

Metodyka badania modeli biznesowych podmiotów gospodarczych

Nadesłany: 20.09.12 | Zaakceptowany do druku: 16.10.12

Karol Kuczera¹

Abstrakt

Cel: Celem artykułu jest analiza koncepcji oraz podejść do zarządzania organizacjami, ukazująca charakterystykę środowiska biznesu oraz, w konsekwencji, zaproponowanie metodyki badania modeli biznesowych firm uwzględniającej preferencje decydentów.

Metodologia: Badania obejmują studia literaturowe, krytyczną dyskusję oraz badania własne w obszarze metamedy badania firm.

Wnioski: Współczesne złożone i dynamiczne środowisko biznesu wymaga adekwatnych narzędzi pomiarowych. Narzędzia takie, jako metamedy, powinny operować na zmiennych ilościowych i jakościowych oraz uwzględniać czynnik czasu. Nie należy w badaniu firm pomijać preferencji ich decydentów. To od ich punktu widzenia zależy kształt organizacji.

Oryginalność: Obraz środowiska biznesu będący dyskusją uzupełniających się zagadnień obejmujących m.in. źródła przewagi konkurencyjnej, profesjonalizm usług, wirtualność i teleobecność oraz podejścia behawioralne i zasobowe do zarządzania. Propozycja metamedy badania kształtu małych i średnich firm z uwzględnieniem preferencji decydentów.

Słowa kluczowe: środowisko biznesu, warunki konkurencyjności, model biznesu, podejścia do zarządzania, preferencje decydentów

Methodology for testing company business models

Primary submission: 20.09.12 | Final acceptance: 16.10.12

Abstract

Purpose: The article is aimed at determining the business environment through an analysis of concepts of and approaches to organization management, and subsequently proposing a methodology for testing company profiles considering the preferences of the decision-makers.

Methodology: The research includes literature studies, critical discussion and personal research in the area of the meta-method for company testing.

Findings: The contemporary business environment, which is complex and dynamic, requires adequate measuring tools. Such tools, like meta-methods, should operate on quantitative and qualitative variables, as well as consider the time factor. While testing companies one should not omit the preferences of their decision-makers. The profile of an organization depends on their point of view.

Originality: The image of business environment, which is a discussion on issues involving, inter alia, sources of competitive advantage, professionalism of services, virtuality and telepresence, as well as behavioral and resource-based approaches to management. A proposition of testing profiles of small and medium companies considering the preferences of the decision-makers.

Keywords: business environment, conditions of competitiveness, business model, management approaches, decision-makers' preferences

JEL: M10

¹ Uniwersytet Szczeciński

Adres do korespondencji: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Organizacji i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 71-101, e-mail: karol@kuczera.szczecin.pl.

| Wprowadzenie

Analiza ewolucji koncepcji, technik i teorii pozwala na wnioskowanie o kierunkach przemian i sile trendów. Mechanizmy te znajdują swoje odbicie w podejściach (szkołach) zarządzania. Zarówno nowe realia, jak i zachowania firm, znacząco odbiegające od wielu zidentyfikowanych i przeanalizowanych zjawisk i aktywności, wymagają częściej aktualizacji wiedzy, a do jej odkrywania – stosowania podejść adekwatnych, złożonych i bardziej wyrafinowanych niż klasyczne.

Celem artykułu jest analiza wybranych, istotnych, zdaniem autora, trendów kształtujących warunki biznesu wraz z obserwowanymi ujęciami w sferze podejść do zarządzania. Konsekwencją przeprowadzonej dyskusji jest propozycja metodyki badania firm ukierunkowanej na budowę profili modeli biznesu. Jako utylitarny efekt rozważań zakłada się budowę temporalnej bazy danych rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na potrzeby decydentów tej klasy organizacji w zakresie procesów decyzyjnych dotyczących modelowania ich działalności. Baza danych zawierająca zbiór reguł może być traktowana jako wzorzec rozwoju małych i średnich firm.

| Warunki konkurencyjności środowiska biznesu

Zmiany warunków środowiska biznesu pociągają za sobą ewolucje koncepcji i teorii starających się zamykać obserwowane trendy i zjawiska w ramy opisów słownych i modeli. Śledzenie i analiza rozwoju podejść i opisu zmieniającej się rzeczywistości pozwalają na wnioskowanie o zakresie i kierunkach zmian, czynnikach tracących na znaczeniu i siłach mających kluczowe znaczenie. Zdaniem autora wiele istotnych informacji dotyczących kształtowania się warunków gospodarowania oraz reakcji firm na dokonujące się przemiany może wnieść rozwój koncepcji przewagi konkurencyjnej oraz outsourcingu. Towarzyszy im burzliwy rozwój technologii komunikacyjnej i informacyjnej (ICT), wywierający wpływ na wirtualizację działalności gospodarczej. Zasygnalizowane elementy – źródła przewagi konkurencyjnej, współpraca oraz wirtualizacja – wydają się wobec siebie komplementarne, kształtując wspólnie współczesne środowisko biznesu, ramy przenikających się rzeczywistości – realnej i wirtualnej.

| Przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna ukazuje w interesujący sposób zmieniające się wśród firm priorytety. Pojęcie przewagi konkurencyjnej zostało wprowadzone do nauki o zarządzaniu za sprawą prac Portera w latach 80. XX wieku. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedne firmy na rynku zwyciężają nad innymi, nakierowane było na identyfikację źródeł przewagi nad konkurentami, co z kolei koncentrowało pracę na badaniach pozycji zajmowanych przez firmy w sektorach, jak również na sposoby budowania i utrzymywania zajętych pozycji. Porter, w opracowanej metodzie analizy strukturalnej sektora, wskazywał na istnienie wzajemnie na siebie oddziałujących 5 sił, które ograniczały konkurencyjność i wyniki firm. Do sił tych zaliczył: istnieją-

cych w sektorze konkurentów, potencjalnych nowych graczy rynkowych, dostawców i ich siłę przetargową, siłę przetargową odbiorców, jak również zagrożenia płynące ze strony oferentów substytucyjnych towarów i usług. Analiza traktowana była jako wstępny etap definiowania strategii konkurencji przedsiębiorstwa. Efektem przeprowadzonych prac było określenie pozycji przedsiębiorstwa w sektorze i ocena jego atrakcyjności. Umiejętność identyfikacji wyróżnionych czynników oraz przewidzenie rezultatów ich oddziaływań pozwalała na podejmowanie działań dostosowawczych, ograniczających ich niekorzystny wpływ (Porter, 1980). Każda istotna zmiana któregośkolwiek czynnika oddziaływania wymuszała redefinicję atrakcyjności sektora i zajmowanej w nim pozycji. Na tym etapie rozwoju koncepcji, znanym jako pozycyjny model przewagi konkurencyjnej, można przyjąć, iż nacisk położony był raczej na obronę własnej pozycji, wskazane były także strategie umożliwiające budowanie pozycji konkurencyjnej (Ormanidhi i Stinga, 2008). Pojawiająca się z czasem krytyka, odkrywająca po części zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą, dotyczyła ograniczenia analizy do branży ze względu na nieuwzględnianie innych istotnych obecnie sił, które przypisać można do makrootoczenia. Ograniczenie modelu jedynie do 5 sił wyjaśniane jest najczęściej przemysłowym spojrzeniem dominującym w tamtym czasie. Zbliżonym zarzutem jest pominięcie w modelu cech jakościowych, które także obecnie, a szczególnie w owym czasie, były trudno mierzalne. Nie sposób nie wspomnieć również o przyjęciu założenia postaw antagonistycznych, znacząco odbiegających od współczesnych zachowań firm nastawionych na współpracę na różnych poziomach (od aliansów strategicznych po koegzystencję operacyjną).

Identyfikacja zachowań przedsiębiorstw odchylających się od ujęcia pozycyjnego spowodowała pojawienie się koncepcji zasobowej przewagi konkurencyjnej. Podejście to w dużej mierze czerpie z zasobowej teorii firmy kształtowanej m.in. publikacjami Barneya. Odmiennie niż szkoła pozycyjna skupia się na wnętrzu przedsiębiorstwa. Postrzega je jako wiązkę zasobów. Jednocześnie, w odróżnieniu od ujęcia klasycznej ekonomii, zakłada, że zasoby są zróżnicowane i trudno dostępne (Pfeffer i Galancik, 1978). Przewaga jednych firm nad drugimi wynika natomiast z uprzywilejowanej pozycji w dostępie do zasobów. Barney uważa, że zasoby umożliwiające uzyskanie przewagi powinny być: wartościowe – umożliwiając tworzenie wartości dla klientów, rzadkie – niedostępne powszechnie dla konkurentów oraz trudne do skopiowania bądź zastąpienia. Pierwsze dwie cechy określają siłę przewagi, trzecia pozwala na jej utrzymanie (Barney, 1991). Taki sposób myślenia zainspirowany był m.in. badaniami Rumelta, który wykazał, iż różnice w wynikach firm w ramach sektorów były większe niż pomiędzy sektorami (Rumelt, 2003), co podważało model pozycyjny. Pojawia się wyraźne zainteresowanie jakościowymi oraz niematerialnymi aspektami firm, wśród których należy wymienić: wiedzę, umiejętności i kulturę organizacyjną (Obłój, 2001). Dokonuje się podział na to, co firma „ma”, i na to, co „wie” (Rokita, 2005). Obok „tradycyjnych” zasobów wymieniano także umiejętność ich łączenia, do czego niezbędne było dzielenie się (zarządzanie) informacją.

Ciągłe zmiany środowiska biznesu wymusiły kolejną ewolucję w modelowaniu przewagi konkurencyjnej, tym razem znaną jako relacyjna przewaga konkurencyjna. Znaczny wpływ w kształtowaniu nowego postrzegania rzeczywistości mają prace Dyera i Singha (1998). Nowy paradygmat

zakłada, że to relacje pomiędzy podmiotami gospodarującymi, nie zaś zasoby, wywierają największy wpływ na sukcesy rynkowe. Chodzi tu o relacje szczególnego typu, które podobnie jak w poprzednim ujęciu zasoby, charakteryzują się rzadkością i nieimitowalnością. Relacje te nazywane są często relacjami partnerskimi i w przeciwieństwie do relacji transakcyjnych przyczyniają się do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wyjątkowość relacji partnerskich pociąga za sobą wymianę informacji i wspólne generowanie wiedzy przez partnerów, łączenie komplementarnych zasobów i zdolności umożliwiających tworzenie innowacyjnych produktów i usług.

| Profesjonalizm usług

Drugim zjawiskiem, którego analiza dostarcza cennych wniosków na temat zarysowujących się tendencji, jest profesjonalizm usług – outsourcing. Zdobywający rosnącą popularność, a w niektórych branżach stanowiący wręcz dominujące rozwiązanie organizacyjne, stosowany był na szeroką skalę już w XVIII wieku. Ówczesna wytwórczość rzemieślnicza opierała się na sieci powiązań pomiędzy niezależnymi rzemieślnikami oraz dostawcami surowców i odbiorcami wyrobów gotowych. System ten w dużej mierze kształtowany był przez osobiste umiejętności, które, mówiąc językiem współczesnym, można by nazwać kluczowymi kompetencjami. Mniejsze znaczenie przypisywano zaś dostępności zasobów. Umiejętności pozwalały natomiast rzemieślnikom na zachowanie niezależności (Trocki, 2001).

Rewolucja przemysłowa skutkowałą przewartościowaniem relacji zasoby–umiejętności. Nowoczesne i wydajne maszyny przejęły od człowieka jego kluczowe kompetencje, pozwalając ich właścicielom czerpać korzyści będące wynikiem zarówno wzrostu produktywności, jak i nowej organizacji pracy, nowych metod działania oraz wykorzystywania nowej technologii (Obłój, 1999). Na przełomie XIX i XX wieku w najważniejszych dziedzinach gospodarczych zaczęły dominować wielkie przedsiębiorstwa, kontrolowane przez właścicieli kapitału. Koncentracja działalności i kapitału skutkowałą powstaniem zintegrowanych wewnętrznie przedsiębiorstw o niespotykanej wcześniej skali działalności, co doprowadziło do redukcji usług kooperacyjnych. Nastąpił regres outsourcingu (Wawrzyński, 2007).

Lata 60. XX wieku to kolejny zwrot w organizowaniu przedsiębiorstw i zarządzaniu nimi, zogniskowany na redukcję rozmiarów pojedynczych firm z jednoczesnym zachowaniem potencjału i pozycji rynkowej. Powstają grupy współpracujących przedsiębiorstw, rozwija się koncepcja *make or buy*, z czasem przenoszona z działań operacyjnych na poziom strategiczny. Firmy skupiają się na wybranych fragmentach procesów biznesowych, ograniczając głębokość przetwarzania dóbr, jednocześnie przekazując część zadań do realizacji (nie)zależnym firmom zewnętrznym. Był to swego rodzaju odwrót od „zajmowania się wszystkim” i powrót do skupiania się na kluczowych kompetencjach, a tym samym powrót do kooperacji. Według Portera „pewne korzyści integracji mogą być osiągnięte dzięki właściwym długoterminowym, a nawet krótkoterminowym umowom pomiędzy niezależnymi firmami” (Porter, 1998). Umowy te stawiał obok partnerstwa i benchmarkingu jako sposoby poprawy wydajności, jakości i prędkości pracy.

Symbolicznie za prekursora współczesnego outsourcingu uważa się Forda. Powszechnie znana jest jego wypowiedź z 1923 roku, która traktowana jest przez niektórych autorów jako pierwsza definicja outsourcingu: „Nastaly ciężkie czasy. Ekonomia jest na takim poziomie, na jakim powinna być, a konkurencja otacza nas ze wszystkich stron świata. Zatem jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”. Słowo *outsourcing* jest skrótem od wyrażenia *outside-resource-using* i oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych.

Duże znaczenie dla rozwoju współczesnego outsourcingu przypisuje się sektorowi informatycznemu. Początkowo obejmował on głównie właśnie ten obszar działalności; działo się tak za sprawą bardzo wysokich kosztów nieustannych zmian technologicznych (Wawrzyniak, 2007). Za pioniera rynku outsourcingowego uważa się Perota, założyciela (w 1962 rok) firmy Electronic Data Systems Corp. (EDS). Pierwszym klientem firmy było Collins Radio, które nabyło czas przetwarzania komputerowego (moce obliczeniowe), zakupiony uprzednio przez Perota na zasadach hurtowych w firmie Southwestern Life Insurance na komputerze IBM 7070 w Dallas. Dalsze umowy dotyczące usług przetwarzania danych realizowane były na rzecz takich firm jak: Mercantile Security Life i Frito Lay. W odróżnieniu od konkurentów podpisujących 2–3-miesięczne kontrakty, EDS oferowało 5-letni okres współpracy z ustaloną z góry ceną. Pierwsza instytucja finansowa będąca w szeregach klientów EDS – The Dallas Bank – stała się w późniejszym okresie światowym liderem w dostarczaniu usług przetwarzania danych dla banków oraz firm oszczędnościowo-kredytowych (Free Encyclopedia of Ecommerce 2011). EDS, pozyskując wolne moce obliczeniowe i oferując je swoim klientom, stworzyła zupełnie nowy rodzaj usługi.

W 1984 roku firma EDS została przejęta i włączona w struktury General Motors (GM); jednocześnie jej działalność została przeniesiona na teren Wielkiej Brytanii. Był to początek upowszechniania koncepcji w Europie. Lata 80. oraz 90. XX wieku zapisały się jako popularyzacja outsourcingu w praktyce gospodarczej, w dużej mierze za sprawą systemu zewnętrznego zaopatrzenia w części realizowanego przez koncern General Motors oraz wkraczania na rynek usług takich firm jak IBM czy DEC. Na fali przemian GM wyodrębnił w 1996 roku EDS jako samodzielny podmiot i stał się jej klientem (Free Encyclopedia of Ecommerce 2011).

Tak zwany problem roku 2000 w branży informatycznej, który skutkował tym, że wiele firm w obliczu zbliżającego się potencjalnego zagrożenia niewłaściwym funkcjonowaniem systemów informatycznych przekazało obsługę swoich systemów wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym w celu zapewnienia sobie bezpieczeństwa i ciągłości pracy, spowodował interpretowanie outsourcingu również jako sprawdzonego sposobu przekazywania odpowiedzialności (Wawrzyniak, 2007).

Początkowo outsourcing był traktowany jako metoda obniżania kosztów działalności – w zestawieniu z analizą *make or buy*. Stosowany był często taktycznie jako szybkie i doraźne zaspokojenie konkretnej potrzeby lub rozwiązanie konkretnego problemu. Przy takim podejściu staje się jednak niczym innym jak zlecaniem wykonania elementu usługi pomocniczej firmie zewnętrznej. Pełne wykorzystanie możliwości tkwiących w szeroko rozumianej współpracy z dostawcami

jest możliwe w perspektywie strategicznej i wiąże się często z koniecznością przyjęcia nowego modelu zarządzania (Gay i Essinger, 2002). Outsourcing traktowany jest jako nowoczesna strategia zarządzania pozwalająca na skupienie uwagi oraz zasobów na tych obszarach działalności, które są uważane za kluczowe i pozwalają na utrzymywanie przewagi konkurencyjnej – koncentracja na działalności kluczowej. Można także znaleźć opinie traktujące outsourcing jako strategiczny wybór sposobu funkcjonowania (Trocki, 2001). Niepewność strategiczna bywa uznawana za przyczynę utraty dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej, co z kolei zwiększa znaczenie nabywania nowych kompetencji rozstrzygających o zdolności adaptacji do nowych warunków. Współpraca między organizacjami staje się natomiast istotnym źródłem aktualnej, fachowej wiedzy i informacji, istotnej w zmieniającym się otoczeniu (Danielak, 2009). Tym samym dynamiczne warunki konkurencyjności i próby poszukiwania elastyczności przyczyniają się do „awansu” koncepcji na poziom strategiczny (Deavers, 2005). W praktyce gospodarczej podmioty zainteresowane są różnym stopniem, zakresem czy czasem trwania współpracy. Szerokie spektrum korzyści i obszarów oraz elastyczność koncepcji pozwala firmom na wybór adekwatnego modelu współpracy z podmiotami zewnętrznymi, który może przybierać formę operacyjną, taktyczną czy też strategiczną.

Outsourcing jest odpowiedzią na poszukiwanie rozwiązań biznesowych adekwatnych do wzrastającej konkurencyjności, nieprzewidywalności i tempa zmian. Jednocześnie pozostaje w silnej interakcji z rozwojem technologii teleinformatycznych. Współpraca podmiotów czy też otwieranie się, „wyjście” firm na zewnątrz, idące w parze z ICT, kształtuje fenomen e-biznesu z szeroko rozumianymi konsekwencjami dotyczącymi przemian gospodarczo-społecznych, w tym wirtualizacji działalności gospodarczych umożliwiającej przełamywanie wielu fizycznych (czasowo-przestrzennych) barier współpracy.

| Wirtualizacja, cyberprzestrzeń, teleobecność

Pojawienie się w 1945 roku w Anglii i Stanach Zjednoczonych programowanych kalkulatorów, używanych aż do lat 60. XX wieku jedynie przez armię, nie zapowiadało jeszcze, że wirtualizacja informacji i komunikacji tak znacząco wpłynie na podstawowe parametry życia społeczeństw. Przełomowym momentem było odkrycie i skomercjalizowanie mikroprocesora w latach 70., skutkujące zmianami społecznymi i ekonomicznymi o wielkim zasięgu. Zapoczątkowane tendencje mają obecnie kluczowe znaczenie, obejmując coraz nowe obszary aktywności ludzkiej, poddające się digitalizacji i automatyzacji a w konsekwencji i wirtualizacji.

Słownikowa definicja pojęcia wirtualności wskazuje na pochodzenie słowa od średniowieczno-łacińskiego słowa *virtualis*, rozumianego jako skuteczny, oraz łacińskiego *virtus* – moc, cnota. „Wirtualny” to mogący zaistnieć, (teoretycznie) możliwy (Słownik wyrazów obcych 1971).

Prekursorem wirtualnej rzeczywistości jest Stanisław Lem. W 1964 roku ukazała się książka jego autorstwa pt. *Summa technologiae* (Lem, 1964), będąca zbiorem esejów filozoficznych, poru-

szających, w świetle etyczno-moralnym, zagadnienia związane z funkcjonowaniem cywilizacji pozbawianej ograniczeń zarówno materialnych, jak i technologicznych. Lem, wskazując na biologiczne ograniczenia ludzkiej percepcji, rozważa możliwości osiągnięcia wszechmocy w sposób imitowany. Ówczesne rozważania Lema o charakterze fantastyczno-naukowym, dotyczące, jak to nazwał, fantomologii, później określanej przez niego jako wirtualna rzeczywistość, w dużej mierze spełniają się dzisiaj i znane są jako cyberprzestrzeń czy też rzeczywistość wirtualna lub matrix (matryca). Lem zwraca uwagę na klasyfikację wirtualnej rzeczywistości, w której wyróżnia dwie możliwe sytuacje: człowiek wchodzący w świat wirtualny nie traci świadomości (wiedzy), że cokolwiek mu się jawi, a może być i tak, że normalny stan czuwania na jawie zostaje całkowicie „wyparty” przez wirtualną rzeczywistość. „(...) chodzi o najbardziej fundamentalną różnicę pomiędzy iluzją uświadomialną oraz iluzją jawę nierozróżnialnie naśladowującą” (Lem, 2000, s. 47–48).

Samo pojęcie cyberprzestrzeni zaproponował w 1982 roku amerykański pisarz science fiction William Gibson w powieści *Burning Chrome* w odniesieniu do „masowej konsensualnej halucynacji tworzonej przez sieci komputerowe” (Prucher, 2007, s. 31).

Zagadnieniom przestrzeni wirtualnej oraz komunikacji cyfrowej poświęcił swoją pracę francuski filozof Lévy, który przedstawił m.in. koncepcję „inteligencji grupowej” (*collective intelligence*), zwracając uwagę na potencjał tkwiący w pracy w środowisku rozproszonym (Lévy, 1999). Według Lévy’ego wyróżnikiem bytu wirtualnego jest brak jego lokalizowania, a tym samym zdolność do tworzenia wielu rzeczywistych bytów w różnych czasach i miejscach. Gdy patrzy się przez pryzmat przetwarzania danych, pod pojęciem wirtualności kryje się zasilany przez użytkownika danymi świat, który jest przeliczalny dzięki cyfrowym modelom zawierający w sobie m.in.: bazy danych, systemy wiedzy, symulatory interaktywne oraz systemy hipertekstowe. Rozwój sieci numerycznych przyczynia się do wirtualizacji działań, które nie są związane z informacją *sensu stricto*, jak np. komunikacja, niemal całkiem niezależna od lokalizacji geograficznej (teleobecność) i czasowej nierównoczesności (komunikacja asynchroniczna). Techniczne możliwości cyberprzestrzeni umożliwiają ludziom współpracę, zasilanie i konsultowanie wspólnej pamięci niemal w czasie rzeczywistym bez względu na odległości, co prowadzi bezpośrednio do wirtualizacji organizacji, czyli uniezależnienia od miejsca, rozkładu pracy i długookresowego planowania (Lévy, 2005).

Z pojęciem wirtualnej rzeczywistości kojarzona jest idea uczestnictwa czy obecności w świecie niematerialnym, tzw. teleobecność. Według Steuera, o ile obecność wiąże się z naturalną percepcją środowiska, o tyle teleobecność odnosi się do postrzegania poprzez medium, doświadczenia przebywania w otoczeniu za pomocą medium komunikacyjnego. Środowisko to może być zarówno tymczasowe, jak i odległe przestrzennie od otoczenia „realnego” (Steuier, 1992). Teleobecność wynika z połączenia immersji i interaktywności. Heim, w kontekście teleobecności, pisze natomiast, że być gdzieś, lecz być tam zdalnie to właśnie oznacza wirtualność. Jest to możliwość bycia obecnym gdzieś, będąc jednocześnie daleko od tego miejsca. Bycie oznacza świadomość i zdolność do podejmowania działań oraz posługiwanie się narzędziami tak, jakby się tam było w sposób fizyczny (Heim, 1993). Lanier, mający swój wkład w popularyzację wirtualnej

rzeczywistości jako założyciel firmy VPL Research, opracowującej prototypy systemów komputerowych pozwalających na tworzenie wirtualnej rzeczywistości, podkreśla: „jedną z uderzających cech wirtualnego świata, w którym posiadasz elastyczność, zdolność łatwego zmieniania jego zawartości, jest fakt, że granica pomiędzy twoim własnym ciałem a resztą świata jest płynna. W zasadzie, z perspektywy rzeczywistości wirtualnej definicją twojego ciała jest ta część, którą możesz poruszać tak szybko, jak myślisz. W świecie wirtualnym (...) mógłbyś otwierać odległe drzwi lub doprowadzać do wybuchów wulkanów na horyzoncie, czy cokolwiek w tym rodzaju. W takich okolicznościach trudne staje się dokładne zdefiniowanie granic ciała” (de Kerckhove, 2001, s. 196).

Próby interpretacji i posadowienia pojęcia wirtualności w obecnych realiach mogą prowadzić do identyfikacji potencjału w niej tkwiącego, siły, która jest trudna do uchwycenia, lecz może przekładać się na znaczny efekt. Wirtualność wiąże się z ciągłym doskonaleniem, wyzbywaniem się ograniczeń i stałym poszukiwaniem możliwości ulepszania działalności. Zdaniem autora wiele z jedynie zasygnalizowanych wybranych zagadnień dotyczących wirtualności można odnaleźć we współczesnym zarządzaniu. Oznacza to, iż biznes intensywnie penetruje ten, wydawać by się mogło, abstrakcyjny obszar i stara się zapożyczać rozwiązania znane jeszcze niedawno z literatury science fiction. Ścisła symbioza technologii teleinformatycznych oraz zarządzania przyczynia się do intensywnej wirtualizacji wielu dziedzin życia, w tym także działalności gospodarczej.

| Podejścia do zarządzania – strategie dynamiczne

Przedstawiona uproszczona analiza kształtowania się środowiska biznesu wskazuje, mówiąc ogólnie, na przewartościowanie postrzegania zasobów oraz dematerializację działalności gospodarczej. Zarysowane powyżej instrumenty czy koncepcje znajdują swoje odbicie w podejściach do zarządzania, z których na uwagę zasługują szczególnie podejścia behawioralne oraz zasobowe. Ponadto coraz więcej uwagi w literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej poświęca się perspektywie sieciowej, integrującej dotychczasowe doświadczenia oraz ich obraz teoretyczny. Tym samym zasadne wydaje się ujęcie w niniejszych rozważaniach przynajmniej krótkiej charakterystyki wspomnianych podejść.

Istotną cechą podejścia planistycznego, jak również pozycyjnego w nauce o zarządzaniu był fakt, iż strategia budowana była *ex ante*, a poczynione w tym procesie ustalenia – konsekwentnie realizowane. Obecne warunki gospodarowania podkreślające współpracę oraz dynamiczną rekonfigurację relacji czy płynne granice organizacji i zanikanie sektorów gospodarki w klasycznym ujęciu powodują, że propagowane w tych podejściach teorie i wypracowane narzędzia mogą być wykorzystywane w coraz mniejszym stopniu.

Inne światło na zagadnienia zarządzania rzuca natomiast podejście behawioralne, traktujące pozycję organizacji jako efekt implementowania strategii działania w toku różnych społecz-

nych interakcji. Behawioryści uważają, że świadomość człowieka nie jest dostępna naukowemu poznaniu, a o człowieku wiemy tylko tyle, że reaguje na określone bodźce. Klasyczna formuła racjonalności podmiotów na rynku zastąpiona jest wynikami badań wpływu bodźców zewnętrznych na zachowania ludzi i grup, a tym samym procesy podejmowania przez nich decyzji. Ciekawe jest podejście, w którym uważa się, że ludzie zaczynają postępować racjonalnie dopiero po wyczerpaniu się wszystkich innych możliwości. Mamy tu do czynienia z tzw. strategią inkrementalną, czyli powstającą w trakcie działania, na podstawie reakcji decydentów na pojawiające się bodźce z otoczenia; jest ona procesem, ale i efektem uczenia się. Zachowania menedżerów (a więc i kierowanych przez nich firm) mają charakter oportunistyczny. Wygrywają podmioty mające umiejętność uczenia się wewnątrz i otoczenia organizacji i inkrementalnego wykorzystywania tej wiedzy do zajmowania najlepszych pozycji. Występujące tu uczenie się w działaniu jest rozumiane jako nabywanie skutecznych reakcji na płynące z otoczenia bodźce. Reakcje te to rutyna, praktyki czy techniki pozwalające radzić sobie z turbulentnością warunków. Nie jest to forma uczenia się rozumiana zgodnie z popularnym dziś kontekstem organizacji opartych na wiedzy (Niemczyk, 2006).

W kontekście realizacji badań na uwagę zasługuje fakt, iż w behawioryzmie jedyną dopuszczalną metodą badawczą jest indukcja. Badania indukcyjne stanowią ważną drogę wnioskowania w naukach empirycznych. Często wykorzystywana jest metoda indukcyjna, oparta na sekwencji: eksperyment, obserwacja, indukcja enumeracyjna, indukcja eliminacyjna. Krytycy zwracają jednak uwagę na problem zawodności wnioskowania z prawdziwości racji o prawdziwości następstw w sytuacji, gdy wnioski nie są w pełni uzasadnione przez przesłanki. A dzieje się tak w sytuacji wnioskowania (uogólniania) na podstawie eksperymentów, które siłą rzeczy obejmują ograniczoną liczbę prób w pewnych warunkach. Zwolennicy rozumowania indukcyjnego powołują się na tzw. prawdopodobieństwo logiczne, którego jednoznacznych sposobów mierzenia jednak nie skonstruowano.

Przyjmowanie przez firmy różnych pozycji i ról w grze rynkowej przez pryzmat ujęcia behawioralnego tłumaczone może być różnicami w zakresie (Niemczyk, 2006):

- umiejętności odczytywania impulsów płynących z otoczenia,
- skali wrażliwości na te impulsy,
- możliwych reakcji na dany impuls.

Ostatnia dekada XX wieku to pojawienie się i rozwój nurtu zasobowego w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Strategia działania w tym ujęciu jest wypadkową posiadanych zasobów, które określa się jako: rzadkie, trudne do naśladowania/kopiowania, uniwersalne, innowacyjne, przyszłościowe i charakteryzujące się wysokim wkładem do wartości dodanej. Zasoby te, tzw. kluczowe lub strategiczne, stanowią atut i wyróżnik firm oraz przyczyniają się do budowy przewagi konkurencyjnej. Firmy różnią się w sposób fundamentalny właśnie ze względu na posiadane zasoby, których wykorzystanie przekłada się na efektywność funkcjonowania (Grant, 2002). Można znaleźć opinie, że strategia jest właściwie wiązką zasobów kluczowych,

specyficzną dla poszczególnych podmiotów. W podejściu zasobowym, czerpiącym z prac Penrose'a, przypisuje się duże znaczenie zasobom niematerialnym, wśród których wymienia się: strukturę i kulturę organizacyjną, reputację i markę, wiedzę, jak również patenty, licencje czy koncesje. Warto podkreślić, iż nurt zasobowy, w odróżnieniu od wcześniejszych podejść, przypisuje dużą rolę wewnątrz przedsiębiorstwa i wykorzystaniu kluczowych kompetencji w realizacji strategii. Konkurowanie przesuwają się z warstwy produktów na poziom kompetencji, klienci zaś poszukają całościowych rozwiązań-usług, których produkt fizyczny jest jedynie częścią.

Krytyka podejścia zasobowego dotyczy m.in. skupienia się na wewnątrz organizacji (posiadanych zasobach) jako jedynym źródle sukcesów i pomijaniu otoczenia wraz z pojawiającymi się w nim szansami. Dyskusyjne jest także nieprecyzyjne wypunktowanie dodanych zasobów (w stosunku do wcześniejszych ujęć, w tym prezentowanych przez Penrose'a), szczególnie niematerialnych, ich charakterystyk czy kryteriów oceny.

Zarówno podejście behawioralne, jak i zasobowe wydają się interesujące, ale i dyskusyjne. Każde z nich proponuje nowy punkt widzenia na rzeczywistość gospodarczą, oba jednak wydają się nie w pełni za nią „nadążać”. Nurt behawioralny podważa zagadnienie racjonalności. Inkrementalność i oportunistyczny stoją w sprzeczności z klasycznym postrzeganiem strategii i zarządzania, uwspółcześniając je i podkreślając czynnik czasu. Podejście zasobowe enumeruje zasoby niematerialne, pozostawiając wiele niejasności, nie przywiązując, wydaje się, należytego znaczenia otoczeniu organizacji.

W opinii autora kompromisem czy też kompilacją zawartych w obu nurtach (i nie tylko) przemysła jest perspektywa sieci. Ujęcie sieciowe charakteryzuje się ciągłymi próbami łączenia rozwiązań, wydających się w danej chwili najodpowiedniejszymi, czerpania z całej dotychczasowej wiedzy i odkrywania rozwiązań niekonwencjonalnych. Strategie opierają się na znanych koncepcjach zarządzania, mogą jednak jednocześnie realizować kilka opcji strategicznych. Ważne jest nastawienie na wymaganą na współczesnych rynkach elastyczność i innowacyjność przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka. Podkreślane jest znaczenie zasobów niematerialnych, wśród których na pierwszy plan wysuwają się relacje oraz umiejętność ich tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania. Zmianie ulega podejście do „posiadania” zasobów. Relacja własności zastępowana zostaje prawem dostępu lub użycia. Realizacja działalności w oparciu o model *pull* (model aktywnego przyciągania popytu odbiorców) i nastawienie na krótkie serie produkcyjne i personalizowane produkty i usługi prowadzi do drastycznej redukcji utrzymywanych rezerw zasileniowych i zastępowania ich przez rezerwy wirtualne, tworzone w postaci informacji o potencjalnych dostawcach i oferowanych warunkach dostaw (Gomółka, 2008). Tym samym radzenie sobie z niepewnością realizowane jest m.in. poprzez (wirtualną) redundancję zasobów pozwalającą na szybkie „wchodzenie” w nowe układy i wykorzystywanie szans rynkowych. Innowacją sieci jest to, że strategia podmiotów nakierowana jest na poszukiwanie i wdrażanie układów współpracy, a dopiero na drugim miejscu na konkurowanie, które często nastawione jest na walkę o atrakcyjne układy współpracy (Niemczyk, 2006).

Myślenie kategoriami sieciowymi, kompilującymi wiele elementów, wiąże się z postrzeganiem wysokiej dynamiki biznesu. Na dynamiczne zdolności jako kolejny etap myślenia strategicznego wskazują m.in. Teece, Pisano i Shuen. Wymieniają, jako istotną, zdolność do: rekonfigurowania, zmiany kierunków działania, przekształcania, przybierania nowych kształtów czy integrowania istniejących kompetencji z zewnętrznymi zasobami (Teece i in. 2000). Koźmiński pisze zaś o konieczności płynnej i szybkiej harmonizacji otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego firmy. Szybkość i elastyczność powinna zapewniać reakcję na wyzwania otoczenia w czasie rzeczywistym, a nawet z pewnym wyprzedzeniem. Możliwe to jest poprzez zarządzanie dynamiczne, obejmujące m.in. trafne rozpoznanie migracji wartości oraz opracowanie i stałe aktualizowanie modeli biznesu, które pozwala podążać za wspomnianymi migracjami wartości (Koźmiński, 2004). „Kluczem do sukcesu jest bowiem szybkość: minimalizacja czasu, jaki upływa pomiędzy odebraniem i prawidłowym rozszyfrowaniem słabego sygnału z rynku a zastosowaniem nowego modelu biznesu” (Koźmiński, 2004, s. 136).

Wydaje się, że w prowadzonych rozważaniach nie powinno zabraknąć koncepcji modeli biznesowych, wpisującej się zarówno w zagadnienie dynamiki jak i innowacji. Model biznesu, będący połączeniem strategii, metod i technik, wiąże ludzi, wiedzę i pozostałe zasoby organizacji, tworząc swego rodzaju DNA, powinien cechować się przede wszystkim skutecznością. Zapisane w modelu reguły, logika działania powinna być nakierowana na generowanie (przechwytywanie i zatrzymywanie) wartości (oraz ograniczanie niepewności), a biorąc pod uwagę jej migrację, założyć należy ciągłą ewolucję lub rewolucję modeli biznesowych, które dzięki nowatorskim rozwiązaniom pozwalają na czerpanie renty z innowacyjności w danym obszarze działalności. Oczywiście innowacyjność, a tym samym skuteczność i ponadprzeciętne wyniki, są jedynie okresowe, m.in. ze względu na stosunkową łatwość w kopiowaniu modeli biznesu oraz ich szybkie starzenie się, co wymusza ciągłe poszukiwanie nowych konfiguracji.

Pomimo dużej popularności zagadnienia modeli biznesowych w literaturze, niewiele jest publikacji odnoszących się do ich klasyfikacji. Na przykładu Oblój proponuje klasyfikację zawierającą modele operatora, integratora i dyrygenta, podkreślając szczególnie przyszłościowy charakter tego ostatniego (Oblój, 2001a; 2001b). Model dyrygenta znalazł się w obszarze zainteresowania Druckera, który obrazuje jego funkcjonowanie przykładem orkiestry symfonicznej. Podczas niektórych koncertów na scenie może występować nawet kilkuset muzyków. Zgodnie z tradycyjną teorią organizacji orkiestra taka powinna posiadać kilku zastępców dyrygenta (dyrektora generalnego) oraz z pół tuzina dywizjonalnych zastępców dyrektora (dyrektorów sekcji instrumentów). Jednak jest jedynie dyrygent – dyrektor generalny, a każdy z muzyków gra bezpośrednio do publiczności, bez udziału pośredników. Każdy jest wysokiej klasy specjalistą, a nawet artystą. Kilkuset muzyków oraz dyrygent mogą działać wspólnie, gdyż mają takie same nuty, które mówią zarówno flecistom, jak i kotlistom, co i kiedy należy robić, podobnie jak dyrygentowi – czego spodziewać się od kogo i kiedy. Ponieważ wszyscy są specjalistami, nie oczekują instrukcji, jak mają wykonać swoją pracę. Drucker zwraca uwagę, że jest prawdopodobnie niewielu dyrygentów, którzy daliby się namówić na zagranie chociaż jednej nuty na waltorni, nie mówiąc już o zademonstrowaniu waltorniście, jak powinien grać. Dyrygent może

natomiast nakierować wiedzę i umiejętności waltornisty na występ wspólny z innymi muzykami. Koordynuje działania specjalistów realizujących wspólne dzieło, zgodnie z określonymi rolami (Drucker, 1988).

Prezentowane opisy modeli mają jednak, jak w przytoczonych przykładach, charakter ogólnikowy. Wynika to z innowacyjności i niepowtarzalności konkretnych rozwiązań biznesowych. Zamknięcie ich w ramy słowne świadczy już o braku ich innowacyjności, a opis będzie dotyczył prawdopodobnie sytuacji historycznej i nieaktualnej. Ewentualna innowacyjność polegać może jeszcze na przeniesieniu ich w nowe warunki stosowania (np. inna branża lub rynek geograficzny). Sytuacja ta może wydawać się niekomfortowa dla decydentów firm zaangażowanych w stały proces rekonfiguracji logiki działania. Z jednej strony wymusza kreowanie nowatorskich rozwiązań, z drugiej zaś utrudnia dostęp do informacji o aktualnie stosowanych i pożądanym rozwiązaniach. Przedstawiony tok rozumowania, zawierający zarys wybranych tendencji w rzeczywistości gospodarczej, jak również ewolucji myślenia w pewnym fragmencie teorii organizacji i zarządzania skłania do wniosku, że potrzebna jest metodyka oraz narzędzie badania „kształtu” firm, odpowiadające współczesnym realiom. Analiza literatury wskazuje, że wiele badań jest realizowanych przy wykorzystaniu podstawowych zależności statystycznych czy modeli ekonometrycznych, które m.in. ograniczają opis rzeczywistości do cech ilościowych. Badania jakościowe realizowane są najczęściej poprzez analizę i opis słowny. Takie podejście w wielu przypadkach nie jest satysfakcjonujące i nie pozwala na kompleksowe odkrywanie wiedzy dotyczącej zagadnień zarówno ilościowych, jak i jakościowych, w tym kodowanych lingwistycznie. Warto uwzględnić także wytyczne behawiorystów odnośnie do poszukiwania przez ludzi właściwych (skutecznych) reakcji na bodźce, pozbawione często refleksyjnych przemyśleń, szczególnie w warunkach presji czasu.

| Propozycja metodyki badań

W opinii autora, zgodnie z przedstawionym postrzeganiem środowiska biznesu, metodyka powinna skupiać się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jakie są preferencje zachowań ludzkich (decydentów organizacji) w zakresie kształtowania firm w odpowiedzi na komplikujące się warunki konkurencji oraz potencjał tkwiący w technologii komunikacyjnej i informacyjnej. Tak postawiony problem wymaga podjęcia zagadnienia sformalizowania odkrywania wiedzy dotyczącej preferencji w poruszonym obszarze.

Identyfikacja wzorców zachowań, odkrywanie wiedzy dotyczącej zachowań firm powinno prowadzić do budowy profili modeli biznesu skupiających firmy o podobnych charakterystykach. Finałem prowadzonych badań powinien być model referencyjny, traktowany jako benchmark użyteczny dla menedżerów w procesach decyzyjnych dotyczących kierunków rozwoju ich firm (wzorec rozwoju), wskazujący możliwe kierunki zmian, np. podczas przechodzenia do wyższych klas jakości (profilu). Poruszone zagadnienie dotyczy problemu kryteriów oceny, z którymi nierozłącznie wiąże się zagadnienie preferencji. Kształt rzeczywistych

modeli biznesu jest wypadkową potencjalnie dostępnych konfiguracji oraz wyborów dokonywanych przez menedżerów. Wybory te (reakcje na odbierane bodźce) są zgodne z indywidualnymi, subiektywnymi preferencjami do kryteriów oceny i wyboru. Preferencje mają natomiast charakter przechodni, podlegają ewolucji, stąd proponowana metodyka budowy wzorca rozwoju przewidywana jest jako podstawa konstrukcji narzędzia monitorowania w czasie ewolucji preferencji decydentów odnośnie do kryteriów kształtowania modeli biznesowych. Monitorowanie ma na celu generowanie informacji wyprzedzających sugerujących nadchodzące trendy rozwojowe. Czasowy charakter zjawiska wymusza stworzenie temporalnej bazy reguł oraz procedur umożliwiających jej aktualizację. Baza reguł będzie stanowić algorytm decyzyjny rozwoju.

Utylitarnym efektem prowadzonych badań będzie obraz polskich małych i średnich przedsiębiorstw (zakłada się badania wśród tego typu firm) w kontekście wymagań otoczenia, ukazanie przy pomocy profili jakości środowiska biznesu. Powstały obraz stanowić będzie wzorzec („instrukcję”) rozwoju poprzez możliwość porównywania własnych charakterystyk do poszczególnych profili oraz wykorzystanie temporalnego algorytmu decyzyjnego rozwoju.

Proponowana metamedoda przewiduje pięcioetapową procedurę badawczą.

Pierwszym krokiem jest zebranie danych źródłowych oraz zbudowanie pierwotnej tablicy informacyjnej, opisującej poszczególne obiekty poddane badaniu – firmy, zbiorem wartości cech – analizowanych czynników. Wartości mogą być przedstawiane w różnych skalach, mogą mieć także postać etykiet lingwistycznych. W obszarze zainteresowania znajdują się zarówno cechy organizacyjne badanych firm, jak i stopień oparcia działalności na ICT oraz tzw. czynnik ludzki.

Krok drugi to granulacja zebranego materiału pierwotnego i utworzenie względnie jednorodnych granul informacyjnych. Obliczenia granularne, odmiennie niż klasyczne podejścia nastawione na informacje, są zorientowane na wiedzę. Modele granularne mają zwiększać powodzenie modelowania układów rzeczywistych, podczas którego powstają wyidealizowane matematyczne modele abstrakcyjne. Pozwalają unikać błędów aproksymacji i zaokrągleń, na które narażone są metody klasyczne. Granule stanowią agregaty obiektów, wydzielone na podstawie: nierozróżnialności według pewnych cech, relacji podobieństwa według pewnych cech lub funkcjonalności (podobieństwa zachowania). Dalsze obliczenie będą realizowane w poszczególnych granulach, co powinno zapewnić odpowiednią reprezentację wiedzy.

Etap trzeci przewiduje klasyfikację firm według kryterium zaawansowania wykorzystania nowoczesnych i elastycznych rozwiązań organizacyjnych, technologii teleinformatycznej oraz przygotowania i nastawienia ludzi do funkcjonowania w ramach nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych wspartych technikami ICT. Następnie dokonana będzie ekstrakcja reguł decyzyjnych przy wykorzystaniu metody zbiorów przybliżonych. Pozwoli to na odpowiedź, jaka kombinacja analizowanych czynników (atrybutów warunkowych) opisujących szeroko rozumianą konfigurację firm przyczynia się do osiągnięcia jakiego stopnia zaawansowania rozwoju (atrybut

decyzyjny). Otrzymany w trakcie obliczeń redukt, zawierający listę zmiennych warunkowych z największą istotnością przy przypisywaniu obiektom właściwych atrybutów decyzyjnych wskaże, które cechy firm mają kluczowe znaczenie przy określaniu ich poziomu zaawansowania rozwoju.

Redukt jest podstawą do wyznaczenia kryteriów decyzyjnych przynależności obiektów do klas zaawansowania. Z kryteriami łączy się zagadnienie preferencji będących istotnym składnikiem metod wielokryterialnych. Preferencje kumulują wiedzę decydenta o obszarze problemowym, jego subiektywne spojrzenie, doświadczenie, jak również uprzedzenia i motywacje. Tym samym czwartym krokiem jest wyznaczenie preferencji do kryteriów. Z zagadnieniem ustalania preferencji wiąże się problem niepełnego ich uświadamiania, a także deklarowania. Występują trudności ze wskazaniem preferencji już przy wyborze z grupy kilku wariantów. Ponadto często w badaniach ankietowych dochodzi do sytuacji zatajania bądź manipulowania odpowiedziami przez respondentów. Mając na uwadze wskazane mechanizmy do otrzymania informacji o preferencjach menedżerów, wybrano metodę AHP (Analytic Hierarchy Process) Saaty'ego, która ułatwia oraz obiektywizuje proces formalizowania preferencji. Uzyskane informacje ukażą punkt widzenia decydentów odnośnie do ważności poszczególnych elementów składowych identyfikowanych modeli biznesu.

Ostatnim, porządkującym etapem proponowanej procedury jest klasyfikacja wariantów (podziału zbioru wariantów na klasy) z uwzględnieniem otrzymanych uprzednio kryteriów i preferencji. Wykorzystana w tym procesie będzie metoda Electre Tri. Uzyskane zostaną profile firm charakteryzujące się różnym poziomem zaawansowania w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i teleinformatycznych. Profile umożliwią skupienie uwagi na istniejących modelach rozwiązań. Taka forma prezentacji wyników wydaje się czytelniejsza niż ranking obejmujący pełną listę badanych obiektów. Dodatkową zaletą wpływającą na czytelność wyników jest możliwość stosowania etykiet lingwistycznych, np. profil firm tradycyjnych, przeciętnie zaawansowanych i nowoczesnych. W wielu przypadkach wynik otrzymany w takiej postaci może być interpretowany jako uszeregowanie rozwiązań od najsłabszych do najlepszych (np. wybór samochodów do floty transportowej z uwzględnieniem wielu kryteriów – cena, koszty eksploatacji, niezawodność, ładowność itp.). W sytuacji jednak, gdy w grę wchodzi decyzje dotyczące modelu biznesu, najbardziej zaawansowany z nich nie zawsze oznaczać musi najlepszy, gdyż menedżerowie powinni brać pod uwagę wiele czynników rynkowych i technicznych, jak np. kompatybilność z partnerami biznesowymi czy też relacja kosztów i korzyści z zastosowania wyrafinowanych systemów informatycznych.

| Zakończenie

W artykule przeprowadzona została analiza wybranych zagadnień mających, zdaniem autora, istotne znaczenie oraz ukazujących tendencje przemian w środowisku biznesu. Uwagę zwrócono na źródła przewagi konkurencyjnej, podejście do zasobów i profesjonalizm usług. Fragment

rozważań poświęcono zagadnieniom cyberprzestrzeni, wirtualizacji i teleobecności jako zjawiskom przenikającym do zagadnień zarządzania organizacjami. Wprowadzającym organizacje do, nabierającego coraz większego znaczenia, świata wirtualnego, który za sprawą technologii teleinformatycznych nie jest już alternatywną, nieco futurystyczną przestrzenią biznesową, a pełnoprawnym obszarem walki konkurencyjnej. Efektem obserwowanych zmian są podejścia do zarządzania, z których interesujące wydają się ujęcia behawioralne oraz zasobowe. Nie sposób w rozważaniach pominąć również kolejnego wyłaniającego się nurtu – paradygmatu sieciowego.

Tak rozumiana rzeczywistość, z całą swoją złożonością i interaktywnością czynników twardych i miękkich, ilościowych i jakościowych, stawia nowe wyzwania odnośnie do metod badawczych. Rzeczywiste kształty firm stanowią ich modele biznesu, obejmują logikę działania, łącząc zasoby wewnętrzne oraz reguły współdziałania z innymi podmiotami. Modele te, stanowiące niepowtarzalne DNA każdej organizacji, powinny się cechować dopasowaniem, elastycznością oraz innowacyjnością. Ich kształt jest odbiciem z jednej strony dostępnej wiedzy, z drugiej zaś interpretacji rzeczywistości dokonywanej przez decydentów, ich wrażliwości na bodźce zewnętrzne, pomysłowości, obaw i uprzedzeń.

Rysujący się obraz rzeczywistości wymaga właściwych narzędzi badawczych. Istotnym zagadnieniem w procesie badania firm staje się więc odkrywanie preferencji decydentów. Preferencje są przechodnie, wymagają więc uwzględnienia czynnika czasu – ich monitorowanie pozwoli natomiast na śledzenie trendów i generowanie sygnałów o nadchodzących zmianach rzeczywistość gospodarczej. Stąd przedstawiona propozycja metodyki badania małych i średnich firm – metametoda – obejmuje takie zagadnienia jak obliczenia granularne, zbiory przybliżone, analityczny proces hierarchiczny (AHP) czy profilowanie z wykorzystaniem funkcji przewyższenia (Elektre Tri). Oczekiwany efekt prowadzonych prac jest m.in. obraz środowiska biznesu uwzględniający preferencje decydentów firm, jak również temporalna baza reguł rozwoju firm.

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

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Danielak, W. (2009). Identyfikacja obszarów i struktury usług outsourcingowych zleczanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 49, 400–407.

de Kerckhove, D. (2001). *Powłoka kultury*. Warszawa: Mikom.

Deavers, K. (2005) Outsourcing: A corporate competitiveness strategy, not a search for low wages. *Journal of Labour Research*, 18(4), s. 503–519.

Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January–February, s. 3.

Dyer, J. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Free Encyclopedia of Ecommerce (2011). hasło: Electronic Data Systems Corp. (EDS) – Early History, Growth As A Unit

Of Gm, Reorganization After Spinoff By Gm. Pozyskany z: <http://ecommerce.hostip.info/pages/385/Electronic-Data-Systems-Corp-EDS-EARLY-HISTORY.html> (2.6.2011).

Gay, Ch.L. i Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Gomółka, Z. (2008). Podejście do zarządzania informacją w małym i średnim przedsiębiorstwie. W: C. Orłowski, Z. Kowalczyk, E. Szczerbiński (red.), *Zarządzanie wiedzą i technologiami informatycznymi*. Gdańsk: PWNT, s. 27–32.

Grant, R. (2002). *Contemporary Strategic Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.

Hawanini, G., Subramanian, V. i Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry – or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1–16.

Heim, M. (1993). *The Metaphysics of Virtual Reality*. New York: Oxford University Press.

Kozmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Lem, S. (2000). *Bomba megabitowa*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Lem, S. (1964). *Summa technologiae*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie.
- Lévy, P. (1999). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Perseus.
- Lévy, P. (2005). Drugi potop. W: M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza, s. 373–391.
- Niemczyk, J. (2006). *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Oblój, K. (2001a). Modele biznesowe: Operator i Integrator. *Przegląd Organizacji*, 11, 6–9.
- Oblój, K. (2001b). Model biznesowy: Dyrygent. *Przegląd Organizacji*, 12, 7–11.
- Oblój, K. (1999). *Strategia nowoczesnej firmy w wykorzystaniu outsourcingu. Materiały na konferencję: Outsourcing funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*. Warszawa: Institute for International Research.
- Oblój, K. (2001). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Ormanidhi, O. i Stinga, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. An Insightful and Convenient Approach to Firm's Analysis. *Business Economics*, 43(3), 55–64.
- Pfeffer, J. i Galancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prucher, J. (2007). *Brave New Words: The Oxford Dictionary of Science Fiction*. Oxford: Oxford University Press.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Słownik wyrazów obcych* (1971). Warszawa: PWN (hasło: wirtualny).
- Steuer, J. (1992). Defining Virtual reality: Dimensions Determining Telepresence. *Journal of Communication*, 4(24), 73–93.
- Teece, D., Pisano, G. i Shuen, A. (2000). Dynamic Capabilities and Strategic Management. W: G. Dosi, R. Nelson i S. Winter (red.), *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, cyt. za: J. Niemczyk (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: PWE.
- Wawrzyniak, A. (2007). *Analiza rynku usług informatycznych w obsłudze jednostek samorządowych*, niepublikowana praca doktorska. Szczecin: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.