



i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomięskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych<sup>110</sup>.

M. Porter, na bazie szeroko zakrojonych badań **Cluster Meta Project**, zebrał kompleksowe informacje o ponad 700 klastrach na całym świecie, udowadniając, że charakteryzują się one ponadprzeciętną konkurencyjnością i innowacyjnością. Stwierdzono, że klastry powstają praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Występują zarówno w przemyśle, jak i usługach, w sektorach wysokich technologii, jak i tradycyjnych. Charakteryzują się również różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi strategiami i perspektywami rozwoju. Mimo tak dużego zróżnicowania w specyfice i rodzajach klastrów, także w zakresie ich innowacyjności, niektórzy badacze akcentują wzrastającą rolę klastrów jako stymulatorów innowacyjności zarówno wewnętrznej, jak i środowiskowej oraz konieczny warunek ich rozwoju. Znaczenie innowacyjności w rozwoju klastrów wyraźnie wskazuje również na obszary korzyści partnerstwa i współpracy poprzez złożoność procesów zachodzących między przedsiębiorstwami. Wpływ na rozwój innowacyjności spowodowany jest tym, że<sup>111</sup>:

- ▶ funkcjonowanie w klastrze jest połączeniem **współpracy i rywalizacji**. Obecność licznych rywali zmusza firmy do wyróżniania się w sposób twórczy, co z kolei podtrzymuje nieustanne procesy innowacyjne,
- ▶ bliskie relacje sprzyjają utrzymaniu w środowisku specyficznej, proinnowacyjnej „**atmosfery przemysłowej**”, powstałej z akumulacji wiedzy i doświadczenia. Procesom tym sprzyja dodatkowo ułatwiony przepływ informacji i sprawna komunikacja na zasadzie formalnych i nieformalnych kontaktów w ramach klastra,
- ▶ firmy w klastrze funkcjonują **blisko innych uczestników rynku**, co stwarza tą oczywistą korzyść, że łatwiej diagnozują istniejące lub potencjalne potrzeby rynku, czego nie byłoby w stanie osiągnąć działając w izolacji,
- ▶ **elastyczność i innowacyjność** klastrów pozwalają na szybkie zaspokojenie nowych potrzeb, stwarzając preferencyjne warunki komercjalizacji powstających pomysłów, ich sprawnej weryfikacji i dopasowywania do potrzeb rynku,
- ▶ bliskość partnerów rynkowych **sprzyja wzajemnemu uzupełnianiu się** przy wprowadzaniu wszelkich **innowacji** wewnątrz klastra, a także przy lansowaniu innowacji rynkowych,
- ▶ obecność na miejscu wyspecjalizowanych, doświadczonych pracowników oraz możliwość wpływania miejscowych firm (jako pracodawców) na strukturę programów nauczania w szkołach oraz podczas szkoleń, czy kursów, znacząco przyczyniają się do kształtowania wymaganej uwarunkowaniami rynkowymi **podażą zasobów ludzkich**.

W literaturze przedmiotu dotyczącej klastrów można się również spotkać z poglądem, według którego klastry mogą przyczyniać się do realizacji tzw. konkurencyjnego ładu gospodarczego. Dzieje się tak dlatego, że klastry szybciej reagują na problemy przeciążenia funkcji ekolo-

[110] M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press. New York, 1990, za: T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, op. cit.

[111] B. Szymoniuk, *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003, s. 232-233; *Clustering for innovation*, Euroabstracts Vol. 41-6/2003, s. 6-7.

gicznej i mają możliwość sprawniejszego rozwiązywania problemów w dostępie do technologii pozwalających na przeciwdziałanie negatywnym skutkom gospodarowania. Ponadto przyczyniają się – poprzez współpracę lokalną – do ekologizacji konsumpcji i mogą być uznawane za akceleratory wdrażania idei rozwoju trwałego i zrównoważonego. Spójność celów ekonomiczno – społecznych i ekologicznych, a także cechy klastrów, wśród których znajdują się m.in. koncentracja geograficzna firm, powiązania, rozwój umiejętności, kompetencji oraz elastyczna specjalizacja, sprawiają, że w lepszy sposób wykorzystane są lokalne zasoby, następuje wzrost wartości materialnych oraz poprawa dochodów ludności w regionie, w wyniku podejmowania inicjatyw tworzących nowe miejsca pracy. Prowadzi to także do wzrostu wydajności pracy oraz produktywności kapitału rzeczowego i naturalnego, ale także minimalizowania konfliktów i sprzeczności interesów, dzięki dostępowi do specjalistów o wysokim poziomie wiedzy<sup>112</sup>.

pozytywna rola klastrów dostrzegana jest także w odniesieniu do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). W ujęciu tym zwraca się uwagę na<sup>113</sup>:

- finansowe korzyści aglomeracji
- środowisko korzystne dla rozwoju wiedzy
- warunki prowadzenia działalności gospodarczej, poprawiające sytuację podmiotów dokonujących inwestycji za granicą.

Finansowe korzyści aglomeracji to pozytywne efekty zewnętrzne, wynikające z efektów skali i przestrzennej koncentracji dużej liczby podmiotów. Są to tzw., trzy siły Marshalla, obejmujące wspólny rynek pracy (i wynikająca z tego łatwość w znalezieniu odpowiedniej kadry dla przedsiębiorstw, a pracy dla pracobiorców) i powiązania o charakterze wstecz – przód (powiązania między dostawcami i odbiorcami). Korzyści skali uwidaczniają się w postaci dodatkowych zysków związanych z lokalizacją w pobliżu innych podmiotów, co oddziałuje na wyższe przychody i (lub) niższe koszty podmiotów, które nie uczestniczą w sposób bezpośredni w danej transakcji.

Środowisko korzystne dla rozwoju wiedzy należy rozumieć jako sprzyjające warunki dla kreowania, dyfuzji, przepływu, przyswajania i gromadzenia wiedzy.

Wreszcie jeśli chodzi o trzeci, pozytywny wpływ klastrów w stosunku do inwestycji zagranicznych, uważa się, że mogą one odgrywać istotną rolę w poprawianiu niekorzystnego położenia zagranicznych inwestorów, przede wszystkim w zakresie ograniczania niepewności, która doświadczana jest w przypadku podejmowania działalności za granicą, która wiąże się z wyższymi kosztami transakcyjnymi. Te wyższe koszty transakcyjne to nieznanostwo lokalnego rynku, jego praw, reguł i zasad nim rządzących, ale także gorsze poinformowanie i mniejsza sprawność poruszania się na nim. Klaster, poprzez pewne zdolności organizacyjne, wizję, strategię rozwoju i szereg niematerialnych czynników, w tym przywództwo i kapitał społeczny, oferuje niższe koszty transakcyjne, buduje atmosferę zaufania. Powtarzające się kontakty również prowadzą do obniżania tych kosztów.

Rola i znaczenie klastrów dostrzegane są, oprócz wpływu na BIZ również w odniesieniu do tematu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Klastry, będąc rozwiązaniami o charakterze pro konkurencyjnym, podnoszą produktywność oraz innowacyjność firm i gospodarek, ale również

[112] E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 30-33.

[113] M. Götz, *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Instytut Zachodni, Poznań 2009, s. 69-78.



mogą wzmacniać pozytywne oddziaływanie płynące ze strony inwestorów zagranicznych na firmy lokalne. Oczywiście układ współzależności może być w tym przypadku bardzo zróżnicowany. Firma zagraniczna może być firmą wiodącą w klastrze i generować np. firmy odpryskowe lub zachęcać do tworzenia parku podwykonawców. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy firma zagraniczna, dysponując dobrym zapleczem kompetencyjno – zasobowym, przyciąga słabsze pod względem potencjału konkurencyjnego firmy z kraju goszczącego. Powstają wtedy powiązania pionowe w lokalnej/ regionalnej gospodarce. Łatwiejszy jest także proces rozprzestrzeniania się wiedzy i umiejętności, a tym samym wzrostu produktywności<sup>114</sup>. Oczywiście nie zawsze tak musi być, może bowiem zaistnieć sytuacja dokonania inwestycji i opierania się inwestora na dostawach z zewnątrz i nie uwzględniania potencjału lokalnych i regionalnych firm jako potencjalnych poddostawców/ podwykonawców. Dużo w tym względzie zależeć będzie także od polityki lokalnych i regionalnych władz oraz zdolności do przyciągania inwestycji odpowiednio sprofilowanych. W tym kontekście, pozytywne walory klastra będą pochodną strategii przyjmowanej przez samego inwestora, ale także umiejętności znalezienia się podmiotów z kraju goszczącego w odpowiednim elemencie/ ogniwie łańcucha wartości. Niebagatelna rola przypada również odpowiedniej polityce proinwestycyjnej władz lokalnych.

Przedstawione powyżej zależności uzupełniają zestaw czynników stymulujących rozwój klastrów, do których zalicza się możliwość ciągłego rozszerzania oferty klastra, wzrost interakcji, większą specjalizację, niższe koszty transakcyjne, czy ograniczenie niepewności<sup>115</sup>.

**Rozszerzanie oferty klastra** polega na ściąganiu do klastra firm z branż pokrewnych oraz wyspecjalizowanych dostawców, przyczyniających się do obniżki kosztów i sprawnego dostępu do zróżnicowanej oferty części komponentów i usług.

**Wzrost interakcji** odbywać się może na poziomie wspólnie podejmowanych inicjatyw zapatrzeniowych, marketingowych, produkcyjnych, szkoleniowych i innych przez poszczególnych uczestników klastra lub grupy firm w nim działających.

**Większa specjalizacja** pozwala na głębszą pionową dezintegrację procesu produkcji i szerokie zastosowanie outsourcingu, który staje się opłacalny na skutek obniżenia kosztów transakcyjnych poszukiwania podwykonawców i kooperantów, którzy w klastrze są skupieni przestrzennie.

Istnienie wzajemnego zaufania i współpracy powoduje większy komfort działania związany z bardziej precyzyjną możliwością prognozowania przyszłych stanów i rozwoju środowiska w ramach klastra, **obniżając znacząco odczuwaną niepewność** związaną z prowadzeniem jakiegokolwiek działalności gospodarczej.

Tak więc poprawa przepływu informacji i wiedzy, obniżka kosztów transakcyjnych, wzrost efektywności i produktywności, przyspieszenie procesu powstawania nowych firm oraz wzrost innowacyjności przedsiębiorstw to główne korzyści wypływające z istnienia klastrów. Funkcjonowanie klastrów oraz rodzaje korzyści dla ich uczestników uwarunkowane są wewnętrzną konstrukcją grona oraz zakładanymi celami jego istnienia. Również i z tego punktu widzenia wyróżnić można wiele sposobów klasyfikacji, biorących jako punkt wyjścia różne czynniki.

[114] M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 176 – 192.

[115] S. Szultka, *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, luty 2004, s. 11-12; J. Meyer-Stamer, *Clusterförderung als Element lokaler und regionaler Standortpolitik: Optionen, Hindernisse und Grenzen – Perspektiven für NRW*, Projekt Messo-NRW Institut für Entwicklung und Frieden Universität Duisburg, (Entwurf), Juli 2000, s. 2.

Przykładowo mogą to być<sup>116</sup>:

- stadium rozwoju – klastry embrionalne, wzrostowe, dojrzałe oraz schyłkowe,
- zdolność do kreowania miejsc pracy – klastry o rosnącym, stabilnym bądź malejącym zatrudnieniu,
- zasięg terytorialny klastra – w zależności od umiejscowienia wzajemnie powiązanych podmiotów tworzących klastry – klastry o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym, ponadnarodowym,
- liczba horyzontalnie powiązanych sektorów – klastry wąskie bądź szerokie,
- liczba stadiów łańcucha produkcyjnego – klastry płytkie (obejmujące jeden lub kilka etapów),
- pozycja konkurencyjna – klastry będące liderami światowymi, krajowymi lub posiadające przeciętną bądź słabą pozycję konkurencyjną,
- znaczenie technologii – klastry wysokich, średnich lub niskich technologii.

W praktyce spotyka się też typologie klastrów oparte o kilka, nie zawsze rozdzielnych kryteriów. Różnice te zauważyć można w klasyfikacji zaproponowanej przez A. Markusen, która stwierdza, że mianem efektywnej – w ujęciu przestrzennym – określić można nie tylko organizację przemysłu (w tym typu klastra) opartą na sieci małych i średnich firm, ale także sieci współzależności i kooperacji między firmami – organizacjami różnej wielkości. Wyróżnia więc ona przestrzenne organizacje oparte na<sup>117</sup>:

- klastrach pokrewnych **włoskim dystryktom przemysłowym**, których najlepszym przykładem jest Dolina Krzemowa. Klastry takie charakteryzują się dominacją małych i średnich firm, wysoką specjalizacją, wzajemną rywalizacją i wysokim stopniem powiązań sieciowych. W klastrach tego typu daje się zauważyć wyraźną decentralizację zarządzania w postaci maksymalnie spłaszczonej struktury hierarchicznej. MSP współpracują między sobą oraz jako jednostki satelickie z wielkimi koncernami<sup>118</sup>,
- klastrach **hub – and – spoke ( oś i szprycha)** – ich wyróżnikiem jest dominacja jednej lub kilku dużych firm, współpracujących długoterminowo ( na zasadzie kontraktów) z liczną rzeszą MSP. Decydujący nacisk kładziony jest na obniżkę kosztów, albowiem badania rozwojowe, innowacje kontakty ze środowiskiem zewnętrznym spoczywają w znacznej mierze na dużej firmie. Przykładem praktycznym jest m.in. Toyota – City, Seattle-Being, Wyspa Krzemowa w Japonii, Microsoft<sup>119</sup>,

[116] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 220.

[117] A. Markusen, *Sticky Places In Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*, *Economic Geography* nr 72(3), 1996, s. 293-313; zob. Także: J. Meyer – Stamer, *Strategien lokaler/ regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systematische Wettbewerbsfähigkeit, Projekt Meso-NRW*, Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg, und Fundacao Empreender, Joinville, Brasilien, Oktober 1999, s. 7.

[118] Por. J. Dębski, *Przedsiębiorczość prywatna w Polsce na przełomie XX i XXI wieku*, Tom. I. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002, s. 25-30; F. Pyke, W. Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Interantional Institute for Labour Studies, Geneva 1992, s. 3-4; C. Tirgilia, *Italia Industrial Districts: Neither Myth Nor Interlude*, [w:] F. Pyke, W. Sengenberger op.cit., s. 37; T. Kraśnicka, *Skupiska małych przedsiębiorstw w północnych Włoszech*, *Przegląd Organizacji* nr 2, 1993, s. 32-33.

[119] ten rodzaj klastra według innej klasyfikacji J. Meyera-Stamera, dotyczącej form klastrów najczęściej występujących krajach rozwijających się nazywany też jest „klastrem fordowskim” (Fordistische Cluster), zob: J. Meyer-Stamer, *Strategien lokaler/regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systemische*





- **klastrach satelitarnych** – składających się z dużej liczby firm sektora MSP, uzależnionych od zewnętrznych, z reguły dużych firm, lokujących/zlecających własną produkcję w krajach o korzystnych relacjach kosztów komparatywnych.<sup>120</sup>

Bez względu na przyjmowaną klasyfikację, cechą każdego klastra, będącą wyznacznikiem jego konkurencyjności są powiązania między różnymi podmiotami, tj, zarówno między firmami, jak i organizacjami otoczenia, a także powiązania z otoczeniem zewnętrznym. To, co stanowi o unikalności każdego klastra to charakter tych powiązań<sup>121</sup>.

Świadomość obecności w strukturze gospodarki lokalnej, regionalnej, krajowej lub transnarodowej klastrów oraz znajomość ich wewnętrznej konstrukcji, pomaga lepiej zdiagnozować ewentualne potrzeby i kierunki możliwej interwencji ze strony na przykład władz publicznych, które mogłyby przyczynić się do jeszcze bardziej intensywnego ich rozwoju i rozszerzania idei **partnerstwa gospodarczego**. Wspieranie procesów partnerstwa przedsiębiorstw w formie stymulowania powstawania/ rozwoju klastrów jest uzasadnione z wielu powodów. Przede wszystkim z racji tego, że ma to niebagatelne znaczenie dla tworzenia nowych miejsc pracy. Ogólnie twierdzi się, że klastry generuje szereg pozytywnych efektów zewnętrznych dla swojego bezpośredniego otoczenia – tj. regionu w którym jest osadzony. Z tego też powodu koncepcja klastra stała się obiektem zainteresowania osób i instytucji odpowiedzialnych za rozwój regionalny. Często podkreśla się, że efektywna i konsekwentnie wdrażana polityka oparta o klastry, może prowadzić do przekształcania się klastrów w **regionalne systemy innowacji**, charakteryzujące się efektywną absorpcją i tworzeniem innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych. Klastry mogą stać się swoistym motorem rozwoju regionalnego, a niekiedy nawet całych narodów<sup>122</sup>.

Teoria gron według M. Portera skupia uwagę na tym, w jaki sposób na konkurencyjność wpływa bliskie sąsiedztwo ekonomicznie powiązanych firm i instytucji w określonej lokalizacji geograficznej<sup>123</sup>. Istnienie gron, wymaga wprowadzenia nowych programów działań menedżerskich, które będą uwzględniać fakt współzależności firm od środowisk biznesu, w których są zlokalizowane. Dobry stan grona ma duże znaczenie dla dobrego stanu firmy. Firma może w istocie odnosić korzyść z istnienia miejscowych konkurentów. Konkurencja, a także istniejące czynniki produkcji, sektory pokrewne i wspomagające oraz warunki popytu, są główną osią koncepcji porterowskiej, określanej mianem „Diamentu Portera”, precyzującym zasady wpływu lokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstw<sup>124</sup>. To właśnie w ramach tych czterech czynników, decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych w określonej przestrzeni geograficznej, istnieje miejsce dla umiejętnej interwencji władz publicznych/centralnych. Jej głównym

---

*Wettbewerbsfähigkeit*, op. cit. s. 7 (oprócz tego typu klastrów wymienia on też tzw survival cluster oraz klastry transnarodowe)

[120] innym, popularnym sposobem klasyfikacji klastrów, przyjmującym kryterium procesu kształtowania się procesów innowacyjnych, podział zaproponowany przez OECD, który rozróżnia: klastry oparte o wiedzę, klastry oparte o korzyści skali, klastry uzależnione od dostawcy, klastry wyspecjalizowanych dostawców, zob: OECD, *National Innovation Systems*, 1997, s. 27.

[121] A. Pomykański, *Sieciowe zarządzanie organizacjami w regionie*, [w:] K. Owczarek (red.), *Klastry w gospodarce regionu*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 18.

[122] T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi/Rekomendacje 2004, Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 9.

[123] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 282.

[124] Zob. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, op. cit. s. 263-265.



zadaniem powinno zaś być usuwanie przeszkód na drodze do rozwoju i do podnoszenia poziomu istniejących oraz pojawiających się grom. Grona są bowiem siłą napędową zwiększania eksportu i magnesem przyciągającym zagraniczne inwestycje. Stanowią forum, na którym może i powinien występować dialog nowego typu między firmami, agencjami rządowymi i instytucjami (takimi, jak: szkoły, uniwersytety i zakłady użyteczności publicznej).

Waga i znaczenie grom w rozwoju gospodarczym zostały już dostrzeżone w założeniach polityki gospodarczej na szczeblu poszczególnych państw oraz wspólnot państw. Wyrazem tego może być dla przykładu działalność Komisji Europejskiej, próbującej opracować rekomendacje dla właściwego kształtowania polityki i zarządzania inicjatywami klastrowymi, które przybrały już formę konkretnych dokumentów<sup>125</sup>.

Wdrażanie coraz powszechniej polityki wspierania klastrów przez samorzady i rządy krajów, wykrystalizowało nawet pewien nowy model polityki rozwoju gospodarczego, nazwanej polityką opartą na klastrach (**cluster – based policy**). Polityka oparta o klastry, to zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na szczeblu krajowym<sup>126</sup>. Jako pomocne narzędzie w ustalaniu polityki opartej o klastry, opracowano specjalny dokument w formie raportu, pt. **The Cluster Initiative Greenbook** (Zielona Księga Inicjatyw Rozwoju Klastrów), zaprezentowany w trakcie 6 Globalnej Konferencji Instytutu Konkurencyjności we wrześniu 2003 r. Zawiera ona najistotniejsze obserwacje z punktu widzenia powstawania i wspierania klastrów<sup>127</sup>. Analiza działań podejmowanych celem wspierania klastrów pozwala na wyprowadzenie wniosków, w jakim kierunku polityka taka powinna być prowadzona, aby optymalizować jej efekty. Wymienia się tutaj przykładowo zalecenia dotyczące przejrzystości celów polityki, opieranie się na już istniejącym potencjalnie lokalnym, przydzielanie roli lidera podmiotom prywatnym (podmioty publiczne jako katalizatory), wspieranie partnerstwa publiczno – prywatnego, uwzględnianie obszaru realizacji inicjatywy i rozszerzanie udziału partnerów samorządowych spoza pierwotnej lokalizacji klastra, oraz rozsądne ustalanie priorytetów. Duża uwaga powinna zostać zwrócona także na wypracowywanie konsensu społecznego poprzez dogłębną analizę istniejącego klastra, z wykorzystaniem np. metod benchmarkingu, a także taką priorytetyzację działań, które w pierwszej kolejności będą koncentrować się na rodzajach aktywności pozwalających na osiągnięcie dużego prawdopodobieństwa powodzenia, co powinno wzmocniać realizację celów długookresowych. Zaleca się także wzmocnienie lokalnej specjalizacji firm klastra, likwidację zidentyfikowanych barier, stworzenie instytucji reprezentującej klaster a także innych firm stowarzyszeń, umożliwiających obniżanie kosztów funkcjonowania uczestników klastra, dyfuzję wiedzy i technologii oraz wspieranie procesów uczenia się. Niezbędne powinno być także zachęcanie do tworzenia powiązań między sferą biznesu i sferą B+R, poszukiwanie źródeł funduszy wspierających, odpo-

[125] komunikat *Industrial Policy in an Enlarged Europe* z 2002; komunikat „Some Key Issues in Europe's Competitiveness” z 2003; dokument programowy „*Industrial Policy in an Enlarged Europe*” z kwietnia 2004; dokument konsultacyjny : *Innovate for a competitive Europe*” – zob. T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów...* op. cit. s. 11-12; S. Szultka (red.), *Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski*, op. cit. s. 18-29.

[126] Zob. T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów*, op. cit. s. 16.

[127] Zob. O. Solvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003.



wiednia polityka zarządzania gruntami przez władze samorządowe, prowadzenie polityki ściągania inwestorów zagranicznych oraz okresowa ewaluacja dotychczas prowadzonych działań<sup>128</sup>.

Celem odniesienia się do wcześniejszych ustaleń dotyczących koncepcji sieci, warto określić, jakie są wzajemne zależności między pojęciami sieć i klastr. Zdaniem M. Portera teoria sieci jest dobrym wyjaśnieniem specyfiki funkcjonowania gron, a samo grono jest odmianą sieci, występującą w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji. Dobrze działające grona wychodzą poza sieci niehierarchiczne, przekształcając się w siatkę licznych, nakładających się na siebie i płynnych połączeń między poszczególnymi osobami, firmami i instytucjami<sup>129</sup>. Grona uznać można zdaniem J. Meyer – Stamera za szczególny wariant sieci przedsiębiorstw, zaś omówione wcześniej dystrykty przemysłowe za szczególną odmianę klastra. Nie zmienia to jednakże faktu istnienia również takich klastrów, w których nie istnieją relacje sieciowe między funkcjonującymi przedsiębiorstwami, natomiast występują w nich inne „efekty klastra” – niskie koszty wejścia, lepszy dostęp do informacji, lepsza dostępność do siły roboczej i innych<sup>130</sup>. Nie powinno się także przeoczyć faktu, że geograficznie skoncentrowane sieci są tylko jednym z wielu typów sieci przedsiębiorstw, które – według typologii Storpera i Harrisona – grupują się w dwóch „blokach” możliwych odmian sieci rozpatrywanych albo według sposobu zarządzania systemem (*governance of the system*), albo struktury geograficznej sieci (*types of input-output system*)<sup>131</sup>. Klastry są zjawiskiem, które nierozzerwalnie wiąże się z tematem badania współczesnych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstw w ujęciu lokalnym, regionalnym i ponadnarodowym, w którym kluczową rolę odgrywają procesy partnerstwa rynkowego między samymi przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami, a innymi elementami ich bliższego i dalszego otoczenia. Oprócz wspomnianych już inicjatyw podejmowanych na szczeblu takich struktur, jak Unia Europejska, większość krajów wypracowuje własne modele wspierania inicjatyw klastrowych, formułując wytyczne i kierunki polityki opartej na klastrach. Na świecie wyodrębnia się w wyniku realizowanych badań wciąż nowe klastry. Wiele klastrów i ich uczestników funkcjonuje w relacjach partnerskich, nie zdając sobie sprawy, że współdziałają ze sobą w strukturach określanych mianem klastrów. Wiele działających klastrów w miarę upływu czasu, zmiany otoczenia rynkowego bądź celów współpracy, zmienia swój charakter w kierunku mniej lub bardziej intensywnych relacji partnerskich. Prowadzi to do konstatacji, że oprócz tego, że istnieje wiele typów klastrów, sama ich struktura w miarę upływu czasu też może ulegać zmianie. Z definicji klastrów i różnorodności form współpracy, jako klastr można określić wiele innych form współpracy, zapoczątkowanych, trwających bądź planowanych do zainicjowania. Jako przykład mogą służyć chociażby **grupy producenckie**, powoływane w celu poprawy efektywności funkcjonowania producentów rolnych, które z czasem mogą przekształcić się w bardziej intensywne relacje współdziałania,

[128] A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów, a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2009, s. 88-91.

[129] M. E. Porter, Porter o konkurencji, op. cit. s. 283.

[130] J. Meyer-Stamer, *Clusterförderung als Element lokaler und regionaler Standortpolitik...*, op. cit. s. 10-11

[131] Zob. M. Storper, B. Harrison, *Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their firms of governance in the 1990's*, Research Policy, Vol. 20, 1991, s. 407-422.

odznaczające się korzyściami charakterystycznymi dla struktur klastrowych<sup>132</sup>.

Współpraca w ramach samoistnie powstałych lub zainicjowanych przez czynniki zewnętrzne klastrow to nie tylko szansa na przetrwanie w warunkach wysokiej konkurencji, ale – co powinno być szczególnie akcentowane – szansa na trwały, intensywny rozwój, wykorzystujący wielokrotnie wspomniane w tej pracy zjawisko synergii. Klastry z jednej strony ograniczają negatywne konsekwencje niszczącej konkurencji, z drugiej zaś nadają jej jakościowo nowy wymiar. Przedsiębiorstwa w miarę upływu czasu postrzegają, że współpraca w klastrze stabilizuje ich działalność, obniża koszty wykonywanych dotąd samodzielnie czynności i zwiększa szanse wejścia na ścieżkę wzrostu poprzez innowacje. W klastrach małe i średnie podmioty uzyskują szansę **wzajemnej kooperacji** między sobą oraz kooperacji z większymi podmiotami. Jednocześnie współpraca taka staje się odpowiednio ustrukturalizowana, pozwalając osiągać efekt elastycznej specjalizacji dla małych i średnich podmiotów, a obieg informacji z tajnego i zamkniętego, staje się otwarty i elastyczny. Pozyskiwaniem informacji i jej sprawnym obiegiem są zainteresowani wszyscy uczestnicy klastra. Wzajemny system powiązań – w zależności od typu klastra – na zasadzie współpracy w łańcuchu produkcyjnym bądź na zasadzie współpracy horyzontalnej, wymusza sytuację optymalizacji przepływu informacji – z rynku i na rynek oraz tworzy warunki zacieśniania i pielęgnowania wzajemnych relacji. W związku z tym struktury klastrowe są idealnym miejscem na urzeczywistnianie koncepcji omawianego wcześniej marketingu relacyjnego, który znajduje zastosowanie zarówno w momencie wchodzenia w dane grono, jak i w czasie normalnej działalności firmy/institucji jako uczestnika grona. Adaptując pojęcie marketingu relacyjnego do funkcjonowania struktur klastrowych, można go postrzegać jako umiejscowienie zarządzania związkami, sieciami i interakcją w sferze centralnych, strategicznych decyzji marketingowych. Przedsiębiorstwo musi przede wszystkim zidentyfikować i dokonać kompleksowej analizy sieci powiązań, w jaką chce się włączyć. Musi wykształcić własne związki z uczestnikami grona. Ponieważ grona znajdują się pod wpływem wielu zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych, konieczne są świadome interakcje między podmiotami skupiska, gwarantujące pełny przepływ informacji<sup>133</sup>.

Porządkując dotychczasowe rozważania należy powiedzieć, że zjawiska organizacyjne i merytoryczne, wokół których mogą być formowane realne **procesy kooperacyjne** dzieli się na <sup>134</sup>.

- ▶ stosunki partnerskie na ścieżce ekonomicznej, wskazujące podstawowe zależności rozwojowe tego procesu i główne jego przejawy;
- ▶ współdziałanie konkurentów na drodze porozumień i aliansów, akcentujące główne wątki porozumień, współdziałanie o szczególnych wyodrębnieniach organizacyjnych, a także współdziałanie banków, ubezpieczeń i innych instytucji;
- ▶ partnerstwo wewnątrzorganizacyjne ;
- ▶ partnerstwo z organizacjami określanymi jako otoczenie pozabiznesowe.

[132] przykład takich klastrow podaje B. Szymoniuk, opisując klastry wiejskie na lubelszczyźnie – klastrow powstały na bazie Zrzeszenia Producentów Owoców „Stryjno Sad”, klastrow agroturystyczny „Ziemia Lubartowska”, Zob. B. Szymoniuk, *Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, Organizacja i Kierowanie nr 2, 2003, s. 113-123.

[133] M. Kuchta, *Rola zarządzania relacjami w procesie wejścia na globalny rynek skupisk*, Przegląd Organizacji nr 9, 1999, s. 24.

[134] jest to podejście zastosowane w książce pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego „*Przedsiębiorstwo partnerskie*” – zob. M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.



Klasy wpisują się w zasadzie w każdy z wymienionych rodzajów czynników. Procesy odpowiadające poszczególnym obszarom, w których mogą zaistnieć potencjalnie procesy współpracy, zachodzą w klastrach z mniejszą lub większą intensywnością, w zależności od charakteru samego klastra. Są one pochodną zrozumienia faktu, że rozwinięty konkurencyjny rynek zmusza, uczestników procesów gospodarczych do krytycznego spojrzenia na **koszty konkurencji** oraz skutki dla konkurentów, których można traktować jak wrogów, przeciwników lub jako przyjaciół, z którymi można się porozumieć, współdziałać, oszczędzać koszty, widzieć wspólną perspektywę rozwoju w regionie i poza nim. Czasami, kiedy bezwzględna walka o pozycję na rynku i nowych klientów powodowała, że słabsi, mniejsi, mniej przedsiębiorczy byli eliminowani z rynku, nie leży ani w interesie firm globalnych, ani w interesie społecznym. Różne skale porozumień i przejawy partnerskiego nastawienia potwierdziły, że na tej drodze można osiągnąć znaczną skalę korzyści, bardziej celowo wykorzystywać posiadane środki, lepiej wykorzystywać informacje i co za tym idzie – aktywnie kształtować swoją pozycję w strefie zysku, nawet jeśli jego skala jest mała i w określonym czasie niezbyt satysfakcjonująca<sup>135</sup>.

## 2.4. Supply Chain Management – nowoczesne zarządzanie w logistyce

Wywierana na przedsiębiorstwach przez rynek presja związana z utrzymywaniem wysokiej dynamiki i wzrostu efektywności oraz związana z tym konieczność łagodzenia konfliktów zachodzących w procesach dystrybucji, zmusza do poszukiwania rozwiązań dotyczących relacji pomiędzy uczestnikami tych procesów. Dystrybucja, a konkretniej łańcuchy dostaw są kolejną platformą umacniania stosunków partnerskich i mogą być uznane za dobrze ugruntowaną w praktyce koncepcję kooperacyjną. Można mówić, że obowiązujące w tym względzie strategie i standardy stanowią nową jakość w systemach więzi partnerskich, w których uczestniczą również małe i średnie podmioty gospodarcze<sup>136</sup>.

We współczesnym rozumianym znaczeniu logistyki, jako procesu strategicznego zarządzania zaopatrzeniem, przemieszczaniem i składowaniem surowców, produkcji, wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie i jego kanałach w sposób najbardziej efektywny z punktu widzenia realizacji zamówień, podstawowymi pojęciami stają się **koordynacja, integracja, partnerstwo i zintegrowany łańcuch dostaw**. Przy czym to właśnie zintegrowany łańcuch dostaw, a jeszcze szerzej sieci logistyczne (których szczególnie przypadkiem stanowią zintegrowane łańcuchy dostaw), jako grupy niezależnych firm kooperujących ze sobą w dziedzinie przepływów surowców, materiałów i wyrobów gotowych, uznać można za podstawę dzisiejszych rozwiązań w dziedzinie dystrybucji<sup>137</sup>.

Całe sedno sprawy tkwi w realizacji koncepcji logistycznej jako **systemu zintegrowanego**. W zarządzaniu logistyką celem jest powiązanie rynku zbytu, sieci dystrybucyjnej, procesu wy-

[135] M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 67-68.

[136] Por. M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, op. cit. s. 70.

[137] Por. M. Ciesielski, *Teoretyczne podstawy sieci logistycznych*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 9, por. M. U. Kalwani, N. Narayandas, *Long-Term manufacturer – supplier relationships: do they pay off for supplier firms?*, Journal of Marketing No. 2, January 1995, s. 1-15.

tworzenia oraz zaopatrzenia w taki sposób, aby klienci byli obsługiwani lepiej po niższych kosztach. W realizacji tych procesów firma w większym niż dotychczas stopniu musi uwzględniać **interesy innych firm/instytucji** zaangażowanych we wspólną obsługę rynku. Nie ma w takich warunkach możliwości zarządzania firmą, jak gdyby była ona zawieszona w próżni i nie miała żadnych powiązań z innymi organizacjami. Tradycyjnie większość przedsiębiorstw postrzegała siebie jako jednostki działające niezależnie od siebie i konkurujące między sobą, aby przetrwać na rynku. W przeszłości bardzo często relacje z dostawcami oraz odbiorcami (takimi jak hurtownicy i detaliści) były nacechowane wzajemną niechęcią, a nawet wrogością, zamiast dążeniem do współpracy. Obecnie nadal wiele firm szuka możliwości obniżki kosztów lub poprawy rentowności kosztem swoich partnerów w łańcuchu dostaw. Przedsiębiorstwa te nie zdają sobie sprawy z faktu, że proste przerzucanie kosztów w górę lub w dół łańcucha nie czyni ich w żaden sposób bardziej konkurencyjnymi. Wynika to stąd, iż ostatecznie wszystkie koszty generowane przez uczestników łańcucha, zostaną wraz z dotarciem na rynek odzwierciedlone w cenie, jaką będzie musiał zapłacić konsument<sup>138</sup>.

W zarządzaniu zintegrowanym łańcuchem dostaw tworzy się jednolitą platformę przepływu produktów i informacji, osiąganą poprzez powiązania i koordynację pomiędzy procesami z innymi ogniwami łańcucha, tj. z dostawcami i klientami w całej organizacji. W ten sposób uwaga skupia się na zarządzaniu partnerstwem w celu zapewnienia korzyści dla wszystkich elementów łańcucha, w którym istotną rolę mogą odegrać małe i średnie przedsiębiorstwa. Partnerstwo należy rozumieć jako kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, polegające na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych, służących osiągnięciu różnych celów indywidualnych podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości<sup>139</sup>.

Niektórzy autorzy twierdzą, że pojęcie zintegrowanego łańcucha dostaw, czy podaży, można by zastąpić pojęciem **zintegrowanego łańcucha popytu**, zaś słowo łańcuch – słowem **sieć**, gdyż biorą w nim udział całkiem niezależne podmioty tworzące system<sup>140</sup>. Można zgodzić się z tą sugestią, zważywszy na to, że w dzisiejszych czasach trzeba mówić o tzw. odwróconym łańcuchu wartości, biorącym za punkt wyjścia klienta i jego potrzeby, a nie aktywa, jakie posiada firma<sup>141</sup>. Prezentuje to rys. nr 1.

[138] istnieje zespół teorii, które leżą u podstaw koncepcji integracji łańcuchów dostaw, ich wykaz i charakterystyka znajduje się m.in. w pracy A. Łupickiej – Szudrowicz – Zob. A. Łupicka – Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 17-26.

[139] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 34-35.

[140] Zob. M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

[141] Por. M. Ciesielski, *Logistyka, a konkurencyjność firmy i sieci*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 170-174.





## Rysunek 1. Odwrócenie łańcucha wartości.

### a) tradycyjny



### b) odwrócony



Źródło: A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 171.

Dziś nie można kwestionować faktu, że wykorzystywanie i podnoszenie kompetencji logistycznych może być podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przyjmując to za oczywisty i sprawdzalny fakt, integracja łańcucha i sieci dostaw ma wymiar strategii, a umiejętność nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania relacji partnerskich staje się ważnym atutem strategicznym<sup>142</sup>. Łańcuch dostaw staje się strukturą zintegrowaną, która stwarza pole do wyzwania się efektów synergicznych, pozwala na lepszą koordynację przepływów rzeczowych, redukcję kosztów z tym związanych, wzrost wartości dodanej oraz lepsze dostosowanie działań do wymogów ostatecznego odbiorcy produktu. Opracowanie i wdrożenie rozsądnej strategii partnerstwa, definiowanej jako odejście od konfrontacyjnego charakteru stosunków między podmiotami w łańcuchach dystrybucji w kierunku strategii relacyjnej, ma przyczynić się do podniesienia pozycji konkurencyjnej nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim sieci, w której jest zlokalizowany. W dłuższym okresie prowadzi to do rozwoju wszystkich współpracujących przedsiębiorstw. Kształt takiej współpracy określa się mianem tzw. rozszerzonego przedsiębiorstwa (*extended enterprise*), w którym łańcuch dostaw staje się źródłem efektywnej transformacji zasobów, a poprzez rozwinięte kanały przepływu dóbr i informacji – sposobem na pozyskanie nowych zasobów<sup>143</sup>. Coraz częściej uprawnione jest twierdzenie o konkurowaniu między sobą już nie pojedynczych przedsiębiorstw, ale całych łańcuchów/sieci logistycznych.

W tym kontekście pojawia się pytanie, jakie warunki powinny być spełnione, aby uzyskać efekty współpracy na całej drodze dostaw i wypracować zasady i procedury skoordynowanego zarządzania, traktującego wszystkie ogniwa łańcucha jako integralną całość, w której mogłyby uczestniczyć również małe i średnie przedsiębiorstwa. J. Witkowski twierdzi, że wymaga to<sup>144</sup>:

- ▶ udostępnienia uczestnikom łańcucha danych dotyczących popytu, prognoz sprzedaży, harmonogramów produkcji i zamówień oraz innych informacji związanych z fizycznym przepływem

[142] M. Szymczak, *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 163.

[143] Tamże, s. 157-158

[144] J. Witkowski, *Zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw*, Organizacja i Kierowanie nr 1, 2003, s. 98-99; Por. W. Benoy Joseph, J. T. Gardner, S. Thach, F. Vernon, *How Industrial Distributors View Distributor – Supplier Partnership Arrangements*, *Industrial Marketing Management* No. 24, 1995, s. 27-36; P. Dion, D. Easterling, S. J. Miller, *What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?*, *Industrial Marketing Management* No 24, 1995, s. 1-9.



- produktów,
- ▶ wspólnego planowania i realizacji strategii marketingowo – logistycznej łańcucha z określeniem roli poszczególnych jego ogniw,
  - ▶ uzgodnienia zasad podziału ryzyka i ewentualnych korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć logistycznych,
  - ▶ ustalenia centralnego koordynatora przepływu, czyli ogniw będącego głównym inicjatorem podejmowanych działań oraz kontrolującego ich realizację, zwłaszcza dla eliminowania dublujących się i nieskoordynowanych działań w transporcie i magazynowaniu,
  - ▶ odejścia od praktyk przerzucania kosztów zapasów na dostawców lub odbiorców na rzecz monitorowania i optymalizacji zapasów wzdłuż całego łańcucha.

Zdaniem Ch. Fill i K. E. Fill, aby osiągnąć wysoki stopień integracji partnerów w łańcuchu logistycznym, wszyscy jego uczestnicy powinni dokonać rekonstrukcji ich wewnętrznych funkcji w taki sposób, żeby możliwa była koordynacja zdarzeń i dzielenie się informacją z partnerami<sup>145</sup>. Zwracają przy tym uwagę, że główne cele zintegrowanego łańcucha dostaw powinny się koncentrować na możliwe dużej redukcji niepotrzebnych poziomów/ kanałów (*waste reduction*) celem harmonizowania operacji między organizacjami oraz osiągnięcia uniformizacji i standaryzacji. Ponadto chodzi także o kompresję czasu (*time compression*), która powinna prowadzić do szybszego *cash flow* i lepszej obsługi klienta docelowego, bardziej elastyczną odpowiedź firm na zapotrzebowanie klientów (*flexible response*) oraz redukcję kosztów (*unit cost reductions*)<sup>146</sup>.

Istnieją również takie formy koordynacji łańcucha logistycznego, w których rolę koordynującą pełnić mogą poszczególni uczestnicy łańcucha, z tym, że jest to możliwe tylko wówczas, gdy jasno są określone kompetencje decyzyjne<sup>147</sup>.

Partnerstwo strategiczne nie zawsze jest najefektywniejszym typem związków między dostawcami i nabywcami. Charakterystyczna dla partnerstwa strategicznego długotrwałość współpracy i wysokie zaangażowanie przez wspólne przedsięwzięcia inwestycyjno – organizacyjne, są bez wątpienia pożądane przy występowaniu złożonych i powtarzalnych transakcji. Nie są natomiast konieczne, gdy wzrost efektywności można osiągnąć w wyniku stosowania presji cenowej wobec dostawców oferujących ogólnodostępne, jednorodne produkty lub usługi bez jakichkolwiek cech unikatowych<sup>148</sup>.

Świadomość własnych kompetencji kluczowych i określanie posiadanych przewag konkurencyjnych MSP, warunkują często możliwości współpracy tego typu przedsiębiorstw z dużymi podmiotami, posiadającymi najczęściej wysokie wymagania i dążącymi do umacniania swych wartości rynkowych. Ten rodzaj relacji, jak każdy inny, wymaga zaangażowania obu stron, ale należy sądzić, że to małe i średnie przedsiębiorstwa muszą szczególnie zabiegać o akceptację partnerów dużych, wymagających, mających ukształtowaną renomę na rynku i perspektywy dalszego opanowywania rynku. Współpraca partnerska między MSP, a dużymi firmami w aspekcie procesów dystrybucji przebiega najczęściej w relacjach handlowych (w warunkach polskich jego przejawem jest np. współpraca MSP z wielkopowierzchniowymi obiektami) oraz w zwią-

[145] Ch. Fill, K. E. Fill, *Business to Business Marketing. Relationships, systems and communications*, Prentice Hall, Harlow 2005, s. 208.

[146] Tamże, s. 208.

[147] A. Windischer, F. Mathier, G. Grote, *Kooperatives Planen im Supply-Chain – Management*, Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1, 71 Jrg, 2002, s. 15.

[148] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 35-36.



kach kooperacyjnych, na zasadzie wyspecjalizowanych dostaw półproduktów, komponentów itp. W tym drugim przypadku chodzi z reguły nie o jednorazowe dostawy, ale o częste, wieloletnie powiązania, polegające na równie stałych, ściśle ustalonych ilościowo i jakościowo terminowych dostawach określonych asortymentów. Zdaniem M. Strużyckiego MSP, poza ofertą towarową, mają do zaoferowania – w systemie wartości partnerskich – istotne walory, które mogą być cenne dla wielkich odbiorców. Głównym walorem jest znajomość problematyki regionu, z którego towar pochodzi, znajomość innych rynków, odbiorców, różnic kulturowych itp. Informacje z tego zakresu są dla wielkich form zbytu istotnym elementem rozpoznania całego rynku i sprzyjają precyzji w ocenie konkurencji oraz warunków rynkowych, co podnosi efektywność przedsiębiorstwa<sup>149</sup>.

Obszarem, w którym rola zintegrowanego łańcucha dostaw (sieci logistycznej) znajduje wyrażne wyartykułowanie, stwarzając duże możliwości współuczestnictwa również małych i średnich przedsiębiorstw jest rynek towarów szybko zbywalnych (szybko rotujących), na którym znajduje zastosowanie tzw. strategia efektywnej obsługi konsumenta – *Efficient Consumer Response (ECR)*. Koncepcja ECR uelastycznia łańcuchy/sieci dostaw, tworząc okazje do szybkiej reakcji na potrzeby klientów. W strategiach ECR dochodzi do umiejętnego synchronizowania fizycznego strumienia produkowanych i dostarczanych dóbr z wychodzącym naprzeciw strumieniem popytu. ECR polega na włączeniu wszystkich uczestników kanału dystrybucji produktów częstego zakupu we współpracę opartą na szybkiej i dokładnej informacji z punktów sprzedaży detalicznej, przesyłających dane w uzgodnionym standardzie informatycznym. Celem takiej współpracy jest podniesienie poziomu obsługi klienta, eliminacja kosztów, które nie dodają wartości, maksymalizacja efektów w całym łańcuchu dostaw<sup>150</sup>.

Efektywna reakcja na potrzeby konsumentów to dążenie do osiągnięcia strategii wygrana – wygrana (win – win), w której zamiast bronić swoich idei, partnerzy kierują swoje działania w stronę poszukiwania wspólnych rozwiązań, celem powiększania korzyści po obu stronach<sup>151</sup>. Oznacza więc ECR nową filozofię prowadzenia interesów, polegającą na zastąpieniu konkurencji pomiędzy partnerami handlowymi ich wzajemną współpracą. Struktura systemów ECR przyjmuje zróżnicowaną architekturę, w zależności od ilości ogniw w kanale dystrybucji, możliwości integracji działań poszczególnych ogniw oraz samego klimatu do współpracy. Bez względu jednak na rodzaj stosowanych narzędzi elektronicznych filozofia ECR zasadza się na czterech podstawowych elementach – modułach<sup>152</sup>:

- **efektywne zarządzanie asortymentem** – mające na celu uzyskanie odpowiedniej liczby pozycji w danym asortymencie, zgodnym z potrzebami klientów przy jednoczesnej optymalizacji produktywności powierzchni półkowej w punktach sprzedaży,
- **efektywne uzupełnianie** – jest to urzeczywistnianie zasady „właściwy produkt, we właściwym czasie, we właściwej ilości, i w jak najefektywniejszy sposób,

[149] M. Strużycki (red.) *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 62-64.

[150] A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 202.

[151] W. Bretzke, Wolf-Rüdiger, *Efficient Consumer Response (ECR): Eine Zwischenbilanz aus logistischer Sicht*, [w:] Euroforum Konferenz „Efficient Consumer Response in Deutschland”, Vortragsmanuskripte und – folien, Bad Homburg 1998, s. 3.

[152] A. Baraniecka, *ECR w hierarchicznym układzie strategii przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 3, 2003, s. 80 – 81.

- ▶ **efektywna promocja** – jest to funkcja optymalizacji działań promocyjnych realizowanych przez wszystkich uczestników łańcucha dystrybucji i eliminacji działań zbędnych, nie przynoszących istotnej wartości dodanej,
- ▶ **efektywne wprowadzanie nowych produktów** – polegające na utrzymaniu odpowiedniej atrakcyjności oferowanego asortymentu oraz zwiększaniu sprzedaży przy równoczesnej redukcji czasu i kosztów procesu wprowadzania produktu na rynek.

Często stosowanym terminem, charakteryzującym przebieg procesów integracji łańcucha dostaw w obrębie koncepcji ECR jest pojęcie **zarządzania kategorią (Category Management)**. Pojęcie to oznacza zarządzanie grupą towarów, o wspólnych cechach, dla których handel i producent rozwijają wspólną strategię nakierowaną na potrzeby klienta. W zarządzaniu kategorią **partnerzy łańcucha** definiują określoną kategorię, precyzują jej cele, grupy docelowe konsumentów, przewagi kosztowe, diagnozują szanse rynkowe na osiągnięcie dyferencjacji i wyróżniającej pozycji od konkurentów oraz przeprowadzają analizy opłacalności kategorii. Następnie partnerzy określają taktyczne rozwiązania cenowe, promocyjne i merchandisingowe. Taki sposób organizacji współpracy ma doprowadzać do wzrostu produktywności i generowania wartości dla klienta jako efekt stanu zaspokojenia jego potrzeb, przy jednoczesnym wyczerpaniu potencjałów rynkowych oraz maksymalizacji obrotów i zysków<sup>153</sup>. W zarządzaniu kategorią, z racji przypisanych tej metodzie celów, fundamentalne znaczenie przypisuje się więc doborowi partnerów i rodzajowi wnoszonych przez nich potencjałów, które mają doprowadzić do zwiększenia efektów oddziaływania na nabywców, co z kolei osiągnęte jest dzięki optymalizacji asortymentu, usprawnieniu procesów rozwoju produktu, lepszemu planowaniu i koordynacji działań w łańcuchu logistycznym<sup>154</sup>. Partnerstwo logistyczne, wzbogacające i rozszerzające relacje międzyorganizacyjne, zazwyczaj nie pojawia się automatycznie, lecz jest kolejnym etapem zacieśniania relacji, wtedy gdy wcześniejsze, efektywne pod względem ekonomicznym, relacje o charakterze czysto handlowym wzbudzają potrzebę dalszych działań integracyjnych zwiększających obopólne korzyści, których źródłem staje się koordynacja przepływów rzeczowych. Partnerstwo nadaje współpracy przedsiębiorstw wymiar strategiczny. Potencjał ten pozwala osiągać pożądane rezultaty w dziedzinie jakości, obsługi, czasu, kosztów, efektywności wykorzystania zasobów i elastyczności operacyjnej. Wysoki poziom integracji operacyjnej, likwidujący podziały ponad przedsiębiorstwami, prowadzi do sytuacji, w której każda ze stron postrzega drugą jako „przedłużenie swojej własnej firmy”. Tworzone układy partnerskie sprzyjają zwykle osiągnięciu większych udziałów rynkowych przez współpracujące przedsiębiorstwa, ułatwiają transfer kompetencji i know-how oraz pozwalają upraszczać i „odchudzać organizację”. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa będącego uczestnikiem łańcucha dostaw pozwala postrzegać je w perspektywie strategii całego łańcucha/sieci dostaw, zwiększając zdolności adaptacyjne i elastyczność działania.

Należy przypuszczać, że postępujące procesy specjalizacji w gospodarce, spowodują, że wzrastać będzie rola małych i średnich podmiotów w procesach integracji przedsiębiorstw w łańcuchach/ sieciach logistycznych. MSP odgrywają ważną rolę jako ogniwa pośredniczące w relacjach rynkowych jako partnerzy w sieci, w charakterze podwykonawców lub jednostek usługowych. Coraz powszechniejsze wykorzystanie Internetu i technologii informatycznych pozwala

[153] K. Bernacka, *ECR – intratny związek przemysłu i handlu*, Marketing w Praktyce nr 2, 2001, s. 16-17.

[154] R. Helm, M. Strohmayer, *Bewertung von Kooperationspartnern für Category Management und Efficient Consumer Response*, Marktforschung & Management, Zeitschrift für Marketingorientierte Unternehmen, Nr 6, 41 Jrg, 1997, s. 240.



nawet najmniejszym podmiotom uczestniczyć na zasadach pełnoprawnych partnerów w kreowaniu wartości i polepszaniu sprawności funkcjonowania zintegrowanych systemów współpracy. A wysoki stopień specjalizacji produkcyjnej/usługowej i elastyczna specjalizacja są najważniejszymi cechami, definiującymi małe i średnie firmy jako niezbędne ogniwa zintegrowanych łańcuchów logistycznych.

Czynnikiem, który w największym stopniu pozwala odgrywać MSP istotną rolę nie tylko w procesach logistycznych, ale również w innych procesach gospodarczych jest **outsourcing**.

## 2.5. Outsourcing, offshoring jako nowoczesne koncepcje organizacji procesu produkcji i świadczenia usług.

Wymóg szybkiej reakcji na zmiany rynku i na jego sygnały, a także nacisk na wzrost produktywności i obniżek kosztów sprawiają, że nawet najlepiej zorganizowana instytucja nie jest w stanie przewodzić we wszystkich dziedzinach – funkcjach, wykonując sprawnie, wydajnie i efektywnie wszystkie z nich. Stojąc wobec takiego wyzwania, wiele firm oddaje niektóre funkcje innym wyspecjalizowanym jednostkom, które spełniają rolę specjalisty we wskazanym zakresie. Czynniki, które wpływają na wzrost zainteresowania firm „pozbywaniem się” części swoich funkcji na zewnątrz są przede wszystkim przyspieszone zmiany technologiczne, trudność w utrzymaniu zadowalającej zyskowności, wzrastająca złożoność wielu produktów, i różnorodność procesów produkcyjnych. Ważnym stymulatorem podejmowania współpracy jest potrzeba radzenia sobie z olbrzymią i stale wzrastającą liczbą regulacji prawnych. Jest to problem w skali pojedynczego kraju, łatwo więc sobie wyobrazić z jaką skalą problemów mają do czynienia firmy prowadzące działalność na różnych rynkach geograficznych. Znalezienie alianta, to często dobra alternatywa lepszego rozpoznania rynku i obowiązujących na nim uregulowań dotyczących prowadzonej działalności<sup>155</sup>.

W literaturze ostatnich lat, dotyczącej zagadnień outsourcingu i offshoringu widoczny jest pewien chaos pojęciowy. Należy więc uporządkować pojęcia związane z tymi zjawiskami<sup>156</sup>:

- ♦ outsourcing oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy,
- ♦ offshoring natomiast oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju.

Outsourcing jako długoterminowe wykorzystanie zewnętrznych firm wyspecjalizowanych w danej dziedzinie do realizacji jednego lub kilku działań, tworzy nowy rodzaj powiązania między firmami. Nie jest to relacja dostawca – odbiorca, ale układ partnerski, w którym celem obu stron jest odniesienie sukcesu. Trwałe relacje partnerskie to właśnie element odróżniający outsourcing od zwykłego zlecenia realizacji pracy, gdyż powoduje on przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności<sup>157</sup>. Outsourcing to w związku z tym budowanie strategicznego partnerstwa, w którym firma zleca na zewnątrz część działalności, nie stanowiącej podstawowej

[155] A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa, a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin Warszawa 2002, s. 125-126.

[156] K. Rybiński, *Outsourcing i Offshoring. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centres*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 171.

[157] Por. E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama?*, *Manager* nr 9, 1998, s. 17.

działalności przedsiębiorstwa, i stanowi to normalną i ekonomicznie uzasadnioną czynność<sup>158</sup>. Zdaniem M. Trockiego, mówiąc o outsourcingu należy mieć na uwadze wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa określonych funkcji działalności gospodarczej, rozumianych jako powtarzalne działania wykonywane w ramach przyjętego podziału pracy. Przedmiotem wydzielenia mogą być funkcje podstawowe, pomocnicze lub kierownicze<sup>159</sup>. Dla instytucji/firm, spełniających role outsourcingowe, wydzielane przez firmę funkcje, są funkcjami podstawowymi.

Wśród innych, często używanych pojęć związanych z outsourcingiem i offshoringiem można znaleźć również: *networking*, *outsourcer*, *outsourcing vendor*, *insourcing*, *multisourcing*, *homesourcing*, *business proces outsourcing (BPO)*, *knowledge process outsourcing (KPO)*, *offsourcing*, *onshoring*, *nearshoring*, *inshoring kapitał intelektualny*. *Networking* wiąże się z pojęciem firmy sieciowej i powiązań sieciowych, omówionych już wcześniej, więc charakterystyka tego pojęcia zostanie pominięta. *Outsourcer* to ta firma, która rezygnując z wykonywania określonej funkcji, zleca ją na zewnątrz. *Outsourcing vendor* to firma przejmująca do wykonania procesy biznesowe. *Insourcing* oznacza wejście Dendora outsourcingu do ousourcera, poznanie jego procesów biznesowych, ich optymalizację, a następnie przejęcie ich. Wykonywania. *Multisourcing* to przesunięcie procesów biznesowych lub ich części do różnych lokalizacji. *Homesourcing*, wiąże się z nowym trendem związanym z elastycznymi systemami zatrudniania, gdyż jego istotą jest wykonywanie usług na rzecz firmy przez jej pracowników lub współpracowników w domach. Często używanym ostatnimi czasy pojęciem jest *BPO*. Pod tym pojęciem kryje się nic innego jak outsourcing procesów biznesowych lub ich części. *Offsourcing* to outsourcing realizowany poza granicami kraju. *Onshoring* będzie więc oznaczać wykonanie usługi w kraju macierzystym. Wykonanie usługi w obcym, nieodległym kraju to *nearshoring*. Natomiast eksport wykonanej usługi z miejsca jej wytworzenia poza granicami kraju do kraju macierzystego firmy, która zleciła usługę, lub do innych krajów to *inshoring*. *Knowledge process outsourcing* to outsourcing procesów wymagających wysokich kwalifikacji i wiedzy. Z tym właśnie pojęciem wiąże się również pojęcie kapitału intelektualnego, zawierającego w sobie kapitał wiedzy, relacji, strukturalny oraz organizacyjny<sup>160</sup>.

Istotną kwestią związaną z prawidłowym zrozumieniem istoty i celów outsourcingu jest problem kształtowania optymalnej konfiguracji struktury i procesów gospodarczych, którą tworzą odpowiednio dobrane podmioty oraz łączące je relacje podporządkowania i oddziaływania. Wachlarz koniecznych do podjęcia decyzji wymaga rozstrzygnięcia, jakie rodzaje działalności powinny być wykonywane w poszczególnych rodzajach struktur: organizacyjnych (przedsiębiorstwa macierzystego), kapitałowych (grupy kapitałowej), kontraktowych (sieci współdziałania gospodarczego). Optymalna konfiguracja struktury działalności gospodarczej powinna zapewniać minimalizację kosztów działalności gospodarczej, zależnych od jej form strukturalnych oraz maksymalizację skuteczności działania, czyli maksymalne ograniczenie wad i wykorzystanie za-

[158] Por. H. Niedźwiedzińska, *Outsourcing nowoczesnym narzędziem e – gospodarki*, Acta Universitas Lodziensis, Folia Oeconomica 157, 2002, s. 191.

[159] M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 15-17.

[160] K. Rybiński, op. cit. s. 172 – 173.; G. Erber, A. Sayed – Ahmed, *Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry*, Intereconomics, March/April, 2005, s. 100-101; S. S. Chakrabarty. *Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives*, [in:] H. S. Kehal, V. P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21<sup>st</sup> Century. A Socio – economic Perspective*, IDEA Group Publishing, Hershey 2006, s. 18-53.





let poszczególnych struktur.

Wyróżnia się dwa rodzaje partnerów outsourcingowych<sup>161</sup>:

- ▶ partnerzy niepowiązani kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym, tzn. całkowicie niezależni (outsourcing kontraktowy),
- ▶ partnerzy powiązani z przedsiębiorstwem macierzystym, tzn. niezależni od niego w sensie organizacyjno – prawnym, lecz powiązani ekonomicznie lub w inny sposób (outsourcing kapitałowy).

W strategiach outsourcingu duża rola przypada małym i średnim przedsiębiorstwom. Mogą one występować jako podwykonawcy, jak i inicjatorzy outsourcingu, którzy zlecają określone czynności do wykonania partnerom zewnętrznym. W przypadku MSP współpraca na zasadzie outsourcingu jako podwykonawcy jest szansą na uniknięcie wypchnięcia z rynku i formą ochrony przed konkurencją. Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw jako partnerów outsourcingowych z dużymi podmiotami, może polegać na dostawach materiałów, części i podzespołów dla producentów finalnych, zaopatrywaniu hurtowni i sieci sprzedaży detalicznej, przejmowaniu roli wykonawców usług, sprzedaży wyrobów konsumpcyjnych produkowanych w dużych firmach, przejściu franchisingu od dużych spółek dystrybucyjnych czy nabywaniu materiałów i podzespołów z ich późniejszym przetworzeniem i ulokowaniem w niszach rynkowych<sup>162</sup>.

Małe i średnie przedsiębiorstwa we współpracy z dużymi przedsiębiorstwami na zasadzie outsourcingu mają okazję uzyskiwania korzyści konkurencyjnych, typowych dla podmiotów dużych, osiąganych dzięki przewadze organizacyjnej, technicznej i finansowej, jak również dzięki skali i dywersyfikacji.

Wykorzystywanie outsourcingu jest jednak jak na razie większe w przypadku firm o większych rozmiarach, w których zatrudnienie przewyższa 1000 pracowników<sup>163</sup>. Niemniej z outsourcingu odnoszą korzyści zarówno duże, jak i małe i średnie przedsiębiorstwa. Duże przedsiębiorstwo – zleceniodawca dzieli się z mniejszym technologią, doświadczeniem w zarządzaniu, zapleczem naukowo – badawczym, zapewnia stały portfel zamówień i pewność jutra, a w zamian od podwykonawcy otrzymuje części i podzespoły do swoich produktów wyprodukowanych po najniższych możliwych cenach i w określonym czasie. Ponadto partnerstwo outsourcingowe obniża ryzyko obu stron, zmniejsza koszty związane z reklamą i dystrybucją, ułatwia zdobycie marketingowego know-how. Przed małym przedsiębiorstwem otwiera się dostęp do rynku, informacji technicznej, źródeł finansowania i profesjonalnej kadry kierowniczej. To z kolei stwarza warunki wysokiej specjalizacji w produkcji jednego lub najwyżej kilku części, w sytuacji dokonywania przez większego partnera – zleceniodawcę zakupów w dużych ilościach<sup>164</sup>.

Choć dla MSP outsourcing oznacza z reguły kooperację z większym podmiotem/ami, to taka sytuacja nie wyklucza możliwości inicjowania przez same małe i średnie firmy współpracy outsourcingowej, w formie przekazania określonych czynności na zewnątrz i kooperacji z innymi

[161] M. Trocki, *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek nr 8, 2001, s. 6.

[162] B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, *Outsourcing jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 349-350.

[163] Por. B. Goerzig, A. Kaminiarz, A. Stephen, *Wie wirkt sich Outsourcing auf den Unternehmenserfolg aus?*, Zeitschrift für Wirtschafts – Und Sozialwissenschaften nr 125 (4), 2005, s. 503.

[164] Zob. B. Nogalski, A. Wójcik – Karpacz, op. cit., s. 352.



przedsiębiorstwami sektora MSP. Układy relacji rynkowych są płynne i regulowane przez rachunek ekonomiczny, co niejednokrotnie może determinować inne rodzaje współzależności aniżeli tradycyjne relacje mała firma – duża firma. Takie formy współpracy występują przykładowo w ramach struktur klastrowych, zwłaszcza typu dystryktu przemysłowego, czy w mniejszym zakresie klastrow satelitarnych.

Patrząc od strony przedsiębiorstw, które planują działalność na rynku usług outsourcingowych jako partnerzy dla innych przedsiębiorstw lub instytucji, niezbędne jest podjęcie decyzji w kilku istotnych kwestiach. Dotyczą one rodzajów obsługiwanych segmentów, wyboru pomiędzy specjalizacją, a kompleksowością oferowanych usług, wyboru strategii, określenia stopnia dopasowania do klienta lub stopnia standaryzacji, czy doboru kadry. Warto zastanowienia jest też ustalenie proporcji i wzajemnych relacji pomiędzy szybkim zyskiem, a budowaniem wizerunku w dłuższym okresie<sup>165</sup>. Przeprowadzenie przez firmę analizy powyższych dylematów, pozwoli na odpowiednie pozycjonowanie swojej oferty wobec istniejących lub potencjalnych partnerów, pozwalając im zarazem zrealizować główny cel outsourcingu, jakim jest zwiększenie swobody strategicznej poprzez dobór partnerów biznesowych i warunków współdziałania z nimi przy realizacji działalności gospodarczej. Osiągana przez partnerów redukcja problemów operacyjnych, których rozwiązaniem zajmuje się wyspecjalizowany partner outsourcingowy, pozwala na koncentrację firmy na problemach strategicznych<sup>166</sup>. Wśród najważniejszych walorów outsourcingu, firmy wydzielające mogą odnotować<sup>167</sup>: obniżkę kosztów (związanych z zatrudnieniem pracowników: składki ubezpieczeń, szkolenia, administracja, zarządzanie kadrami itp.), wykonywanie zadań zleconych przez najlepszych fachowców, uzyskanie większej stabilności zarządzania majątkiem/procesami w firmie, możliwość korzystania z zasobów partnera outsourcingowego, umożliwienie obejścia blokady etatów, większa efektywność wykorzystania czasu pracy, niezależenie od niesolidności pracowników, łatwiejszy dostęp do najnowszych technologii (outsourcing informatyczny), utrzymanie odpowiedniej proporcji etatów, zwiększenie wydajności wszystkich komórek organizacyjnych firmy, zmniejszenie wysokości inwestycji, uniknięcie kłopotów ze „starzejącymi się” technologiami.

Według badań *The 2004 Outsourcing World Summit*, prawie połowa ankietowanych przedsiębiorstw jako najważniejszy czynnik decydujący o wprowadzeniu outsourcingu w schemat działania firmy stawia redukcję kosztów (49%). Wśród pozostałych korzyści wymieniano się wzrost koncentracji biznesu (17%), zmianę struktury kosztów (12%), dostęp do kwalifikacji (9%), mniejszą potrzebę kapitału (3%), podnoszenie jakości (3%), wzrost dochodów (4%) oraz innowacje (4%)<sup>168</sup>. Można z całą pewnością stwierdzić, że trendy te ulegają już teraz zmianie i w coraz większym zakresie będą skoncentrowane na podnoszeniu i utrzymywaniu konkurencyjności już nie tylko w wyniku obniżki kosztów, ale szeroko rozumianej kooperacji w dziedzinie innowacji i jakości działań. Dzieje się tak dlatego, że z jednej strony wzrastają oczekiwania samych organizacji stosujących outsourcing, z drugiej umiejętności, wiedza i doświadczenie partnerów outsour-

[165] Zob. K. Molenda, A. Mykowska, *Dylematy outsourcingu*, Marketing w Praktyce nr 6, 2004, s. 40-44.

[166] Por. McIvor R.: *Outsourcing*, [w:] *Best Practice Handbook*, Bloomsbury Publishing PLC 2003, s. 185.

[167] M. Rękas, *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 934, Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

[168] M. F. Cobert, *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How to do It Right*, Dearnborn Trade Publishing, Chicago 2004, s. 11.



cingowych/ offshoringowych. Idzie to w parze z dynamicznym rozwojem usług, które w krajach OECD obejmują ponad 70% zatrudnionych<sup>169</sup>. Poza tym należy brać pod uwagę wzrastające znaczenie krajów Europy Środkowo – Wschodniej<sup>170</sup> oraz Azji Południowo – Wschodniej<sup>171</sup> w zakresie międzynarodowego podziału pracy. W krajach tych wzrasta liczba wykwalifikowanych pracowników, którzy mogą, dzięki postępowi teleinformatycznemu wykonywać wiele funkcji, procesów i zadań po o wiele niższych kosztach. Z całą pewnością czynnik ten będzie przez kolejne lata dynamizował postęp outsourcingu, ale przede wszystkim offshoringu.

Outsourcingiem, jak wskazuje praktyka ostatnich lat w Polsce oraz doświadczenia krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej, mogą zostać objęte bardzo zróżnicowane dziedziny, począwszy od tworzenia i administrowania systemami informatycznymi poprzez usługi internetowe, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, księgowość, kontroling, auditing, usługi finansowo – analityczne, zapewniania ciągłości pracy na stanowiskach, tworzenie systemów motywacyjnych, utrzymanie ruchu, działalność energetyczną, sprzętanie i dozór, logistykę, magazynowanie, transport, przetwarzanie dokumentów, sprzedaż, aż po obsługę i zarządzanie relacjami z klientami. Często dotyczy on także działalności produkcyjnej.

Suma korzyści dostarczanych przez outsourcing w żadnym wypadku nie powinna jednakże przesłaniać pewnych zagrożeń. Zalicza się do nich utratę kontroli nad ważnym dla firmy obszarem, wypłynięcie poza firmę istotnych danych na jej temat, problemy prawne w razie nienależytego wywiązywania się z zadań przez dostawcę usługi outsourcingowej, czy wreszcie utratę części własnego personelu, który po jakimś czasie trudno odtworzyć<sup>172</sup>. Z punktu widzenia firmy wydzielającej określone funkcje, niepoprawnie przeprowadzona analiza wstępna opłacalności outsourcingu, niejednokrotnie prowadzi do sytuacji, w której łączne koszty outsourcingu przewyższają produkcję we własnym zakresie. Należy brać również pod uwagę oportunistyczne zachowania partnerów, procesy demotywacyjne własnego personelu, utratę jakości przy dążeniu partnera do zbytnej standaryzacji oferty, czy też uzależnienie od partnera, w sytuacji dostarczania przez niego produktów lub usług outsourcingowych o kompleksowym/skomplikowanym charakterze, trudnych do zaferowania przez innych potencjalnych partnerów<sup>173</sup>. Powyższe rodzaje ryzyka powinny stanowić fundament analizy tak po stronie przedsiębiorstwa wydzielającego, jak i ze strony firmy outsourcingowej, gdyż trudno byłoby mówić o jakimkolwiek partnerstwie, w sytuacji wyraźnej dominacji którejś ze stron relacji i niesprawiedliwego rozłożenia korzyści.

Patrząc z perspektywy dzisiejszych uwarunkowań rynkowych można uznać, że outsourcing będzie miał tendencję wzrostową i żadne czynniki nie osłabią dynamiki jego rozwoju. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele i leżą one zarówno w specyfice relacji rynkowych, dążeniu do redukcji kosztów, wzrastających wymaganiach kompetencyjnych dotyczących personelu, specjalizacji rynkowej, złożoności wyrobów i wymagań kapitałowych. Przy czym w procesach tych będzie

[169] Por. S. Wunsch – Vincent, *Offshoring von Dienstleistungen Und die WTO: Protektionismus verbunden*, Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, nr 9, 2005, s. 22.

[170] Zob. Ch. Donkor, *Auslagerung von Unternehmenprozessen ins Ausland – ein Kriterienkatalog*, Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, nr 9, 2005, s. 33

[171] Zob. H. Egger, *Outsourcing und Offshoring – eine makroökonomische Betrachtung*, Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, nr 9, 2005, s. 4.

[172] M. Wiśniewska – Janus, *Outsourcingu blaski i cienie*, Personel, 16-31 grudnia 2003, s. 18.

[173] W. Matiaske, T. Mellewigt, *Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 6, 72 Jrg, Juni 2002, s. 651-653.



brać udział coraz większa liczba krajów i zlokalizowanych w nich podmiotów gospodarczych. Jest to duża szansa dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw i polskiego rynku pracy.



### III. INNOWACJE I POSTĘP TECHNOLOGICZNY W ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.

#### 3.1. Innowacje, a wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa

W dobie dynamicznie postępującego rozwoju technicznego i przemian gospodarczych jednym z podstawowych czynników konkurencyjności jest zachowanie odpowiedniego poziomu innowacyjności. Innowacyjność coraz częściej decyduje o perspektywach utrzymania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa jak i warunkuje możliwości rozwoju.

Poglądy na innowacje są bardzo zróżnicowane, z czego wynika naturalna konsekwencja różnorodności ujęć definicyjnych. W artykule przyjmuję zwięzłą, a zarazem pełną definicję L. Barlińskiego, który przez innowacje rozumie zmianę istniejącego układu gospodarczego, polegającą na opracowywaniu i wdrażaniu nowych dla przedsiębiorstwa rozwiązań i ulepszaniu istniejących, mających na celu podnoszenie skuteczności jego funkcjonowania, a więc celowości działania, korzystności techniczno – produkcyjnej oraz korzystności ekonomicznej. Może to też być tworzenie układu zupełnie nowego w postaci przedsiębiorstwa<sup>174</sup>.

Innowacje są pojęciem szerokim, obejmującym rezultaty procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych, organizacyjnych, których zachowanie można kształtować<sup>175</sup>. Ujęcie to jest zgodne z dynamicznym, interakcyjnym (sprzężeniowym) modelem innowacji, które definiuje ten proces jako ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia, którego celem jest zmiana produktowa, technologiczna, organizacyjna i społeczna. Proces ten charakteryzuje się nowym sposobem zastosowania nauki i technologii, zapewniającym sukces rynkowy. W tym ujęciu – co jest szczególnie ważne – kładzie się nacisk na: projektowanie inżynierskie, sprzężenia zwrotne pomiędzy „rynkowymi” i „technologicznymi” fazami innowacji, powiązania między nauką, techniką i działalnością innowacyjną i pomiędzy firmami i instytucjami<sup>176</sup>. Upowszechnianiu takiego modelu sprzyja dynamiczny rozwój informatyki i nowe sposoby współpracy i kooperacji przedsiębiorstw, który określa sieciowy i zintegrowany charakter innowacji. Potwierdza to dynamika wzrostu różnego rodzaju „porozumień poziomych w postaci aliansów strategicznych, związków kooperacyjnych w dziedzinie badań i rozwoju (B+R), nowego produktu, jak i pionowych więzi między przedsiębiorstwami. W strategii rozwoju produktów i technologii wielu przedsiębiorstw szczególnie wzrosła rola i znaczenie więzi z dostawcami, użytkownikami i odbiorcami. Stwarza to szerokie pole działania dla roli i znaczenia małych i średnich firm innowacyjnych<sup>177</sup>. W interakcyjnym modelu innowacji wyraźnemu podkreśleniu podlega fakt wzajemnego oddziaływania biznesu i nauki w kreowaniu popytu oraz podaży na innowacje, powiązań procesu innowacji z otoczeniem mikro/makro

[174] Por. L. Berliński, *Istota innowacji w przedsiębiorstwie. Przegląd i próba koncepcji*, Przegląd Organizacji nr 7-8, 2003, s. 14-15.

[175] A. Pomykański, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000 r. s. 14.

[176] E. Stawasz, *System wspierania innowacji i przedsiębiorczości – podstawowe pojęcia*, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego i Żyrardowskie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości, Łódź – Żyrardów 1998, s. 16

[177] E. Stawasz: *Innowacje i Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] E. Stawasz, J. Mertl (red.): *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności MSP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 12-13.

oraz wewnętrznym organizacji, projektowaniem inżyniersko – ekonomicznym oraz sprzężeniem zwrotnym pomiędzy fazami innowacji, B+R, produkcji i marketingu<sup>178</sup>. Niektórzy autorzy dla podkreślenia faktu interakcyjności i uzależnienia poszczególnych ogniw w tworzeniu i dyfuzji innowacji zwracają uwagę na wzajemne oddziaływanie trzech podstawowych sfer, tworzących tzw. scenę innowacji: przemysłu ( przedsiębiorczości), generującego popyt, ale i często podaż innowacji, nauki – tworzącej i sprzedającej wyniki prac B+R i rządu jako ważnego czynnika regulacyjnego w nauce i technice<sup>179</sup>.

**Innowacje są warunkiem przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstw, w tym małych i średnich.** Nacisk konkurencji, który w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw jest o wiele większy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, zmusza te przedsiębiorstwa do ciągłego odnawiania swoich produktów. K. Poznańska na bazie analizy dostępnej literatury tematu uważa, że małe i średnie firmy są bardziej innowacyjne ze względu na: silniejszą orientację rynkową, operowanie w niszach rynkowych i związany z tym niższy stopień dywersyfikacji, elastyczność struktur organizacyjnych i silniejszą motywację menedżerską. Autorka stwierdza równocześnie, iż większą popularnością w tym sektorze firm cieszą się innowacje produktowe<sup>180</sup>. Z kolei badania prowadzone w 2004 r. przez Zespół Programowania i Ewaluacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują, że przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje, miały większe szanse na przetrwanie i rozwój, a także były bardziej rentowne od tych, które nie prowadziły procesów innowacyjnych. Poprawa sprawności działania dotyczyła w dużym stopniu sfery oferty rynkowej i jej lepszego dostosowania do potrzeb klientów, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów działalności oraz poprawie jakości wyrobów<sup>181</sup>. W obliczu szybkiego postępu technologicznego w dziedzinie technologii informacyjnych pozwalających na zarządzanie relacjami z klientami i innymi uczestnikami łańcucha wartości dodanej firmy, dużego znaczenia nabiera zdolność przedsiębiorstw do absorpcji takich rozwiązań, czego wyrazem jest zaszczepienie idei marketingu relacyjnego. W dobie szybkich zmian rynkowych, konieczności koncentracji na najlepszej obsłudze klienta i zyskiwania przewagi nad konkurentami poprzez oferowanie oczekiwanej przez klienta wartości, marketing relacji wydaje się bardzo znaczącym narzędziem budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa małej i średniej wielkości w oparciu o zasady partnerstwa rynkowego. Sednem tego podejścia jest szeroko opisywana w literaturze tematu koncepcja *Customer Relationship Management*.

Aby mówić o jakichkolwiek szansach wykorzystania innowacji jako podstawie rozwoju przedsiębiorstwa, niezbędne jest posiadanie przez firmę sprzyjających warunków do rozprzestrzeniania się (dyfuzji) innowacji. Warunki te mają swoją genezę w odpowiedniej wrażliwości firmy na wewnętrzne i zewnętrzne czynniki innowacyjności. Wewnętrzne cechy innowacyjnej organizacji to<sup>182</sup>:

[178] Zob. A. Pomykalski, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2000, s. 105.

[179] Por. A. H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 29-33.

[180] K. Poznańska, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 10, 1996, s. 33-34.

[181] A. Sosnowska, *Innowacje – podstawowe pojęcia*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko i inni, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 18.

[182] J. Bogdanienko, (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004 r. s. 40; A. Sosnowska, S. Łobejko., A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2001, s. 11-12 ; Por. A. H. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa



- ▶ wyraźna ogólna wizja kierunków rozwoju organizacji, formułowana przez kierownictwo najwyższego szczebla oraz umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału firmy dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje,
- ▶ zorientowanie na klienta, którego potrzeby nie tylko zaspokajają, ale i pobudzają – w tym stała łączność z klientami firmy celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- ▶ zorientowanie na technologie najlepiej realizujące obecne i przyszłe potrzeby produkcyjne, kreatywność i zdolność do permanentnego generowania innowacji,
- ▶ płaska struktura organizacyjna i pracownicy obdarzeni zaufaniem, popieranie szerokiego wachlarza postaw, poprzez tworzenie zróżnicowanych zespołów, dobrej komunikacji w pionie i poziomie,
- ▶ zachęcanie się do współzawodnictwa pobudzającego ducha pozytywnej rywalizacji między zespołami pracowników, przy ścisłej ich współpracy w ramach zespołów, w tym wspieranie twórców, innowatorów gwarantujących wysoki poziom innowacyjny firmy,
- ▶ wprowadzanie systemu nagród ściśle związanego z osiągnięciami
- ▶ elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków działania,
- ▶ odpowiedni zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę oraz zdolność przewidywania przyszłości – perspektywiczne myślenie.

W firmie innowacyjnej, która planuje rozwój poprzez kreowanie partnerstwa rynkowego, innowacja wg Rothwella powinna być znaczącym elementem strategii firmy i mieć charakter ciągły, co zapobiega zjawisku traktowania jej tylko jako zdarzenia, do którego podchodzi się od czasu do czasu. W sytuacji, gdy stanowi ona element strategii, łatwiej jest uzmysławiać pracownikom jej znaczenie i przeświadczenie o możliwościach własnego wpływu na jej kreowanie, przejawiającego się przykładowo w wychodzeniu z nowymi pomysłami i usprawnieniami produkcyjnymi i produktowymi. Jest to odmienne podejście wobec traktowania innowacji jako odpowiedzi na działania konkurentów, zaspokojenia potrzeb rynkowych i sprostania doraźnie pojawiającym się okazjom na rynku<sup>183</sup>. Dla firm małej i średniej wielkości korzyści wynikające z przyjęcia strategii innowacyjnych są bardzo istotne ze względu na budowanie ich konkurencyjności, ponieważ pozwalają na osiągnięcie renty nowości, wynikającej z wprowadzenia produktów i technologii dotychczas nieobecnych na rynku, umożliwiają stworzenie niszy produktowej, rynkowej lub technologicznej. Ponadto istnieje możliwość uzyskiwania wyższych dochodów wynikających z pełnienia roli lidera, zwiększeniu ulega siła przetargowa wobec odbiorców oraz powstaje możliwość budowania prestiżu firmy w środowisku regionalnym i krajowym<sup>184</sup>.

Oczywistym jest, że prawdziwie innowacyjna firma gotowa do nawiązywania partnerskich relacji z zewnętrznym otoczeniem to taka firma, która w pierwszym rzędzie wykształciła i wypromowała partnerskie relacje wewnątrz siebie, przejawiające się konstruktywną i otwartą współpracą między wszystkimi działami, i która koordynuje lub współuczestniczy na zasadach

---

1992, s. 25.

[183] R. Rothwell, *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990's*, R&D Management, vol 22, nr 3, s. 221-239, za: A. Sosnowska, S. Łobejko i inni: *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 20.

[184] A. Sosnowska, S. Łobejko, *Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytywy i trudności w rozwoju*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 8.



partnerskich w odpowiednim ogniwie łańcucha logistycznego. To także firma posiadająca taki system komunikacji, by można było określić, czy współpraca pomiędzy działami (funkcjami) przebiega prawidłowo oraz mająca w swojej strukturze respektowany przez wszystkich uczestników ośrodek koordynacji<sup>185</sup>. Elementy te składają się na system zarządzania wiedzą w organizacji, pozwalający na<sup>186</sup>:

- ▶ kreowanie przewag konkurencyjnych wobec konkurentów, tworzenia wartości dla klientów oraz kultury zorientowanej na klienta,
- ▶ wyzwalanie procesów innowacji organizacyjnych, produktowych i usługowych,
- ▶ szybsze wprowadzanie produktów na rynek,
- ▶ wybór optymalnych opcji strategicznych organizacji.

Cele te z pewnością będą sprawniej osiąmane, gdy organizacja, poprzez odpowiedni system zarządzania zasobami ludzkimi stwarzać będzie przesłanki do budowania długookresowych relacji z pracownikami.

Sprawność na polu innowacji determinowana jest także przyjęciem lub zaadoptowaniem odpowiedniej, wrażliwej na innowacje struktury organizacyjnej. Twierdzi się, że tradycyjna struktura funkcjonalna, z racji przyjmowanych założeń polegających na grupowaniu specjalistów w pionach funkcjonalnych, nie jest godna polecenia jeśli chodzi o tworzenie klimatu innowacyjności. Autorzy zajmujący się tematyką innowacji wskazują na strukturę multidywilizjonalną typu M, strukturę macierzową oraz organiczną, zaznaczając jednak, że nie ma jednej uniwersalnej struktury, gwarantującej sukces w kreowaniu innowacyjności<sup>187</sup>. W strukturze typu M, odchodzi się od grupowania na zasadzie funkcji, w kierunku podziału na grupy produktów. Personel funkcyjny (np. specjaliści ds. marketingu, human resources) jest dodawany do każdej z „dywizji”. Tak struktura zapewnia wysoką koncentrację na rynku i produkcie, choć nie jest wolna od wad. Jako podstawową wymienia się samo podejście do innowacji, które może być zbyt inkrementalne i może przeoczyć szanse wprowadzenia radykalnych innowacji, wykraczających poza sferę „konwencjonalnej mądrości”. Struktura macierzowa natomiast łączy w sobie strukturę funkcjonalną i projektową. Personel zatrudniony w konwencjonalnych pionach funkcjonalnych, „dodawany” jest na czas realizacji projektu do zespołów zadaniowych. Ta struktura charakteryzuje się wysokim stopniem elastyczności, unikaniem dominacji funkcji nad zadaniami, poprawia komunikację horyzontalną, redukuje biurokrację i zwiększa potencjał rozwojowy. Najbardziej „luźną” strukturą jest struktura organiczna, z nastawieniem na procesy komunikacji, współistnienie wielu zespołów interdyscyplinarnych i nastawieniem na rozwiązywanie problemów.

Sprawność innowacyjna przedsiębiorstwa współokreślana jest przez jego wewnętrzną zdolność i skłonność do wprowadzania innowacji, połączoną z doбором właściwej strategii innowacji i zapewnieniem sprawnej organizacji procesów innowacyjnych, ale także przez zdolność do kooperacji w procesach innowacyjnych z podmiotami mikrootoczenia oraz w nie mniejszym stopniu przez uwarunkowania stwarzane przez mezo – i makrootoczenie przedsiębiorstwa<sup>188</sup>. Te

[185] Por. J. Bogdanienko (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, op. cit. s. 44.

[186] M. Lengnick – Hall, C. Lengnick – Hall, *Human Resources Management in the Knowledge Economy*, Berrett – Koehler Publishers, INC., San Francisco 2003, s. 82.

[187] D. Smith, *Exploring Innovation*, The McGraw – Hill, Berkshire 2006, s. 234-235.

[188] Por. H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Difin, Warszawa 2003, s. 18.



ostatnie uwarunkowania wchodzą w skład – w zależności od szczebla polityki gospodarczej – tzw. krajowych lub regionalnych systemów innowacji, których efektywność jest pochodną wzajemnych sprzężeń jako elementów systemów tworzenia wiedzy i jej eksploatacji oraz znaczenia roli społecznych rozwiązań, takich jak: wartości, normy, regulacje prawne, itd. Struktura systemu innowacyjnego, jego specyfika narodowa lub regionalna, przyjęte rozwiązania i mechanizmy, powiązania między jego częściami składowymi, a także interakcje z otoczeniem wpływają na stan innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki<sup>189</sup>. Można więc stwierdzić, że konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest z jednej strony funkcją wewnętrzną zdolności do budowania trwałych podstaw sprostowania warunkom konkurencji, m.in. poprzez „zaszczerpienie” idei innowacyjności, z drugiej zaś wykorzystywania korzyści zewnętrznych będących efektem istniejących właściwości lokalnych lub regionalnych warunków społeczno – gospodarczych.

### 3.2. Partnerski kontekst innowacji

Bez względu na kształt rozwiązań i mechanizmów kreacji procesów innowacyjnych na szczeblu regionalnym lub krajowym, to procesy zachodzące w strukturze wymiany gospodarczej między uczestnikami łańcucha wartości dodanej tworzą, rzeczywistą bazę do rozprzestrzeniania się innowacji oraz tworzą założenia mechanizmów koordynacji tychże procesów. Powszechna już niemal tendencja do outsourcingu i koncentrowania się na kluczowych umiejętnościach, wyzwała procesy współpracy między partnerami „**sieci**”, również w dziedzinie optymalizacji struktury asortymentowej i udoskonalania procesów, czyli odpowiednio innowacjach produktowych i procesowych. **Kooperacja w ramach sieci**, wymaga oprócz umiejętności wzajemnej współpracy jej uczestników także kompromisów i innowacyjności w różnych sferach, w tym, w marketingu, zakupach, logistyce. W firmach o znaczącym pierwiastku działalności innowacyjnej i zaawansowaniu technologicznym, krąg instytucji, z jakimi przychodzi współpracować, poszerza się o lokalne ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, w tym parki naukowe, naukowo – technologiczne, wyższe uczelnie, jednostki B+R, itp. Kluczowe znaczenie ma współpraca i szukanie możliwych powiązań z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które wspólnie partycypując w sieci są w stanie uzyskać dostęp do istotnych technologii i zasobów wiedzy eksperckiej, trudnej do pozyskania dla pojedynczych firm z racji ograniczoności zasobów charakteryzujących małe przedsiębiorstwa<sup>190</sup>. Waga i znaczenie takiej współpracy wynika z tego, że innowacje, które obecnie się pojawiają, należą do grupy innowacji wymagających intensywnej wiedzy, zaś popyt na produkty pochodne od takich innowacji jest związany z rynkami globalnymi i międzynarodowymi<sup>191</sup>, których rozpoznanie i wejście na nie przekracza za reguły możliwości pojedynczych firm działających w izolacji i nie posiadających niezbędnych środków finansowych. Pojęcie sieci jest dzisiaj kluczowe w polityce rozwoju regionalnego. Sieć jest uważana jako trzecia obok rynku i hierarchii forma organizowania działalności gospodarczej. Według Meyera – Stamera<sup>192</sup> nie konkurują ze sobą ani samodzielne przedsiębiorstwa, ani państwa. Konkurują właśnie grupy przedsiębiorstw i innych

[189] E. Stawasz, *Innowacje, a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1999, s. 40.

[190] M. S. Freel, *Patterns of innovation and skills in small firms*, *Technovation*, 25, 2005, s.123-134.

[191] D. Stawasz (red.), *Ekonomiczno – organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 210.

[192] J. Meyer – Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, *Gospodarka Narodowa* nr 3. 1996, s. 1-5.

organizacji połączonych wspólnymi interesami, zorganizowane w sieci.

Procesy współpracy wyzwalane są zazwyczaj w sytuacji możliwości osiągnięcia określonych celów, gdy będą podejmowane wspólne działania wobec alternatywy ich nieosiągnięcia wobec działania w pojedynkę. Wcześniejsze doświadczenia, specyficzna wiedza i umiejętności, czy profesjonalizm organizacyjny w poważnym stopniu stymulują współpracę<sup>193</sup>. Ważne jest w tym kontekście zrozumienie zasad działania sieci, które obejmują aktorów (*actors*), relacje między członkami sieci (*links*), „przepływy” (*flows*), czyli zawartość wymiany lub transakcji, która pojawia się w wyniku interakcji, mogą to być idee, informacje, artefakty, pieniądze, partnerstwo itp. a także mechanizmy za pomocą których następuje interakcja między członkami sieci. Zrozumienie istoty sieci pozwala na zapobieganie ewentualnym problemom związanym z jej działaniem<sup>194</sup>. Nie mniej ważny jest również nie tylko sam sposób wymiany informacji między członkami sieci, ale to, jak jednostki i organizacje budują sieci i pielęgnują je<sup>195</sup>.

W literaturze zagranicznej, biorąc pod uwagę sieciowy charakter innowacji wymienia się wiele jej odmian, mogą to być np. sieci oparte na współdziałaniu samych przedsiębiorstw, sieć rozumiana jako formalne i nieformalne zespoły robocze wewnątrz organizacji, wspólnoty praktyków, klastry regionalne oparte na wiedzy, sieci sektorowe, konsorcja rozwoju nowego produktu lub procesów (*SYMBIAN* – Sony, Ericsson, Motorola and others), fora sektorowe, konsorcja rozwoju nowych technologii, współpraca w zakresie wyłaniania nowych standardów (np. *Motion Pictures Experts Group* – MPEG), uczenie się w łańcuchu wartości dodanej<sup>196</sup>. Sieci innowacji powinny mieć otwartą konfigurację, łączące członków rodzaje aktywności, dopuszczać obecność zróżnicowanych pod względem kompetencji aktorów wewnętrznych i zewnętrznych oraz kreować nieformalne relacje interpersonalne, które mogą być wsparciem/ dodatkiem do relacji zawodowych i wreszcie budować połączenia z różnymi poziomami organizacji<sup>197</sup>.

Reasumując, można stwierdzić, że obecnie pespektywy przetrwania i rozwoju firm opierających swą przewagę konkurencyjną na innowacjach posiadają te przedsiębiorstwa, które budują dostęp do szerokiej i zróżnicowanej bazy wiedzy i sieci informacji. Dostęp ten często skutkuje bardziej skutecznymi i lepszymi jakościowo działaniami w sferze planowania i zarządzania oraz powstawaniem większych, bardziej obiecujących przedsięwzięć<sup>198</sup>.

Nie tylko wewnętrzne lub zewnętrzne determinanty innowacyjności uzasadniają potrzebę budowania partnerstwa w tej dziedzinie przez MSP. Sam charakter innowacji sprawia, że musi być ona rozpatrywana w szerszym kontekście wzajemnych interakcji między firmą, a otoczeniem. Podstawowe cechy innowacji, które określają partnerstwo to<sup>199</sup>:

[193] L. P. Bucklin, S. Sengupta, *Organizing Successful Co – Marketing Alliances*, Journal of Marketing, Vol. 57, 1993, s. 43.

[194] S. Conway, O. Jones, F. Steward, *Realising the potential of the social network perspective in innovation studies*, [in:] O. Jones, S. Conway, F. Seward (eds.), *Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks*, Imperial Press, London 2001, s. 355.

[195] S. Conway, F. Steward, *Managing and shaping innovation*, Oxford University Press, New York, 2009, s. 73.

[196] J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2007, s. 87-88.

[197] S. Conway, F. Steward, op. cit. s. 94.

[198] A. C. Cooper, F. I. Gascon, Woo C. V.: *A Resource – Based Prediction of New Venture Survival and Growth*, [in:] J. L. Wall., L. R. Jauch., D. Roberts, R. Ross, C. Kelly, *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Madison, Wisconsin: Omnipress, 1991, p. 69 za: F. Chittenden, M. Robertson, I. Marshall: *Small Firms, Partnerships for Growth*, Paul Chapman Publishing Ltd, 1995, s. 73.

[199] J. Guinet, *National system of Financing Innovation*, ODCE, Paris 1995, s. 21, za: J. Mertl (red.), *Instrumenty transferu i pobudzania innowacyjności krajowych podmiotów gospodarczych z sektora małych i średnich*



1. Fakt, że tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego know-how – dzisiejsza innowacja to przede wszystkim wiedza i kreatywność, których tworzenie jest z reguły wynikiem współpracy wielu podmiotów wymieniających wiedzę i tworzących warunki jej wykorzystania we wspólnych projektach, aliansach i innych firmach partnerstwa.
2. Innowacja jest interakcyjna i multidyscyplinarna – czyli jej powstanie to wynik złożonego systemu wzajemnych interakcji między wszystkimi interesariuszami firmy, budowania „bazy kontaktów” w całym łańcuchu wartości dodanej, w którym uczestniczy firma oraz współpracy z podmiotami spoza jego obrębu .
3. Innowacja jest zlokalizowana – czyli jest własnością i dziełem firm i organizacji danego kręgu/sieci współpracy o określonej specyfice i znaczeniu dla tej właśnie grupy
4. Innowacja jest procesem integracji – oznacza to, że niezależne jednostki, widząc szansę osiągnięcia ważnego celu w wyniku partnerskiego współdziałania, godzą się na podporządkowanie wspólnym rygorom koordynacji poszczególnych funkcji takich, jak badania, produkcja, marketing, planowanie finansowe.
5. Innowacja jest procesem uczenia się – w którym powstanie nowej wiedzy wynika z funkcjonującego systemu akumulowania i wykorzystywania wiedzy. Oczywiście im bardziej złożona od strony technologicznej branża, w jakiej przychodzi działać firmie, tym bardziej procesy akumulacji wiedzy muszą być wsparte zasobami wiedzy partnerów wewnętrznych i zewnętrznych firmy.
6. Innowacja jest zjawiskiem o wymiarach społecznych – poprawne relacje z grupami interesów, których wprowadzana innowacja może dotyczyć, często mogą decydować o szansach jej przetrwania w długim okresie i oddziaływania zgodnie z założeniami jej implementacji
7. Innowacja jest procesem kreatywnej destrukcji – co powoduje, że nowe produkty, rozwiązania, czy procesy w firmie wymagają zmian w dotychczasowych strukturach i procesach, co może prowadzić do konieczności przemodelowania sposobów myślenia i nawiązania jakościowo nowych relacji z wewnętrznym i/lub zewnętrznym otoczeniem firmy. Nie wykluczone, że takie działania to w wielu przypadkach warunek skutecznej implementacji rozwiązań innowacyjnych.
8. Innowacja ma kulturowe źródła w procesie historycznym – co oznacza, że wprowadzanie innowacyjnych metod i rozwiązań pociąga za sobą konieczność uwzględniania tła kulturowego i historycznego, aby nie doprowadzić do niepotrzebnej kolizji. Powoduje to, że dokonując inwestycji, wprowadzających innowacje i przewidując możliwe do wystąpienia trudności, firma zmuszona będzie do stworzenia sprzyjającego klimatu, wymagającego partnerskiego podejścia do bezpośrednich lub pośrednich beneficjentów zmian.
9. Innowacja jest kosztowna i ryzykowna – co jest szczególnie silnie odczuwane przez małe i średnie firmy, którym szczególnie trudno jest udźwignąć ciężar ich wdrażania i realizacji, przy często trudnym do oszacowania rezultacie. Ograniczenie ryzyka oraz rozłożenie kosztów innowacji przez małą i średnią firmę jest bardziej realne do osiągnięcia przy zaadoptowaniu mechanizmu partnerstwa i współpracy w łańcuchu wartości dodanej, w którym uczestniczy firma, we współpracy z innymi firmami lub z otoczeniem wspierania przedsiębiorczości i innowacji.

Badania prowadzone w krajach zachodnich pokazują, że innowacyjność przedsiębiorstw zwiększa się, gdy podejmują one współpracę z innymi jednostkami, zwłaszcza w zakresie B+R; jednocześnie współpraca ta jest traktowana jako bardzo ważne źródło innowacji<sup>200</sup>. Jednakże „współpraca w warunkach wolnego rynku nie jest (...) dla przedsiębiorców sprawą całkowicie naturalną. Brak informacji i zaufania sprawiają, że powstawanie partnerskich relacji jest procesem trudnym i skomplikowanym. Instytucje (wspierające w różnych formach MSP – przyp. autora) neutralizując konkurencję rynkową strukturalizują sieci przedsiębiorstw, pomagając w nawiązywaniu kontaktów i ukierunkowując działania gospodarcze. (...). Dotyczy to szczególnie wszelkiego rodzaju centrów przedsiębiorczości i transferu technologii, które mogą interesować się firmą, asystując w jej rozwoju i interweniując w razie potrzeby, pomagając w znalezieniu doradców prawnych, handlowych, organizacyjnych lub partnerów strategicznych. Mogą one poza tym stworzyć popyt na określone produkty i usługi oraz kreować zachowania prowadzące do powstania innowacyjnego środowiska przedsiębiorczości. Instytucje i organizacje odgrywają w tym przypadku najczęściej rolę pośrednika, animatora i informatora”<sup>201</sup>.

Różne formy współpracy i wsparcia ze strony otoczenia przedsiębiorczości (np. takich jak agencje rządowe, uniwersytety, instytucje biznesowe powołane dla wspierania MSP) wzbogaca środowisko ich funkcjonowania i uwiarygodnia wiele inicjatyw, pozwalając wielu firmom na zaistnienie na rynku i przeżycie w najtrudniejszych, początkowych okresach działania<sup>202</sup>. W składzie takiego otoczenia wyróżnia się zazwyczaj sześć podstawowych grup<sup>203</sup>: dostawcy technologii, konsultanci, inne firmy, system finansowy, pośrednicy, polityka innowacyjna państwa. Dostawcy technologii to wszelkie jednostki zinstytucjonalizowane bądź niezależni twórcy, którzy generują wiedzę, możliwą do skomercjalizowania w gospodarce. Miejscem postawiania takiej wiedzy to uczelnie wyższe, jednostki naukowe, parki naukowe i naukowo – technologiczne, centra badawcze, firmy badawcze, itp. Zwłaszcza w parkach naukowo – technologicznych zachodzą najbardziej intensywne procesy współpracy i współdziałania. Są to wspierane ze środków publicznych zorganizowane kompleksy przemysłowe, w ramach których tworzy się warunki rozwoju młodych innowacyjnych przedsiębiorstw oraz umożliwia transfer technologii i komercjalizację rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej<sup>204</sup>. Posiadając wyodrębniony obszar<sup>205</sup>, zlokalizowane na swoim terenie małe i średnie firmy oraz działy B+R dużych firm, laboratoria

[200] J. Mairesse, P. Mohen, *Special Issue on New Science and Technology Indicators*, “STI Review”, OECD, No 27. Paris 2001, za: B. Grzybowska, A. Strychalska – Rudziewicz, *Współpraca przedsiębiorstw z jednostkami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiwski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, a relacje z interesariuszami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 115.

[201] Por. A. Jewtuchowicz, *Współprac i budowanie sieci powiązań regionu*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Sułborski (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno – gospodarczy*, Uniwersytet Łódzki, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Łódź 2002, s. 245.

[202] Por. D. M. Flynn, *A Critical Exploration of Sponsorship, Infrastructure, and New Organizations*, *Small Business Economics*, 5, 1993, s. 129 i 131.

[203] R. Chabbel, *Characteristics of Innovation: Policie, Namely for SMEs*, *Science Technology, Industry*, vol. 16, 1995, s. 110, za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, op. cit. s. 120-121.

[204] Por. K. B. Matusiak, *Parki technologiczne. Instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości procesów innowacyjnych i rozwoju regionalnego*, Fundacja Inkubator i Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 14, Zob. szerzej w: <http://www.sooipp.org.pl/parki>.

[205] nie zawsze jest to warunek konieczny do powołania parku technologicznego, gdyż można mówić też o tzw. rozproszonym parku technologicznym, który opiera się nie na jednym wydzielonym terytorium ale na współpracy członków parku w sieciowych powiązaniach.





badawcze, szkoły wyższe, wyodrębnione instytuty badawczo – rozwojowe, parki naukowo technologiczne stwarzają szczególnie korzystne warunki do zapoczątkowania i kultywowania relacji partnerskich między sferą nauki i badań, a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zdaniem United Kingdom Science Park Association (UKSPA), obecność małych firm technologicznych w parkach naukowo – technologicznych zwiększa w znaczący sposób szanse ich przetrwania, a wiele z nich w ogóle nie miałyby szansy na zaistnienie rynkowe gdyby rozpoczynały działalność poza parkiem<sup>206</sup>. Dotyczy to zwłaszcza możliwości jakie parki oferują w wyzwalaniu przedsiębiorczości akademickiej<sup>207</sup>.

Z perspektywy ostatnich lat, kiedy idea parków zyskiwała na popularności w wielu miejscach w Polsce, można wskazać pewne zalecenia wynikające z badań nad ich funkcjonowaniem<sup>208</sup>. Ich uwzględnienie przyczyniać powinno się do większej transparentności w ocenie skuteczności działania parków w porównaniu do stawianych im celów. Przede wszystkim należy wprowadzić jednolity system ewaluacji pozwalający na okresowy pomiar efektów działania parków. Ważne jest zwrócenie uwagi na charakter partnerstwa w parkach, aby miało ono realny i efektywny wymiar wyrażony przez konsensus społeczno – polityczny. Potrzeba ta widoczna jest szczególnie ostro w początkowej fazie powstawania i ustalania wizji rozwoju parku. W fazie tej istotne jest również zwracanie uwagi na potrzebę szybkości uruchamiania parku i doprowadzenia go do pełnego stanu organizacyjno – funkcjonalnego, aby unikać pojawiania się kosztów utraconych korzyści. Z racji tego, że parki naukowo – technologiczne są normalnym uczestnikiem relacji rynkowych, do kluczowego czynnika decydującego o jego powodzeniu zalicza się menedżerski profil zarządzania, zarówno na etapie przygotowania, zaplanowania i realizacji inwestycji, jak i późniejszego zarządzania majątkiem oraz pozyskiwania lokatorów o odpowiednim profilu, zgodnym z ideą i założeniami parku. Wreszcie należy pamiętać, że park naukowo – technologiczny to specyficzne narzędzie rozwoju innowacyjności, pasujące do określonej grupy problemów. W związku z tym nie zawsze konieczne, celowe i racjonalne będzie podejmowanie decyzji o jego uruchomieniu w określonej lokalizacji. Konieczne jest także zwiększenie udziału istniejących i powstających dopiero parków naukowo – technologicznych w inkubacji i pre – inkubacji przedsiębiorczości, przede wszystkim akademickiej<sup>209</sup>.

Ważnym podmiotem w procesach rozwoju innowacyjności, w tym przede wszystkim MSP i tworzących pola potencjalnej współpracy partnerskiej są też wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu, statutowo zajmujące się komercjalizacją i transferem technologii (np. Centra Transferu Technologii)<sup>210</sup>. Mogą tu być jednostki działające na pograniczu przemysłu i sfe-

[206] Por. D. J. Storey, A. Strange, *Where Are They Now? Some Changes in firms Located on UK Science Parks in 1986*, New Technology, Work and Employment, 7, 1992, s. 18.

[207] Zob. L. Grayson, *Science Parks: an Experiment in High Technology Transfer*, London: The British Library, 1993, s. 120. na temat przedsiębiorczości akademickiej zob. szerzej [w:] J. Guliński, K. Zasiadły, (red.) *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

[208] Por. M. Dzierżanowski, S. Szultka, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Analiza stanu i kierunku rozwoju parków naukowo – technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce. Raport z badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 23-32.

[209] Zob. J. Guliński, K. Zasiadły, *Innowacyjna przedsiębiorczość – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005; J. G. Wissema, *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

[210] Transfer technologii to proces przepływu projektów ( wynalazków od źródła postawiania wynalazków do sfery produkcji i dalej do użytkownika zob. więcej w: A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobjeko,



ry publicznych instytutów naukowych i badawczych, publiczno – prywatne jednostki działające w dziedzinie transferu technologii między sferą badań, a przemysłem (w tym właśnie przykładowo parki naukowe i technologiczne), czy wreszcie organizacje pozarządowe, w tym wydzielone obszary działalności jednostek samorządu gospodarczego<sup>211</sup>. Ten rodzaj pośredniczących instytucji sfery wspierania innowacyjności MSP przyjmuje funkcje mediacyjne jako pośrednik w relacjach małej firmy z otoczeniem, transformacyjne, dostosowujące sferę popytu na innowacje ze sferą podaży i jakościowych dostosowań, oraz diagnostyczne badające prawdziwe potrzeby MSP w dziedzinie innowacji<sup>212</sup>. Podobną rolę pełnią również akceleratory technologiczne, nastawione przede wszystkim na współpracę z istniejącymi już przedsiębiorstwami technologicznymi i służące, poprzez wykorzystanie i aktywizację różnorodnych programów na ten cel skierowanych, zdynamizowaniu ich rozwoju.

Znaczącym podmiotem instytucjonalnego systemu wspierania innowacyjności i partnerstwa na styku nauki z biznesem są też inkubatory technologiczne. Obok parków naukowych, technologicznych i naukowo – technologicznych są jednym z rodzajów zorganizowanych kompleksów gospodarczych, często stanowiących ich element, oferujących zaplecze infrastrukturalne, szkoleniowo – doradcze dla młodych, nowo powstałych firm technologicznych. W inkubatorach małe firmy mają szansę wejścia w orbitę oddziaływania korzystnych dla swojego rozwoju powiązań wewnętrznych i zewnętrznych w sferze kooperacji, dostępu do ośrodków naukowych i badawczych i doboru odpowiednich strategii zarządzania innowacyjnego.

Rozwój inkubatorów to sposób na przełamanie błędnej mentalności pracowników naukowych, jak i menedżerów firm, u których dominuje przekonanie, że wzajemne kontakty prowadzą najczęściej do wzrostu kosztów, strat i w rezultacie do niepowodzenia<sup>213</sup>. Założenia i cele działania inkubatorów nakreślają kierunki kształtowania możliwych form współpracy partnerskiej, z głównym podmiotem tych relacji – małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W ramach tej działalności inkubatory powinny zajmować się oceną projektów technologicznych, gromadzeniem i przekazem informacji między partnerami sfery B+R, pomocą w nawiązywaniu relacji zagranicznych, diagnozowaniem potencjalnych regionalnych i międzynarodowych nisz rynkowych dla MSP, umożliwianiem dostępu do europejskich i światowych banków informacji, czy też pomocą w partycypacji (lub subwencjonowaniu) kosztów związanych z nowymi wdrożeniami<sup>214</sup>.

W związku z możliwościami jakie stoją w ostatnich latach w zakresie wspierania działalności innowacyjnej dzięki środkom unijnym, popularną formą stają się akademickie inkubatory przedsiębiorczości. Mogą one stawać się załączkiem wielu tzw., firm odpryskowych (*spin – off*) i być polem testowania wielu ciekawych i potencjalnie innowacyjnych koncepcji.

Znaczenie parków naukowo – technologicznych jak i inkubatorów dla rozwoju innowacyj-

---

J. Brdulak, K. Chinowska, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 42.

[211] Por. K. B. Matusiak, E. Stawasz, *Otoczenie instytucjonalne małych firm innowacyjnych*, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 45.

[212] Por. E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, op. cit s. 135-136; zob. także: J. Baruk, *Centra przedsiębiorczości, a innowacyjność firm*, *Organizacja i Kierowanie* nr 2, 2001, s. 47-61.

[213] Por. M. Bukowski, P. Babicki, *Jak przedsiębiorca z naukowcem*, *Manager* nr 7, 2004, s. 34-36.

[214] L. Mertl, M. Pietraszewski, E. Stawasz, *Inkubatory przedsiębiorczości, a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] B. Marciniak, J. Guliński (red.), *Parki naukowe i technologiczne*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1999, s. 178.



ności w sektorze MSP było i jest widoczne w programach operacyjnych funduszy strukturalnych UE w Polsce, zarówno w okresie 2004-2006<sup>215</sup> jak i 2007-2013<sup>216</sup>.

Zarówno w powyżej zaprezentowanych przypadkach obejmujących zinstytucjonalizowane formy partnerstwa w dziedzinie innowacji, jak i formach współpracy nie opartych na trwałych rozwiązaniach instytucjonalnych, partnerstwo między małym i średnim przedsiębiorstwem, a sferą nauki, w ujęciu konstrukcji i charakteru umowy o współpracę, może być budowane, w bardzo różnej postaci. Są to umowy o charakterze ogólnym, określające obszary współpracy między partnerami, warunki i tryb planowania, finansowanie, umowy dotyczące realizacji konkretnego przedsięwzięcia, umowy o dzieło w pracownikami uczelni, umowy związane z realizacją projektów celowych, umowy z danym pracownikiem zaplecza B+R o dodatkowym zatrudnieniu, np. w zespole doradców, czy też dotyczące udziału MSP w działalności szkoleniowej, seminaryjnej, wystawach, zajęciach dydaktycznych<sup>217</sup>.

W rozwoju instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych form partnerstwa między sferami biznesową i naukowo – badawczą decydującą rolę odgrywa kapitał, reprezentowany przez instytucje sfery finansowej, w których coraz bardziej znaczącą rolę odgrywać będzie *venture capital*<sup>218</sup>. Venture capital, mimo, że jest formą finansowania, która w zbliżonej do dzisiejszej formie funkcjonuje od wielu lat, jest relatywnie nowym źródłem finansowania działalności innowacyjnej<sup>219</sup>, który na dobre zaczął być stosowany w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii od dekady lat 80-tych. Czynnikiem dynamizujący rozwój venture capital w Stanach Zjednoczonych powiązany był z sukcesem Doliny Krzemowej (Silicon Valley), w przypadku której duży wzrost liczby przedsięwzięć technologicznych był powiązany z tą formą finansowania<sup>220</sup>.

W przypadku tej formy finansowania od małych i średnich firm wymaga się z reguły innowacyjnego pomysłu i gwarancji profesjonalizmu, co przejawia się w bardzo rygorystycznych etapach procesu oceny i selekcji projektów, obejmujących ocenę projektu, kadry menedżerskiej, analizy rynku, uwzględniania wartości mało i trudno mierzalnych, oceny aspektów prawnych oraz gruntownej analizy finansowej<sup>221</sup>. Przy czym dla przedsiębiorstw sektora MSP istotne jest, że obszar zainteresowań inwestycyjnych funduszy venture capital wbrew obiegowym opiniom o zawężeniu do wybranych tylko rodzajów działalności, jest dość szeroki<sup>222</sup>. Rola venture capital mogą pełnić też nieformalni inwestorzy tzw. *business angels*, dysponujący środkami pozwalającymi zaangażować się w małe niepubliczne przedsiębiorstwo, poprzez ciche udziały. Z reguły

[215] Chodzi tu o Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Dz. 1.3. współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w okresie 2004-2006.

[216] Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka w okresie programowania 2007-2013.

[217] M. Dworcak, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 123.

[218] Zob. J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997; D. Klonowski, *Kapitał wysokiego ryzyka w Polsce, kryteria podejmowania decyzji inwestycyjnych*, Organizacja i Kierowanie nr 1, 2003, s. 77-89.

[219] Zob. D. Deakins, M. Freel M, *Entrepreneurship and Small Firms*, 3rd edn, McGraw – Hill, Maidenhead 2002.

[220] Zob. J. Howells, *The Management of Innovation and Technology: The Shaping of Technology and the Institutions of the Market Economy*, Sage Publications, London 2005.

[221] L. Camp, *Venture Capital due diligence. A Guide to Making Smart Investment Choices and Increasing Your Portfolio Returns*, John Wiley & Sons Inc, 2002, s. 6.

[222] Zob. N. M. Scarborough, T. W. Zimmerer, *Effective Small Business Management*, Printice Hall, New Jersey 200, s. 420.

są to inwestorzy, prowadzący wcześniej działalność gospodarczą, bądź zajmujący wysokie stanowiska byli menedżerowie, którzy zebrali odpowiednie środki na tego typu inwestycje, często dokonujący inwestycji regionalnych<sup>223</sup>. Jeśli chodzi o relacje partnerskie między przedsiębiorcą „zasilanym” a business angels, nabierają one szczególnego znaczenia. Bardzo ważny jest osobisty kontakt, poprawne stosunki i wzajemne zrozumienie dla wspólnej misji i jej rezultatów pomiędzy tymi partnerami, dla pomyślności całego przedsięwzięcia<sup>224</sup>.

Ta grupa inwestorów z reguły spoza bezpośredniego kręgu rodzinnego przedsiębiorcy, nie ma charakteru homogenicznego. W zależności od finansowego potencjału i przyjętej strategii, różnią się oni pod wieloma względami: ilością inwestycji, ich poziomem, doświadczeniem w inwestycjach typu *start – up*, powodami podejmowania działalności inwestycyjnej, proporcjami inwestycji itp<sup>225</sup>. W praktyce stosuje się wiele podziałów dotyczących business angels biorąc jako punkt wyjścia motywę inwestowania i wielkości zainwestowanych kapitałów<sup>226</sup>.

Ciekawą formą dostępu do kapitału dla nowych firm innowacyjnych jest rynek pozagieldowy – *New Connect*. *New Connect* jest platformą giełdową dla młodych, dynamicznych spółek, które są zainteresowane debiutem giełdowym, jednak nie spełniają wyśrubowanych kryteriów wejścia na podstawowy rynek Giełdy Papierów Wartościowych. *New Connect* nazywany jest też Alternatywnym Systemem Obrotu lub rynkiem nieregulowanym. O ile spółki notowane na rynku regulowanym muszą przestrzegać restrykcyjnych przepisów prawa unijnego i krajowego, o tyle zasady obowiązujące na *NewConnect* ustala jedynie Giełda Papierów Wartościowych. Nie oznacza to oczywiście, że *NC* jest pozbawiony jakiegokolwiek kontroli – przejrzystości transakcji przygląda się Komisja Nadzoru Finansowego. Największą zaletą *NC* jest prostota i niskie koszty debiutu. Spółka nie musi przygotowywać prospektu emisyjnego (w przypadku tak zwanej „oferty prywatnej”), nie ma też obowiązku przedstawiania raportów kwartalnych, zaś raporty półroczne nie muszą być audytowane<sup>227</sup>.

W kontekście zagadnień finansowych i ograniczeń jakie mogą napotykać MSP w rozwoju poprzez innowacje, warto wspomnieć, że na poziomie zarówno krajowym jak i regionalnym funkcjonują fundusze poręczeń kredytowych, których zadaniem jest ułatwianie dostępu podmiotom tego sektora do finansowania kredytem bankowym. System funduszy tego typu otrzymuje

---

[223] C. M. Mason, R. T. Harrison, *Informal venture capital: a study of the investment process, the post – investment experience and investment performance*, Entrepreneurship and Regional Development, 8, 1996, pp. 105-125; C. Mason, R. Harrison, *Business angels are the answer to an entrepreneur's prayer*, [in:] S. Birley, D. Muzyka, (eds), *Mastering Entrepreneurship*, FT/Prentice Hall, London 1997, s. 110-114; J. Marszałek, *Wyzwania i nadzieje business angels w finansowaniu przedsiębiorstw*, [w:] B. Mikołajczyk (red.), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006. s. 181 – 190.

[224] B. Mikołajczyk, *Finansowanie rozwoju MSP w krajach Unii Europejskiej*, [w:] E. Stawasz, J. Mertl (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 162.

[225] Zob. P. Coveney, K. Moore, *A typology of Angels: A Better Way of Examining the Informal Investment Phenomena*, [in:] R. Donckels, A. Miettinen, *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, Ashgate, Aldershot 1997.

[226] Są to: Entrepreneur angels, Income seeking angels, Wealth maximizing angels, Corporate angels, Latent angels, Virgin angels, Zob. H. Stevenson, P. Coveney, *Survey of Business Angels*, Heleny on Thames, Capital Report Ltd, London 1994, s. 5; J. Węclawski, *Nieformalni inwestorzy kapitału własnego w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Finanse, bankowość, ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności*, t. 2, Katowice 2002, s. 144.

[227] [http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter\\_95015.asp](http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95015.asp) (stan z dnia 25 kwietnia 2011).



poważne zasilenie finansowe ze środków unijnych w ramach programów operacyjnych i będzie systematycznie rozwijany.

Mówiąc o systemie instytucjonalnym wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności należy zaznaczyć, że wiele podmiotów działających w tej sferze funkcjonuje w systemach/ sieciach, czego przykładem może być np. sieć Krajowego Systemu Usług i Krajowego Systemu Innowacji (KSU i KSI) nadzorowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Celem powołania KSU była pewna integracja usług świadczonych na rzecz MSP, zapewniająca odpowiedni, wysoki standard jakości usług i pozwalająca na sprawne prowadzenie skoordynowanej polityki na rzecz rozwoju sektora MSP. W obrębie sieci powołano dodatkowy mechanizm koordynacyjny, składający się z podmiotów świadczących usługi tzw. proinnowacyjne, aby ułatwić MSP identyfikację usług typowo związanych z innowacyjnością. Chodzi o Krajowy System Innowacji (KSI). Oprócz KSU i KSI, dzięki dostępnym na ten cel środkom z programów operacyjnych w funduszach strukturalnych, powołano również wiele innych sieci o zasięgu regionalnym lub krajowym.

Ważnym obszarem współpracy przedsiębiorstw, w tym małych i średnich pozwalającym zwiększać ich potencjał innowacyjny jest również współpraca z większymi przedsiębiorstwami. W dobie wzrastającej ilości powiązań o charakterze sieciowym, ich jakość, trwałość i elastyczność będzie się stawać poważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Taki charakter więzi może być wytłumaczony na gruncie teorii uzupełniających aktywów. Zakłada ona powstawanie procesów współpracy podbudowanych przeświadczeniem partnerów o możliwościach dostępu do uzupełniających aktywów, które są niezbędne dla powodzenia komercjalizacji innowacji<sup>228</sup>. Dzisiejsze uwarunkowania rynkowe stwarzają okazję do wielu form współdziałania przedsiębiorstw, które mogą przybierać m.in. formę aliansów strategicznych<sup>229</sup>, współpracy w sieciach franchisingowych, zintegrowanych łańcuchów dostaw, porozumień licencyjnych, czy współpracy w ramach struktur klastrowych. Jeśli chodzi o wpływ na innowacyjność, wszystkie te formy współpracy mają w zamierzeniu uzyskanie różnych korzyści. Są to na przykład rozłożenie koniecznych kosztów nakładów inwestycyjnych w zakresie B+R, dostęp do komplementarnych zasobów, w tym do technologii, czy też szybszy wzrost z inwestycji. Korzyści te to niewątpliwie również okazją do rozłożenia ryzyka na kilku partnerów, wzrost specjalizacji<sup>230</sup>, różnicowanie kanałów informacji w zakresie przepływu fachowej wiedzy, uczenia się, osiągania korzyści różnorodności w produkcji wyrobów wysokiej jakości dostosowanych do zmieniających się nieustannie wymagań popytowych, i ogólnie przyczynianie się do wzrostu konkurencyjności<sup>231</sup>.

[228] Zob. D. J. Teece, *Profiting from Technological Innovation: Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Research Policy, vol. 15, 1986, za: E. Stawasz, *Innowacje a mala firma*, op. cit. s. 125.

[229] Zob. R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2004; M. Romanowska, *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000; N. M. Vyas, W. L. Shelburn, D. C. Rogerjs, *An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*, Journal of Business & Industrial Marketing No. 3, Vol. 10, 1995, s. 47-58; G. Miles, S. B. Preece, M. C. Baetz, *Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology – Based Firms*, Journal of Small Business Management, April 1999, s. 22; H. Gierl, *Opportunismus in Geschäftsbeziehungen – Ursachen und Gegenmassnahmen*, Der Markt Nr. 157/158, 40 Jrg, 2001, s. 55-65.

[230] Por. C. Trigilia, *Italian Industrial Districts: Neither Myth nor Interlude*, [w:] F. Pyke, W. Sengerberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992, s. 37.

[231] B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik – Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, AJG, Bydgoszcz 2004, s. 56, zob. także: F. Belussi, F. Arcangeli, *A typology of*

### 3.3. Region i jego instytucje jako stymulatory przedsiębiorczości i innowacyjności

Innowacyjność przedsiębiorstw jest w znacznym stopniu uwarunkowana również jakością relacji jakie zachodzą między uczestnikami życia gospodarczego w regionach. Celem regionalnej polityki proinnowacyjnej powinno być kształtowanie oraz optymalizowanie infrastruktury innowacji, badań i rozwoju, transferu technologii zgodnie z występującym zapotrzebowaniem<sup>232</sup>. Tak postawiony cel, możliwy będzie do osiągnięcia tylko wówczas, gdy zdiagnozowane i zwaloryzowane zostaną na poziomie regionu czynniki decydujące o jego konkurencyjności, do których zalicza się posiadane specyficzne kompetencje i umiejętności, kapitał intelektualny, środowisko innowacyjne, zorientowanie regionu na kreowanie zasobów oraz ciągły proces uczenia się<sup>233</sup>. Docelowym stanem, do jakiego dążą nowoczesne regiony w gospodarce opartej na wiedzy jest taki stan, w którym region staje się regionem uczącym, zdolnym do pro aktywnej adaptacyjności poprzez innowacje. W takim regionie przyswajanie wiedzy przebiega na kilku poziomach – jednostkowym, gdzie wykorzystywana jest komunikacja interpersonalna, organizacyjnym – poprzez działania zespołowe oraz międzyorganizacyjnym – poprzez partnerską współpracę z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Znamienne jest, jak wskazuje praktyka krajów wysokorozwiniętych, że w procesie uczenia uruchamiane zostają endogeniczne potencjały: ludzkie, organizacyjne, społeczne i kulturowe, które zostają odpowiednio „kombinowane” celem tworzenia specyficznej i trudnej do skopiowania wartości dodanej danego regionu. Region uczący się, rozpatrywany może być w kontekście kilku perspektyw: spójności, kapitałowej, adaptacyjnej i przyszłościowej.

Perspektywa spójności to kreowanie dzięki posiadanej i gromadzonej wiedzy, kompetencjom i doświadczeniom regiony spójnego ekonomicznie, społecznie i przestrzennie.

Perspektywa kapitałowa kładzie nacisk na indywidualny i międzypokoleniowy proces generowania kapitału ludzkiego, organizacyjnego, społecznego i kulturowego.

W perspektywie adaptacyjnej region uczący się postrzegany może być jako zdolny do przeprowadzania proaktywnych zachowań wobec otoczenia i dostosowywania się do zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu zmian.

Wreszcie region uczący się w perspektywie przyszłościowej, to region kształtujący wiedzę, doświadczenie i kompetencje pod wpływem zachodzących zmian strategicznych, w tym w zakresie zmiany jego tożsamości, specjalności, zachowań aktorów sceny regionalnej oraz ciągłości koncepcji strategicznej, mimo zachodzących zmian w przywództwie<sup>234</sup>.

Stymulatorem odpowiednich procesów mogą być instytucje regionalne, których zadaniem

---

*networks : flexible and evolutionary firms*, Research Policy 27, 1998, s. 415; P. Boekholt, B. Thuriaux, *Public Policies to facilitate clusters: background, rationale and Policy practices in international perspective*, [w:] *Boosting Innovation : The Cluster Approach*, OECD Proceeding, Brussels, 1999, s. 383.

[232] S. Pangsy – Kania, *Polityka innowacyjna państwa, a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 202.

[233] J. Biernat, *Konkurencyjny region "oparty na wiedzy"*, [w:] J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, t. 1., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 88, por: *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, s. 42.

[234] A. Klasik, F. Kuźnik, *Regiony uczące się w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 10.





jest wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w regionach. Na poziomie regionu, przejmują one rolę koordynatora transferu wiedzy, informacji, kapitału, doradztwa, pośrednictwa, itp. Model wspierania przedsiębiorczości ewoluował w krajach rozwiniętych na przestrzeni lat od bezpośredniej ingerencji w gospodarkę za pomocą mechanizmów instytucjonalnych i regulacyjnych (od lat 60 do 80-tych)<sup>235</sup>, poprzez krytykę ingerencji władz publicznych w koordynację transakcji, aż po analizę jakości systemów instytucjonalnych i ich ochronę dzięki jasnym i przejrzystym regułom ograniczającym arbitralność i uznaniowość działań urzędniczych<sup>236</sup>. Powołanie do życia instytucji, mających za zadanie wspierać MSP powinno zostać poprzedzone kilkoma analizami, do których według D. Storeya należą<sup>237</sup>:

- ▶ stwierdzenie ułomności rynku,
- ▶ stwierdzenie korzyści netto dla MSP i całej gospodarki, w relacjach przewagi korzyści nad kosztami podejmowanej interwencji, co z kolei powinno odbywać się poprzez:
  - ▶ oszacowanie przewidywanego wpływu podjętej interwencji na całość gospodarki (zrealizowane jako oszacowanie korzyści i potencjalnych strat, określenie beneficjentów i podmiotów, które mogą być postawione w sytuacji niekorzyści konkurencyjnych),
  - ▶ określenie kosztów administracyjnych związanych z interwencją tj. kosztów prowadzenia programów wsparcia.

Zdaniem A. Jewtuchowicz ważnym argumentem przemawiającym za potrzebą instytucjonalizacji form wsparcia dla MSP jest to, że współpraca w warunkach wolnego rynku nie jest dla przedsiębiorstw sprawą całkowicie naturalną. Brak informacji i zaufania sprawiają, że powstanie partnerskich relacji jest procesem trudnym i skomplikowanym. Instytucje neutralizując konkurencję rynkową, strukturalizują sieci przedsiębiorstw, pomagając w nawiązywaniu kontaktów i ukierunkowując działania gospodarcze. Jest to cel powoływania i działania takich instytucji<sup>238</sup>. Potwierdza to K. B. Matusiak, który postrzega dodatkowo następujące kierunki wsparcia, w realizacji których może dojść do zawiązywania relacji partnerskich między MSP, a otoczeniem instytucjonalnym<sup>239</sup>:

- ▶ wspieranie przedsiębiorczości, samozatrudnienia, ułatwiania startu i pomocy nowo tworzonym prywatnym firmom; promocję i poprawę konkurencyjności MSP,
- ▶ tworzenie warunków transferu nowych rozwiązań technologicznych do gospodarki i realizację przedsięwzięć innowacyjnych,
- ▶ podnoszenie jakości zasobów ludzkich przez edukację, szkolenia i doradztwo oraz upowszechnianie wzorów pozytywnego działania,
- ▶ zagospodarowywanie zasobów i realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych.

[235] S. Brusco, *Small Firms and Provision of Real Services*, [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. International Institut for Labour Studies, Geneva 1992, s. 277.

[236] W. Kasper, M. E. Streit, *Institutional Economics*, Edward Elgar Publishing Company, Cheltenham, UK, Northampton, USA, Part I, Foundations 1998, s. 111-116; 337-338.

[237] D. J. Storey, *Understanding the Small Business Sektor*, Routledge, London 1996, s. 257, za: J. Gancarczyk, M. Gancarczyk, *Regionalny model wspierania małych i średnich przedsiębiorstw*, Praca doktorska, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej UŁ, Łódź 2003, s. 310.

[238] A. Jewtuchowicz, *Współpraca i budowanie sieci powiązań między aktorami gospodarczymi i społecznymi regionu*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborski (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno – gospodarczy*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2002, s. 245.

[239] K. B. Matusiak, *Otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborski, *Struktury i procesy...* op. cit. s. 253.



Problematyka potrzeby wspierania MSP oraz pobudzania partnerstwa, znalazła swoje miejsce we wszystkich ważniejszych dokumentach UE, a w związku z tym i w polskich. Między innymi w Traktacie o Unii Europejskiej<sup>240</sup>.

W polityce wspierania przedsiębiorczości w UE coraz bardziej daje się zauważyć pewna tendencja, polegająca na zainteresowaniu sferą tzw. „czynnikió miękkich” w rozwoju przedsiębiorczości. Chodzi tu zwłaszcza o warunki podejmowania działalności gospodarczej i cechy przyszłego przedsiębiorcy. Obserwacja poczynań władz unijnych pozwala stwierdzić, że kierunek wsparcia będzie podążał właśnie w stronę edukacji, szkoleń i ulepszania instytucjonalnego środowiska działalności gospodarczej. Potwierdza to dokument Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>241</sup>. Inną dziedziną zainteresowań stają się też wczesne etapy funkcjonowania firmy i wspierania przedsiębiorczości innowacyjnej. Takie kierunki wsparcia w najmniejszym stopniu zakłócają mechanizmy konkurencji. Jest to zgodne z postulatem bardzo dokładnej kontroli wszelkich narzędzi pomocy, która to kontrola ma zapobiegać uprzywilejowaniu wybranych podmiotów kosztem innych uczestników rynku.

Na szczeblu centralnym w Polsce można już w zasadzie mówić o pewnym systemie wspierania przedsiębiorczości. Istnieje grupa instytucji, których cele statutowe koncentrują się na pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom. Trudno jednak z perspektywy ostatnich lat mówić, że system ten jest pełny, wystarczający w stosunku do rzeczywistych potrzeb MSP, a przede wszystkim efektywny, zwłaszcza w zakresie stymulowania zachowań partnerskich w sektorze MSP. Duża rola w kreowaniu środowiska przychylnego rozwojowi przedsiębiorczości w regionach, w tym w szczególności MSP, przypada funduszom unijnym, a w szczególności Europejskiemu Funduszowi Społecznemu, wcześniej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich oraz Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, a obecnie Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki. Dostępne są również środki na rozwój istniejących przedsiębiorstw w ramach Europejskiego Programu Rozwoju Regionalnego, który w Polsce jest realizowany w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka oraz 16 – tu Regionalnych Programach Operacyjnych.

Region lub mniejsze społeczności tworzą określony klimat partnerstwa, co wynika z mniejszej przestrzeni terytorialnej w jakiej zachodzą procesy ekonomiczne, większej wiedzy o zasobach materialnych, ludzkich, emocjonalnych związków kulturowych, poszanowania tradycji, możliwości indywidualnego wykorzystania jednostek przedsiębiorczych, wybitnych, z talentem do przedsiębiorczości w zakresie kooperacji<sup>242</sup>. Dla dominujących w gospodarce regionu małych i średnich przedsiębiorstw idea partnerstwa rynkowego oznacza szansę, która przy pewnych umiejętnościach współdziałania z innymi uczestnikami rynku, w tym także konkurentami, pozwala utrzymać pozycję rynkową i się rozwijać. W idei partnerstwa zawarty jest ogromny ładunek atmosfery sprzyjającej rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw. One bowiem w mechanizmie funkcjonowania rozwoju regionalnego są podmiotem głównym, to do nich adresuje się różne programy celowe i od nich oczekuje się zarówno dynamiki wytwórczej, jak i dynamiki dystrybucyjnej i usługowej, zmieniającej strukturę podaży w regionie<sup>243</sup>.

[240] T. Grzeszczyk, *Zarządzanie funduszami europejskimi w rozwoju województwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003, s. 87.

[241] Zob. Global Entrepreneurship Monitor 2000 UK Report, London Business School, London 2000.

[242] M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

[243] M. Strużycki, *Gospodarka regionalna, a małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] *Samorząd terytorial-*



W samej regule partnerstwa regionalnego są zawarte pewne idee kooperacji, które (formalizowane lub bez formalizacji) opierają się na nastawieniu i skłonności do wspólnego działania ze względu na to, że dla stron uczestniczących w tym procesie jest to korzystne<sup>244</sup>. Partnerstwo takie nie jest niczym ograniczone, może ono łączyć regiony w jednym kraju, a także sięgać do układu sąsiedzkiego. W układach partnerskich, zbiorowość uczestników procesów gospodarczych traktowana jest jako podmiot, a nie przedmiot polityki. W gospodarce rynkowej partnerstwo dotyczyć może wielu obszarów i jest charakterystyczne nie tylko dla działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa, lecz również dla związków występujących między firmami, a organami samorządowymi oraz między jednostkami administracji państwowej różnego szczebla. Jego realizacja wymaga jednak wykształcenia osobistych więzów, wzajemnej kompatybilności, zaufania oraz odpowiadania na potrzeby partnera, co może zawiązką kompensować korzyści płynące na przykład z rywalizacji<sup>245</sup>.

Krąg partnerów w regionalnych/lokalnych układach partnerskich można traktować szeroko, obejmując właścicieli, menedżerów, pracowników. Partnerstwo dotyczy również takich układów podmiotowych jak dostawcy i nabywcy, konkurenci, organizacje proekologiczne, organizacje konsumenckie, organizacje naukowe i eksperckie, władze samorządowe, instytucje finansowe, kościoły, agencje rządowe i komisje parlamentarne, środki masowego przekazu etc. Ich współdziałanie definiuje właśnie partnerstwo gospodarcze w regionie. Ten sposób myślenia wywodzi się z założenia, że różne formy partnerstwa i wykorzystanie ich w procesach konkurencji, są działaniami o sumie dodatniej. Oznacza to, że przy dobrym skonstruowaniu więzi partnerskich wszyscy uczestnicy w jakimś zakresie wygrywają w tym procesie. W ogólniejszym znaczeniu stosunki partnerskie przenoszą się na rozległe obszary życia gospodarczego i społecznego, a jego uczestnicy upatrują w tym procesie możliwości umocnienia swojej pozycji na konkretnych rynkach.

W dziedzinie budowania partnerstwa postrzega się wzajemne relacje między mieszkańcami (w tym pracownikami i klientami), samorządem (w tym liderami, doradcami, strukturami i relacjami), światem i innymi regionami (w tym kontaktami, relacjami, różnicami i podobieństwami), walorami naturalnymi i ekonomicznymi (w tym architekturą, historią i krajobrazem), przedsiębiorstwami i instytucjami (w tym produktami, mediami, usługami i nowymi kierunkami przedsiębiorczości), turystami, przyjezdnymi (w tym biznesem i kontrahentami)<sup>246</sup>. Skuteczność w budowaniu partnerstwa jest warunkowana jakością opracowywanych koncepcji oraz rzetelnością w ich wdrażaniu. Angażowanie jak największej liczby podmiotów w procesie realizacji partnerstwa w regionie powoduje, że staje się ono spoiwem łączącym wszystkie obszary, integrując wszystkich lokalnych uczestników procesów ekonomicznych w pełnym wykorzystaniu lokalnych potencjałów naturalnych, społecznych, kulturowych, geograficznych i ekonomicznych.

---

ny, a rozwój gospodarczy regionów w Polsce (praca zbiorowa), Warszawa 2003, s. 55.

[244] M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa...* op. cit. s. 65.

[245] A. Burlita, M. Soboń, *Uwarunkowania występowania partnerskich związków z regionie*, [w:] J. Karwowski (red.), *Partnerstwo w regionie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk, Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Szczecin 2004, s. 409.

[246] H. Mruk, *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, [w:] J. Karwowski (red.), *Lokalne układy partnerskie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2004, s. 273-278.

Tylko wówczas będą mogły zostać w pełni uruchomione zasoby naukowe, techniczne, materialne i ludzkie regionu, które mogą zwiększać efektywność zlokalizowanego w regionie potencjału gospodarczego<sup>247</sup>.

**Partnerstwo na poziomie lokalnym/regionalnym**, aby służyło dynamizacji rozwoju m.in. małych i średnich podmiotów jako „lokomotyw rozwoju gospodarczego”, musi być odpowiednio zaplanowane i wdrażane. Sama spontaniczność podejmowanych ad hoc inicjatyw w postaci wyrwykowych i mało przemyślanych inicjatyw lokalnych podmiotów, może nie wystarczyć w uzyskaniu długofalowego efektu, przejawiającego się pobudzeniem lokalnej/regionalnej konkurencyjności sektora MSP i zachęcaniu firm wchodzących w jego skład do zacieśniania relacji partnerskich i tworzenia klimatu współpracy z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych stron. Realizacja strategii partnerstwa wymaga od całego lokalnego lub regionalnego zespołu decyzyjnego świadomości, iż partnerstwo i stosunki partnerskie posiadają swój specyficzny cykl rozwojowy. Punktem wyjścia powinno być uświadomienie sobie problemu i korzyści dla jednostki terytorialnej. Następną fazą powinna być analiza własnej jednostki, konkurentów oraz głównych kontrahentów wraz z określeniem potencjalnych partnerów. Trzecią, właściwą fazą jest określenie założeń strategii partnerstwa, jej cech i wyznaczników. Ważnym etapem jest sprecyzowanie zespołu instrumentów partnerskiego marketingu-mix oraz jego wdrożenie w postaci przedsięwzięć, kampanii, akcji. Końcowym etapem jest analiza i kontrola osiągniętego poziomu zaangażowania i rozwoju partnerstwa oraz porównanie go z przyjętymi uprzednio miernikami<sup>248</sup>.

We wspieraniu przedsiębiorczości w regionach nie można zapomnieć o jednostkach samorządu terytorialnego. Wynika ona z przypisanej im odpowiedzialności wobec całej społeczności lokalnej za podejmowane w jej imieniu decyzje i działania (w ramach posiadanych kompetencji). Udział samorządów we wspieraniu przedsiębiorczości jest związany z wyborem koncepcji rozwoju lokalnego oraz tworzeniem warunków dla jego realizacji<sup>249</sup>. Samorząd w coraz większym zakresie staje się przedsiębiorczym podmiotem realizującym funkcje koncepcyjne, inicjujące i **koordynacyjne** wobec pozostałych podmiotów lokalnych<sup>250</sup>.

Samorząd lokalny ma możliwość oddziaływania na wielu płaszczyznach, aby realizować cele związane ze wspieraniem przedsiębiorczości i budowania za ich pośrednictwem architektury **relacji partnerskich w regionie**. Wyróżnia tutaj takie narzędzia, jak<sup>251</sup> :

1. **Infrastrukturalne przygotowanie terenu gminy/powiatu** – rozumiane w równym stopniu jako tzw. „twarda” infrastruktura (np. drogowa, kanalizacyjna, utylizacja odpadów) oraz infrastruktura społeczna, która łącznie służy lokalizowaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw, będąc często czynnikiem decydującym o ich dalszej integracji ze środowiskiem lokalnym.
2. **Tworzenie pozytywnego wizerunku gminy** – obejmujące wszystkie elementy wizualizacji

[247] Por. N. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Partnerstwo samorządu regionalnego i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 4, 2004, s. 22.

[248] A. Szromnik, *Partnerstwo w koncepcji marketingu terytorialnego*, [w:] J. Karwowski (red.), *Lokalne układy partnerskie*, op. cit. s. 287.

[249] Por. W. Dziemianowicz, T. Kierzkowski, R. Knopik, *Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości? Poradnik dla gmin i powiatów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.

[250] E. Zeman-Miszewska, M. Krakowiak, *Rola jednostek samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] J. Karwowski (red.), *Partnerstwo w regionie*, op. cit. s. 420.

[251] Por. Zob. A. Nowakowska, *Instrumenty promowania i wspierania przedsiębiorczości na poziomie gminy*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Środowisko przedsiębiorczości. Innowacje, a rozwój terytorialny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Łódź 1997, s. 21-22.



i promocji lokalnych zasobów i właściwości, które pośrednio mogą przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej regionu i pomóc istniejącym już firmom lub podmiotom dopiero planującym inwestycje, w obraniu najlepszej dla siebie pozycji konkurencyjnej w regionie

3. **Partnerstwo i współpraca władz lokalnych z podmiotami funkcjonującymi na jej terenie**, które jest fundamentem długookresowej polityki rozwoju w ujęciu profilu gospodarczego, określenia wspólnych celów rozwoju i współdziałania przy ich osiągnięciu. Elementem systematyzującym partnerstwo jest w tym przypadku stworzenie z przedstawicieli podmiotów funkcjonujących w gminie/powiecie, liderów życia społeczno – gospodarczego wspólnej reprezentacji lokalnych interesów, względem władz i instytucji na szczeblu regionalnym, krajowym, międzynarodowym. Niewątpliwie w tworzeniu takiego partnerstwa najważniejsza jest inicjatywa i chęć organów władzy samorządowej, ale za nie mniej istotny uważam tu czynnik chęci zaangażowania w lokalne procesy rozwoju gospodarczego samych przedsiębiorców i ich mobilizacja do dostrzeżenia w takich układach korzyści o dłuższym horyzoncie czasowym.
4. **Współtworzenie systemu informacyjnego dla potrzeb przedsiębiorstwa**. W tym zespole działań chodzi o przygotowanie przy współudziale samorządu lokalnego, systemu przepływu informacji przyjmujących postać baz danych o podmiotach gospodarczych, instytucjach, zasobach finansowych, ekonomicznych, społecznych, itp., które ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej.
5. **Współtworzenie systemu szkoleniowo – doradczego dla potrzeb przedsiębiorstw**, który z jednej strony przygotowuje do podjęcia własnej działalności gospodarczej, z drugiej zaś pomaga w utrzymaniu odpowiedniego poziomu i jakości zasobów ludzkich, działających firm lub pomaga przygotować firmy do zmian strukturalnych na przykład w sytuacji konieczności reorganizacji i restrukturyzacji w oparciu o mniejsze podmioty gospodarujące funkcjonujące w dotychczasowych powiązaniach z firmą macierzystą.
6. **Tworzenie wyspecjalizowanej przestrzeni dla przedsiębiorstw**, szczególnie potrzebnej w procesach dyfuzji innowacji i rozwoju gospodarczego wspartego procesami innowacyjnymi.
7. **Wspieranie przedsiębiorczości z wykorzystaniem dostępnych na ten cel środków** pochodzących z budżetu państwa oraz ze środków unijnych.
8. **Finansowe wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw**, które przyjąć może zróżnicowane formy partycypacji samorządów w tworzeniu lub dofinansowaniu funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, a także w formie narzędzi podatkowych<sup>252</sup>.

Wymienione działania można uzupełnić jeszcze o promocję osiągnięć miejscowych przedsiębiorców przy zastosowaniu różnych form prezentacji, wdrażanie elastycznego systemu regulowania zobowiązań z tytułu lokalnych podatków i opłat, zapewnienie udziału przedstawicieli samorządu gospodarczego w tworzeniu planów polityki gospodarczej gminy, czy przyznawanie podmiotom tego sektora preferencji przy zakupie, dzierżawie, użytkowaniu gruntów oraz najmie

---

[252] Por. W. Dziemianowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001; U. Łosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001, s. 24-40; G. Sobczyk (red), *Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1995, s. 122-126.

lokali użytkowych<sup>253</sup>.

Patrząc z pozycji samorządu lokalnego, sprawnie działające i gotowe do współpracy środowisko lokalnych/regionalnych małych i średnich podmiotów, jako głównych pracodawców, jest ważnym punktem oparcia w kreowaniu przez samorząd lokalnej polityki gospodarczej, wyznaczaniu kierunków rozwoju i długookresowych, partnerskich lokalnych planów rozwoju, stanowiących obecnie podstawę do możliwości ubiegania się o poważne fundusze unijne, wspierające m.in. na lokalną infrastrukturę i projekty w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich. Nie jest bowiem możliwe przygotowywanie efektywnych projektów przeciwdziałających zjawisku bezrobocia, wykorzystujących aktywne formy jego zwalczania, bez zagwarantowania, a przede wszystkim stymulowania powstawania nowych miejsc pracy, których głównym dostawcą jest sektor MSP. Przewidziane odpowiednimi zapisami ustawowymi formy aktywizacji ludzi na rynku pracy, takie jak staże, subsydiowane zatrudnienie, przygotowanie zawodowe w miejscu pracy, szkolenia, refundacja kosztów wyposażenia stanowiska pracy, finansowane m.in. przez Fundusz Pracy, w większości przypadków mogą być realizowane przy istotnym współdziałaniu z firmami sektora MSP, które poza tym zapewnić mają długofalową skuteczność tych instrumentów<sup>254</sup>.

W związku z tym, że ani samorząd lokalny, ani instytucje działające na rzecz wspierania MSP, ani same przedsiębiorstwa nie są w stanie, jak wskazuje praktyka, samodzielnie udźwignąć wagi problemów i wynikających z nich potrzeb i zadań związanych z podnoszeniem konkurencyjności lokalnego środowiska, ostatnimi czasy wykształca się stosunkowo innowacyjna w warunkach polskich, forma współdziałania tychże podmiotów, która określana jest mianem **partnerstwa publicznego – prywatnego**. W tym modelu współpracy małe i średnie przedsiębiorstwa mogą zająć ważne miejsce, a władze lokalne, reprezentowane przez instytucje administracji publicznej, mogą zwiększyć własne kompetencje zarządcze i przedsiębiorcze, w warunkach normalnej działalności rynkowej<sup>255</sup>.

**Partnerstwo publiczne – prywatne (PPP)** obejmuje zróżnicowane opcje współpracy między podmiotami publicznymi i prywatnymi, gdzie obie strony dzielą się zasobami, ryzykiem oraz potencjalnymi korzyściami<sup>256</sup>. PPP między jednostką samorządową, a podmiotami gospodarczymi jest jedną z form partnerstwa dla realizacji celów strategicznych regionu, która obejmuje dodatkowo partnerstwo między jednostką samorządową, a mieszkańcami, instytucjami oraz między różnymi jednostkami samorządowymi.

**Cechą PPP** jest jego ukierunkowanie na realizację zarówno celów komercyjnych, jak i społecznych danego przedsięwzięcia. W przedsięwzięciach PPP instytucja publiczna i sek-

[253] B. Gajdzik, *Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek nr 10, 2001, s. 27; B. Słomińska, *Samorządy terytorialny i gospodarczy jako partnerzy w procesie rozwoju handlu*, Marketing i Rynek nr 5, 2001, s. 19-23.

[254] Zob. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy ( Dz.U. z dnia 1 maja 2004 r. – Dz. U. 04. 99. 1001).

[255] Por. J. Fenwick, *Przedsiębiorcy, czy urzędnicy państwowi? Zmiany w zarządzaniu podmiotami użyteczności publicznej w Wielkiej Brytanii*, [w:] J. Targalski (red.) *Przedsiębiorczość, a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy* – materiały konferencji naukowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 345-354.

[256] J. Zysnarski, *Partnerstwo publiczne – prywatne*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk, 2003, s. 9; H. Neudorfer, *Partnerstwo Prywatno – Publiczne i Dyrektywa dotycząca zamówień publicznych*, Zamówienie Nr 063 Parlamentarne Procedury Legislacyjne, Projekt Phare PL0003.06, EuropeAid/113506/D/SV/PL.





tor prywatny zachowują własną hierarchię celów i zakres obowiązków oraz współpracują na podstawie jasno zdefiniowanego podziału ryzyka i zobowiązań. Rezultatem tej współpracy jest osiągnięcie relatywnie wyższej jakości usług niż w przypadku ich finansowania w tradycyjny sposób. Wzajemne zrozumienie celów każdego z partnerów jest kluczowym zadaniem w przedsięwzięciach PPP. Stąd koniecznością jest partnerskie podejście na każdym etapie wdrażania PPP.<sup>257</sup>

Do innych **cech wyróżniających PPP** w aspekcie budowania relacji partnerskich należą długotrwały charakter umowy, kompleksowość, podział ryzyka związanego z zaangażowaniem inwestycyjnym i finansowym, oparcie współpracy na zasadach rynkowych<sup>258</sup>.

Konstrukcja PPP zakłada różne kombinacje zaangażowania kapitału prywatnego. Wybór konkretnej formy uzależniony jest od charakteru i specyfiki świadczonej usługi publicznej, jej kapitałochłonności, obsługiwanego obszaru, rodzaju odbiorców, charakterystyki rynkowej itd.

W każdym przypadku kształt relacji partnerskich i wynikającej z nich roli prywatnego sektora przedsiębiorstw, zdeterminowany jest celami publicznego zleceniodawcy. Najczęstszymi obowiązkami firm sektora prywatnego w układach PPP jest pozyskiwanie funduszy dla sfinansowania kapitałochłonnych prac związanych z przedsięwzięciem. Zakres tych zadań uzupełnia zaprojektowanie i budowa lub modernizacja obiektu, bezpośrednia realizacja ustalonego zestawu usług oraz podejmowanie działań we współpracy z sektorem publicznym, uwzględniających zachodzące w otoczeniu zmiany, mogące wpłynąć na warunki realizacji przedsięwzięcia, czy wreszcie przekazanie obiektu, po wygaśnięciu umowy PPP.

Można domniemywać, kierując się doświadczeniami innych krajów, że model współpracy sektora przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim małych i średnich z organami publicznymi, przyjmujący formę PPP będzie miał tendencję rosnącą. Przyczyną takiej współpracy będzie wzrastający ciężar obciążeń w postaci wydatków, jakie są konieczne do zapewnienia odpowiedniej i dostosowanej do potrzeb regionalnych infrastruktury komunalnej, technicznej, społecznej i gospodarczej, a których lokalne samorządy nie są w stanie samodzielnie udźwignąć. PPP dla obu stron partnerstwa jest okazją do poznania i określenia własnych potrzeb i oczekiwań oraz wypracowania wspólnych, satysfakcjonujących rozwiązań z korzyścią dla lokalnych społeczności i gospodarki. PPP może być postrzegane przez MSP jako okazja do bardziej bezpiecznego wejścia na nowy rynek, powiększenia ilości potencjalnych odbiorców, czy ze względów marketingowych.

Znacząca rola PPP uwidoczni się ponadto w momencie stopniowego wygasania funduszy unijnych. Obecnie dużą część inwestycji infrastrukturalnych realizowana jest ze środków pochodzących z funduszy strukturalnych. Wprawdzie w kolejnym okresie programowania 2014-2020 r. nadal przewiduje się dość znaczny napływ środków, należy brać pod uwagę, że zmieniać się będą mechanizmy finansowania. Poza tym, już w obecnym okresie programowania uwidaczniają się

[257] M. Zamojska, *PPP, czyli pomysł na znalezienie pieniędzy*, Fundusze Europejskie nr 1, styczeń-luty 2004, s. 6.

[258] Por. M. Poniatowicz, *Rola Partnerstwa Publiczno – Prywatnego (PPP) w finansowaniu inwestycji sektora samorządowego w Polsce*, [w:] J. Karwowski, *Partnerstwo w regionie*, op. cit. s. 373-374; A. Cenker, *Partnerstwo publiczno – prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.; J. Rutkowski (red.), *Partnerstwo publiczno – prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010; *Partnerstwo publiczno – prywatne w praktyce*, Praca zbiorowa, C. H. Beck, Warszawa 2009.





w wielu samorządach problemy polegające na trudnościach z zapewnianiem wymaganego wkładu własnego i wzrastającym poziomem zadłużenia. PPP stawać się będzie w zasadzie jedynym rozwiązaniem na realizację wielu inwestycji infrastrukturalnych i przeciwdziałanie powiększania się tzw. luki infrastrukturalnej. Nie jest wykluczone, że obszarem zastosowania PPP będzie również sfera społeczna .



## IV. KIERUNKI EWOLUCJI WSPÓŁCZESNEGO MARKETINGU

### 4.1. Marketing relacyjny jako wyraz współczesnej orientacji marketingowej firmy

Wyrazem dokonujących się nieustannie zmian w warunkach otoczenia rynkowego określanych przez zmieniające się modele zachowań konsumentów, nasilenie konkurencji, postęp techniczny i wiele innych czynników natury społeczno – ekonomicznej, jest ewoluujący model współczesnego marketingu. Ewolucja i zmiana wpisana jest w samą istotę marketingu jako dyscypliny stosowanej, wpisanej w dziedzinę nauk ekonomicznych.

Warto zastanowić się, jaki jest kształt współczesnego marketingu i w związku z tym, jakie konsekwencje płyną z tego tytułu na praktykę zarządzania marketingowego przedsiębiorstwach. Według D. Castenowa różnica między współczesnym, nowym marketingiem, a marketingiem w jego klasycznej wersji ujęta może być w sposób, jaki przedstawia Tabela nr 1.

**Tabela Nr 1. Porównanie cech marketingu klasycznego i nowego marketingu**

Wyszczególnienie	Marketing klasyczny	Nowy marketing
Produkt	Wymierne korzyści Koncentracja na pozornie unikatowej ofercie sprzedażowej	Indywidualny produkt. Prawdziwe zalety produktu. Etyczna korzyść dodatkowa.
Cena	Zasada maksymalizacji Tendencja: zbieranie śmietanki. Ekonomiczna prawda	Zasada bezpośredniego kontaktu i dialogu. Tendencja: subwencjonowanie. Tendencja: ekologiczna prawda
Dystrybucja	Dystans między producentem, hurtownikiem i konsumentem. Wykorzystywanie pozycji zajmowanej na rynku	Partnerstwo producent/hurtownik. Wykorzystywanie bezpośrednich kontaktów z konsumentami.
Komunikacja	Manipulacja	Informacja, dialog
Reklama – promocja sprzedaży	Mechaniczny tryb postępowania	Personalizacja: rozmowa, informacja, porada
Public Relations	Kształtowanie wizerunku. Działania skierowane na wywołanie konkretnych reakcji	Tworzenie zaufania („zaciąganie kredytu zaufania”). Działania spontaniczne
Sponsorowanie	Robienie interesu na płaszczyźnie komunikacji: różne typy świadczeń i świadczeń wzajemnych	Spółeczny obowiązek

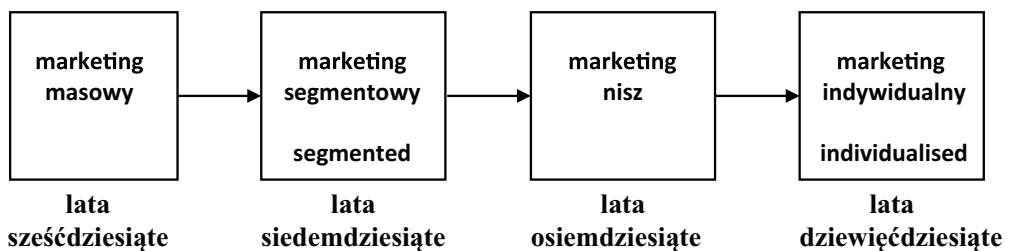
**Źródło:** D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 114.

Fazy rozwoju koncepcji marketingowej, były określoną kompozycją warunków rynkowych i stosunków produkcji, wynikających z ogólnych uwarunkowań społeczno – ekonomicznych. Ewolucja marketingu następowała stopniowo w kierunku bardziej zindywidualizowanych form, co widoczne jest w wielu różnych analizach. Za syntezę i skrócone podejście do tego tematu służyć może stanowisko G. Longleya, według którego przeobrażenia w dziedzinie marketingu dzielą się na trzy fazy<sup>259</sup>:

- ▶ marketing masowy. Koncentrował się na całym rynku i pytaniu jak duży jest rynek na dany produkt? Uwaga producentów skupiona była na wypromowaniu marki, produktu i naklonieniu potencjalnego klienta do zakupu .
- ▶ marketing skierowany do określonej grupy docelowej – podejście najpowszechniej stosowane po dziś dzień. Główną intencją jest tutaj kierowanie się (celowanie) do mniejszych segmentów ludzi potencjalnie zainteresowanych zakupem, na podstawie charakterystyki istniejących nabywców: ich przychodów, zawodu, statusu rodziny, stylów życia, czyli klasycznych wskaźników segmentacyjnych .
- ▶ marketing relacji – skierowany do indywidualnych klientów. W tej fazie, gdy klienci zostali już „zdobyci”, dąży się do ich pełniejszego zrozumienia i współpracy. Przedsiębiorstwo rozwija się tworząc długotrwałe relacje z klientami .

Proces dokonującej się ewolucji marketingu można rozpatrywać też z punktu widzenia różnicowania się rynku, co prezentuje rysunek poniżej.

**Rysunek Nr 2, Typy marketingu zdeterminowane różnicowaniem się rynku**



**Źródło:** J. Otto, *Determinanty marketingu przyszłości*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Nr 876, Organizacja i Zarządzanie z. 35, 2000, s. 8.

Koncepcja marketingu relacji pojawiła się jako odpowiedź na nowe zjawiska zachodzące w otoczeniu, takie jak skracanie się cykliw życiowych produktów, dynamicznie zmieniające się potrzeby, preferencje i wymagania klientów oraz wzrastająca turbulencja w otoczeniu<sup>260</sup>.

Zauważa się, iż przewagę konkurencyjną w ramach grupy najbliższych rywali określają zakres i umiejętność rozwijania długookresowych kontaktów z nabywcami. Służą one utrzymaniu dotychczasowych klientów. W warunkach nasycenia rynku, gdzie popyt jest z reguły ustabi-

[259] G. Longley, *BIIA Relationship Marketing Conference – Information Quality and Customer Marketing*, May 1997 r, s. 424, za: J. Otto, *Możliwość aplikacji marketingu relacji*. Marketing i Rynek, nr 8-9, 2000.

[260] A. Kreja, *Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy*, Przegląd Organizacji, Nr 12 1997, s. 36, zob. także: M. Lebiecki, *Powrót do dialogu, czyli skąd się biorą marketingowe rewolucje*, Modern Marketing, maj 2001, s. 14-19.



lizowany na określonym poziomie i praktycznie nie wzrasta, koncepcja utrzymania klienta staje się wytyczną do formułowania w przedsiębiorstwach kształtu i formy strategii marketingowych.

Upowszechniany w literaturze przedmiotu postulat twórczej adaptacji przedsiębiorstwa do zmienionych warunków otoczenia i skutecznego dostosowywania się do potrzeb konsumentów (aktualnych i przewidywanych), należałoby rozszerzyć o sprawność budowania długotrwałych i satysfakcjonujących relacji w dłuższym czasie. Nie wystarcza już manipulacja i informacja o klientach. Trzeba świadomie kierować relacjami z nimi, skupić się na ich emocjach. Marketing powinien być prowadzony jednocześnie na małą i na dużą skalę, a priorytetem powinna być współpraca z klientami oraz umożliwienie im wykazania się własną aktywnością w takich relacjach<sup>261</sup>.

W literaturze, naukowcy zajmujący się tematyką marketingu relacyjnego, dokonali syntetycznego opisu teoretycznej genezy marketingu relacji<sup>262</sup>. Za najbardziej reprezentatywne środowisko naukowe uważa się tzw. Szkołę Nordycką.

Marketing relacji stanowi więc kolejną fazę ewolucji marketingu. Jednocześnie staje się on coraz częściej obiektem zainteresowania wielu autorów szkół badawczych, będąc poddawany szczegółowej analizie oraz stanowiąc temat zainteresowania wielu konferencji naukowych.

Jak widać konstruktywna krytyka tradycyjnych zasad marketingu zgodna jest ze znaną prawidłowością, że niewydolność stosowanych systemów rodzi zwykle potrzebę ich usprawniania lub zastąpienia innymi. Przyczyny pojawienia się koncepcji marketingu relacyjnego są złożone. Z pewnością dotyczą one słabnącej efektywności dotychczasowych strategii, walka o utrzymanie dotychczasowych klientów wobec malejącej możliwości pozyskiwania nowych na dojrzałych rynkach, charakter relacji na rynku business to business, wysokie koszty pozyskiwania nowych klientów, coraz wyższe wymagania klientów i indywidualizacja ich potrzeb, czy słabnąca lojalność.

Nie ulega wątpliwości, że zasady nowego marketingu wynikające ze zmiany warunków działalności firm i instytucji powodują potrzebę rozwoju nowych metod i technik badań, które umożliwiłyby lepsze poznanie wielu zjawisk i procesów wchodzących w zakres pojęcia kształtowania relacji partnerskich. Chodzi tutaj o przesunięcie punktu ciężkości w nowym marketingu w kierunku problematyki relacji z indywidualnym konsumentem, jego potrzeb, nowych form komunikacji z klientem, społeczno – ekologicznych uwarunkowań we wprowadzaniu nowych produktów. Należy pamiętać, że przekształcanie się marketingu klasycznego (masowego) w nowy marketing nie polega tylko na przeniesieniu punktu ciężkości z badania zależności między czterema podstawowymi elementami marketingu – mix (4P) (co stanowiło główny punkt krytyki przeprowadzonej przez Szkołę Nordycką) na inne wielkości, ani też z większego zróżnicowania i uszczegółowienia modeli badających relacje konsumentów na zmieniającą się sytuację rynkową. Należałoby zgodzić się ze stanowiskiem, że nowy, mniej lub bardziej zmodyfikowany i dostosowany do współczesnych czasów marketing, z pewnością będzie nadal korzystał z dorobku znanych szkół marketingu i teoretycznej podbudowy marketingu klasycznego. Powinien jednak uwzględniać wiele nowych czynników, takich jak np. czas, uwarunkowania społeczne, ekologiczne, etyczne, świadomościowe, które decydują o sukcesie rynkowym danej firmy, czy instytucji<sup>263</sup>.

W literaturze polskiej autorzy stosują wiele odpowiedników terminu marketing relacji.

[261] *Kierunki zmian w marketingu – rozmowa z J. R. Lehtinen'em*, Manager, nr 8, 2002, s. 41-42.

[262] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Nr 830, Łódź 1999, s. 62-67.

[263] A. Gwiazda, *Ewolucja współczesnego marketingu*, Przegląd Organizacji nr 11, 2000, s. 37.

Zróznicowanie terminologiczne zauważalne jest również w literaturze zagranicznej<sup>264</sup>.

Przegląd niektórych definicji wskazuje na ich dużą różnorodność, jednak istota każdej z nich jest w zasadzie taka sama – chodzi o budowanie i pielęgnowanie trwałych, obopólnie korzystnych warunków współpracy z wybranymi partnerami w biznesie.

I tak według L. Berr'ego „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”<sup>265</sup>.

D. Shani i S. Chalasani postrzegają marketing relacji jako „zintegrowane działania polegające na organizacji wspólnej sieci powiązań z indywidualnymi klientami, dalszej rozbudowy i wzmacnianiu tych sieci z udziałem obu stron, poprzez interaktywne środki oddziaływania, indywidualnie zaprogramowane dla każdego typu klienta, w celu permanentnego podnoszenia wartości kontaktów mających wpływ na jakość dalszych transakcji”<sup>266</sup>.

Z kolei Ch. Grönroos proponuje następującą definicję: „marketing relacji to konstruowanie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte poprzez wzajemną wymianę i realizację poczynionych obietnic”<sup>267</sup>.

Marketing relacyjny według J. Copulskiego i M. Wolfa to „proces polegający na opracowaniu bazy danych o już istniejących oraz potencjalnych klientach i stopniowemu zbliżaniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, specyficznych dla każdego z nabywców informacji. W procesie tym powinny być prowadzone analizy kosztów pozyskania i utrzymania w dłuższym czasie każdego klienta oraz długoterminowe i perspektywiczne oceny zbudowanych relacji”<sup>268</sup>.

Definicja opracowana przez I. H. Gordona określa marketing partnerski jako ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy między dostawcami, a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić. Mechanizmem umożliwiającym efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowanie struktur organizacyjnych partnerów<sup>269</sup>.

Wymienione definicje główny punkt ciężkości kładą na relacje z nabywcami firmy. Definicja A. Payne'a przyjmuje rozszerzoną definicję, obejmującą nie tylko relacje z klientami, ale także z innymi uczestnikami rynku. Według A. Payne'a o marketingu partnerskim można mówić wtedy gdy<sup>270</sup>:

- firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z klientem. Akcenty przesuwają się

[264] Zob. M. Cooper, J. Gardner, *Building Good Business Relationships – More than Just Partnering of Strategic Alliances?*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management No. 6, 1993, s. 15.

[265] L. Berry, *Relationship marketing*, [w:] L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s.26.

[266] D. Shani, S. Chalasani, *Exploiting Niches Using Relationship Marketing*, The Journal of Services Marketing, No 4, 2001, jrg. 6, s. 43-52.

[267] Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990, s. 138.

[268] J. R. Copulski, M. J. Wolf, *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy 7-8/1990, Vol 11, s. 17.

[269] I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35-36.

[270] A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 51, zob. także M. Christopher, A. F. T. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1991.



więc z transakcji do partnerstwa, a celem tego przesunięcia jest utrzymanie długotrwałych więzi z klientami,

- ▶ firmy zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb konsumentów, firmy interesują się nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkami dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynkiem pośredników i rynkiem wpływowych instytucji. Za interesowanie firm wzbudzają również rynki wewnętrzne,
- ▶ jakość, obsługa klienta i działalność marketingowa muszą być połączone w całość. Marketing partnerski koncentruje się właśnie na zintegrowaniu tych trzech elementów i uruchomieniu ich potencjału.

Podobnie do kwestii zdefiniowania istoty marketingu relacyjnego odnoszą się trzy kolejne definicje opracowane przez polskich autorów. M. Rydel i S. Ronkowski proponują, aby za marketing relacji uważać „koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie – dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, producentami towarów komplementarnych, pośrednikami, itp”<sup>271</sup>. Natomiast zdaniem K. Fonfary „koncepcja marketingu relacji kładzie nacisk na proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Eksponuje bezpośredni, interakcyjny, dwu i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym, a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla ona trwały charakter powiązań między partnerami wymiany. Stworzenie i utrzymanie tych powiązań wymaga czasu, wysiłku i pieniędzy”<sup>272</sup>.

I w końcu definicja T. Sztuckiego: „marketing partnerski to podejście marketingowe, wskazujące na korzyści budowania trwałych związków partnerskich przede wszystkim z konsumentami i innymi finalnymi nabywcami produktów i usług, a także z dostawcami surowców, materiałów i wyrobów gotowych oraz z ich dystrybutorami, jak również z bankami, agencjami marketingowymi i reklamowymi. Marketing partnerski wymaga wiarygodności przedsiębiorstwa, w każdym rodzaju jego działalności, opartej na sformułowanej i realizowanej misji tworzącej lojalność klientów i partnerów rynkowych, wspierającej jego przedsięwzięcia produkcyjne, usługowe i handlowe”<sup>273</sup>.

Wydaje się, że cztery ostatnie definicje, zaproponowane przez A. Payne’a, M. Rydla i S. Ronkowskiego, T. Sztuckiego oraz K. Fonfarę w sposób najpełniejszy oddają specyfikę marketingu relacyjnego. Uwzględniają bowiem oprócz relacji z nabywcami także relacje ze wszystkimi podmiotami wchodzącymi w jakiegokolwiek interakcje z przedsiębiorstwem, mające doprowadzić do wypracowania modelu partnerstwa. Partnerstwo jest przecież związkiem, w którym współpraca może przebiegać formalnie lub nieformalnie. Jego ważną misją powinno być także zredukowanie

[271] M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, Marketing i Rynek nr 9, 1995, s. 5.

[272] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.

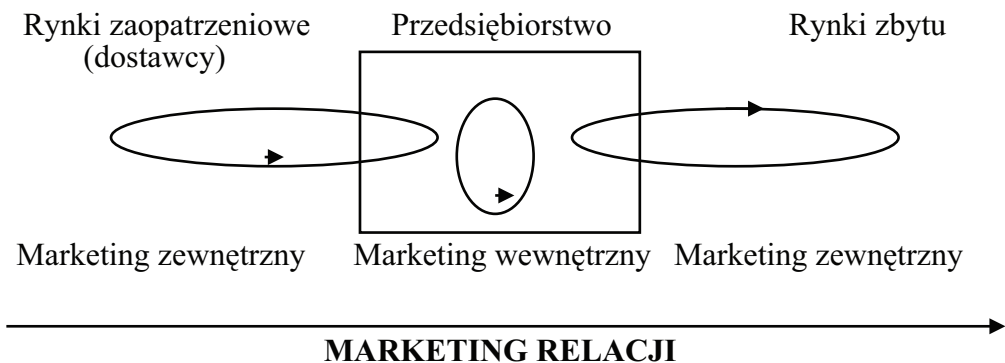
[273] Zob. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 174, zob. także R. Grünig, M. Pasquier, M. Bern, *Relationship Marketing – Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen*, in: *Strategisches Management und Marketing*. Festschrift für Prof. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, Bern/Stuttgart/Wien 1999, s. 189 – 218.



elementu współzawodnictwa ze względu na bliską współpracę pomiędzy dostawcami i klientami, ale również między samymi firmami. Jako ważny element modelu partnerstwa w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem należałoby dodać również relacje z pracownikami firmy, od których przecież w największym stopniu zależeć będzie realizacja idei partnerstwa. Opinia taka znajduje potwierdzenie w stanowisku wielu autorów zarówno polskich jak i zagranicznych<sup>274</sup>.

Partnerstwo musi więc obejmować stosunki wewnątrz firmy, stosunki z partnerami w biznesie, jak również relacje z szeroko rozumianymi stakeholders<sup>275</sup>. Rysunek Nr 3 jest prezentacją tego toku rozumowania, na którym wydzielono marketing zewnętrzny (partnerstwo z partnerami z zewnątrz) i wewnętrzny (partnerstwo z personelem, załogą, zespołami).

**Rysunek 3. Poziomy marketingu relacyjnego**



**Źródło:** H. P. Wehrli, *Beziehungsmarketing – Ein Konzept*, Der Markt, Nr 131, 33 Jrg., 1994, s.193.

Powyższe modele można uzupełnić także o tzw. model sześciu rynków, identyfikujący sześć obszarów rynku, stanowiących poszerzone pole funkcjonowania, na którym firma może prowadzić działania marketingowe (rynek pośredników i dystrybutorów, rynek klientów, rynek potencjalnych pracowników firmy, rynki wewnętrzne, rynki wpływowych instytucji, rynki dostawców)<sup>276</sup>. Oznacza to, że każdy z takich rynków stwarza płaszczyznę do opracowania stosowanych planów marketingowych, będących podstawą do kształtowania relacji firmy z otoczeniem.

Związki partnerskie są tworzone na bazie przepływów informacyjnych lub fizycznych (materiały, półprodukty, produkty). Marketing partnerski opiera się na obustronnej zgodzie partnerów podczas opracowywania i realizacji długookresowego planu działania<sup>277</sup>.

Konieczność rozpatrywania marketingu relacyjnego w szerszym ujęciu sieci relacji tak

[274] W. Grudzewski, M. Dolińska, *Rozwój marketingu relacji*, Organizacja i Kierowanie nr 2, 1998, s. 4, Zob. także: W. Grudzewski, K. Gałczyński, T. Sarniak, *Marketing powiązań*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 1, 1998, s. 7-10; C. Grönroos, *Quo vadis marketing? Towards a relationship marketing paradigm*, Journal of Marketing Management, Vol. 10, No.4, 1994, s. 126-139; M. Bruhn, *Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde*, in: *Internes Marketing – Integration der Kunden – und Mitarbeiterorientierung*, 2 Auflage, Wiesbaden 1999, s. 495-523.

[275] R. Beltman, E. Peelen, P. Waalewijn, *CRM de klant central*, Samson Deventer 2000, s. 47-57.

[276] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 44 – 53.

[277] M. Dolińska, *Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji*, Przegląd Organizacji nr 3, 2002, s. 32.



z konsumentami, jak i innymi „partnerami” firmy najbardziej widoczna jest w propozycji Gummessona, który na bazie przeprowadzonych badań wyróżnił 30 różnorodnych relacji, z jakimi może mieć do czynienia przedsiębiorstwo. Sposób rozumowania E. Gummessona przebiega następująco: „jeśli przez marketing rozumiemy relacje, układy oraz interakcje, z jakiego rodzaju sytuacją mamy do czynienia w danej chwili, i w jaki sposób możemy ją wykorzystać?” Logika, która znajduje się u podstaw klasyfikacji związków, polega na założeniu, że wszystkie relacje są ważne z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Logika ta nie jest jednowymiarowa, można jednak dostrzec powtarzające się schematy rozumowania<sup>278</sup>. Zawsze jednak przed przystąpieniem do dokładnego zdefiniowania typu relacji należy zastanowić się, czym one właściwie się charakteryzują, jaka jest ich istota. Najprościej można przyjąć, że relacja w ujęciu terminologii marketingowej określa celowe działanie o charakterze ekonomicznym bądź nieekonomicznym, mające bezpośredni charakter, zintegrowane, dotyczące większej liczby transakcji, będące procesem interaktywnym pomiędzy oferentami (producentami, dostawcami itp.), a odbiorcami (klientami, uczestnikami łańcucha wartości), połączone z nabywaniem i spożywaniem (używaniem) dóbr i usług<sup>279</sup>.

Usystematyzowane 30 rodzajów relacji według Gummessona, można pogrupować w cztery podstawowe grupy<sup>280</sup>.

- relacje klasyczne (*Classic market relationships*),
- właściwe (specjalne) relacje rynkowe (*Special market relationships*),
- megarelacje (*Mega – relationships*),
- relacje ułomne/wewnętrzne (*Nano-relationships*).

Jako relacje klasyczne określane są typowe relacje transakcyjne w postaci diady (dostawca – klient), triady (klient – dostawca – konkurent) i typowych sieci dystrybucyjnych.

Właściwe relacje rynkowe to grupa najważniejsza dla marketingu relacyjnego, obejmująca oprócz klasycznej diady, wszelkie relacje z ukrytymi, nierozpoznanymi klientami, relacje między klientami, klasyczne relacje usługowe, relacje wynikające z prowadzenia np. programów lojalnościowych oraz takie, w których nabywców traktuje się jak członków należących do organizacji i współrealizatorów różnych programów przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich również relacje z niezadowolonymi klientami, relacje wykorzystujące elektroniczną transmisję danych, a także bezpośredni (mentalny i fizyczny) kontakt z klientem jako przeciwieństwo kontaktów nawiązywanych za pomocą badań marketingowych. Dwa kolejne typy relacji nie są relacjami rynkowymi, ale wpływają na efektywność relacji typowo rynkowych. Megarelacje egzystując ponad poziomem rynku, łączą w ogólności zagadnienia ekonomiczne ze społecznymi. Można je podzielić na megamarketing (lobbying, opinia publiczna, siły polityczne, mass media), megaaliansy (takie jak np. Unia Europejska tworząca nowy poziom dla działalności marketingowej), czy

[278] E. Gummesson, *Marketing bezpośredni*, [w:], M. J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 131.

[279] Por. H. Diller, *Beziehungsmanagement und Konsumentenforschung*, Arbeitspapier No. 32, Universität Erlangen – Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut, za: J. M. C. Schijns, *Relatie Marketing. Stapsgevijs naar Customer Loyalty*, Samson bv, Alphen aan den Rijn 2000, s. 29-29.

[280] E. Gummesson, *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis*, European Journal of Marketing Vol. 30, No. 2, 1996, s. 31-44, zob. także: E. Gummesson, *Marketing bezpośredni*, op. cit., s. 131-135; K. Rogoziński, *Marketing relacyjny według Gummessona*, Marketing i Rynek nr 12, 2000, s. 28-31; A. Kreja, *Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy*, Przegląd Organizacji nr 12, 1997, s. 38-39.

relacje społeczne (takie jak np. związki koleżeńskie, przyjacielskie, związki etniczne)<sup>281</sup>.

Nanorelacje istnieją poniżej poziomu rynkowego. Są to wszystkie działania wewnątrz organizacji, wpływające pośrednio na relacje zorientowane na zewnątrz. Dla przykładu będą to wewnętrzne mechanizmy przedsiębiorstwa, zależności hierarchiczne, pozahierarchiczne i funkcjonalne, kwestie pomostowe między marketingiem, a technologią, czy też marketing wewnętrzny. Sam Gummesson nie zakłada, że jest to katalog zamknięty, a wręcz przeciwnie – postuluje potrzebę dalszych badań w tym temacie.

Relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwo mają jak widać różnorodny charakter. Zależą one również od zróżnicowanych czynników, które można zlokalizować we wnętrzu i charakterystyce samej firmy, jak również w czynnikach wynikających ze specyfiki rynku. Zwraca na to uwagę również K. Mazurek – Łopacińska<sup>282</sup>, twierdząc, że do grupy czynników wynikających z cech firmy należą: misja i cele firmy, jej struktura organizacyjna, charakter produktu, technologia komunikacji i kwalifikacje personelu, lokalizacja firmy i sieci sprzedaży. Natomiast do grup czynników wynikających z cech rynku można zaliczyć: poziom konkurencji na danym rynku, regulacje prawne stosunków rynkowych, wzory kulturowe w danym segmencie rynku, specjalne oczekiwania klientów.

## 4.2. Główne założenia marketingu opartego na partnerstwie.

Skupienie uwagi na dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem jest prawdziwym i wiarygodnym wskaźnikiem orientacji rynkowej firmy. Relacje są umacniane poprzez dzielenie się wartością dodaną tworzoną w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo, które tworzy wartość dodaną, wykorzystując przewagę konkurencyjną, powinno móc część zachować dla siebie, w postaci zysku przeznaczanego na rozwój, a część rozdzielić między różne powiązane ze sobą jednostki. Zwykle czyni to dlatego, aby skłonić dostawców i odbiorców do kooperacji, inwestorów do inwestowania, a przede wszystkim zaangażować klienta w doskonalenie relacji z firmą<sup>283</sup>.

Propozycje działań mających na celu projektowanie, realizowanie i wynikające z tego rozdzielenie posiadanych zasobów do praktycznej aplikacji podejścia partnerskiego, posługując się przedstawionym wcześniej modelem K. Fonfary, można zaprezentować tak, jak przedstawia to Tabela Nr 2 .

---

[281] Zob. E. Gummesson, *Mega and Nano-Relationships in Relationship Marketing*, Irish Marketing Review Nr 9, 1996, s. 10-11.

[282] K. Mazurek – Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 288-291.

[283] A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 148; zob. także: Ch. Grönroos, *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, Journal of Business & Industrial Marketing No. 2, Vol. 19, 2004, s. 105-109; D. Ballantyne, *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, Journal of Business & Industrial Marketing No. 2, Vol. 19, 2004, s. 115-117.



**Tabela 2.** Zakresy oddziaływania poszczególnych rodzajów rynku

Rodzaj rynku	Zadanie
Rynek nabywców	Przywiązywanie szczególnej wagi do obsługi nabywców stanowiących podstawowy element wyróżniający daną ofertę od oferty konkurentów
Rynek podmiotów opiniotwórczych	Wykorzystanie rekomendacji z kręgów profesjonalnego doradztwa oraz dotychczasowych nabywców do stworzenia nowych kontaktów i kontraktów
Rynek dostawców	Stworzenie systemu bliskich, wzajemnie korzystnych kontaktów
Rynek pracy	Pozyskiwanie i utrzymywanie w firmie takich pracowników, którzy się z nią identyfikują, są lojalni i zaangażowani w realizację przyjętych celów
Rynek wpływowych organizacji, instytucji i jednostek	Nawiązanie ścisłych kontaktów z podmiotami kreującymi opinie w ramach danego rynku i wpływającymi na decyzje zakupu
Rynek konkurentów	Benchmarking, neutralizacja konkurencji poprzez rozwój współpracy
Rynek wewnętrzny	Stworzenie klimatu pełnego zrozumienia wszystkich pracowników firmy dla działań skierowanych na nabywcę

**Źródło:** K. Fonfara, *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Marketing i Rynek nr 5, 2000, s. 5.

Warunkiem umożliwiającym firmie rentowne zarządzanie relacjami z klientem jest poznanie dynamicznej natury tych relacji. Jeśli istnieje potrzeba badania relacji, ważne jest poznanie czynników, które mają wpływ na siłę owych relacji i sposób ich kształtowania. Jest to zresztą zgodne z prawidłowością, że każde źródło przewagi konkurencyjnej – bez względu na swoją ważność – traci siłę. Tak naprawdę jedynie zdolność do projektowania i wdrażania zmian pozostaje stałym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ciągła analiza struktury, kształtu, wymiaru i dynamiki relacji w przedsiębiorstwie jawi się więc jako główna przesłanka zachowania odpowiedniego poziomu konkurencyjności i osiągnięcia wymaganego warunkami rynkowymi stopnia zaadoptowania do otoczenia.

Każda koncepcja, aby mogła być uważana za efektywną w praktyce musi zakładać pewne założenia, których spełnienie warunkować będzie właśnie tę efektywność.

W przypadku marketingu relacyjnego są to następujące czynniki<sup>284</sup>:

- ▶ koncentracja na utrzymaniu klienta – związana z potrzebą takiego przegrupowania środków, aby zapewnić większą retencję klientów,
- ▶ długi okres współpracy – przyjmujący jako priorytet trwałość relacji mierzoną jej długością i wartością dla obu stron, przy czym przedsiębiorstwo wypracowuje metody takiej analizy potencjału klientów, które pozwolą koncentrować się tylko na takich klientach, którzy są dla firmy najbardziej opłacalni, a rezygnacji z tych, którzy przynoszą straty,
- ▶ przywiązanie klienta do przedsiębiorstwa – wynikające z wysokiej jakości oferowanych dóbr

[284] Por. J. M. C. Schijns, *Relatie Marketing. Stapsgewijs naar Customer Loyalty*, Samson bv, Alphen aan den Rijn, 2000, s. 25 – 50; S. Walton, *Made in America*, Bentam Books, 346 Reissue edition, 1993, s. 126-142, S. Leek, P. Naude, P. W. Turnbull, *Interactions, relationships and networks in a changing world*, Industrial Marketing Management Nr 32, North Holland 2003, s. 87-90; T. Henning, *Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing*, Marktforschung & Management No.4, 4 Quartal, 40 Jrg, 1996, s. 142-147.

lub usług,

- ▶ stała dwukierunkowa komunikacja z klientem – pozwalająca na lepsze poznanie się partnerom, ocenę wzajemnych możliwości i ustalenie najbardziej dogodnych form współpracy,
- ▶ partnerstwo budowane z różnymi uczestnikami rynku – tylko szerokie zdefiniowane relacje z otoczeniem rynkowym pozwala na prawidłowe odczytanie rzeczywistych potrzeb organizacji,
- ▶ jakość obsługi klienta – definiowane najczęściej przez trudny do skopiowania sposób obsługi klienta (wynika z niego jakość relacji),
- ▶ partnerstwo budowane przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa – polegające na zaangażowaniu w proces budowania partnerstwa wszystkich pracowników w firmie,
- ▶ indywidualizacja zastępuje segmentację – oznaczająca, że współcześnie stosowana technologia umożliwia indywidualne podejście do każdego klienta nazywane „masową indywidualizacją”,
- ▶ nowe podejście do koncepcji marketingu mix – poszczególne elementy mixu stają się wynikiem obustronnych ustaleń, w efekcie czego produkt, cena, promocja i dystrybucja przybierają charakter relacyjny,
- ▶ pozyskanie klienta, utrzymanie klienta, rozwijanie klienta – jest to założenie wychodzące z opisanego już dynamicznego modelu relacji, mówiące, że klienta trzeba pozyskać, utrzymać go przy sobie i wreszcie rozwijać, czyli dzielić się informacją i edukować.

Idea marketingu relacyjnego ma zastosowanie na coraz większej ilości rynków, rozumianych zarówno w sensie geograficznym jak i sektorowym. Choć można wyróżnić dziedziny, w których implementacja założeń marketingu relacyjnego ma szczególnie korzystne podłoże – a do takich w szczególności należą rynki business to business oraz usługi<sup>285</sup>, to bez cienia wątpliwości można postawić tezę, że miejscem stosowania założeń marketingu relacyjnego coraz częściej będą także rynki towarów konsumpcyjnych. Teza ta jest wyrażana również przez J. Otto, który twierdzi, że mimo iż koncepcja ta była głównie odnoszona do marketingu przemysłowego i marketingu usług, to niewątpliwie może mieć również zastosowanie w marketingu towarów konsumpcyjnych. Ponadto należy spodziewać się, iż wraz z dojrzewaniem rynku i narastaniem konkurencji koncepcja utrzymania klienta będzie priorytetowym elementem strategii marketingowych, powodując nieustanne poszerzenie zakresu potencjalnej aplikacji marketingu relacji nawet na rynkach o tzw. charakterze masowym<sup>286</sup>.

Idea marketingu relacji wpisuje się też doskonale w teorię zasobów, według której do cennych zasobów należą oprócz zasobów finansowych, ludzkich, technologicznych organizacyjnych oraz reputacji także relacje organizacji z otoczeniem<sup>287</sup>. Stanowią je zarówno kontakty osobiste pracowników (w tym również relacje o charakterze nieformalnym), jak i oficjalne relacje organizacji, przybierające postać kontaktów, czy baz danych. Obydwie te grupy są traktowane jako aktywa niematerialne<sup>288</sup>. Zasoby firmy są podstawowym źródłem umiejętności, które decydują

[285] poza tym dochodzi jeszcze np. rynek pośredników, rynek towarów wyspecjalizowanych, dobra konsumpcyjne trwałego użytku, – przyp. aut., jeśli chodzi o zastosowanie marketingu relacyjnego na rynku usług zob. E. Rudawska, A. Rudawski, *Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej*, Przegląd Organizacji nr 11, 2002, s. 35-38.

[286] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Zaszty Naukowe Politechniki Łódzkiej, op. cit. s. 342 – 355.

[287] R. M. Grant, *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991, s. 120.

[288] K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999, s. 268.



o osiągnięciu przez firmę przewagi konkurencyjnej. W myśl teorii zasobowej posiadanie unikatowych zasobów i umiejętności jest determinantą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zmiany rynku powodowały, że w różnym czasie inne czynniki przybierały postać zasobów i umiejętności o znaczeniu kluczowym. Współcześnie jest to wiedza, zwłaszcza ta, która przyczynia się do współtworzenia wartości między dostawcą, a nabywcą<sup>289</sup>. Dzięki niej staje się możliwe odejście od pojedynczych transakcji na rzecz budowy trwałych relacji rynkowych. Związki i relacje z klientami i innymi elementami otoczenia rynkowego, przyjmując kryterium szeroko rozumianej trwałości, należą do zasobów bardziej trwałych<sup>290</sup>. Zasoby takie, opierając się na lojalności, są szczególnie wyraźnie zauważalnym w praktyce zarządzania i jednocześnie coraz częściej opisywanym przykładem trwałych relacji. Stanowią one składnik szeroko pojmowanej architektury organizacji i przyczyniają się do osiągania przewagi nad rywalami. Tym samym relacje takie tworzą podstawy do opracowywania bardziej rozwiniętych działań strategicznych w postaci strategii relacyjnej, której jednym z najważniejszych celów jest osiągnięcie stanu trwałych powiązań z podmiotami otoczenia, w tym w szczególności z nabywcami. Trwałe związki z klientami stanowią szczególnie cenny zasób z uwagi na trudności w ich kopiowaniu<sup>291</sup>.

Teoria zasobowa ma dwojaki rodzaj wartości w wyjaśnianiu celu stosowania strategii kształtowania długotrwałych relacji. Po pierwsze teoria ta wskazuje na źródła przewagi konkurencyjnej, wśród których znajdują się m.in. relacje rynkowe, jako jedne ze strategicznych zasobów. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem traktować więc można jako składnik potencjału konkurencyjnego organizacji. Po drugie, dzięki teorii zasobowej wskazywany jest kierunek reinwestowania nadwyżek wypracowanych w postaci zysku w obszar relacji z klientami jako części szerokiej architektury organizacji<sup>292</sup>.

Ze względu na swą dużą wartość wyjaśniającą, teoria zasobowa może być traktowana jako ważny punkt odniesienia i teoretyczne podłoże dla implementacji i zrozumienia zasad marketingu relacyjnego.

Warto podsumować w tym miejscu zespół możliwych do uzyskania korzyści, jakie mogą pojawić się w firmie na skutek wprowadzenia zasad partnerstwa rynkowego. Korzyści te w porównaniu z tradycyjnym marketingiem transakcyjnym, opierają się na stworzeniu mechanizmu kreowania wartości dla klienta, z jej sprawiedliwym podziałem i aktywnym współuczestnictwem klientów, gwarantującym trwałą współpracę, minimalizację ryzyka z dokonywanych transakcji, wzrost poczucia bezpieczeństwa i stabilności, sprawniejszego przepływu informacji rynkowych, stosowania nowych rozwiązań w obsłudze klientów związanych z wprowadzaniem nowych produktów oraz lepszego dostosowania oferty rynkowej do potrzeb zgłaszanych przez nabywców. Trwałe relacje pozwalają ocenić klientów na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych

[289] Por. M. A. Peteraf, *The Corestone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, s. 179-190, za: K. Oblój, *Strategia ...*, op. cit. S. 86, zob. także: K. Oblój, *Strategiczne wyzwania polskich firm*, Przegląd Organizacji nr 1, 2004, s. 8.

[290] pozostałe to: zasoby mniej trwałe (finansowe, lokalizacji, ludzkie) oraz zasoby bardzo trwałe (wspólne systemy przesyłu informacji) – Zob. J. A. Weber, *Partnering with Resellers in Business Markets*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001, s. 87-99.

[291] Por. P. Talarczyk, *Związki z nabywcami jako kluczowy zasób organizacji*, [w:] M. Kokocińska (red.), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 45-52.

[292] Zob. M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek nr 5, 2001, s. 7 – 13.



w całym okresie aktywności nabywczej, a nie według pojedynczych transakcji przeprowadzonych przez konsumentów, czy klientów instytucjonalnych

Dobre relacje tworzą system wczesnego ostrzegania, pozwalający przewidywać zmiany na rynku, dzięki stworzeniu łańcucha partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli dostawcami, pośrednikami, akcjonariuszami co z kolei umożliwia skuteczniejszą walkę konkurencyjną poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego. Partnerzy działający według zasad marketingu związków (relacji) ufają sobie nawzajem, stosują powiązania przynoszące korzyści ekonomiczne wszystkim uczestnikom związku. Tworzą w ten sposób swoistą wartość dodaną, która byłaby trudna do osiągnięcia, gdyby podmioty te działały w izolacji.

W obliczu nasilającej się ostatnimi czasy krytyki marketingu słuszne wydają się słowa, że „marketing relacji (bez względu na wielkość firmy, w jakiej jest stosowany) jest instrumentem, który może pomóc działowi marketingu odzyskać pozycję strategicznej siły napędowej przedsiębiorstwa. Obecnie bowiem nie dość, że pod ogniem krytyki znalazła się praktyka marketingu, to jeszcze kwestionuje się znaczenie jego poszczególnych instrumentów. Niektóre zarzuty są doskonałą okazją do zrewidowania i zmodyfikowania działań, dają bowiem szansę zainicjowania zmian w przedsiębiorstwie i odbudowania autorytetu praktyków marketingu jako adwokatów klienta”<sup>293</sup>.

Nie należy jednakże zapominać, że rzeczywiście efektywna realizacja założeń marketingu partnerskiego możliwa jest tylko i wyłącznie w organizacjach, które zaimplementowały jako swoją główną filozofię orientację rynkową. Warto nadmienić, że chodzi tutaj o orientację, według której wiedza o nabywcach jest wykorzystywana w ramach wszystkich funkcji w przedsiębiorstwie, co wyraża się podejmowaniem decyzji zarówno strategicznych, jak i taktycznych we współpracy różnych komórek w przedsiębiorstwie. Istotną cechą jest tutaj dodatkowo wysoki stopień zaangażowania poszczególnych uczestników i efektywna komunikacja zapewniająca możliwość koordynacji różnorodnych działań w obrębie organizacji.

W realizacji założeń każdej nowej koncepcji można napotkać na bariery i przeszkody. Również w przypadku marketingu relacyjnego wyróżnia się prawdopodobne zagrożenia w prawidłowym wdrażaniu wynikających z założeń jego filozofii. Zalicza się do nich<sup>294</sup>:

- ▶ nieskoncentrowanie działań na kluczowych klientach,
- ▶ brak jasnej definicji produktu i jego elementów podlegających indywidualnemu dostosowaniu,
- ▶ brak analiz zysku/straty w podziale na klientów i produkty,
- ▶ brak zasobów lub zaangażowania potrzebnych do utrzymywania długookresowych związków z klientem,
- ▶ brak struktur organizacyjnych, systemów informatycznych pozwalających na budowę i zarządzanie wiedzą o kliencie i prowadzenie dialogu.

Do czynników tych dodałbym jeszcze personel, który jest moim zdaniem kluczowym zasobem, umożliwiającym realizację partnerstwa rynkowego w praktyce. Bez zaangażowania pracowników, zwłaszcza tych mających kontakt z klientami (Front – line pe-

[293] I. H. Gordon, *Relacje z klientem*, op. cit. s. 28.

[294] J. Plencier, A. Schröder, *Marketing partnerski*, *Manager* nr 7, 2000, s. 26; D. Ballantyne, *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, No. 2, Vol. 19, 2004, s. 118.



ople) i odpowiadających za relacje z innymi uczestnikami rynku, z którymi firma wchodzi w interakcje, nie jest możliwe, aby w firmie zaczął obowiązywać inny wymiar zarządzania. Wymiar, który zakłada rozwój firmy poprzez wypracowane metody i obszary wzajemnych relacji. Marketing relacji wymaga decentralizacji i odejścia od systemu „bottom – up decision making process”. Marketing relacji musi dotyczyć całej firmy. Należy też pamiętać, że nie wystarczy tylko i wyłącznie przekazać uprawnienia decyzyjne pracownikom mającym bezpośredni kontakt z nabywcami. Front – line people mają bowiem duży wpływ na kierunek rozwoju współpracy oraz czas jej trwania<sup>295</sup>. Jest to dość złożony problem, gdyż wygląda to tak, że z jednej strony to właśnie personel jest kluczowym zasobem determinującym realizację partnerstwa między firmą, a otoczeniem, z drugiej strony natomiast ważne jest, aby sama firma kształtowała pozytywne relacje partnerskie z personelem firmy. Widać więc, że istnieje tu klasyczne sprzężenie zwrotne, w którym obydwie wymiary na linii firma – klient wewnętrzny ( personel) wzajemnie się przenikają i oddziałują, wpływając w rezultacie na formę relacji firma – otoczenie zewnętrzne. Marketing wewnętrzny jest traktowany jako warunek wstępny i zarazem strategiczny marketingu zewnętrznego.

Wzrastająca popularność idei marketingu relacji oraz zmiany w postrzeganiu fundamentów marketingu w kręgach naukowych i wśród praktyków zarządzania sprawia, że niektórzy autorzy zaczynają zastanawiać się, czy nie można uznać go za nowy paradygmat marketingowy. Przy czym nie byłby on jedną z subteorii powstałą na skutek rozczłonkowania teorii marketingu, ale nową filozofią działania, będącą nadbudową całej orientacji rynkowej, nową podstawą naukową w teorii i praktyce<sup>296</sup>. Zmienia się, co jest wyraźnie widoczne, pozycja nabywcy – konsumenta: od klienta transakcyjnego, czy tylko lojalnego do pozycji partnera, czy nawet współdziałowca przedsiębiorstwa. Zmienił się, czy raczej poszerzył, zakres wartości oczekiwanych przez nabywcę (partnera) od marketingu przedsiębiorstwa: od wartości zawartych w produkcie i w integrowanych z nimi wartości dodanych pozostałych instrumentów marketingowych, po wartości uzyskiwane w długookresowych relacjach klientów z przedsiębiorstwami. Doszły do tego wartości oczekiwane i uzyskiwane przez partnerów „wewnętrznych” firmy. Zmienia się też radykalnie wzorzec strategii marketingowej, opartej w marketingu transakcji na eksploracji doświadczeń przeszłości, wypierany przez strategiczną wizję i kształtowanie zgodnie z nią przyszłości. Czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa staje się umiejętność nawiązywania uprzywilejowanych stosunków z klientami i dostarczania im oczekiwanej wartości. Jest to właśnie przejście do marketingu relacji, który jest docelowym punktem przejścia od marketingu transakcyjnego w kierunku marketingu ukierunkowanego na szeroko pojęte podmioty otoczenia przedsiębiorstwa, w tym konkurentów i skoncentrowanego na dostarczaniu klientom oczekiwanej wartości<sup>297</sup>. To wszystko tworzy przesłanki do rewizji klasycznych założeń marketingu.

[295] J. Perrien, L. Ricard, *The Meaning of a Marketing Relationship – A Pilot Study*, Industrial Marketing Management nr 24, North Holland, 1995, s. 42.

[296] Ch. Grönroos, *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, Journal of Business & Industrial Marketing No. 2, Vol. 19, 2004, s. 99-113; T. S. Aijo, *The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing*, European Journal of Marketing, Vol 30, No. 2, 1996, s. 8-18.

[297] Zob. M. Szymura-Tyc, *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu, a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2001, s. 49.

### 4.3. Znaczenie lojalności konsumenckiej we współczesnym marketingu

Indywidualizacja działań marketingowych, będąca integralną częścią założeń partnerstwa rynkowego wobec nabywców, polega na nieustannej trosce przedsiębiorstwa o poszczególnych klientów (zwłaszcza tych najlepszych – najbardziej dochodowych) w celu stworzenia trwałych i efektywnych kosztowo związków. Celem takich zabiegów jest wytworzenie i dalsze kształtowanie pewnego stanu u nabywców, zwanego lojalnością lub inaczej przywiązaniem do gatunku/marki/producenta. Posiadanie w swoim „portfelu” stałych, lojalnych, powtarzających zakupy klientów, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw urasta do rangi podstawowego czynnika przewagi konkurencyjnej.

Potrzeba budowania lojalności nabywców uwarunkowana jest również poziomem nasycenia rynku – wzrasta wraz ze zwiększaniem stopnia nasycenia. Rynek nasycony wymusza troskę o klientów już istniejących. Badania wykazują, że już 5% wzrost wskaźnika retencji klientów daje widoczne efekty w postaci przyrostu zysku netto (którego wielkość zależy od branży)<sup>298</sup>. W warunkach nasycenia rynku kolejny etap walki konkurencyjnej może odbywać się jedynie poprzez zwiększenie wydatków dotychczasowych klientów<sup>299</sup>. O wartości posiadania stałych klientów świadczy też stara zasada mówiąca, że pozyskanie nowego klienta jest pięć razy droższe od utrzymania dotychczasowego.

Jednym z ważnych powodów, dla których wzrosło ostatnimi czasy zainteresowanie zagadnieniem lojalności i metodami jej kształtowania, jest także dynamiczny rozwój technologii informatycznych – postęp w branży IT, rozwój możliwości obliczeniowych komputerów, niewyobrażalnie dynamiczny postęp w dziedzinie archiwizacji danych, ich transmisji, oprogramowania oraz po prostu dostępność komputerów.

Istnieje zależność mówiąca, że im dłużej klienci pozostają z firmą tym większe przynoszą zyski. Wynika ona z kilku powodów, mieszczących się w obszarze ilości i częstotliwości dokonywania zakupów, kosztów obsługi stałego klienta, zadowoleniu klienta i przekazywania pozytywnych informacji o ofercie innym, mniejszej wrażliwości stałych klientów na ofertę konkurencji i inne<sup>300</sup>.

Wyróżnia się kilka rodzajów lojalności: lojalność wobec marki, producenta, miejsca zakupu<sup>301</sup>. Najczęściej mówi się o lojalności wobec marki, która wyraża się konsekwentnym zakupowaniem produktów tej samej marki i skłonnością do akceptowania gorszych warunków zakupu, np. wyższej ceny, czy też konieczności czekania na towar. Lojalność jest efektem uczenia się. Konsumenty wykształcają w sobie nawyk stałego kupowania danej marki, ponieważ z nabytego doświadczenia wiedzą, że marka ta szczególnie im odpowiada, przynosi wyjątkowe, pożądane przez nich korzyści, dobrze odpowiada ich stylowi życia, bądź też „osobowość” marki odpowiada ich osobowości. Przywiązanie do marki może również wynikać z emocjonalnego oddziaływania produktu na konsumenta albo ze sposobu, w jaki produkt ten wpływa na samopoczucie konsu-

[298] F. F. Reicheld, W. E. Sasser, Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review No. 9-10, 1990, s. 108.

[299] M. Goławska, *Zarządzanie lojalnością klientów*, Marketing i Rynek nr 5, 1999.

[300] Por. Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999 r., s. 180-181; C. Fornell, *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, s. 6-21.

[301] Por. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 318.



menta. Liczne badania przeprowadzane nad zjawiskiem lojalności konsumenckiej wskazują na występowanie pewnych zależności, których istnienie wpływa na sposób rozumienia tego pojęcia. Postuluje się, aby odróżniać pozytywną postawę wobec marki oraz powtarzalne (lojalne) kupowanie produktów danej marki (korzystania z tego samego producenta, miejsca zakupu)<sup>302</sup>.

Lojalność wobec marki można podzielić na kilka rodzajów, wśród których wymienia lojalność prawdziwą, pozorną, o charakterze niepodzielnym, podzielnym. Ich szeroka charakterystyka znajduje się w wielu publikacjach<sup>303</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że najbardziej pożądaną formą lojalności jest lojalność prawdziwa, łącząca pozytywną postawę oraz rzeczywiste, powtarzalne zachowanie zakupowe. Gdy marka odzwierciedla istotne wartości uznawane przez konsumenta, wtedy lojalność wobec niej jest stosunkowo silna, ponieważ opiera się zarówno na cechach funkcjonalnych marki, jak i na jej charakterystyce psychologicznej<sup>304</sup>. Zgodnie z tym mechanizmem konsument może przez swoją lojalność do danej marki manifestować przynależność do grupy odniesienia, z którą wiąże się wyższy prestiż. Wtedy lojalność wobec tej marki dostarcza konsumentowi satysfakcji wynikającej z przesłanek socjopsychologicznych<sup>305</sup>. Innymi słowy lojalny wybór danej marki i jej symbolika, pozwalają konsumentowi na zaprezentowanie swojego wizerunku innym. Lojalny nabywca kupuje produkt markowy, aby utrzymać dotychczasowy obraz siebie, poszerzyć go lub zmienić. Konsument nabywa konkretne produkty, aby zaspokoić określone potrzeby, u podłoża których leżą cenione przez nich wartości. W wyniku dotychczas przeprowadzonych badań stwierdzono, że wartości mają bezpośredni wpływ na wybór produktu, gdy konsument ocenia jego symboliczne znaczenie oraz, że istnieje zależność między przywiązaniem do marki a charakterem preferowanych wartości<sup>306</sup>. I tak samoaktualizacja może implikować potrzebę konsumowania marek, które umożliwiają stanie się, w opinii danej osoby, kimś wyjątkowym; akceptacja i przynależność mogą implikować potrzebę kupowania marek dających możliwość danej osobie bycia kojarzonym z określoną grupą; potrzeba bycia podziwianym, czy szacunku do własnej osoby może implikować konsumpcję marek ułatwiających zyskiwanie uznania innych<sup>307</sup>.

[302] chodzi tutaj o sytuację gdy: 1. Ludzie mogą lubić markę, a mimo to nie kupować produktów tej marki, 2. Ludzie mogą systematycznie kupować produkty danej marki bez żadnego pozytywnego stosunku do niej, 3. Stosunek do marki nie musi być przyczyną, ale skutkiem zakupów danej marki. Zob. szerzej w: A. Falkowski, T. Tyszką, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 166-168; własne badania na temat pojęcia i operacjonalizacji badań dotyczących lojalności jako postawy przeprowadzili m.in. A. Falkowski i W. Stachiewicz, Zob. szerzej w: A. Falkowski, E. Stachiewicz, *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich*, [w:] A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu Tom V*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 203-213.

[303] S. Sudół, J. Szymczak, M. Haffer (red), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 1998, s. 318-321; zob. także: S. Gajewski, K. Rokoszewski, *Rola i znaczenie lojalności we współczesnym marketingu*, Studia i Materiały Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu w Łodzi nr 6, 2000, s. 159-166.

[304] A. Chadhuri, M. B. Holbrook, *The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The role of Brand Loyalty*, Journal of Marketing Vol. 65, April 2001, s. 81-93.

[305] w literaturze spotkać można jeszcze wiele innych podziałów lojalności, np. lojalność inercji, potencjalna, najwyższa, cenowa, wygody, stymulowana, monopolistyczna, Zob. szerzej w: H. Wojnarowska, I. Adamska, *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych*, Marketing i Rynek, nr 12, 2001, s. 6-10.

[306] A. Zawadzka, *Wartości interpersonalne, a przywiązanie do marki produktu*, Studia Psychologiczne, t. XXXIX, 2001, s. 221; Por. H. Gierl, *Der Einfluss von Wertorientierungen und Werten auf das Konsumentenverhalten*, Der Markt, Nr. 123, 31 Jrg. 1992, s. 161-171.

[307] Zob. także: A. M. Zawadzka, *Brand Loyalty: The Human Side of Selling*, *Studies in Economic and Management*, Scientific Fascicles, Białystok Polytechnics Press 1994 s. 146-152.

Problematyka lojalności konsumenckiej w literaturze ostatnich lat łączona jest z zagadnieniem wartości dla nabywcy.

Marketing oparty na wartości dla klienta to nie tylko koncentrowanie się na zaspokajaniu potrzeb nabywców. Posiada również wymiar konkurencyjny decydując o przewadze różnicującej. Powstaje ona w wyniku dostarczania klientom wartości wyższej niż konkurencja<sup>308</sup>.

Analiza różnych koncepcji wartości dla klienta pozwala wyróżnić kilka cech wspólnych. Przede wszystkim każdy z modeli opisuje stosunek między tym, co nabywca może otrzymać, a tym jakie koszty musi ponieść. Następnie można stwierdzić, iż w większości modeli dominuje pogląd, że rzeczywista wartość postrzegana jest przez klienta, a nie zdeterminowana przez sprzedawcę. I w końcu wartość dla klienta wiązana jest nie tylko z nabyciem, ale również i z użyciem produktu, stąd istotne wydaje się być określenie składowych jego potencjalnych zachowań i sposobów planowanego użycia produktów lub skorzystania z usług<sup>309</sup>.

Zagadnienie wartości dla klienta wiąże się ściśle z tematem zadowolenia, czy też satysfakcji dla klienta. Można uznać, że analizy wartości dla klienta koncentrują się bardziej na tym, jak ludzie dokonują wyboru między konkurującymi ze sobą ofertami. Natomiast czynnik zadowolenia skupia się na problemie usatysfakcjonowania nabywców kupujących produkty lub usługi danej firmy. Ogólnie można stwierdzić, że satysfakcja to po prostu reakcja konsumenta, powstała w wyniku przeżytego doświadczenia konsumpcyjnego<sup>310</sup>. Bardziej rozwinięte definicje ujmują satysfakcję jako „reakcję na spełnienie oczekiwań – jest to poczucie, że produkt lub usługa (lub ich cechy) dostarczyły (dostarczają) zadowalającego poziomu spełnienia (oczekiwań), włączając w to przypadki przewyższenia oczekiwań oraz ich niespełnienia”<sup>311</sup>. W literaturze wyróżnia się wiele różnych modeli satysfakcji konsumenckiej. Do najbardziej znanych należy model satysfakcji transakcyjnej, badającej poziom zadowolenia z produktów dopiero wprowadzanych na rynek, czy też satysfakcji skumulowanej, koncentrującej swój obiekt badań na łącznym doświadczeniu konsumenta dotyczącego danego produktu<sup>312</sup>. Innym rodzajem analiz, są analizy satysfakcji uwzględniające poziom oczekiwań konsumentów w porównaniu z tym, co uzyskuje on w wyniku zakupu, które noszą nazwę modelu konfirmacyjnego, a także takie, w których nie zakłada się istnienia oczekiwań, a poziom satysfakcji bada się w aspekcie trzech możliwych stanów: negatywnej i pozytywnej rozbieżności oraz spełniania oczekiwań<sup>313</sup>.

Trzeba pamiętać, że lojalność, jako stopień utożsamiania się nabywcy z marką, przybierze dojrzałe kształty dopiero wówczas, gdy przedsiębiorstwo będzie inicjatorem obustronnego zbliże-

[308] P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 91.

[309] na temat różnych podejść w temacie wartości dla klienta zob. M. Szymura – Tyc, *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] K. Mazurek – Łopacińska, A. Styś (red.), *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania*, Materiały Kongresowe, Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 152-161.

[310] Por. J. Wirtz, J. E. G. Bateson, *Introducing uncertain performance expectations in satisfaction models for services*, *International Journal of Service Industry Management*, No. 1, Vol. 10, 1999, s. 83.

[311] R. Furtak, *Satysfakcja konsumenta i jej konsekwencje marketingowe*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu UMCS, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 46.

[312] Zob. A. Jachnis, J. F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 180.

[313] T. Tyszka, *Zachowania konsumenckie*, [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 453-454.





nia. Klient rzadko kiedy stanie się sam z siebie lojalny wobec firmy lub marki. Przy intensywnej konkurencji na rynku to nie klient, ale właśnie przedsiębiorstwo powinno wyjść z propozycją nawiązania bliższych relacji i zaoferować takie zachęty nabywcy, żeby poczuł i zrozumiał, że skorzystanie z propozycji przyniesie mu konkretne, wymierne korzyści, nie enigmatyczne obietnice.

Utrzymanie klientów wymaga nawiązania długotrwałego dialogu, opartego na obustronnych korzyściach. Konsekwencją takiego dialogu (którego wsparciem mogą być np. programy lojalnościowe oraz zastosowanie zaawansowanych narzędzi przetwarzania informacji) powinno być doprowadzenie do sytuacji, w której ewentualne odejście klienta od firmy stałoby się z jego punktu widzenia nieopłacalne.

Tarcia i odejście klienta pojawiają się w relacjach jako odpowiedź na pewne możliwe do zaistnienia przyczyny, polegające przykładowo na zmianach preferencji, błędów samej firmy, czy działań konkurencji. Ryzyko podjęcia przez nabywcę decyzji o odejściu uwarunkowane jest zazwyczaj wieloma czynnikami, z których najważniejsze to stopień dotychczasowej lojalności i przywiązania oraz obecność alternatywnej oferty konkurencyjnej. Choć w praktyce istnieje wiele metod zapobiegania odejściu klientów, najbardziej skutecznym i wartościowym rozwiązaniem powinien być stały monitoring i analiza zachowań najlepszych klientów, którego podstawę powinna stanowić stale aktualizowana baza danych.

Utrata klientów nie powinna oznaczać definitywnego zakończenia kontaktów z nimi i wykluczać szans na ich odzyskanie. Reaktywacja klientów to proces mający na celu doprowadzić do odzyskania utraconych klientów. Podstawą do podejmowania takich działań jest fakt, że według badań, prawdopodobieństwo sprzedaży aktywnemu klientowi wynosi 60 – 70%, natomiast 20 – 40% to prawdopodobieństwo sprzedaży utraconemu klientowi, a tylko 5-20% potencjalnemu<sup>314</sup>. Wytłumaczeniem tej zależności jest to, że firma z reguły dysponuje większą ilością informacji o utraconych klientach niż o klientach dopiero pozyskiwanych.

Zbliżony do przedstawionego wyżej sposób rozumienia procesu kształtowania relacji wyróżnia takie etapy jak relacja potencjalna, relacja transakcyjna, relacja ucząca się, prawdziwy związek oraz regres relacji<sup>315</sup>.

Relacja potencjalna to uświadomienie klientowi istnienia przedsiębiorstwa, gdzie zastosowanie mają wszystkie metody promocji mające na celu podniesienie atrakcyjności firmy na rynku. Podstawą relacji transakcyjnych są warunki finansowe, na bazie których dochodzi (nie wykluczone, że często) do realizacji transakcji. Relacja ucząca się to etap, gdy przedsiębiorstwo zaczyna dokładniej rozpoznawać oczekiwania nabywców i dostosowywać do nich strukturę własnych działań, jednocześnie analizując ponoszone z tego tytułu nakłady do potencjalnych (lub już uzyskiwanych) efektów. Podobnie postępuje nabywca, dokonując oceny uzyskiwanych korzyści w porównaniu do konkurencyjnych ofert. Jest to etap, w którym dochodzi do ukonstytuowania się więzów o charakterze strukturalnym. O wysokim stopniu satysfakcji i zadowolenia można mówić na etapie prawdziwego związku, kiedy klient zaczyna traktować dostawcę jak partnera, z kolei ten na bieżąco monitoruje wzajemne relacje, celem otrzymania informacji zwrotnych i ciągłego udoskonalania oferty. Regres relacji, który może być uwarunkowany m.in. różnymi czynnikami w otoczeniu konkurencyjnym lub wewnętrznym uczestników relacji jest zjawiskiem,

[314] Zob. [www.research.moore.sc.edu/Publications/B&EReview](http://www.research.moore.sc.edu/Publications/B&EReview).

[315] M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Cedetu.PL, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2005, s. 85-87.



mogącym wystąpić na każdym etapie procesu relacji. Wówczas możliwość ponownej transakcji określona zostaje poprzez wgląd obu stron w historię dotychczasowych relacji z uwzględnieniem ich przebiegu i rentowności.

Lojalność klientów nie jest dana raz na zawsze i wymaga ze strony firmy dużej dbałości i pielęgnowania raz nawiązanych relacji. Już od dawna wiadomo, że pozyskanie nowych klientów jest o wiele droższe niż dbałość o relacje z dotychczasowymi. Niestety praktyka działania wielu firm wskazuje dobitnie na niezrozumienie tych prostych prawd. Ignorancja w tym wymiarze skutkuje wieloma konsekwencjami, z których najbardziej bolesne dotyczą rezygnacji z oferty firmy i wygłaszanie na jej temat negatywnych opinii. Im bardziej nasycony będzie rynek i im więcej na nim konkurentów, tym bardziej istotna będzie kwestia utrzymania lojalności klientów i zwiększania dla nich oferowanej wartości. Wartość ta rozpatrywana jest i będzie nie tylko przez pryzmat stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, ale również możliwości zaoferowania takiej kombinacji użyteczności, której suma zbuduje przeświadczenie o wyjątkowości oferty i szczególnej wartości dodanej, wykraczającej poza standardowe oczekiwania.



## V. ISTOTA I ZAŁOŻENIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) – NOWOCZESNA TECHNOLOGIA W SŁUŻBIE MARKETING

### 5.1. Istota nowych systemów zarządzania relacjami

Praktycznym przełożeniem założeń marketingu relacji jest koncepcja **Customer Relationship Management (CRM)**.

Choć określenie CRM funkcjonuje już od połowy lat 90-tych, wciąż panuje wokół niego spore zamieszanie pojęciowe. W literaturze tematu funkcjonuje obok siebie wiele definicji tego pojęcia, kładących nacisk na różne jego aspekty. Poniższe definicje przedstawiam, celem ukazania różnorodności i cech wspólnych poszczególnych ujęć tego pojęcia<sup>316</sup>:

- ▶ Customer Relationship Management jest to strategia biznesowa, polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej „na klienta”, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego **Zarządzania Kontaktami z Klientami**, prowadząc do „nadrzędności” tego pojęcia nad ogólną strategią i kulturą w firmie (CRMguru.com)
- ▶ Customer Relationship Management jest to implementacja strategii skierowanej „na klienta”, która prowadzi do przeprojektowania wszelkich działań, wymaga zmian procesów pracy, która jest wspierana (a nie kierowana) przez technologię CRM. Należy zrozumieć, że CRM jest „łańcuchem reakcji” hamowanym raczej przez nowe strategie niż przez nie inicjowanym, a co gorsza – hamowanym przez poziom techniczny ( Dick Lee)
- ▶ CRM jest zbiorem modeli biznesowych, metodologii oraz interaktywnych technologii stworzonych w celu osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu „utrzymania” klientów, bez względu na ich rodzaj i wielkość (Mei Lin Fung)
- ▶ CRM rozszerza koncepcję jednostkowej sprzedaży dokonywanej przez handlowca na ciągły proces wciągający każdego pracownika firmy. Jest to sztuka / nauka zbierania i używania informacji w celu budowy lojalności klientów oraz zwiększania z nimi obrotu. Przy dzisiejszym stanie technologii informatycznej oraz wysokich oczekiwaniach klientów praktycznie nie jest to możliwe bez zastosowania rozwiązań dedykowanych. Trzeba jednak pamiętać, że relacje między klientami są relacjami ludzkimi i to one są podstawowym kołem zamachowym (Larry Tuck)
- ▶ CRM jest tworzeniem i wdrażaniem strategii biznesowych oraz rozwiązań technologicznych, które zmniejszają przepaść pomiędzy dzisiejszymi organizacjami oraz tymi zorientowanymi na klientów (Martin Brendling)
- ▶ CRM powinno oznaczać: proces aktywnego pogłębiania wiedzy ( nie danych ), które się ma o własnych klientach przez cały czas i następnie ciągłe używanie tej wiedzy w firmie do indywidualnego traktowania każdego klienta (Ryan Crow Cour)

Autor opracowania proponuje własną definicję:

*CRM to koncepcja, która polega na takim zorganizowaniu i integracji kanałów przepływu oraz analizy informacji w firmie, które w efekcie przyczyniają się do wypracowania korzystnych, długoterminowych relacji firmy z rynkiem. Dla swej skuteczności i nadania odpowied-*

[316] zestaw definicji zebrany przez A. D. Mazur, K. Jaworską Zob., A. D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie relacjami z klientami*, Wydawnictwo MADAR, Zabrze, 2001, s. 11-13.

niego priorytetu, powinna ona być elementem głównej strategii rozwoju firmy i opierać się na zaawansowanych rozwiązaniach informatycznych, na tyle uniwersalnych w użyciu, aby umożliwić dostęp do generowanych w nim informacji dla wszystkich osób, biorących udział w tworzeniu wartości dodanej w relacjach z szeroko rozumianymi partnerami i otoczeniem firmy.

Większość definicji CRM akcentuje rolę długoterminowych relacji firmy z klientami, które osiągane są dzięki zastosowaniu specjalistycznego oprogramowania i technologii. Mówiąc o CRM tak też należy to właśnie rozumieć. Przede wszystkim jest to pewien sposób organizacji biznesu. Jego implementacja do praktyki działania ma na celu osiągnięcie takich relacji firmy z otoczeniem, aby po pierwsze można było zdiagnozować własne zasoby i możliwości, a po drugie wiedzę tę wykorzystać w sposób optymalizujący te relacje. Duża ilość informacji, z jaką mają do czynienia nawet najmniejsze firmy, powoduje, że aby system taki zadziałał, niezbędne jest wykorzystanie specjalistycznych narzędzi informatycznych, mogących przetwarzać duże ilości danych, opracowywać informacje oraz zarządzać nimi, podnosząc równoległe wartość nawiązywanych relacji z otoczeniem. Niezbędne jest więc łączne traktowanie zarówno koncepcji – metody organizacji działań marketingowych, jak i technologii, która ma to ułatwiać. Z jednej strony CRM traktowany jest więc jako sposób działania organizacji, z drugiej – jako system informacyjny – ale z zastrzeżeniem, że obydwa elementy tworzą nierozzerwalną całość.

Uszczegóławiając genezę przyczyn wzrastającego zainteresowania CRM, trzeba zaznaczyć, że współczesne systemy marketingowe w przedsiębiorstwach, aby mogły spełniać swoje zadania muszą integrować wiedzę pochodzącą z różnych działów i obszarów firmy. Tendencja ta zauważana jest już nie tylko w dużych i średnich firmach dysponujących rozległą siecią struktur i kontaktów, ale także w przedsiębiorstwach małych. Wynika to niewątpliwie z przyczyn, mających swoją podstawę w ilości i zróżnicowaniu potrzeb konsumenckich oraz złożoności otoczenia biznesowego, reprezentowanego przez środowisko konkurencyjne i dynamiczny charakter przemian gospodarczych. W związku z tym nawet małe i średnie podmioty gospodarcze coraz częściej zmuszane zostają do gromadzenia i przetwarzania wielu zróżnicowanych rodzajów informacji o swoich nabywcach. Oczywiście im większe przedsiębiorstwo, a w związku z tym ilość obsługiwanych klientów, tym większa ilość potrzebnych do zagospodarowania i późniejszego przetworzenia danych marketingowych. W takiej sytuacji w wielu nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach, gruntownemu przemodelowaniu ulega struktura organizacji z modelu funkcjonalnego na procesowy. Organizacje zaczynają być postrzegane mniej w kategoriach funkcji, pionów, czy produktów, ale w kategoriach kluczowych procesów, w których proces obsługi klienta nabiera znaczenia decydującego. Zmiana sposobów myślenia o organizacji ma skutkować koncentracją działalności nie wokół wykonujących zbliżone do siebie zadania pionów funkcjonalnych, a wokół zorientowanych na klienta procesów, mających dokładnie sprecyzowane wejścia i wyjścia, w postaci dostarczanej klientowi wartości dodanej.<sup>317</sup> Struktury budowane wokół procesów koncentrują się przede wszystkim na jakości i satysfakcji klienta, które zapewniają sukces finansowy firmy. Procesy stają się wyróżnikiem odnoszących sukcesy firm. Ukierunkowanie na cel i klienta, unikanie rutyny i niepotrzebnego dublowania czynności i funkcji oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych, tworzą właśnie procesowo zorientowaną i zarządzaną organizację<sup>318</sup>.

[317] P. Lech, *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II*, Difin, Warszawa 2003, s. 57.

[318] W. Elsik, *Prozessorganisation im Marketing*, Marktforschung & Management Nr 1, 40 Jrg, 1996, s. 22-29; zob. także: H. Wittlage, *Organisationgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozessorganisation*, Zeitschrift Führung und Organisation Vr 4, 64 Jrg, 1995, s. 210-214.



Według poglądu R. Shawa procesy stały się przedmiotem zainteresowania w wielu firmach. Procesy powinny być według niego podbudowane solidną wiedzą o klientach i istnieją trzy sposoby, aby tego dokonać. Po pierwsze należy skoncentrować się na właściwych poziomach procesów i subprocesów. Po drugie, aby sprawnie kierować takimi szczegółowymi subprocesami, należy dostarczać wiedzy o kliencie. Po trzecie, należy włączyć kreatywność technologii informacji, aby umożliwić dostarczenie wiedzy o kliencie do właściwych procesów we właściwym czasie. Odnoszące sukcesy systemy relacji z klientami dostarczają zestawu klocków ( celów), za pomocą których firmy mogą budować swoje własne rozwiązania<sup>319</sup>. Właściwości te wpisują się w definicję pojęcia „zarządzania wiedzą” (Knowledge Management). Organizację, która wdrożyła zarządzanie wiedzą można opisać jako organizację, która systematycznie generuje, przetwarza i rozpowszechnia (rozczepia) wiedzę na temat rynków, produktów, technologii i procesów biznesowych. W takim kontekście, wszystkie procesy we współczesnej organizacji postrzegane mogą być jako procesy związane z zarządzaniem wiedzą. Oznacza to, że wszystkie one zawierają w sobie elementy twórczości, upowszechniania, odnowy i praktycznego stosowania wiedzy dla przetrwania organizacji. W koncepcji CRM zarządzanie wiedzą, odnosi się właśnie do całości procesów i subprocesów związanych z kształtowaniem długookresowej polityki relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji<sup>320</sup>. CRM jest więc zarządzaniem wiedzą rynkową i działaniem zgodnym z tą wiedzą. Można więc uznać, że jest elementem budowania organizacji uczącej się.

Słusznie zauważają K. Storbacka i J. R. Lehtinen, że wiele dotychczasowych narzędzi marketingu uwypukla aspekt handlowy związku z klientem<sup>321</sup>. Często związek ten utożsamia się wręcz z zawarciem transakcji handlowej. Ponieważ związek z klientem składa się z szeregu epizodów, musi być ujmowany w kategoriach procesu. W CRM związek stanowi podstawową jednostkę pojęciową, zaś główny nacisk kładzie się na jego doskonalenie i ciągłość. Bez prawdziwej interakcji i dążenia do obopólnych korzyści związek nie będzie udany. Wspólnym celem obu stron powinno być poszukiwanie nowych możliwości jego doskonalenia. Jeśli związek z klientem potraktuje się jako proces, to transakcja handlowa przestaje mieć charakter dramatycznego zdarzenia. Wymiana handlowa to tylko część procesu budowania związku z klientem. Dział handlowy firmy zajmuje się handlowym aspektem związku, ale praca innych działów w nie mniejszym stopniu wpływa na kształt związku. W dzisiejszych czasach dział produkcyjny, czy księgowość także utrzymują bliskie kontakty z klientami.

Podyktowana współczesnymi, w wysokim stopniu konkurencyjnymi warunkami prowadzenia biznesu, konieczność integracji systemów marketingowych i wiedzy wewnątrz organizacji, wymaga ujęcia jej w dwóch perspektywach. Po pierwsze klient powinien odbierać przedsiębiorstwo jednolicie, niezależnie od miejsca i chwili wystąpienia kontaktu klienta z firmą. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo musi dysponować spójnym wizerunkiem klienta, niezależnie od tego,

[319] R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001 r., s. 167-168, Zob. także T. Stawicka, *Identyfikowanie procesów w firmie*, Manager nr 4, 2004 r., s. 20-22; A. J. Campbell, *Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically*, Industrial Marketing Management No 32, 2003, s. 375.

[320] Por. F. A. J. van den Bosch, T. Elfring, P. Sivula, *Strategische kennisabsorptie in Customer Relationship Management*, Management & Organisatie, Nr 1, Januari/Februari 2001, s. 7-22.

[321] K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 20-21.

w jakim dziale/miejscu doszło do kontaktu. Osiągnięcie takiego stanu wydaje się niełatwe do uzyskania. Przeszkodą są nie tylko różne cele poszczególnych departamentów/stanowisk w firmie, ale i występujące zwykle problemy komunikacyjne pomiędzy działami /stanowiskami (lub jednostkami organizacyjnymi – gdy firma składa się z kilku jednostek). Brak odpowiednich systemów i infrastruktury technicznej jeszcze bardziej komplikuje rozwiązanie problemu. Korporacyjna polityka zarządzania relacjami z klientem – CRM pomaga osiągnąć jednolite, konieczne dla właściwego działania przedsiębiorstwa, spojrzenie na klienta. Zorientowania firmy na klienta nie osiągnie się tylko poprzez wdrożenie CRM. Zadanie to polega przede wszystkim na prawidłowej integracji systemów, które zaczynają nabierać znaczenia dopiero jako część szerszego projektu, mającego na celu maksymalizację oferty dla klientów<sup>322</sup>.

Według metodologii CRM chodzi o to, aby czynności firmy i proces kreowania wartości, w którym uczestniczy klient, zostały do siebie dopasowane, przynosząc korzyści obu stronom. Z punktu widzenia CRM związek ma przynosić korzyści zarówno firmie, jak i klientowi. Stwierdzenie to nabiera doniosłego znaczenia w obliczu obserwowanych zmian w zachowaniach klientów, w tym jak chcą być postrzegani i traktowani. Możliwości techniczne indywidualizacji produktów (i to już nie tylko na rynku industrialnym, ale także masowym), zgodnie z życzeniami nabywców, wymagają współpracy, partnerskich relacji, włączania się konsumentów do procesu zaspokajania ich potrzeb już na etapie projektowania. CRM należą do systemów, które usprawniają sprzedaż i kontakty z klientami poprzez gromadzenie w jednej centralnej składnicy informacji handlowych, marketingowych i dotyczących obsługi klientów. Informacje na temat możliwości konfigurowania zamówień, dane o produktach własnych i konkurencyjnych, o klientach, zawieranych transakcjach, kampaniach reklamowych, itp. pozwalają na podejmowanie decyzji zapewniających najlepsze relacje z klientami. Gromadzenie i stałe uzupełnianie istotnych informacji w centralnej składnicy danych, ich wzajemne powiązanie, pozwala na wielokrotne ich wykorzystanie przez różnych pracowników przedsiębiorstwa, skrócenie czasu przeznaczanego na prace administracyjne, a także na szybsze wdrażanie się do pracy przez nowo zatrudnionych<sup>323</sup>. Wzrastające znaczenie CRM w praktyce funkcjonowania firm jest również świadectwem wagi, jaką przywiązuje się do posiadania zasobów kapitału intelektualnego (pozabilansowego). Dotyczy to wartości, jakie dla przedsiębiorstwa mają nie ujęte w bilansie związki i kontakty z otoczeniem<sup>324</sup>. Firmy zaczynają powoli rozumieć, że podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej stają się posiadane kontakty i kapitał relacji z klientami, kontrahentami, dostawcami, pracownikami i innymi podmiotami procesów biznesowych, z jakimi firma wchodzi w interakcje.

Firmy, których menedżment prawidłowo odczytuje i interpretuje kierunek zmian gospodarczych, prędzej czy później zastanowią się nad wdrożeniem systemu CRM, rozumianego nie jako software, ale jako model budowania relacji z klientem, filozofię działania. Traktowanie CRM-u przede wszystkim jako koncepcji i modelu, a technologii jako niezbędnego uzupełnienia, jest

[322] G. Rawicz-Mańkowski, M. Kornacki, K. Skaskiewicz, *Zarządzanie relacjami z klientem – analityczny CRM*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2003, s. 377-376, zob. także M. Bernacik, *CRMania*, *Modern Marketing* nr 1, 2001, s. 60-62.

[323] Por. B. Olszewska, *Kształtowanie relacji firma – klient*, [w:] M. Gableta (red.), *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 2001, s. 48.

[324] A. Fazlagić, M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach (cz. II)*, *Manager* nr 2, 2002, s. 30.



punktem wyjścia do sukcesu w zarządzaniu relacjami z klientem. O procesach wdrażania CRM do praktyki działania firmy traktować będzie jeden z dalszych elementów pracy, jednakże już w tym miejscu wypada zaznaczyć, że niezrozumienie wskazanych wyżej zależności skutkuje sytuacją, w której duża część wdrożeń systemów CRM kończy się niepowodzeniem lub po prostu nie spełnia pokładanych oczekiwań. Według S. Nelsona, analityka ds. technologii biurowych w słynnej z produkcji i wdrażania nowoczesnych technologii informatycznych firmy Gartner, fakt, iż ponad 80% użytkowników CRM zawiedzionych było rezultatami wdrożenia CRM wynika z tego, że dużo firm widziało wprowadzenie CRM tylko właśnie jako projekt informatyczny – technologiczny, a nie jako strategię biznesu z klientem<sup>325</sup>.

## 5.2. Struktura systemów CRM

Coraz częściej CRM rozumiany jest więc jako kilka aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji (tradycyjne, jak i te oparte na internecie), posiadających jedną, wspólną bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach (na podstawie której można generować potrzebne raporty). Bardzo ważnym aspektem tak rozumianego CRM-u jest jego ścisła integracja z innymi aplikacjami, gdzie są przechowywane ważne informacje (finansowo – księgowymi, produkcyjnymi, magazynowymi itp.). Elementem uzupełniającym takiego systemu często są systemy archiwizacji dokumentów, automatycznego kopertowania i wysyłania korespondencji seryjnej, ochrony i bezpieczeństwa danych, monitorowania i optymalizacji tras handlowych<sup>326</sup>.

Zarządzanie relacjami składa się z wielu złożonych procesów, które są odmienne dla każdej firmy, stąd projektowane systemy i rozwiązania CRM dla swej skuteczności wymagają indywidualnego podejścia i dopasowania do specyficznych warunków panujących w różnych przedsiębiorstwach. Mimo to podstawowy schemat i jego elementy, włącznie z procesem ich konstruowania są jednakowe.

Generalnie systemy te pobierają wszelkie dostępne dane, konsolidują je, analizują według dość skomplikowanych algorytmów, a w końcu dostarczają wyselekcjonowane informacje.

Najczęściej architekturę CRM opisuje się poprzez jego podział na trzy rodzaje systemów<sup>327</sup>:

- **CRM Operacyjny** – wynikający z przetwarzania transakcyjnego. Zawiera dane o przeprowadzonych transakcjach, czy kontaktach (sprzedaży, zamówień), dotyczące klientów, produktów, personelu firmy, konkurencji – daje wsparcie przede wszystkim dla takich procesów, jak telemarketing, Internet, przesyłki ukierunkowane. Ten operacyjny CRM jest częścią tego, co nazywa się „front – office”
- **CRM Analityczny** – umożliwiający przetwarzanie analityczne, skupiający się na wspomaganie podejmowania decyzji. System zawiera zagregowane dane, które są podstawą analizy wykorzystywanej w kampaniach, marketingu, segmentacjach klientów, czy planowaniu strategicznym
- **CRM Interakcyjny** – umożliwiający bezpośredni kontakt z klientami. Używa nowych oraz tradycyjnych technologii do ułatwienia komunikacji z klientami, pomiędzy partne-

[325] R. Hoeffnagel, *Veel CRM – projecten struikelen over dezelfde problemen*, Tijdschrift voor Marketing, december 2000, s. 34-35; L. Rutten, *Om wie ging het nou ook al. weer?*, Tijdschrift voor Marketing, op. cit. s. 38.

[326] Por. M. Warwas, *CRM. O co tu chodzi?*, Modern Marketing nr 1, 2000, s. 3.

[327] A. D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie relacjami z klientami*, op. cit. ,s. 23-24.



rami biznesowymi oraz personelem.

W ramach tych trzech systemów stosowane są trzy rodzaje modułów – oprogramowań komputerowych. Są to Data Warehouse, stanowiąca scentralizowana bazę danych, Data Mining, będący modułem automatyzującym wybieranie i przetwarzanie elementów z bazy danych i Campaign Management, którego zadaniem jest zarządzanie procesami komunikacji z klientami i partnerami firmy<sup>328</sup>.

Sprawność całego rozwiązania CRM określana jest przez sprawność wszystkich tworzących go modułów. Trudno byłoby mówić o jakiegokolwiek aplikacji CRM nie mając wiedzy o klientach, zmagazynowanej w bazie danych, nie posiadając procedur ich analizy i nie znając cech poszczególnych kanałów komunikacji. Tym bardziej trudno byłoby też mówić o możliwościach efektywnego zarządzania wiedzą o klientach bez posiadania niezbędnej technologii informacyjnej, która w dzisiejszych czasach jest już koniecznym standardem działalności operacyjnej i strategicznej w każdej niemalże firmie.

W rezultacie możliwe jest utworzenie spójnej, jednolitej i obejmującej wszystkie zainteresowane komórki organizacji, infrastruktury CRM, która dokonuje integracji zarówno danych, jak i procesów biznesowych. W ten sposób klient wchodzący w interakcje z firmą ma możliwość nieskrępowanego korzystania ze standaryzowanych, personalizowanych usług za pomocą żądanych kanałów, abstrahując od sposobu, w jaki usługi te są dostarczane i jakie narzędzia są wykorzystywane w tym celu.

Systemy CRM stanowiąc zintegrowane i kompletne rozwiązania, mające na celu standaryzację i wsparcie szeregu procesów związanych z zarządzaniem relacjami z nabywcami, podlegają ciągłemu procesowi ewolucji i udoskonaleń.

Najczęściej wykorzystywane funkcjonalności systemów CRM, w postaci konkretnych rozwiązań informatycznych, obecne w większości rozwiązań CRM-owskich to systemy obsługi klienta, systemy sprzedaż klient, marketing, zarządzanie kluczowymi klientami, serwis, relacje z pracownikami<sup>329</sup>.

Struktura systemów CRM i oferowane przez te systemy funkcjonalności, będą ewoluować w kierunku coraz bardziej kompleksowych rozwiązań, obsługujących najważniejsze z punktu widzenia kształtowania relacji partnerskich z klientem, obszary działania firmy. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych lat, systemy CRM stosowane w organizacjach będą składać się z 11 podstawowych funkcjonalności, wśród których znajdą się sprzedaż, zarządzanie sprzedażą, telemarketing/telesprzedaż, zarządzanie czasem, obsługa i wsparcie klienta, marketing, informowanie kierownictwa, integracja z systemami ERP, synchronizacja danych, handel elektroniczny, praca w terenie<sup>330</sup>.

[328] J. Otto, *CRM – dobre relacje z klientem*, Marketing w Praktyce nr 1, 2000, s. 22-23; por. A. Lotko, *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2003, s. 69.

[329] A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002, s. 111-116.

[330] Por. R. S. Winter, *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, nr 4, Vol. 43, Summer 2001, s. 89-105, tłumaczenie za: *Marketing Wise* Nr 1, 9 Jrg, 2002, s. 26-40.



### 5.3. Bazy i hurtownie danych jako podstawy wiedzy o klientach

Wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, przyczyniają się w miarę upływu czasu i w wyniku wzrastającej ich złożoności do lawinowego przyrostu danych, informacji oraz wiedzy, które coraz trudniej, bez przyjęcia skoordynowanej strategii ich wykorzystywania, opanować i zastosować dla zwiększenia efektywności i sprawności funkcjonowania organizacji jako całości lub chociażby jej jednostek strategicznych.

Aby wszystkie działające w firmie systemy operacyjne, w których generowana jest wiedza o zachodzących procesach zintegrować, należało opracować odpowiednie rozwiązanie, łączące w sobie koncepcję holistycznego ujęcia wiedzy organizacyjnej z technologią. Rozwiązaniem takim jest hurtownia danych<sup>331</sup>. Nie ma jednej spójnej definicji hurtowni danych. Zarówno teoretycy, jak i praktycy różnią się w rozumieniu tego terminu. Można jednakże powiedzieć, że hurtownia danych jest kompleksowym systemem informacyjnym, obejmującym swym zakresem całokształt procesów ekonomicznych zachodzących w firmie i wykorzystującym możliwie wszystkie dostępne systemy informatyczne, zawierające dane istotne z punktu widzenia zarządzania. W procesie zasilania hurtowni następuje ujednoclenie danych pochodzących z różnych systemów źródłowych (operacyjnych baz danych), pozwalając jednoznacznie określić każdy element systemu<sup>332</sup>. **Główne zadanie hurtowni danych** to przeglądanie dużych zbiorów, łączenie wielu tablic, sortowanie i agregacja, po to, aby pracownicy mogli podejmować decyzje i przeprowadzać analizy biznesowe<sup>333</sup>.

Występujące w firmie systemy transakcyjne (operacyjne), wykorzystywane do ewidencjonowania zdarzeń zachodzących w firmie, są **źródłem** danych dla hurtowni. Bazy źródłowe są wykorzystywane w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Informacje zawarte w hurtowni danych są stosowane w procesach zarządzania strategicznego, dlatego inny jest również krąg ich użytkowników, do których zalicza się analityków i kadrę menadżerską wyższego szczebla<sup>334</sup>. Hurtownia danych powinna charakteryzować się przede wszystkim spójnością i wiarygodnością informacji pochodzących z wielu różnych źródeł, ale także szybkością realizowania zapytań i możliwością analizowania danych historycznych, np. w postaci raportowania na przestrzeni czasu. Najczęściej hurtownie danych tworzone są w osobnej bazie danych i oddzielane od innych aplikacji.

Hurtownia danych obejmuje kilka składników. Niektóre wiążą się z wydobywaniem informacji z systemów źródłowych i wprowadzaniem ich do hurtowni, inne zaś z wydostawianiem informacji z hurtowni i prezentowaniem ich użytkownikom<sup>335</sup>.

W koncepcji zarządzania relacjami z klientem znaczenie hurtowni danych jest bardzo duże. Integracja w jednym miejscu różnych informacji o klientach o różnorodnym rodowodzie źródłowym, pozwala uzyskać spójną informację o kliencie, jego zachowaniach, czy nawet jego warto-

[331] Zob. S. Steinacher, *Czy nasza organizacja potrzebuje hurtowni danych?*, Systemy IT nr 5, 2004, s. 6-9.

[332] R. Kwiatek, *Hurtownia danych – arsenal wiedzy o firmie*, Modern Marketing nr 6, 2001, s. 15.

[333] S. Haag, P. Baltazan, A. Philips, *Business Driven Technology*, McGraw-Hill Irwin, New York 2008, s. 83.

[334] Zob. R. Wojtachnik, *Hurtownie danych w zarządzaniu strategicznym*, Manager nr 12, 2002, s. 16.

[335] Por. R. Decker, R. Wagner, N. Knauff, *Data Warehouse – Ein Instrument für Marktforschung und Management?*, Marktforschung & Management, Zeitschrift für Marktorientierte Unternehmenspolitik nr 5, 42 Jrg, 1998, s. 173; A. W. Scheer, *Data Warehouse und Data Mining: Konzepte der Entscheidungsunterstützung*, Information Management Nr 1, 1996, s. 74-75; H. Mucksch, J. Holthuis, M. Reiser, *Das Data Warehouse – Konzept – ein Überblick*, Wirtschaftsinformatik Nr 4, 1996, s. 421-433.

ści, dzięki czemu łatwiej i skuteczniej przychodzi zaplanowanie i realizacja kampanii marketingowych oraz budowanie długotrwałych relacji partnerskich<sup>336</sup>.

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych w połączeniu z koniecznością magazynowania przez firmy coraz większych ilości danych, zbieranych na przestrzeni długiego czasu pozwolił, a niejako wymusił powstanie i rozwój pewnej koncepcji, zwanej eksploracją danych (data mining).

**Data mining** posługuje się wieloma technikami analizy. Najczęściej stosowane są techniki poszukujące zależności w danych, techniki sztucznej inteligencji i techniki statystyczne. Przy pomocy tych narzędzi z ogółu dostępnych danych wydobywa się najważniejsze z nich, stanowiące podstawę do bardziej pogłębionych analiz i podejmowania decyzji opartych na racjonalnych przesłankach<sup>337</sup>.

Zastosowanie technik data mining doprowadza często do pojawienia się dosyć zaskakujących wniosków lub utwierdzenia co do występowania pewnych zależności, wcześniej trudnych do jednoznacznego stwierdzenia i zwerbalizowania. Data mining wnosi istotny wkład w zwiększanie wartości posiadanych przez organizację danych, przyczyniając się do budowania lepszych jakościowo relacji z otoczeniem<sup>338</sup>.

Obszar zastosowań technik data mining jest bardzo szeroki i dotyczy tak marketingu i zarządzania, jak i administracji publicznej, finansów, produkcji, zwalczania i przeciwdziałania przestępczości oraz medycynie. Przy pomocy data mining analizuje się dodatkowo skuteczność kampanii marketingowych (respons), zachowania „elektronicznych” klientów (web – mining), preferencje klientów, czy wartości klienta (value of customer). Hurtownie danych są olbrzymimi przechowalniami danych pochodzących z różnych obszarów firmy i systemów operacyjnych. Jednak podstawą generowania wiedzy pochodzących z hurtowni danych, a stosowanych w budowaniu relacji partnerskich, są operacyjne bazy danych klientów, które po odpowiednim sformatowaniu i integracji tworzą zawartość hurtowni. Mając to na uwadze uważa się, że konstrukcja stosowanych baz danych w przedsiębiorstwach realizujących koncepcję partnerstwa z klientami powinna mieć takie właściwości, aby w trakcie ich użytkowania nie chodziło tylko o to, by wyłącznie zbierać dane klientów, bo tak robią wszyscy, ale o to, by korzystać ze zgromadzonych danych i przekładać informacje z bazy na podejmowane decyzje. Zbiera się dane, które mogą być na bieżąco przetwarzane w określonym celu w czasie działalności operacyjnej. Powinny one uzupełniać system hurtowni danych, aby na ich podstawie generować określone modele analityczne i strategiczne, powstałe jako rezultat analiz dużych zbiorów, których nie możnaby przeprowadzić tylko przy użyciu zwykłej bazy danych. Tak rozumiany system informacji, musi służyć wiedzy, kto jest klientem przedsiębiorstwa, kto przynosi mu zyski, a kto straty.

Oprócz tego, podstawową ideą leżącą u podstaw marketingu baz danych jest wykorzystanie „banków danych” o klientach dla możliwie najbardziej indywidualnej, **dwustronnej komunikacji** dla pozyskiwania nowych i wiązania obecnych klientów z firmą, przy pomocy indywidualnie skonstruowanych instrumentów marketingu–mix<sup>339</sup>.

[336] Por. R. Kimball, *Data Warehouse Designer.Behavior: The Next Marquee Application*, Intelligent Enterprise, No 7, Vol 5, April 2002, s. 26-28, 61.

[337] Zob. J. Wachnicki, P. Komornicki, *Data Mining dla marketera*, Modern Marketing nr 6, 2001, s. 22-23; B. Grushkin, *Validation Victory*, Intelligent Enterprise No 7, Vol 5, April 2002, s. 24-25, 55.

[338] R. Hasenauer, *Höhere Datenproduktivität durch Data Mining*, Der Markt Nr. 135, 34 Jrg, 1995, s. 125.

[339] K. Wilde, H. Hippner, *Database Marketing – Vom Ad – Hoc-Directmarketing zum kundenspezi-*



Sztuką w konstrukcji baz danych, jest nauczenie się czerpania wiedzy z ich zawartości, a nie zapewnianie baz jak największą ilością danych, z których nikt później nie korzysta, i w których wykonywanie jakichkolwiek analiz np. typu data mining jest niewykonalne z powodu zbyt dużego rozdrobnienia danych i niemożności ich integracji.

Najważniejszymi problemami, jakie pojawiają się w związku z tworzeniem, zarządzaniem i wykorzystywaniem baz danych to wiarygodność danych pochodzących z różnorodnych źródeł, standaryzacja bez której nie byłoby możliwe dokonywanie wartościowych analiz i sprawne sortowanie danych, automatyzacja procesu wprowadzania danych, pozyskiwanie adresów ze źródeł zewnętrznych oraz uaktualnianie i poszerzanie wiedzy o klientach<sup>340</sup>.

Coraz więcej firm stosujących narzędzia bezpośredniego, partnerskiego kontaktu z klientem decyduje się na powiększanie własnej bazy danych o informacje pozyskane drogą zakupu ze źródeł zewnętrznych od specjalistycznych firm zwanych brokerami danych. Jest to narzędzie dostępne również dla małych i średnich firm. Brokerzy oferują firmom dane klientów lub firm (w przypadku rynku B2B) wraz z nazwiskami osób kontaktowych. Zakupując dane u brokera, firma zawiera z nim umowę dotyczącą zakresu zamawianych danych. Kryteria selekcji powinny uwzględniać profil grupy docelowej przedsiębiorstwa, czyli powinny być tak dobrane, aby dzięki nim wychwycić z bazy brokera osoby potencjalnie zainteresowane ofertą. Jako pośrednik pomiędzy wynajmującym adresy, a właścicielem bazy (przeważnie reprezentuje wielu administratorów baz danych), broker zarządza wszystkimi logistycznymi i prawnymi aspektami współpracy. Poza tym po procesie selekcji danych dokonuje operacji przekształcania danych, w tym oczyszczania, standaryzacji oraz deduplikacji. Korzyścią dla małych i średnich firm korzystających z pośrednictwa brokerów jest to, że są to specjaliści marketingowi, którzy mogą udzielać wartościowych rad i są osobami neutralnymi, dzięki czemu ich sugestie są obiektywne. Brokerzy oferują także firmom możliwość dokupowania poszczególnych, brakujących rekordów (pozycji w bazie danych), pozwalając klientom rozszerzyć wiedzę o własnych nabywcach, dotyczącą jakichś wybranych zagadnień, np. sposobu spędzania wolnego czasu, zwyczajów nabywczych itp.<sup>341</sup>. Wzrastająca profesjonalizacja firm brokerskich oraz stosowanych przez nie metod zbierania i analizowania danych, wspieranych coraz bardziej wysublimowanymi technikami informatycznymi, zwiększy ich skuteczność i praktyczną użyteczność w relacji do kosztów ich zakupu.

Bazy danych, hurtownie danych i analityczne metody przetwarzania i wydobywania informacji stanowią trzon idei zarządzania wiedzą o kliencie w działalności operacyjnej i w perspektywie strategicznej. Same bazy danych są podstawą koncepcji CRM, natomiast CRM, dzięki swoim narzędziom zarządzania relacjami z klientami, warunkuje ciągły proces utrzymywania i aktualizowania baz danych, gdyż jak stwierdza J. Curtis bazy danych są „żywym, oddycha-

---

*fischen Marketing – Mix*, Marktforschung & Management Nr 1, 24 Jrg, 1998, s. 6-9; zob. także: A. Hermanns, V. Fliegel, *Wettbewerbsvorteile durch Datenbank – systeme*, Marktforschung & Management Nr 3, 37 Jrg, 1993, s. 99-107.

[340] F. J. Rensmann, *Database Marketing und Kundenmanagement – Basis für bessere und schnellere Verkaufserfolge*, Marktforschung & Management Nr 3, 37 Jrg, 1993, s. 117-120, zob. także: S. Sobolewska, A. Sobolewski, *Bazy danych w praktyce*, Manager nr 5, 2004, s. 53-56; K. Kuwałek, *Bazy precyzyjnie dopasowane*, Marketing w Praktyce nr 6, 2003, s. 25-27; M. Trojanowski, *Wykorzystanie marketingu z baz danych w tworzeniu związków z klientami*, Marketing i Rynek nr 8-9, 2000, s. 32-37.

[341] J. Soede, *Listbroker nu, doelgroepmakelaar straks*, [w:] *Direct Marketing Gids. Actuele DM-informatie voor de praktijkgerichte direct marketeer*, Beerens Business Press bv, Woerden, 1997, s. 69-73.

jącym tworem, wymagającym nieustannej opieki”<sup>342</sup>. Tym samym oczywiste jest, że obydwa te moduły łączą się ze sobą w procesie sprzężenia zwrotnego i synergii.

Zaawansowane technologie informatyczne pozwalają na sprawne zarządzanie relacjami z klientami oraz ich grupowanie, co jest szczególnie przydatne w odniesieniu do tzw. klientów kluczowych.

## 5.4. Zarządzanie kluczowymi klientami

Wzrastający nacisk konkurencji w większości branż współczesnej gospodarki wymusza na firmach podejmowanie działań w kierunku przeglądu portfela własnych klientów.

Trudno jednoznacznie określić, co to znaczy „kluczowy klient”. Pojęcie to zależy bowiem od różnych czynników: rodzaju rynku, na którym działa firma, aspiracji, osiągnięć, działania konkurencji i wielu innych. P. Cheverton radzi, aby w procesie identyfikacji kluczowych klientów zastosować metodę macierzy identyfikacji i selekcji. W macierzy tej wykorzystuje się dwa wyznaczniki ujmowane w relacjach dostawcy do nabywcy oraz nabywcy do dostawcy. Kryteria te to<sup>343</sup>:

- ▶ atrakcyjność nabywcy – czynniki powodujące, że dostawca jest zainteresowany obecnym lub potencjalnym klientem,
- ▶ relatywna siła dostawcy – czynniki sprawiające, że nabywca wyróżnia danego dostawcę spośród jego konkurentów.

Oba kryteria determinują podział klientów na cztery grupy<sup>344</sup>.

- ▶ klientów kluczowych, stanowiących najbardziej wartościową grupę nabywców,
- ▶ potencjalnych klientów kluczowych, za którymi kryje się duży potencjał rozwojowy, wymagający rozpoznania przez firmę, celem przekształcenia tej grupy w kluczowych klientów,
- ▶ klientów utrzymywanych, którzy z różnych względów są utrzymywani, choć analiza opłacalności kontaktów z nimi wskazuje na potrzebę ograniczania nakładów z nimi związanych,
- ▶ klientów okazjonalnych, nie zainteresowanych dłuższymi relacjami, w związku z czym nie wymagających potrzeby ponoszenia specjalnych nakładów na zwiększanie wartości relacji, lecz z drugiej strony potencjalnie ważnych biorąc pod uwagę ich możliwości.

Umiejscowienie konkretnego klienta, w ramach jednej z wymienionych grup, dokonywane jest po wcześniejszym opracowaniu odpowiedniej procedury analizy. Analiza taka składa się z ustalenia zestawu kryteriów atrakcyjności, nadania odpowiednich wag poszczególnym kryteriom i w końcu oceny poszczególnych klientów poprzez przeprowadzenie odpowiednich ob-

---

[342] J. Curtis, *Sorting Out the Wheat From the Chaff, Precision Marketing, CVA Analysis*, SKIM Software Rotterdam, 5 February 1998, za: J. Unold, *Systemy informacyjne w marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 134.

[343] O. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami, Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 205-206.

[344] Tamże, s. 206-209.





liczeń<sup>345</sup>. Do ustalenia zestawu i ważności kryteriów służyć mogą różne czynniki, określane przez samo przedsiębiorstwo. Ważne jest, aby ich końcowy katalog ustalony został przez zespół składający się ze wszystkich osób współpracujących z klientem oraz naczelnego kierownictwa. Pomocna w rozumieniu zależności dotyczących atrakcyjności dostawcy, może być propozycja K. Storback'a. Autor ten używa pojęcia koncentracji poparcia, składającego się z kilku czynników, a mianowicie przychodów z relacji (RR), sumy wydatków na zakup produktów przedsiębiorstwa (RV), sumy wydatków na daną kategorię produktów (TIV) i sumy całkowitych wydatków (CTV)<sup>346</sup>.

Przychody z relacji (relationship revenue) to efekt dokonanego zakupu i nawiązania pierwszej relacji. Natomiast stosunek sumy wydatków na zakup produktów przedsiębiorstwa (relationship volume) do całkowitej sumy wydatków na daną kategorię produktów (total industry volume) określa się właśnie mianem koncentracji poparcia (patronage concentration).

Inną, praktyczną metodą, która potencjalnie może wspierać analizy wyboru i oceny kluczowych klientów jest analiza życiowej wartości klienta (**CLTV – lifetime value of customer**). LTV to bieżąca wartość przyszłych zysków z klientów. Jest to zaktualizowany (zdyskontowany) zysk, jaki otrzymuje się w wyniku transakcji z klientem w okresie, gdy dokonuje on zakupów w danej firmie. Technika dyskonta sprowadza się przy tym do podzielenia przyszłych zysków przez stopę dyskontową.<sup>347</sup> Dla każdego klienta, na bazie znajomości prawdopodobnej długości okresu współpracy z klientem można oszacować jego zdyskontowaną wartość netto (NPV – net present value). Suma cząstkowych wartości bieżących netto podzielona przez liczbę klientów zdobytych w pierwszym analizowanym roku (N), składa się na przeciętną długookresową wartość klienta (average long-term value – LTV).

Wartość życiowa klienta jest doskonałym narzędziem służącym do badania opłacalności programów budowania więzi z klientem w postaci np. programów lojalnościowych lub innych metod kształtowania lojalności. Porównując koszty różnych działań promocyjnych z ich efektami, można wybrać najbardziej skuteczne i najefektywniejsze narzędzie komunikacji rynkowej.

Metoda szacowania wartości życiowej klienta pozwala zapobiegać błędom, jakie mogą wynikać z przyjmowania do analizy opłacalności klientów tylko danych historycznych. Koncentrując się wyłącznie na danych z poprzednich okresów, można pominąć w podejmowanych przez przedsiębiorstwo działaniach tych klientów, którzy choć w danym momencie nie są rentowni, to posiadają jednak znaczny potencjał przeobrażenia się w kluczowych klientów w przyszłości<sup>348</sup>.

Zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami jest procesem. P. Cheverton, proces zarządzania relacjami z kluczowymi klientami umieszcza na pewnym kontinuum, począwszy od etapu wstępnego, poprzez wczesny, następnie pośredni, etap partnerstwa, aż po synergię<sup>349</sup>. Podczas każdego etapu przedsiębiorca może określić poziom wartości wejść (nakładów, środków) oraz wskazać sposób ich przemiany w określone wartości wyjść (rezultatów). Powinien być w stanie

[345] Zob. P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, op. cit, s. 212-219; E. Krokosz, N. Dąbrowska, Budowanie relacji z kluczowymi klientami, *Marketing w Praktyce* nr 12, 2001 r., s. 6-8; M. Stanusch, A. Stachowicz-Stanusch, Klienci, w których warto inwestować, *Marketing w Praktyce* nr 5, 2003, s. 31-33

[346] K. Storbacka, *Customer Relationship Profitability in Retail Banking, Research Report No.29*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1993, s. 36.

[347] J. Bazarnik, *Wartość życiowa klienta (LTV)*, *Modern Marketing* nr 3, 2001, s. 34-35.

[348] K. Storbacka, *Customer Profitability. Analysis and Design Issues*, [w:] J. N. Sheth, A. Parvatiyar, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2000, s. 583.

[349] P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, op. cit. s. 44-50.



określić również, z jakich elementów składowych tworzone są relacje na poszczególne (umownie przyjętych) etapach współpracy. Posługując się rachunkiem ekonomicznym można także oszacować ewentualny przyrost (spadek) wartości w wyniku współpracy. Warto też pamiętać, że mimo odmiennych ładunków doświadczeń powstających w kontaktach z poszczególnymi firmami, pewne ich elementy posiadają cechy wspólne, stąd można mówić o ich powtarzalności. Na wszystkich etapach wyróżnia się pewne cechy charakterystyczne oraz wynikające z obopólnych kontaktów szanse i zagrożenia. Rozpoznanie tych etapów przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie relacjami z klientami, zmniejsza ryzyko w działaniu, pozwala planować działania i zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych etapów budowania więzi, wykorzystywać szanse oraz redukować zagrożenia. Słowem pozwala kształtować strategię, jakie przyjmuje firma w kształtowaniu relacji z klientem<sup>350</sup>.

Zdaniem K. Burnetta działania firmy w zakresie zarządzania kluczowymi klientami powinny obejmować przede wszystkim opracowywanie nowych produktów, zwiększenie wartości dodanej, osiągnięcie przywództwa rynkowego, przygotowanie odpowiedniego „portfela” klientów i odrzucenie relacji niezgodnych z polityką firmy, utrzymanie działalności na obecnym poziomie, uzyskanie przewagi nad konkurencją oraz rozwiązanie problemów operacyjnych<sup>351</sup>.

Zarządzanie kluczowymi klientami dla wielu firm w niedalekiej przyszłości stanie się ważną umiejętnością w procesie kształtowania polityki konkurencyjnej. Dotyczy to również małych i średnich podmiotów rynkowych, dla których doskonała znajomość potrzeb kontrahentów może stać się polem przewagi w konkurencji z firmami dużymi. Firmy rozumieją, że coraz mniej je stać na skupianiu się tylko na produktach, kosztach, czy technologii. Te czynniki zawsze będą ważne, ale prawdziwa przewaga rysuje się w skupianiu działań marketingowych na budowaniu długoletnich więzi z najlepszymi klientami i budowaniu ich prawdziwej lojalności. Im bardziej klienci cenią sobie swoje relacje z dostawcą, tym więcej wartości dodanej może dostawca zaproponować poprzez te relacje i tym bardziej klienci stają się lojalni. Wówczas wprowadzenie nowoczesnej technologii usprawniającej wzajemne relacje, stanie się naturalną konsekwencją zwiększonej dynamiki obrotów, pozwalając utrzymać je na odpowiednim poziomie<sup>352</sup>.

Systemy CRM mają poprawiać relacje z otoczeniem zewnętrznym. Nie należy jednak zapomnieć, że dobrze zarządzane relacje zewnętrzne muszą mieć odpowiednie zaplecze w sprawnie działającym systemie wewnętrznej organizacji firmy, w którym wszystkie zasoby, funkcje i procesy wzajemnie ze sobą korespondują i współdziałają. Klasa systemów, które odpowiadają za ten zakres zadań to systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*). Są to w zasadzie systemy wcześniejsze w stosunku do wyżej opisanego CRM, który często stanowi uzupełnienie ERP. W gronie tego typu oprogramowania znajduje się też popularny SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*)

Pakiet oprogramowania, służącym do planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), jest gotowym do implementacji, zintegrowanym zbiorem modułów (aplikacji) obsługującym wszystkie biznesowe funkcje przedsiębiorstwa i posiadającym możliwość dynamicznej konfiguracji, dzięki czemu zapewnia funkcjonalność pokrywającą specyficzne wymagania danej organizacji. ERP umożliwia przedsiębiorstwom przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym w zintegrowanym,

[350] Por. J. Hołub – Iwan, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, [w:] I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin 2004, s. 195.

[351] K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28-29.

[352] F. Newell, *Lojalność.com*, IFC Press, Kraków 2002, s. 227.



zorientowanym na procesy i kierowanym informacjami środowisku<sup>353</sup>. Celem wprowadzenia ERP jest zintegrowanie, poprzez przepływ i przetwarzanie informacji, wszelkich czynności realizowanych w przedsiębiorstwie. Czynności, takich jak: planowanie finansowe, prace inżynierskie, zarządzanie projektami, zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie produkcji. Systemy ERP ewoluowały początkowo od rozwiązań optymalizujących zarządzanie podstawowymi zasobami wewnątrz firmy, poprzez stopniowe rozszerzanie palety zarządzanych zasobów, po rozwiązania integrujące łańcuch wartości samej firmy i jej partnerów. Niewątpliwie więc ich struktura i zadania w znacznej mierze ułatwiają rozwój partnerstwa między firmą, a innymi podmiotami łańcucha wartości. Następuje to przede wszystkim dzięki wykorzystaniu Internetu. Firma może, dzięki współpracy systemów ERP z Internetem, tworzyć portale internetowe dla klientów przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw kooperujących, czy wreszcie pracowników. Portale takie umożliwiają bezpośrednią komunikację użytkowników z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa, a klienci mogą informować się o dostępności poszczególnych wyrobów, zamawiać je, czy uzyskiwać na bieżąco informacje o stanie wcześniej złożonych zamówień<sup>354</sup>.

Również podwykonawcy, mając stały dostęp do wiedzy i informacji partnera, mogą sprawdzić bieżący stan zapasów produkowanego przez siebie elementu i dopasować swój plan produkcyjny do zamówień generowanych przez zajmujący się zarządzaniem zakupami materiałów system MRP (*Material Requirements Planning*) lub MRPII (uwzględniający planowanie środków trwałych i zasobów ludzkich) odbiorcy. Zaś pracownicy przedsiębiorstwa, nawet będąc poza nim, mogą zdobyć informacje o bieżącym stanie wybranych przez siebie dziedzin działalności.

Systemy ERP oraz późniejsze ERPII (wykorzystujące dodatkowo Internet) dały przyczynek do tego, że łańcuch wartości przestaje się składać z luźno połączonych ogniw, a staje się jednym bytem, scalonym technologią internetową. Jedną z zalet zintegrowanego łańcucha wartości jest tworzenie trwałych więzi pomiędzy jego uczestnikami. Partnerstwo staje się priorytetem i głównym wyznacznikiem trwałości i siły łańcucha. Uczestnicy łańcucha funkcjonują tak, jakby byli częścią jednego organizmu gospodarczego. Pociąga to za sobą taką korzyść, że pojawia się większe zaangażowanie w proces tworzenia wartości, skraca się czas trwania poszczególnych operacji oraz zmniejsza się ilość przesyłanych informacji w połączeniu ze wzrostem ich jakości.

Specjaliści od spraw wdrożeń systemów ERP wyróżniają szereg zalet i korzyści, jakie one oferują, do których zaliczają przede wszystkim przekształcanie organizacji w przedsiębiorstwo kierowane informacjami w ramach zarządzania procesowego, które jest bardziej zintegrowane, elastyczne, reagujące w czasie rzeczywistym na potrzeby partnerów, stale podnoszące wydajność, przyjazne pracownikom, wykorzystujące nowoczesne rozwiązania technologiczne w zakresie głównego nurtu realizowanej strategii biznesowej<sup>355</sup>.

Wprowadzenie systemów MRPII/ERP pomaga również usprawnić obsługę klientów, obniżając jej koszt i zwiększając sprawność działania w przedsiębiorstwie. **Poprawa obsługi – to lepsze relacje z klientami jako pochodna ich zadowolenia i satysfakcji.**

Systemy klasy MERII/ERP pozwalają osiągnąć maksymalny poziom integracji wszystkich elementów przedsiębiorstwa. W efekcie powstaje jeden, stabilny i w pełni zintegrowany system, który cechuje się synergią działań wewnętrznych i kooperatywnym funkcjonowaniem wszyst-

[353] V. Kale, *SAP R/3 – przewodnik dla menedżerów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001, s. 24-25.

[354] S. Haag, P. Baltzan, A. Philips, op. cit. s. 136-139.

[355] V. Kale, op. cit. s. 26-32.

kich części składowych w warunkach zmieniającego się otoczenia. Poza wymienionymi wyżej korzyściami z zastosowania systemów MRPII/ERP, a wpływającymi bezpośrednio lub pośrednio na kształtowanie pozytywnych relacji partnerskich z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym wymienić można również ułatwiony przepływ informacji pomiędzy firmą, pracownikami i partnerami handlowymi poprzez połączenie w łańcuchu wzajemnym z zewnętrznymi systemami informacyjnymi i w efekcie wzmocnienie relacji. Ponadto lepsze wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych, zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy, uporządkowanie struktury przedsiębiorstwa, optymalizację czynności usługowych, podniesienie dyscypliny i kultury techniczno – organizacyjnej, poprawę dystrybucji, odchudzenie organizacji, czy wreszcie stworzenie systemu rejestracji, przechowywania, monitorowania i późniejszego przetwarzania osiągniętych wyników<sup>356</sup>. Dla małych i średnich podmiotów najważniejszy zespół korzyści zawiera się w polepszeniu stosunków z klientami, zredukowaniu czasu reakcji, zwiększeniu jakości usług i produktów, generowanej marży, zakresu sprzedaży, zredukowaniu czasu tworzenia produktów, obniżeniu pracochłonności rutynowych operacji oraz zwiększeniu własnego udziału w rynku<sup>357</sup>.

W literaturze tematu, można się spotkać z podejściem łączącym ww. systemy i ich funkcjonalności w tzw. korporacyjną architekturę informacyjną (*Corporate Information Factory* – CIF), która jest podstawą budowy wielu systemów analitycznych. Jest to system umożliwiający korzystanie z globalnego korporacyjnego modelu danych oraz indywidualizowanie dostępu do informacji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Elementem takiego modelu są trzy obszary biznesowe: działalność operacyjna (*Business Operations*), wspomaganie decyzji (*Business Intelligence*) oraz zarządzanie (*Business Management*). W pierwszej grupie mieszczą się systemy wspierające działalność operacyjną, w tym systemy ERP, SFA (*Sales Force Automation*), call center i inne. W drugiej grupie znajdują się aplikacje pozwalające na analizę danych dotyczących przedsiębiorstwa, w tym szeregi czasowe umożliwiające na obserwację trendów i wychwytywanie wzorców potrzebnych w podejmowaniu decyzji strategicznych. Opierają się one na hurtowni danych, zaś nawigowanie po danych zawartych w nich umożliwiają interfejs wspomaganie decyzji (*Decision Support Interface*). Trzeci obszar obejmuje wspomaganie zarządzania w działalności bieżącej. Wykorzystuje się tutaj m.in. operacyjne składnice danych (*Operational Data Store* – ODS), które mają zapewnić aktualne dane o charakterze ogólnym<sup>358</sup>.

Podobnie, jak w przypadku CRM, implementacja systemu ERP to nie tylko kwestia rozwiązania technicznego, ale proces biznesowy. Pakiety ERP są zwiastunem przeobrażeń funkcji IT wewnątrz struktury przedsiębiorstwa. Stąd też wdrażanie ERP powinno być traktowane w podobny sposób, jak każda inwestycja, od której oczekuje się zwrotu w postaci konkretnych korzyści, mających przełożenie na efektywność firmy.

Obserwując dotychczasowy, bardzo dynamiczny rozwój nowych technologii w służbie zarządzania nasuwa się jednoznaczny wniosek, że będą one ewoluowały w kierunku coraz bar-

---

[356] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 101 – 102; T. Bela, Oplącalność wdrożenia można policzyć, Puls Biznesu – dodatek specjalny, październik 2002, s.18-19.

[357] V. Kale, op. cit. s. 75-76; W. M. Grudzewski, J. Marczak, M. Szczeblewska, *Zintegrowany System Zarządzania SAP*, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Zeszyt 6(605), czerwiec 2000, s. 3-5.

[358] T. Kochański, J. Modzelewski, *Techniki i narzędzia w zarządzaniu kontaktami klientami* [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów*, Difin, Warszawa 2008, s. 176-178.



dziej zaawansowanych aplikacji i systemów. Będzie to z jednej strony znaczące ułatwienie dla korzystających z tych rozwiązań przedsiębiorstw, a aspekcie zarządzania własnymi zasobami i procesami, z drugiej w jeszcze większym stopniu przyczyni się do stosowania coraz bardziej wysublimowanych metod konkurowania, pozwalających precyzyjnie docierać z ofertą na rynek. Jeśli dalszy rozwój tych technologii przebiegać będzie z równoległą akceptacją zasad kooperacji z szeroko rozumianymi partnerami na coraz bardziej nasyconym produktami i usługami rynku, jest szansa, że rozwój będzie przyjmował znamiona rozwoju zrównoważonego. Do tego niezbędna jest jednak zarówno świadomość i umiejętność określania wspólnych korzyści, jak zdolność do dzielenia ryzyka w coraz bardziej złożonych sieciach interakcji społeczno – gospodarczych.

## Zakończenie

Przedstawiony przegląd wybranej tematyki dotyczącej ekonomii i zarządzania nie wyczerpuje bogactwa możliwych do poruszenia kwestii, jest jedynie wynikiem arbitralnego wyboru dokonanego przez autora. Niemniej można z całą pewnością stwierdzić, że są to dziedziny wiedzy o dużym potencjale rozwojowym i podlegają ciągłej ewolucji. Nowe koncepcje i metody próbują w coraz bardziej dokładny sposób wyjaśniać złożoną materię problemów z jakimi mamy do czynienia we współczesnym świecie oraz proponować rozwiązania pozwalające optymalizować działanie podmiotów rynkowych. Ważne jest jednak to, aby nie kierować się często bezrefleksyjnym adaptowaniem nowych mód, ale potrafić przeprowadzić obiektywną diagnozę potrzeb własnej organizacji, po to, żeby następnie, w wyniku tej analizy stwierdzić na ile nasze potrzeby mogą być zaspokajane przez określone koncepcje i na ile jesteśmy w stanie z nich korzystać, biorąc pod uwagę charakter organizacji, jej doświadczenia, rozmiar, stopień otwartości ale przede wszystkim warunki zewnętrzne, w obrębie których ona funkcjonuje. Niewątpliwie, bez względu na punkt wyjścia rozważań, warunkiem koniecznym konkurencyjności dzisiejszych organizacji staje się zaszczepienie zdolności do ciągłego uczenia się. Rozumie się przez to umiejętność pozyskiwania informacji z jednej strony, z drugiej zaś umiejętność właściwej interpretacji sygnałów płynących z otoczenia i efektywne ich wykorzystywanie. Do tego potrzebni są odpowiednio przygotowani i zmotywowani ludzie, a także struktury organizacyjne, które będą się stawać coraz bardziej płaskie, otwarte, elastyczne i zadaniowe. Potrzebne jest także szerokie spojrzenie na prowadzony biznes, klientów i konkurentów oraz przekraczanie wewnętrznych barier i kwestionowanie tradycyjnych założeń, co umożliwi dostrzeganie nowych możliwości i szans rozwoju organizacji. W budowaniu organizacji uczących się nie obejdzie się również bez zbudowania sieci zależności z partnerami rynkowymi i klientami, dzięki którym organizacji będzie łatwiej dostrzec zachodzące zmiany i na których potrzeby i oczekiwania będzie wrażliwa. Obowiązujące realia rynkowe zmuszać będą ponadto do opierania działalności na uczciwych i jasnych zasadach i regułach.

Dzisiejsze realia ekonomiczne to realia tzw. „nowej ekonomii”, której cechy charakterystyczne to znaczne polepszenie pozycji przetargowej nabywców, postępujące poszerzanie możliwości wyboru dóbr i usług, zalew informacji, łatwość składania i otrzymywania zamówień, a także porównywania dóbr i usług. Nowa ekonomia tworzy także warunki do szerokiego stosowania nowych form komunikacji, indywidualizacji kontaktów z klientami i alokacji zasobów w różnych sektorach gospodarki oraz w różnych częściach świata. Wymaga ona od dzisiejszych pracowników interdyscyplinarności wiedzy i umiejętności, otwiera perspektywę globalnej skali działania, zmuszając organizacje i zatrudnionych w nich ludzi do innowacyjności. Prowadzi to z kolei do określonych konsekwencji dla organizacji, jeśli chodzi o formy organizacji wewnętrznej, stosowane technologie oraz modele działania rynkowego. Dochodzi do wspomnianego spłaszczania struktur organizacyjnych, upowszechniania pracy zespołowej, tworzenia organizacji przekraczających granice jednego państwa, działających w skali międzynarodowej, a często globalnej. Wszystkie te zmiany mogą być przez organizacje traktowane zarówno jako zmiany jak i zagrożenia.

Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się dobór odpowiedniej strategii działania oraz znalezienie się we właściwej sieci współpracy i elemencie łańcucha wartości dodanej, gdyż gospodarka staje się obecnie gospodarką sieciową, z rozbudowanymi strukturami współdziałania



różnych podmiotów. Dobór właściwej strategii jest szczególnie ważny w odniesieniu do małych i średnich podmiotów rynkowych, w przypadku których może być czynnikiem decydującym o dalszej egzystencji rynkowej. Mimo nawet właściwie dokonanego wyboru strategicznego, zmieniająca się wciąż struktura rynku sprawia, że trudno mówić dziś o trwałości posiadanej przewagi konkurencyjnej, w jakiegokolwiek sferze działania. Wymaga to od firm ciągłego monitoringu otoczenia i analizy własnej pozycji i działań na rzecz ciągłej budowy tej przewagi konkurencyjnej i szukania nowych wyróżników, leżących bądź to w sposobach organizacji, metodach zarządzania, bądź w zakresie oferty rynkowej. Przewaga konkurencyjna nie buduje się więc jednorazowo, ale wymaga działań ciągłych, z jednej strony adaptacyjnych, z drugiej proaktywnych. Dzisiejszy wymiar przewag konkurencyjnych sprawia, że aby były one skuteczne, muszą ulegać ciągłej zmianie, ewolucji i dostosowywaniu się do specyficznej kompozycji obejmujących oczekiwania klientów i działania konkurentów. Organizacje zdolne do bycia konkurencyjnymi posiadają umiejętności obserwowania zachodzących na rynku zmian, szczególnie w zachowaniach klientów, strategiach konkurentów oraz mają zdolność do przeorientowania swoich działań. Umiejętność budowania wartości dla klientów, trudnej do naśladowania i budowanie z nimi długookresowych, satysfakcjonujących relacji stają się kluczowymi czynnikami konkurencyjności w aspekcie marketingowym. Zadanie to byłoby jednak trudne do realizacji bez wsparcia odpowiedniej technologii. Zarządzanie dużymi zbiorami danych i wyciąganie z nich wniosków, wymaga zaawansowanych systemów analitycznych, podobnie jak i zarządzanie złożonymi operacjami wewnątrz organizacji. Systemy CRM, ERP, SAP są odpowiedzią na to zapotrzebowanie, a ich rola będzie sukcesywnie wzrastać.

Zdolność do bycia konkurencyjnym jest również wynikiem znalezienia się w odpowiedniej strukturze współpracy i współdziałania. Kończą się dziś możliwości samodzielnego działania. Produkty, procesy, potrzeby odbiorców stają się coraz bardziej złożone, wymuszając współpracę z partnerami zewnętrznymi w dziedzinie projektowania, produkcji, sprzedaży, marketingu, logistyki, serwisu, ale także w dziedzinie usług tzw. *back office*, obejmujących finanse, rachunkowość, czy zarządzanie zasobami kadrowymi, czyli dziedziny, które nie niedawna jeszcze trudno byłoby sobie wyobrazić, że mogą być realizowane przez podmioty zewnętrzne. Wynika to ze wzrastającej ilości i złożoności kontaktów handlowych i globalnego modelu działania dużych korporacji. Jest to pole do powstawania i stosowania na szeroką skalę outsourcingu i offshoringu. Konsekwencją tego jest fakt, że w odniesieniu do wielu przedsiębiorstw trudno tak naprawdę określić, gdzie są ich granice. Konstelacja sieci współpracy jest tak złożona, że rozplývają się tradycyjnie rozumiane granice przedsiębiorstw. Mimo tych zjawisk wzrasta jednak regionalny wymiar biznesu, czego przejawem są istniejące na całym świecie klastry i model polityki gospodarczej, która ma prowadzić do ich powstawania.

Tak więc świat gospodarczy, a w konsekwencji współczesna ekonomia i zarządzanie stają się coraz bardziej złożone i wymagają interdyscyplinarnego podejścia, aby możliwe było zrozumienie wzajemnych współzależności. W pracy dokonano charakterystyki jedynie wybranych zagadnień, autor ma jednak nadzieję, że przyczyni się ona do rozszerzenia wiedzy i zwiększy perspektywę postrzegania przez czytelników złożonej materii jakimi są współczesna ekonomia z jej główną sceną – globalizacją, oraz zarządzanie, które z roku na rok zyskuje status prawdziwej nauki.



## Bibliografia

- Aijo T. S., *The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing*. European Journal of Marketing, Vol 30, No. 2, 1996.
- Anderson G., *Industry Clustering for Economic Development*, Economic Development Review, Spring, 1994.
- Ballantyne D., *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, Journal of Business & Industrial Marketing No.2, Vol.19, 2004.
- Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama?*, Manager nr 9, 1998.
- Baraniecka A., *ECR w hierarchicznym układzie strategii przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 3, 2003.
- Bernacka K., *ECR- intratny związek przemysłu i handlu*, Marketing w Praktyce nr 2, 2001.
- Barber J., Metcalfe J. S., M. Porteous, *Barriers to Growth in Small Firms*, Rotledge, London 1989.
- Baruk J., *Centra przedsiębiorczości, a innowacyjność firm*, Organizacja i Kierowanie nr 2, 2001.
- Bazarnik J., *Wartość życiowa klienta (LTV)*, Modern Marketing nr 3, 2001.
- Bednarczyk M., *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 6, 2001.
- Bela T., *Oplacalność wdrożenia można policzyć*, Puls Biznesu – dodatek specjalny, październik 2002.
- Beltman R., Peelen E., Waalewijn P., *CRM de klant central*, Samson Deventer 2000.
- Belussi F., Arcangeli F., *A typology of networks : flexible and evolutionary firms*, Research Policy 27, 1998.
- Benoy W., Joseph, Gardner J. T., Thach S., Vernon F., *How Industrial Distributors View Distributor – Supplier Partnership Arrangements*, Industrial Marketing Management No. 24, 1995.
- Berliński L., *Istota innowacji w przedsiębiorstwie*. Przegląd i próba koncepcji, Przegląd Organizacji nr 7-8, 2003
- Bernacik M., *CRMania*, Modern Marketing nr 1, 2001.
- Berry L., *Relationship marketing*, [w:] Berry L., Shostack G. L., Upah G.D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.
- Bessant J., Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2007.
- Bhagwati J., *In defense of globalization*, Oxford University Press, New York 2004, s. 3, za: W.Wosińska, *Oblicza globalizacji*, Smak Słowa, Sopot 2008.
- Biernat J., *Konkurencyjny region "oparty na wiedzy"*, [w:] Rymarczyk J., Michalczyk W. (red.), *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, t. 1., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Boekholt P., Thuriaux B., *Public Policies to facilitate clusters: background, rationale and Policy practices in international perspective*, [w:] *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Proceeding, Brussels, 1999.



- Bogdanienko J., (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- Boulanger P., *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, za: Brilmann J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brdulak H., Gołębiowski T., *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Difin, Warszawa 2003.
- Bretzke W., Wolf-Rüdiger, *Efficient Consumer Response (ECR): Eine Zwischenbilanz aus logistischer Sicht*, [w:] Euroforum Konferenz „Efficient Consumer Response in Deutschland”, Vortragsmanuskripte und – Folien, Bad Homburg 1998.
- Bridge S., O’Neil K., Cromie S., *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Mcmillian, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2003.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów, a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 4, 2002.
- Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi/Rekomendacje 2004 Nr 11*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
- Bruhn M., *Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde*, in: *Internes Marketing – Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, 2 Auflage, Wiesbaden 1999.
- Brusco S., *Small Firms and Provision of Real Services*, [w:] Pyke F., Sengenberger W. (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. International Institut for Labour Studies, Geneva 1992.
- Bryson J., Wood P., Keeble D., *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, Entrepreneurship and Regional Development, No.5, 1993.
- Brzozowski m., *Istota organizacji wirtualnej*, Przegląd Organizacji, nr 2, 2007.
- Buchholz W., Werner H., *Beschleunigte Produktentwicklung durch Vernetzung von Unternehmingsprozessen*, Marktforschung & Management No. 6, 42 Jrg, 1998.
- Bucklin L. P., Sengupta S., *Organizing Successful Co – Marketing Alliances*, Journal of Marketing, Vol. 57, 1993.
- Bukowski M., Babicki P., *Jak przedsiębiorca z naukowcem*, Manager nr 7, 2004.
- Burlita A., Soboń M., *Uwarunkowania występowania partnerskich związków w regionie*, [w:] Karwowski J. (red.), *Partnerstwo w regionie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk, Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Szczecin 2004.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Camp L., *Venture Capital due diligence. A Guide to Making Smart Investment Choices and Increasing Your Portfolio Returns*, John Wiley & Sons Inc, 2002.
- Campbell A.J., *Creating customer knowledge competence: managing customer relationship manage-*

ment programs strategically, *Industrial Marketing Management* No 32 , 2003.

Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2008.

Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.

Cenkier A., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

Chabbel R., *Characteristics of Innovation: Policies, Namely for SMEs, Science Technology, Industry*, vol. 16, 1995, s. 110, za: Stawasz E., *Innowacje, a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1999.

Chadhuri A., Holbrook M. B., *The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The role of Brand Loyalty*, *Journal of Marketing* Vol. 65, April 2001.

Chakrabarty S. S., *Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives*, [w:] H. S. Kehal, V. P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century. A Socio-economic Perspective*, IDEA Group Publishing, Hershey 2006.

Chądryński J., *Środowiska przedsiębiorczości*, [w:] Chądryński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Chittenden F., Robertson M., Marshall I., *Small Firms- Partnership for Growth*, P. Chapman Publishing Ltd, Institut for Small Business Affairs, London 1995.

Chiwrot P., Mruk H., *Sposoby wyszukiwania nisz rynkowych*, *Marketing i Rynek* nr 2, 1997.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

Christopher M., Payne, A.F. Ballantyne D., *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1991.

Ciesielski M., *Logistyka, a konkurencyjność firmy i sieci*, [w:] Ciesielski M. (red.), *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Ciesielski M., *Teoretyczne podstawy sieci logistycznych*, [w:] Ciesielski M. (red.), *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

Cobert M.F., *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How to do It Right*, Dearnborn Trade Publishing, Chicago 2004.

Conway S., Jones O, Steward F., *Realising the potential of the social network perspective in innovation studies*, [in:] O. Jones, S. Conway, F. Seward (eds.), *Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on innovation Networks*, Imperial Press, London 2001.

Conway S., Steward F., *Managing and shaping innovation*, Oxford University Press, New York, 2009.

Cooper M., Gardner J., *Building Good Business Relationships – More than Just Partnering of Strategic Alliances?*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* No. 6, 1993.

Cooper A. C., Gascon F. I., Woo C. V., *A Resource – Based Prediction of New Venture Survival and Growth*, [in:] Wall J. L., Jauch L. R., Roberts, Ross R., Kelly C., *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Madison, Wisconsin: Omnipress, 1991, p. 69 za: Chittenden F.,



- Robertson M., Marshall I., *Small Firms, Partnerships for Growth*, Paul Chapman Publishing Ltd, 1995.
- Copulski J. R., Wolf M. J., *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy 7-8/1990, Vol 11.
- Coveney P., Moore K. , *A typology of Angels: A Better Way of Examining the Informal Investment Phenomena*, [w:] Donckels R., Miettinen A., *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, Ashgate, Aldershot 1997.
- Curran J., Jarvis R., Blackburn R., Black S., *Networks and Small Firms: construct, methodological strategies and some findings*, International Small Business Journal, Nr. 11, 1993.
- Curtis J., *Sorting Out the Wheat From the Chaff, Precision Marketing, CVA Analysis*, SKIM Software Rotterdam, 5 February 1998, za: Unold J., *Systemy informacyjne w marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin Warszawa 2002.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- Dalgic T., Leeuw M., *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, European Journal of Marketing z 28 kwietnia 1994, za: *Rozważania o marketingu niszy rynkowej (1)*, Marketing i Rynek nr 2, 1995.
- Daszkiewicz N. *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Deakins D., Freel M., *Entrepreneurship and Small Firms, 3rd edn*, McGraw – Hill, Maidenhead 2002.
- Decker R., Wagner R., Knauff N., *Data Warehouse – Ein Instrument für Marktforschung und Management?*, Marktforschung & Management, Zeitschrift für Marktorientierte Unternehmenspolitik nr 5, 42 Jrg, 1998.
- Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002.
- Dębski J., *Przedsiębiorczość prywatna w Polsce na przełomie XX i XXI wieku*, Tom. I. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002.
- Diller H., *Beziehungsmanagement und Konsumentenforschung*, Arbeitspapier No.32, Uninersität Erlangen –Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut, za: Schijns J. M. C., *Relatie Marketing. Stapsgevijs naar Customer Loyalty*, Samson bv, Alphen aan den Rijn 2000.
- Dion P., Easterling D., Miller S. J., *What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?*, Industrial Marketing Management No 24, 1995.
- Długosz J., *Relacyjno – jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, Zasztyy Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Seria II, Zeszyt 160, Poznań 2000.
- Donkor Ch., *Auslagerung von Unternehmenprozessen ins Ausland – ein Kriterienkatalog*, Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, nr 9, 2005.
- Domański R., *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, PWN, Warszawa 2004.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2004.

- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4.1998.
- Dwojacksi P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 4, 1998.
- Dworczak M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- Dziemianowicz W., Kierzkowski T., Knopik R., *Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości? Poradnik dla gmin i powiatów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.
- Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Dzierżanowski M., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., *Analiza stanu i kierunku rozwoju parków naukowo – technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*. Raport z badań, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Egger H., *Outsourcing und Offshoring- eine makroökonomische Betrachtung*, Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, nr 9, 2005.
- EIM, *The European Observatory For SMEs: First Annual Report*, EIM-Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer 1993.
- Emmers R., *Globalization and non- traditional security issues: A study of human and drug trafficking in east Asia*, The Working Paper Series, 62, Institute of Defense and Strategic Studies, Singapore 2004, za: W. Wosińska, *Oblicza globalizacji, Smak Słowa, Sopot 2008*.
- Erber H., Sayed-Ahmed A., *Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry*, Intereconomics, March/April, 2005.
- Falkowski A., Stachiewicz E., *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich*, [w:] Witkowski A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu Tom V*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- Fazlagic A., Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach (cz.II)*, Manager nr 2, 2002.
- Felsenstein D., Swartz D., *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle; Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, 1993.
- Fenwick J., *Przedsiębiorcy czy urzędnicy państwowi? Zmiany w zarządzaniu podmiotami użyteczności publicznej w Wielkiej Brytanii*, [w:] J. Targalski (red.) *Przedsiębiorczość, a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy-materiały konferencji naukowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Fill Ch., Fill K. E., *Business to Business Marketing. Relationships, systems and communications*, Prentice Hall, Harlow 2005.
- Flynn D. M., *A Critical Exploration of Sponsorship, Infrastructure, and New Organizations*, Small Business Economics, 5, 1993.



- Fornell C., *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, Journal of Marketing, Vol. 56, 1992.
- Freel M. S., *Patterns of innovation and skills in small firms*, Technovation, 25, 2005.
- Furtak R., *Satysfakcja konsumenta i jej konsekwencje marketingowe*, [w:] Sobczyk G. (red.), *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu UMCS, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Gajdzik B., *Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek nr 10, 2001.
- Gajewski S., Rokoszewski K., *Rola i znaczenie lojalności we współczesnym marketingu*, Studia i Materiały Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu w Łodzi nr 6, 2000.
- Garafoli G., *New Firm Formation and Local Development; the Italian Experience*, Pavia, Italy 1992.
- Gąciarz B., Pańkow W., *Polskie przedsiębiorstwo na rynku. Istota i determinanty skutecznych strategii dostosowawczych*. [w:] Wawrzyniak B. (red.) *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa wobec wyzwań XXI wieku*, WSPiZ, Warszawa 1998.
- Gibb Y. K., *The entrepreneur's use of the network in developing the competitive edge of the SME through internationalisation – to lead or be led?*, materiały konferencyjne 22th European Small Business Seminar, Amsterdam 1992.
- Gierl H., *Der Einfluss von Wertorientierungen und Werten auf das Konsumentenverhalten*, Der Markt, Nr. 123, 31 Jrg. 1992.
- Gierl H., *Opportunismus in Geschäftsbeziehungen – Ursachen und Gegenmassnahmen*, Der Markt Nr. 157/158, 40 Jrg. 2001.
- Global Entrepreneurship Monitor 2000 UK Report, London Business School, London 2000.
- Goławska M., *Zarządzanie lojalnością klientów*, Marketing i Rynek nr 5, 1999.
- Gordon I. H., *Relacje z klientem*. Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001.
- Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, [w:] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klustry, a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Goerzig B., Kaminiarz A., Stephen A., *Wie wirkt sich Outsourcing auf den Unternehmenserfolg aus?*, Zeitschrift für Wirtschafts – Und Sozialwissenschaften nr 125 (4), 2005.
- Götz M., *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Instytut Zachodni, Poznań 2009.
- Grant R. M., *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.
- Grayson L., *Science Parks: an Experiment in High Technology Transfer*, London: The British Library, 1993.
- Gregor B., *Strategie marketingowe małych firm* [w:] *Konsument, Przedsiębiorstwo, Przestrzeń*, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach im. K. Adamieckiego



go, Katowice 1998.

Gregor B., *Marketing*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998.

Gretzinger S., Matiaske W., Weber W., *Kooperation und Konflikt in strategischen Netzwerken*, Zeitschrift Führung + Organisation, 71Jg (2002), Heft 1.

Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990.

Grönroos Ch., *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, Journal of Business & Industrial Marketing No.2, Vol. 19, 2004.

Grönroos C., *Quo vadis marketing? Towards a relationship marketing paradigm*, Journal of Marketing Management, Vol. 10, No.4, 1994.

Grönroos Ch., *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, Journal of Business & Industrial Marketing No.2, Vol. 19, 2004.

Grudzewski W., Dolińska m., *Rozwój marketingu relacji*, Organizacja i Kierowanie nr 2, 1998.

Grudzewski W., Gałczyński K., Sarniak T., *Marketing powiązań*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 1, 1998.

Grudzewski M., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

Grudzewski W. M., Marczak J., Szczeblewska M., *Zintegrowany System Zarządzania SAP*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Zeszyt 6(605), czerwiec 2000.

*Grupa Lizbońska, Granice konkurencji, Euro management*, Poltext, Warszawa 1996.

Grushkin B., *Validation Victory*, Intelligent Enterprise No 7, Vol 5, April 2002.

Grün O., Brunner J.C., *Wenn der Kunde mit anpackt-Wertschöpfung durch Co-Produktion*, Zeitschrift Führung + Organisation, 2/2003 ( 72Jg).

Grünig R., Pasquier M., Bern M., *Relationship Marketing – Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen*, in: *Strategisches Management und Marketing*. Festschrift für Prof. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, Bern/Stuttgart/Wien 1999.

Gryczuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 3, 2003.

Grzeszczak J., *Bieguny wzrostu, a formy przestrzeni spolaryzowanej*, Wydawnictwo Continuo. Wrocław 1999.

Grzeszczyk T., *Zarządzanie funduszami europejskimi w rozwoju województwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2003.

Guinet J., *National system of Financing Innovation*, ODCE, Paris 1995, s. 21, za: Mertl J. (red.), *Instrumenty transferu i pobudzania innowacyjności krajowych podmiotów gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Fundacja Inkubator, Łódź 2001.

Guliński J., Zasiadły K., (red.) *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

Gummesson E., *Marketing bezpośredni*, [w:] M. J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa



1998.

Gummesson E., *Mega and Nano-Relationships in Relationship Marketing*, Irish Marketing Review Nr 9, 1996.

Gummesson E., *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis*, European Journal of Marketing Vol. 30, No.2, 1996.

Haag S., Baltazan P., Philips A., *Business Driven Technology*, McGraw-Hill Irwin, New York 2008.

Hamel C., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

Hasenauer R., *Höhere Datenproduktivität durch Data Mining*, Der Markt Nr. 135, 34 Jrg, 1995.

Helm R., M.Strohmayr, *Bewertung von Kooperationspartnern für Category Management und Efficient Consumer Response*, Marktforschung & Management, Zeitschrift für Marketingorientierte Unternehmens, Nr 6, 41 Jrg, 1997

Henning T., *Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing*, Marktforschung & Management No.4, 4 Quartal, 40 Jrg, 1996.

Hermanns A., Flegel V., *Wettbewerbsvorteile durch Datenbank-systeme*, Marktforschung & Management Nr 3, 37 Jrg, 1993.

Hoeffnagel R., *Veel CRM – projecten struikelen over dezelfde problemen*, Tijdschrift voor Marketing, December 2000.

Hołub – Iwan J., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, [w:] Dembińska – Cyran I., Hołub – Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin 2004.

Hoppe R., *Globalna szczoteczka do zębów*, Manager Magazin, numer 1(26), styczeń 2007.

Howells J., *The Management of Innovation and Technology: The Shapping of Technology and the Institutions of the Market Economy*, Sage Publications, London 2005.

Ireland R. D., Hitt M. A., Vaidyanath D., *Alliance Management as a Aource of Cometitive Adnantege*, Journal of Management, no. 28, 2002.

Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.

Jasiński A. H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.

Jasiński A. H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992.

Jewtuchowicz A., *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] Matusiak K., Stawasz E., Jewtuchowicz A.(red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnego*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Jewtuchowicz A., *Współpraca i budowanie sieci powiązań między aktorami gospodarczymi i społecznymi regionu*, [w:] Jewtuchowicz A., Suliborski A. (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno – gospodarczy*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2002.

Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

Kale V., *SAP R/3-przewodnik dla menadżerów*, Wydawnictwo Halion, Gliwice2001.

Kalwani M. U., Narayandas N., *Long-Term manufacturer – supplier relationships: do they pay off for*

*supplier firms?*, Journal of Marketing No. 2, January 1995.

Kasper W., Streit M.E., *Institutional Economics*, Edward Elgar Publishing Company, Cheltenham, UK, Nottingham, USA, Part I, Foundations 1998.

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.

Kimball R., *Data Warehouse Designer.Behavior: The Next Marquee Application*, Intelligent Enterprise, No 7, Vol 5, April 2002.

Klasik A., Kuźnik F., *Regiony uczące się w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, [w:] Jewtuchowicz A. (red.), *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Klein N., *Doktryna szoku*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 2008.

Klich J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalizacji*, Przegląd Organizacji 7-8, 2002.

Klonowski D., *Kapitał wysokiego ryzyka w Polsce, kryteria podejmowania decyzji inwestycyjnych*, Organizacja i Kierowanie nr 1, 2003.

Kochański T., Modzelewski J., *Techniki i narzędzia w zarządzaniu kontaktami klientami*, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Diagnostyka i sposoby rozwiązywania problemów, Difin, Warszawa 2008.

Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

Kowalczewski W., *Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Przedsiębiorstwo wirtualne*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

Krajewski W. (red.), *Słownik pojęć filozoficznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996.

Kraśnicka T., *Skupiska małych przedsiębiorstw w północnych Włoszech*, Przegląd Organizacji nr 2, 1993.

Kreja A., *Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy*, Przegląd Organizacji nr 12, 1997.

Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa, a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin Warszawa 2002.

Krokosz E., Dąbrowska N., *Budowanie relacji z kluczowymi klientami*, Marketing w Praktyce nr 12, 2001.

Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, trendy, metodologia, dylematy*, PWN Warszawa 1999.

Kubiak B. K., Korowicki A., *Wirtualizacja działalności przedsiębiorstw partnerskich*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradca, Warszawa 2002.

Kuchta M., *Rola zarządzania relacjami w procesie wejścia na globalny rynek skupisk*, Przegląd Organizacji nr 9, 1999.



- Kwiatek R., *Hurtownia danych – arsenal wiedzy o firmie*, Modern Marketing nr 6, 2001.
- Kwiatkowski S., *Znakomitość zarządzania (Być lepszym, by przetrwać)*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa, wrzesień 2003.
- Kuokka D., O’Leardy D. E., Plant R., *Artificial Intelligence and Virtual Organization, Communication of the ACM*, 1997, nr 1, za: Kwiatkowska L., Pawlus T., *Organizacja wirtualna – aspekty etyczne*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 10, 1999.
- Kuwałek K., *Bazy precyzyjnie dopasowane*, Marketing w Praktyce nr 6, 2003.
- Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II*, Difin, Warszawa 2003.
- Leek S., Naude P., Turnbull P.W., *Interactions, relationships and networks in a changing world*, *Industrial Marketing Management*, 32, North Holland, 2003.
- Lendzion J. P., Stankiewicz- Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lengnick – Hall M., Lengnick – Hall C., *Human Resources Management in the Knowledge Economy*, Berrett – Koehler Publishers, INC., San Francisco 2003.
- Longley G., *BIIA Relationship Marketing Conference- Information Quality and Customer Marketing*, May 1997, s. 424, za: J. Otto, *Możliwość aplikacji marketingu relacji*. Marketing i Rynek, nr 8-9, 2000.
- Lotko A., *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2003.
- Łobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Mucksch H., Holthuis J., Reiser M., *Das Data Warehouse – Konzept – ein Überblick*, *Wirtschaftsinformatik* Nr 4, 1996.
- Maillat D., *SME’s Innovation and Territorial Development*, 1990, za: Chmiel J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa, a rozwój regionów*, Zakład Badań Statystyczno – Ekonomicznych GUS i PAN, Warszawa 1997.
- Małyś – Kaleta A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa u progu integracji z Unią Europejską*, Marketing i Rynek, 2/2000.
- Mairesse J., Mohen P., *Special Issue on New Science and Technology Indicators*, “STI Review”, OECD, No 27. Paris 2001, za: Grzybowska B., Strychalska – Rudziewicz A., *Współpraca przedsiębiorstw z jednostkami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, a relacje z interesariuszami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Markusen A., *Sticky Places In Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*, *Economic Geography* nr 72( 3), 1996.
- Marszałek J., *Wyzwania i nadzieje business angels w finansowaniu przedsiębiorstw*, [w:] Mikołajczyk B. (red.), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006.
- Mason C., Harrison R., *Business angels are the answer to an entrepreneur’s prayer*, [in:] Birley S.,

- Muzyka D., (eds), *Mastering Entrepreneurship*, FT/Prentice Hall, London 1997.
- Mason C. M., Harrison R. T., *Informal venture capital: a study of the investment process, the post – investment experience and investment performance*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 1996.
- Maślak E. B., *Nurt nowej ekonomii instytucjonalnej i jej zastosowanie w teorii branży*, [w:] Kokocińska M. (red.), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Matiaske W., Mellewig T., *Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 6, 72 Jrg, Juni 2002.
- Matusiak K. B., *Parki technologiczne. Instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości procesów innowacyjnych i rozwoju regionalnego*, Fundacja Inkubator i Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- Matusiak K. B., Stawasz E., *Otoczenie instytucjonalne małych firm innowacyjnych*, [w:] Matusiak K. B., Stawasz E., Jewtuchowicz A., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Maznevski M. L., 'Guest Editors' *Introduction to the Focused Issue: A New Direction for Global Teams Research*, *Management International Review*, nr 46, 2006.
- Mazur A. D., Jaworska K., *CRM. Zarządzanie relacjami z klientami*, Wydawnictwo MADAR, Zabrze, 2001.
- Mazurek – Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- McIvor R., *Outsourcing*, [w:] *Best Practice Handbook*, Bloomsbury Publishing PLC 2003.
- Mertl J., Pietraszewski M., Stawasz E., *Inkubatory przedsiębiorczości a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Marciniak B., Guliński J. (red.), *Parki naukowe i technologiczne*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1999.
- Meyer-Stamer J., *Strategien lokaler/ regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systematische Wettbewerbsfähigkeit, Projekt Meso-NRW*, Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg, und Fundacao Empreender, Joinville, Brasilien, Oktober 1999.
- Meyer-Stamer J., *Clusterförderung als Element lokaler und regionaler Standortpolitik: Optionen, Hindernisse und Grenzen – Perspektiven für NRW*, Projekt Messo-NRW Institut für Entwicklung und Frieden Universität Duisburg, (Entwurf), Juli 2000.
- Miles G., Preece S.B., Baetz M.C., *Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology – Based Firms*, *Journal of Small Business Management*, April 1999.
- Mikołajczyk B., *Finansowanie rozwoju MSP w krajach Unii Europejskiej*, [w:] Stawasz E., Mertl J. (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Cedetu.PL, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2005, s. 85-87.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.



- Mruk H., *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, [w:] Karwowski J. (red.), *Lokalne układy partnerskie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2004.
- Mugler J., *Die Zukunft und die Rolle der Klein - und Mittelbetriebe in der Transition*, [w:] Journal für Betriebswirtschaft 44, Linde Verlag Wien 1994, Schriftenreihe 9.
- Müller S., *Netzwerkorganisation*, Marktforschung & Management Nr. 6, 24 Jrg, 1998.
- Naisbitt J., *Megatrendy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Nesheim T., *Using External Work Arrangements In Core Value – creation Areas*, European Management Journal, no. 4, Vol.21, 2003.
- Newell F., *Lojalność.com*, IFC Press, Kraków 2002.
- Niedźwiedzińska H., *Outsourcing nowoczesnym narzędziem e- gospodarki*, Acta Universitas Lodzianensis, Folia Oeconomica 157, 2002.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik – Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., *Outsourcing jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
- Nowakowska A., *Instrumenty promowania i wspierania przedsiębiorczości na poziomie gminy*, [w:] Jewtuchowicz A., (red.), *Środowisko przedsiębiorczości. Innowacje, a rozwój terytorialny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Łódź 1997.
- Nowakowski M. K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Oblój K., *Strategiczne wyzwania polskich firm*, Przegląd Organizacji nr 1, 2004.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999.
- Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów, a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz- Warszawa 2009.
- Olszewska B., *Kształtowanie relacji firma – klient*, [w:] Gableta M. (red.), *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 2001.
- Otto J., *CRM – dobre relacje z klientem*, Marketing w Praktyce nr 1, 2000.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Otto J., *Możliwości aplikacji marketingu relacji*, Marketing i Rynek nr 8-9 2000.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Nr 830, Łódź 1999.
- Pangsy - Kania S., *Polityka innowacyjna państwa, a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.



- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 1994, nr 7.
- Penc J., *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
- Perrien J., Ricard L., *The Meaning of a Marketing Relationship – A Pilot Study*, Industrial Marketing Management nr 24, North Holland, 1995.
- Peteraf M. A., *The Corestone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, s. 179-190, za: K. Obłój, *Strategia. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999.
- Philips B. D., Kirchoff B. A., *Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy*, Small Business Economics, No. 1, 1989.
- Pietrasieński P., *Globalizacja, a zagrożenie dla rozwoju gospodarki światowej – cz. 1*, Marketing i Rynek, nr 1, 2001.
- Plawgo B., *Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w okresie transformacji, Współczesne Zarządzanie*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 1/2002.
- Plencier J., A. Schröder, *Marketing partnerski*, Manager nr 7, 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Pomykański A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
- Pomykański A., *Sieciowe zarządzanie organizacjami w regionie*, [w:] Owczarek K. (red.), *Klasy w gospodarce regionu*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press. New York, 1990, za: T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 4, 2002.
- Poznańska K., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 10, 1996.
- Sosnowska A., *Innowacje – podstawowe pojęcia*, [w:] Sosnowska A., Łobejko S. i inni, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Pyke F., Sengenberger W. (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Interantional Institute for Labour Studies, Geneva 1992.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.
- Rawicz-Mańkowski G., Kornacki M., Skaskiewicz K., *Zarządzanie relacjami z klientem – analityczny CRM*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2003.
- Rensmann F. J., *Database Marketing und Kundenmanagement-Basis für bessere und schnellere Verkaufserfolge*, Marktforschung & Management Nr 3, 37 Jrg, 1993.



- Rewers L., *Male i średnie w walce z globalnymi*, Manager, nr 10, 2003.
- Reicheld F. F., Sasser W. E., Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review No. 9-10, 1990.
- Rękas M., *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 934, Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Rogoziński K., *Marketing relacyjny według Gummessaona*, Marketing i Rynek nr 12, 2000.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Rothwell, *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s*, R&D Management, vol 22, nr 3, za: Sosnowska A., Łobejko S. i inni: *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Rybiński K., *Outsourcing i Offshoring. Statka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centres*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rudawska E., Rudawski A., *Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej*, Przegląd Organizacji nr 11, 2002.
- Rutkowski J. (red.), *Partnerstwo publiczno – prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Rutten L., *Om wie ging het nou ook al. weer ?*, Tijdschrift voor Marketing, December 2000.
- Rydel M., Ronkowski S., *Marketing partnerski*, Marketing i Rynek nr 9, 1995.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Scarborough N. M., Zimmerer T.W., *Effective Small Business Management*, Printice Hall, New Jersey 2000.
- Scheer A. W., *Data Warehouse und Data Mining: Konzepte der Entscheidungsunterstützung*, Information Management Nr 1, 1996.
- Schijns J. M. C., *Relatie Marketing. Stapsgevijs naar Costomer Loyalty*, Samson bv, Alphen aan den Rijn, 2000.
- Schultz D. E., Bailey S., *Trouw op een interactive markt*, Marketing Wise nr 3, 2000, [przedruk za:] Journal of Advertising Research May/Lune 2000, tytuł oryginału: *Customer/Brand Loyalty in an Interactive Marketplace*.
- Sexton D. L., Auken P., *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning*, [w:] Journal of Small Business Management, Jan. 1985.
- Shani D., Chalasani S., *Exploiting Niches Using Relationship Marketing*, The Journal of Services Marketing, No4, 2001, jrg.6.
- Shrader C. B., Mulford C. L., Blackburn V. L., *Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms*, [w:] Journal of Small Business Management, vol. 27, nr 4/1989.

- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Skawińska E., *Reakcje na zmiany, a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
- Skawińska E., Zalewski R. I., *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Slywotzky A. J., D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Smith D., *Exploring Innovation*, The McGraw- Hill, Berkshire 2006.
- Sobczyk G. (red.), *Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1995.
- Sobolewska S., Sobolewski A., *Bazy danych w praktyce*, Manager nr 5, 2004.
- Soede J., *Listbroker nu, doelgroepmakelaar straks*, [w:] *Direct Marketing Gids. Actuele DM-informatie voor de praktijkgerichte direct marketeer*, Beerens Business Press bv, Woerden, 1997.
- Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003.
- Sosnowska A., Łobejko S., *Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytyw i trudności w rozwoju*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2001.
- Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K., *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.
- Stawasz D. (red.), *Ekonomiczno–organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Stawasz E., *Innowacje, a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1999.
- Stawasz E., *Innowacje i Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] Stawasz E., Mertl J. (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności MSP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Stawasz E., *System wspierania innowacji i przedsiębiorczości – podstawowe pojęcia*, [w:] Matusiak K. B., Stawasz E. (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego i Żyrardowskie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości, Łódź-Żyrardów 1998.
- Stevenson H., Coveney P., *Survey of Business Angels*, Heleny on Thames, Capital Report Ltd, London 1994.
- Stiglitz J. E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, PWN, Warszawa, 2007.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Storbacka K., *Customer Profitability. Analysis and Design Issues*, [w:] Sheth J.N., Parvatiyar A., *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2000.
- Storbacka K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, Research Report No.29, Swedish



School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1993.

Storey D. J., Strange A., *Where Are They Now? Some Changes in firms Located on UK Science Parks in 1986*, New Technology, Work and Employment, 7, 1992.

Storey D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1995, za: F. Bławat (red.), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

Storper M., Harrison B., *Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their firms of governance in the 1990s*, Research Policy, Vol. 20, 1991.

Storper M., *The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: the Region as a Negus of Untrated Interdependencies*, European Urban and Regional Studies No. 2, 1995

STRATEGOR. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.

Strużycki M. (red.) *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.

Strużycki M., *Wartości konkurencyjne przedsiębiorstwa – współczesne postrzeganie*, Handel Wewnętrzny, nr 3, 2000.

Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.

Sudoł S., J. Szymczak, Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.

Szromnik A., *Partnerstwo w koncepcji marketingu terytorialnego*, [w:] J. Karwowski (red.), *Lokalne układy partnerskie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2004.

Szultka S., *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, luty 2004.

Szymczak M., *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

Szymoniuk B., *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T., *Wspólna Europa- innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003.

Szymoniuk B., *Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, Organizacja i Kierowanie nr 2, 2003.

Szymura-Tyc M., *Kompetencje marketingowe w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej – etnocentryzm, czy globalizacja*, Centrum Badań i Analiz Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999.

Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2003.

Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] K. Mazurek – Łopacińska, A. Styś (red.), *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty*,

- zastosowania, Materiały Kongresowe, Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Talarczyk P., *Związki z nabywcami jako kluczowy zasób organizacji*, [w:] Kokocińska M. (red.), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Teece D. J., *Profiting from Technological Innovation: Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Research Policy, vol. 15, 1986, za: Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1999.
- Toffler A., Toffler A., *The third wave*, New York 1990.
- Torres O., *Lokalna globalizacja, czy globalna lokalizacja. Rozważania na temat glocalizacji*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość, a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Tirgilia C., *Italia Industrial Districts: Neither Myth Nor Interlude*, [w:] F. Pyke, Sengenberger W. (red.) International Institute for Labour Studies, Geneva 1992.
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, Seria Biblioteka Project Managera, Bizarre, sp z o.o., Warszawa 2009.
- Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- Trocki M., *Outsourcing-kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek nr 8, 2001.
- Tyszka T., *Zachowania konsumenckie*, [w:] Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Wachnicki J., Komornicki P., *Data Mining dla marketera*, Modern Marketing nr 6, 2001, s. 22-23;
- Walton S., *Made in America*, Bentam Books, 346 Reissue edition, 1993.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000 r. s. 185
- Weber J. A., *Partnering with Resellers in Business Markets*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001.
- Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.
- Wiatrak A. P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, *Współczesne Zarządzanie (Problemy Współczesnego Zarządzania)* nr 3, 2003.
- Wilde K., Hippner H., *Database Marketing – Vom Ad-Hoc-Directmarketing zum kundenspezifischen Marketing – Mix*, Markforschung & Management Nr 1, 24 Jrg, 1998.
- Wiliamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
- Windischer A., Mathier F., Grote G., *Kooperatives Planen im Supply-Chain – Management*, Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1, 71 Jrg, 2002.
- Winter R. S., *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, nr 4, Vol. 43, Summer 2001, s. 89-105, tłumaczenie za: *Marketing Wise* Nr 1, 9 Jrg, 2002.
- Wirtz J., Bateson J. E. G., *Introducing uncertain performance expectations in satisfaction models for*



services, *International Journal of Service Industry Management*, No.1, Vol. 10, 1999.

Wissema J. G., *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

Wiśniewska-Janus M., *Outsourcingu blaski i cienie*, *Personel*, 16-31 grudnia 2003.

Witkowski J., *Zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw*, *Organizacja i Kierowanie* nr 1, 2003.

Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

Wittlage H., *Organisationgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozessorganisation*, *Zeitschrift Führung und Organisation* Vr 4, 64 Jrg, 1995.

Wojnarowska H., Adamska I., *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych*, *Marketing i Rynek*, nr 12, 2001.

Wolff J. E., Pett T. L., *Internalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance*, *Journal of Small Business Management*, Vol 38, No.2, April 2000.

Wosińska W., *Oblicza globalizacji*, Smak Słowa, Sopot 2008.

Wróbel P., *Organizacja wirtualna*, [w:] Czerska M., Szpitter A. A., *Koncepcje zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2010.

Wunsch – Vincent S., *Offshoring von Dienstleistungen Und die WTO: Protektionismus verbungen*, *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, nr 9, 2005.

Van den Bosch F. A. J., Elfring T., Sivula P., *Strategische kennisabsorptie in Customer Relationship Management*, *Management & Organisatie*, Nr 1, Januari/Februari 2001.

Vyas N. M., Shelburn W. L., Rogerjs D. C., *An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*, *Journal of Business & Industrial Marketing* No.3, Vol.10, 1995.

Zamojska M., *PPP, czyli pomysł na znalezienie pieniędzy*, *Fundusze Europejskie* nr 1, styczeń-luty 2004.

Zawadzka A., *Wartości interpersonalne, a przywiązanie do marki produktu*, *Studia Psychologiczne*, t. XXXIX, 2001.

Zawadzka A. M., *Brand Loyalty: The Human Side of Selling*, *Studies in Economic and Management*, Scientific Fascicles, Białystok Polytechnics Press 1994.

Zeman-Miszewska E., Krakowiak M., *Rola jednostek samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Karwowski J. (red.), *Partnerstwo w regionie*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, Polska Akademia Nauk, Komisja Organizacji i Zarządzania Oddział w Gdańsku, Szczecin 2004.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Zysnarski J., *Partnerstwo publiczno – prywatne*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk, 2003.







**Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna**  
im. prof. Szczepana A. Pieniążka w Skierniewicach  
Wydział Pedagogiczny, ul. Mazowiecka 1B; 96-100 Skierniewice  
[www.profesjonalnynauczyciel.pl](http://www.profesjonalnynauczyciel.pl)

ISSN - 2082-8187