

---

# Wybrane problemy organizacji i współdziałania przedsiębiorstw

---

Open Eyes Economy  
Discussion Papers

2



---

2019

---

Piotr Banaszyk    Andrzej Kozina  
Adam Jabłoński    Tomasz Małkus  
Marek Jabłoński

## **Wybrane problemy**

organizacji i współdziałania  
przedsiębiorstw



---

# Wybrane problemy organizacji i współdziałania przedsiębiorstw

---

Open Eyes Economy  
Discussion Papers

2

redakcja naukowa  
Andrzej Kozina



2019

---

Piotr Banaszyk    Andrzej Kozina  
Adam Jabłoński    Tomasz Małkus  
Marek Jabłoński

**WYDAWCA**

Fundacja Gospodarki  
i Administracji Publicznej

ul. ks. bp. W. Bandurskiego 58/11  
31-515 Kraków  
tel.: 12 423 76 05  
www.fundacjagap.pl  
© Fundacja GAP

Niniejsza publikacja  
odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów

**REDAKTOR NAUKOWY**

prof. UEK dr hab. Andrzej Kozina

**RECENZENT NAUKOWY**

prof. PCZ dr hab. Dorota Jelonek

**REDAKCJA JĘZYKOWA, KOREKTA**

Anna Chrabąszcz

**PROJEKT OKŁADKI****I STRON TYTUŁOWYCH**

Łukasz Podolak

**UKŁAD TYPOGRAFICZNY,****SKŁAD I ŁAMANIE**

Anna Papiernik

**DRUK I OPRAWA**

Multigraf Sp. z o.o.  
ul. Bagrowa 9  
30-733 Kraków

ISBN 978-83-953363-0-0  
Kraków 2019

# Spis treści

<b>7</b>	<b>ANDRZEJ KOZINA</b> <i>Wprowadzenie</i>
<b>11</b>	<b>MAREK JABŁOŃSKI</b> <i>Społeczne aspekty modeli biznesu w gospodarce cyfrowej</i>
<b>27</b>	<b>ADAM JABŁOŃSKI</b> <i>Odporność modeli biznesu przedsiębiorstw w ekonomii cyrkularnej</i>
<b>47</b>	<b>PIOTR BANASZYK</b> <i>Sieci i łańcuchy dostaw jako czynniki zaufania i współpracy w biznesie</i>
<b>59</b>	<b>TOMASZ MAŁKUS</b> <i>Zaufanie i ryzyko w relacjach kooperacyjnych</i>
<b>77</b>	<b>ANDRZEJ KOZINA</b> <i>Zarządzanie Idea-relacjami – próba konceptualizacji</i>
<b>99</b>	<b>JERZY HAUSNER</b> <i>Zakończenie</i>
<b>105</b>	<i>Literatura</i>
<b>115</b>	<i>Noty o autorach</i>



# Wprowadzenie

Niniejsza monografia powstała w ramach projektu Firma-Idea realizowanego od kilku lat w Katedrze Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Hausnera (<http://firmaidea.pl/>). W projekcie uczestniczyli pracownicy tej Uczelni, ale także przedstawiciele biznesu. W ramach tego przedsięwzięcia zorganizowano kilka seminariów naukowych na temat najważniejszych problemów z zakresu organizacji i zarządzania w Firmie-Ideji, która stanowi oryginalny model funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, oparty na nowym podejściu do wartości w biznesie. Ostatnie seminarium pt. „Zarządzanie Firmą-Ideją – systemy, strategie, modele, zasady” odbyło się 26 października 2018 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Niniejsza publikacja zawiera pięć opracowań, które powstały w wyniku dyskusji i prowadzonych podczas seminarium rozważań.

Należy dodać, że projekt Firma-Idea stanowi część większego przedsięwzięcia pod nazwą *Open Eyes Economy Summit* (OEES). W związku z tym prezentowana publikacja stanowi zarazem jedno z wydawnictw Międzynarodowego Kongresu Ekonomii Wartości, który od 2016 r. odbywa się co roku w Krakowie.

Celem niniejszej monografii jest omówienie kilku najważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych, które działają w turbulentnym otoczeniu globalnego rynku. Z jednej strony, przedstawiono problemy związane z efektywną organizacją tych podmiotów, tj. tworzeniem ich modeli biznesowych, a z drugiej – kwestie sprawnego ich współdziałania, w tym zaufania i zarządzania relacjami z interesariuszami.



Przedmiotem rozważań w dwóch pierwszych rozdziałach są modele biznesowe przedsiębiorstw postrzegane w szerszym kontekście zjawisk zachodzących we współczesnej gospodarce.

Rozdział 1 eksponuje społeczny wymiar modeli biznesu firm działających w gospodarce cyfrowej. Autor wziął pod uwagę współczesne trendy kreowania rozwiązań zarówno typowo biznesowych, jak i przydatnych w sferze zarządzania publicznego. Dokonano krytycznej analizy takich koncepcji, jak ekonomia współdzielenia, gospodarka okrężna oraz *Big Data*, które wywierają znaczący wpływ na kształtowanie konfiguracji modeli biznesu opartych na założeniach technologicznych wbudowanych w formuły społecznego podejścia do gospodarki rynkowej.

W rozdziale 2 zaprezentowano problem odporności modeli biznesu podmiotów osadzonych w gospodarce cyrkularnej. Dokonano analizy indeksów giełdowych w celu przeprowadzenia oceny przedsiębiorstw realizujących zasady odpowiedzialnego biznesu – w aspekcie zapewnienia ich odporności w krótkiej i długiej perspektywie czasowej. Autor starał się udzielić odpowiedzi na pytanie czy umiejętne wykorzystanie koncepcji odporności modeli biznesu wśród przedsiębiorstw ekonomii cyrkularnej gwarantuje zdolność do zapewnienia ciągłości trwania biznesu i jego wysokiej efektywności.

Trzy kolejne rozdziały dotyczą współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, przy czym w rozdziałach 3 i 4 położono nacisk na zaufanie we współdziałaniu, a w rozdziale 5 zostały omówione kwestie zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji.

Rozważania w rozdziale 3 koncentrują się na analizie ewolucji metod prowadzenia działalności gospodarczej, w szczególności w obrębie sieci i łańcuchów dostaw. Autor trafnie zauważa, że wraz z rosnącym znaczeniem tej formy współdziałania firm dążenie do zdominowania partnerów biznesowych jest zastępowane wymaganiem kształtowania wzajemnej empatii i zaufania. W efekcie kapitał społeczny staje się równie ważny jak kapitał finansowy. Autor dowodzi, że współczesne procesy ekonomiczne zachęcają do współpracy nie tylko kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa, lecz nawet skłaniają do tego rzeczywistych rywali.

Z kolei autor rozdziału 4 rozpoczyna swoje rozważania od tezy, że wraz dążeniem do skrócenia czasu reagowania przedsiębiorstw na

zmieniające się warunki w otoczeniu zwiększyło się zainteresowanie współdziałaniem na rynku. Intensyfikacja powiązań kooperacyjnych i zmienność warunków działania sprawiają, że jednym z podstawowych problemów w kontekście współpracy firm staje się kwestia ryzyka. Równocześnie jego występowanie zwiększa zainteresowanie zaufaniem. W relacjach pomiędzy partnerami biznesowymi coraz ważniejszą rolę odgrywa przeświadczenie, że partner będzie dążył do współpracy, nawet jeśli warunki w środowisku ulegną zmianie. W omawianym rozdziale skoncentrowano się więc na wyjaśnieniu specyfiki zarówno ryzyka, jak i zaufania w kooperacji przedsiębiorstw.

W rozdziale 5, zamykającym monografię, omówiono proces zarządzania relacjami z interesariuszami w bardzo specyficznym modelu organizacji, jakim jest Firma-Idea. Wychodząc od ogólnych interpretacji pojęć zarządzania relacjami i Firmy-Idei, przedstawiono definicję i typologię Idea-interesariuszy oraz wyodrębniono najważniejsze działania niezbędne do zarządzania relacjami z nimi. Wreszcie zaproponowano zarówno ogólne zasady, jak i bardziej szczegółowe zalecenia dotyczące realizacji tych działań.

\*\*\*

W imieniu swoim i Współautorów pragnę serdecznie podziękować wszystkim osobom, dzięki którym niniejsza monografia została opublikowana. Wyrażam wdzięczność Panu prof. Jerzemu Hausnerowi za inspirację, wsparcie i dokonanie rekapitulacji rozważań oraz Pani prof. Dorocie Jelonek za opracowanie recenzji, która niewątpliwie pozwoliła na udoskonalenie tekstu. Zespołowi OEEs pod kierunkiem Pani Magdaleny Sobesto-Wiejak, Koordynatorce cyklu *OEE on Tour*, jesteśmy zobowiązani za pomoc organizacyjną. Szczególne wyrazy uznania i podziękowania kieruję do Pani Anny Chrabąszcz za zrealizowanie niewdzięcznych i zarazem niezwykle ważnych prac redakcyjnych.

*Andrzej Kozina*



# Marek Jabłoński

## Spoleczne aspekty modeli biznesu w gospodarce cyfrowej

### Wprowadzenie

Kwestie społeczne mają istotne znaczenie w kontekście budowania nowych firm. W przypadku oceny działalności przedsiębiorstw nastawionych na zysk (ocena wskaźników rentowności) ważne jest, w jaki sposób generowany jest dochód i jakie rodzaje wartości są wytwarzane. Zrównoważone podejście jest wynikiem innego spojrzenia na definiowanie celu przedsiębiorstw. Obecnie cele tworzenia modeli biznesu koncentrują się w wielu przypadkach na budowaniu społeczności i na relacjach z interesariuszami biznesowymi, a ich monetyzacja jest odkładana na przyszłość. Priorytetem jest zbudowanie marki firmy, która ma wpływ na społeczności, ich styl życia, rozumienie świata i postrzeganie wartości. Współczesne trendy operacjonalizowane za pomocą modeli biznesu sprzyjają budowaniu postaw społecznych poprzez udział w przedsięwzięciach i tworzenie wspólnot dzielących te same wartości, zainteresowania i priorytety. Przegląd literatury oraz obserwacja zjawisk gospodarczych pojawiających się w przestrzeni biznesowej potwierdzają znaczący wpływ nowych rozwiązań biznesowych opartych na rozwiązaniach technologicznych na formowanie więzi społecznych, tworzenie wartości społecznych i budowanie zrównoważonego modelu aktywności biznesowej w gospodarce cyfrowej.

Nowoczesne rozwiązania technologiczne stwarzają warunki do kształtowania postaw społecznych i podważają istniejące zasady klasycznej ekonomii. Powstają rynki równoległe do istniejących rynków – wirtualny

świat tworzy nowe rynki, ustanawia nowe zasady współpracy między ludźmi i kreuje nowe formuły komunikacji. Stary model działania oparty na podejściu umownym zmienia się w podejście relacyjne. Interakcje społeczne i osobowe są ważnymi czynnikami, które motywują do przeprowadzania transakcji (Mauri i in. 2018, s. 42).

Revolucja technologiczna generuje rozwiązania w sferze społecznej, ustanawiając nowe zasady tworzenia rynków i zachowania ludzi. Wpływ technologii cyfrowej na te aspekty życia społecznego jest niezaprzeczalny. Nowe koncepcje i trendy są operacjonalizowane poprzez innowacyjne rozwiązania technologiczne. To dzięki nim jest możliwe wdrażanie globalnych rozwiązań, których potencjał nie jest jeszcze w pełni wykorzystany. Wynika to nie tylko z problemów technologicznych, ale także socjologicznych, ponieważ nowe pokolenia wykorzystują te rozwiązania w większym stopniu niż starsze. Poziom jakości życia jest obecnie silnie skorelowany z dostępem do technologii cyfrowych. Kraje o wyższym poziomie digitalizacji mają większy potencjał. Dzięki temu mogą szybciej wdrażać nowe pomysły dotyczące sfery społecznej i poprawiać jakość życia ludzi. Potencjał w zakresie ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*), gospodarki okrężnej (ang. *circular economy*) i *Big Data* jest bardzo duży. Ekonomia współdzielenia jest planem przyszłej idei biznesowej, która wyjaśnia, jak powiązać kwestie gospodarcze, środowiskowe i społeczne (Daunoriene i in. 2015, s. 837).

Gospodarka cyfrowa otwiera nowe możliwości w zakresie kreowania inicjatyw przedsiębiorczych. Nowa przedsiębiorczość daje szansę na wytwarzanie wartości społecznych – priorytetem działania firmy nie jest wówczas zysk, ale wartość społeczna. Społeczne modele biznesowe są zadowolające nie tylko dla ich twórców, ale przede wszystkim dla użytkowników i odbiorców. Istnieją różne podejścia do definiowania przedsiębiorstw społecznych. Współczesne trendy w kreowaniu wartości społecznych są operacjonalizowane za pomocą modeli biznesu. Ważne są przy tym cechy odróżniające klasyczne działania przedsiębiorcze od współczesnych, nowoczesnych działań przedsiębiorczych ukierunkowanych na wykorzystanie wartości społecznych w gospodarce sieciowej. W tym kontekście ważne są następujące pytania: jak tworzyć wartość społeczną,

jak uchwycić wartość społeczną i jak ją zachować w przedsiębiorstwie oraz wśród interesariuszy firmy? Kluczowe jest zidentyfikowanie nadrzędnych determinantów, które budują postawy przedsiębiorcze skoncentrowane na projektowaniu społecznych modeli biznesu w ekosystemach gospodarki cyfrowej.

Ekonomia wartości jest holistycznym spojrzeniem na tworzenie wartości dla różnych grup interesariuszy. Eksploruje i zajmuje się takimi dziedzinami wiedzy, jak ekonomia, filozofia, socjologia, antropologia kulturowa, etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność biznesu. Jak pisze J. Hausner, spór o wartości jest stale obecny w centrum dyskusji o naukowym poznaniu, także o odmienności natury nauk ścisłych i społecznych. Nie da się sformułować poprawnej ekonomicznej teorii wartości bez uznania, że wartości mają społeczną naturę oraz że to wartości egzystencjonalne a nie instrumentalne nadają sens naszemu istnieniu i stawaniu się (Hausner 2017a, s. 71).

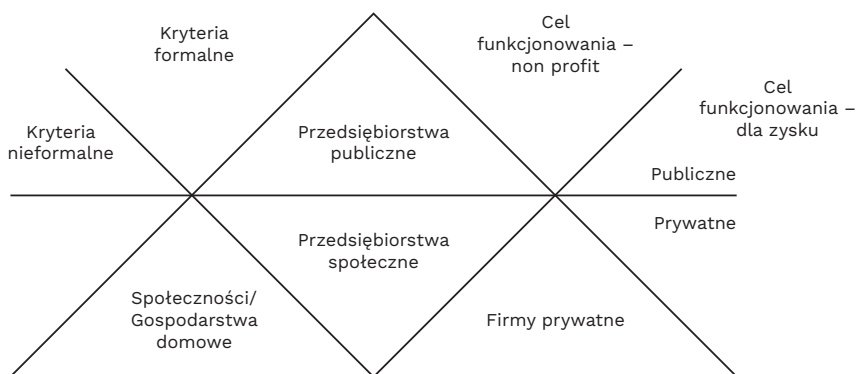
Ekonomia wartości jest ważną koncepcją, którą należy uwzględnić w procesie projektowania nowoczesnych modeli biznesu. Ekonomia wartości pełni istotną rolę w procesie kształtowania społecznych modeli biznesu w gospodarce cyfrowej. Interesująca wydaje się próba połączenia biznesowych elementów klasycznej gospodarki z nowym podejściem do wartości, a mianowicie wspólnym użytkowaniem zasobów według koncepcji współdzielenia. Identyfikacja cech opisujących współczesne środowisko biznesowe pozwala na ustalenie krytycznych atrybutów budowania więzi społecznych w ramach gospodarki sieciowej i organizacji sieciowych. Ekonomia wartości w kontekście społecznych modeli biznesu powinna być rozpatrywana w kategoriach ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych.

Celem rozdziału jest przeprowadzenie krytycznej analizy nowych koncepcji i trendów gospodarczych związanych z takimi zagadnieniami, jak ekonomia współdzielenia, gospodarka okrężna oraz budowanie dużych zbiorów danych (*Big Data*), mających wpływ na kształt konfiguracji modeli biznesu, w tym społecznych modeli biznesu opartych na założeniach technologicznych wbudowanych w formuły społecznego podejścia do gospodarki rynkowej.

## Spółeczna perspektywa prowadzenia działalności biznesowej we współczesnej gospodarce

Współczesna technologia stwarza szanse rozwoju dla społecznych modeli prowadzenia działalności gospodarczej. Pozwalają one nie tylko na osiągnięcie wąskich celów ekonomicznych, ale także na generowanie szeroko pojętych wartości społecznych. Przedsiębiorstwa są zazwyczaj klasyfikowane według dwóch kryteriów, tj. własności (publiczne lub prywatne) i celu (nastawione na zysk – *for profit* lub nienastawione na zysk – *non for profit*). Zgodnie z tradycyjnymi dwuwymiarowymi typologiami przedsiębiorstw opartych na własności i celach przedsiębiorstwa społeczne są określane jako prywatne, nienastawione bezpośrednio na zysk (zob. rys. 1.1.). Przez ostatnie trzy dekady znaczenie przedsiębiorstw społecznych wzrosło w wielu regionach świata. To podmioty, które prowadzą działalność gospodarczą zarówno w celu zwiększenia dochodów, jak i wypełniania misji społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne jest ulokowane na schemacie klasyfikacji przedsiębiorstw pomiędzy firmami a gospodarstwami domowymi (zob. rys. 1.1.).

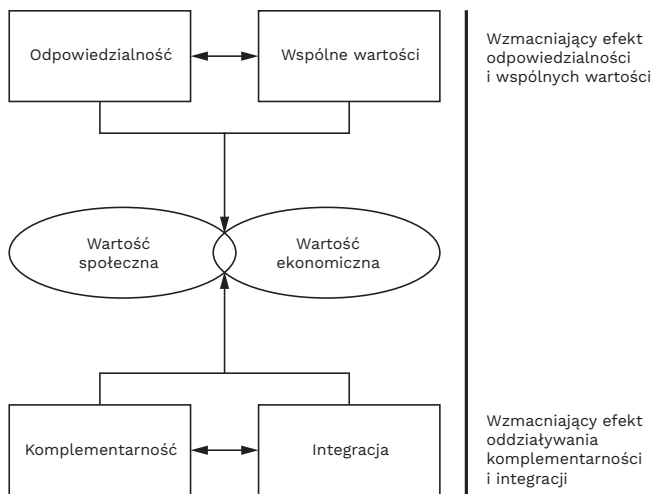
Rysunek 1.1. Klasyfikacja przedsiębiorstw



Źródło: (Hyup Roh 2016, s. 503).

Dla rozwoju społecznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej niezbędne jest zdefiniowanie społecznych nośników modeli biznesu. W zaprezentowanym na rysunku 1.2. modelu istotą jest integracja wartości społecznej, wartości ekonomicznej firmy i procesu tworzenia wartości. Firma zapewnia ofertę, która zaspokaja potrzeby klientów i dodatkowo kreuje wartości. Może to obejmować generowanie wartości bezpośrednich przez przedsiębiorstwo społeczne w ramach jego łańcucha wartości, usługi pośrednictwa, poprzez transakcje obejmujące świadczenia społeczne, pośrednie wytwarzanie wartości społecznych poprzez wpływ firmy na środowisko lub poprzez projekty społeczne finansowane z zysków. Co więcej, firmy społeczne skupiają się na tym, aby ich oferta była przystępna i aktywnie kształtowała łańcuch wartości zgodnie z ich ogólnymi wartościami i misją, tym samym wzmacniając ich partnerów i przyczyniając się do rozwoju społeczności. Tak więc czynnikami napędzającymi społeczne modele biznesu są innowacyjne sposoby wywierania wpływu społecznego na ofertę i tworzenie wartości firmy (Spieth i in. 2018, s. 11).

Rysunek 1.2. Współzależność nośników wartości społecznych modeli biznesu



Źródło: (Spieth i in. 2018, s. 11).



Zaprezentowane modele jednoznacznie wskazują na to, że jest możliwe generowanie wartości ekonomicznych bez szkody dla wytwarzania wartości społecznych, które w wielu przypadkach cementują całą strukturę i zapewniają integralność tych modeli biznesu. Aspekty społeczne są nieodzownym elementem tworzenia wielowymiarowego i interdyscyplinarnego konstruktów kreowania wartości.

## Spółeczne aspekty modeli biznesu w gospodarce cyfrowej – ramy teoretyczne

Spółeczne modele biznesu wykraczają poza tradycyjną ekonomię, wskazując na niematerialny charakter wartości. Modele biznesu, które tworzą odpowiednie warunki do wytwarzania wartości społecznej mają szanse konkurować z powodzeniem na rynku. Spółeczne modele biznesu generują wartość strategiczną, która w niektórych przypadkach przekształca się w cenne przedmioty lub usługi, a czasami tworzy wartość społeczną wyższego poziomu. Są to wartości odnoszące się do ludzkich pragnień, marzeń i oczekiwań. Nowoczesne modele biznesu służą tworzeniu wartości dla akcjonariuszy, ale w szerszej perspektywie służą społeczeństwu. Skuteczności tych modeli należy poszukiwać nie tylko z biznesowego punktu widzenia, ale także w kontekście ekonomii społecznej. Gospodarka cyfrowa kształtuje nowe spojrzenie na procesy projektowania modeli biznesu, zwraca również uwagę na korzyści społeczne wynikające z istnienia tych nowoczesnych modeli. Do tej pory w literaturze przedmiotu problem wpływu ekonomii wartości na kształtowanie modeli biznesowych był prezentowany w znikomym stopniu. Nowoczesne modele biznesu bazujące na koncepcjach *sharing economy*, *Big Data* i *circular economy* opierają się na rozwiązaniach technologicznych. Łatwy dostęp do takich rozwiązań wynika z szerokiego wykorzystywania telefonii komórkowej i Internetu. Modele biznesu w gospodarce cyfrowej zmieniają priorytety ludzi dotyczące wyborów i ich nastawienia do dóbr, co ujawnia się poprzez transformację decyzji z chęci posiadania do zapewnienia dostępu. W tym aspekcie zachodzi socjalizacja biznesu, z naciskiem na poprawę jakości

życia użytkowników danego modelu biznesu. Co istotne, widoczna jest strategiczna transformacja zachowania rynkowego z założeń klasycznej ekonomii opartej na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy do gospodarki opartej na współdzieleniu. W gospodarce tej znaczenie ma nie tylko zysk ekonomiczny, ale również zysk społeczny. To intencje twórców nowoczesnych modeli biznesu odgrywają kluczową rolę. Nie zawsze czynnik ekonomiczny jest głównym bodźcem do ich stworzenia. Ważne wydaje się zwrócenie uwagi na fakt, że aspekt społeczny występuje w dwóch wymiarach. Pierwszy to pozytywne intencje twórców modeli biznesowych, a drugi to generowanie wartości społecznych poprzez wykorzystanie ich funkcjonalności. Najważniejsza jest w tym przypadku konceptualizacja i operacjonalizacja założeń tworzenia społecznych modeli biznesu pod kątem intencji zarządczych i wpływu tych modeli na społeczeństwo i jakość życia ludzi, poprzez dostępność zasobów za ich pośrednictwem. Problem analizy miejsca i roli aspektów społecznych w projektowaniu modeli biznesu ma charakter rozwojowy, o czym świadczy pojawiająca się liczba artykułów naukowych dotyczących tych zagadnień (Mauri i in. 2018; Hyup Roh 2016; Daunoriene i in. 2015). Podjęto pierwsze próby konceptualizacji i operacjonalizacji aspektów społecznych w modelach biznesowych, np. w ramach zagadnienia definiowania archetypów zrównoważonych modeli biznesu (Bocken i in. 2014; Calvo, Villarreal 2018, s. 27; Yip, Bocken 2018, s. 150).

Problem wpływu cyfrowych modeli biznesu na osiągnięte korzyści społeczne – nie tylko w kontekście efektywności biznesowej, ale także ekonomii społecznej – jest również słabo rozpoznany. Konieczne jest podniesienie poziomu wiedzy na temat społecznego podejścia do projektowania i stosowania innowacyjnych modeli biznesowych w gospodarce cyfrowej. Istotna w tym zakresie będzie interpretacja i obserwacja zjawisk społecznych, które mają wpływ na tworzenie nowoczesnych modeli biznesu, przy czym należy także mieć świadomość nowej interpretacji, a więc dokonania zmiany dotychczasowego rozumienia ekonomii. Jak pisze B. Brożek, w procesie interpretacji każdy fragment naszej wiedzy – przynajmniej potencjalnie – może ulec zmianie. Oczywiście nie oznacza to, że zmiany te mogą przebiegać w sposób dowolny, że zmiana zastanych

teorii powinna nam przychodzić łatwo, np. odrzucanie alternatywnych parafraz interpretacyjnych. Niektóre z elementów wiedzy – szczególnie te „centralne”, a więc podstawowe pojęcia czy najbardziej ogólne teorie – są relatywnie stabilne: możemy je modyfikować, ale jest to zwykle długi proces. Nie można „za jednym zamachem” zmienić zrębów siatki pojęciowej, bo skutkowałoby to niestabilnością strukturalną języka, a w konsekwencji niemożnością wzajemnego zrozumienia. Podobnie, nie można w jednej chwili zastąpić wszystkich teorii tłumaczących świat koncepcjami alternatywnymi, bo w ten sposób powstałaby swoista wieża Babel. Nasze konceptualizacje rzeczywistości, uwikłane w głoszone przez nas teorie, zmieniają się ewolucyjnie, a nie w drodze rewolucji (Brożek 2018, s. 280).

Z taką nową interpretacją mamy do czynienia w obszarze zmian wywołanych postępowaniem technologicznym. Model gospodarki dzielenia się może zapewnić przedsiębiorstwom społecznym możliwości przezwyciężenia ich problemów rynkowych, ponieważ wartość społeczna może być w pełni wbudowana w proces współdzielenia w ramach cyklu gospodarczego. Korzystanie z innowacyjnych i proaktywnych platform opartych na technologiach ICT może być nowym pomysłem na kształtowanie przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne, które są w stanie tworzyć zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną są uważane za organizacje o tzw. „podwójnym dnie” (*double bottom-line*). Ustalenia te mają praktyczne implikacje dla rozwoju i transferu wartości społecznych. Gospodarka dzielenia się jest nowym modelem ekonomicznym wykraczającym poza paradygmat masowej produkcji i konsumpcji. Oznacza to, że dzielenie się rzeczami zamiast posiadania ich jest coraz popularniejsze, kreując nowy paradygmat kapitalizmu (Hyup Roh 2016).

## Potencjał gospodarki cyfrowej do kreowania działań zorientowanych społecznie

Operacjonalizacja gospodarki cyfrowej w zakresie budowania więzi społecznych ma konkretny charakter. Z zasady opiera się na rozwiązaniach technologicznych implementowanych do praktyki. Generalnie jest

opisywana w teorii interakcji społecznych – *Social Identity Theory* (SIT). Jest to bardzo szeroka dziedzina, która obejmuje dużą listę tematów, tj.: interaktywne i sieciowe przetwarzanie danych, mobilne usługi społeczne i sieć społecznościową, oprogramowanie społecznościowe i media społecznościowe, marketing i reklamę, różne aspekty oraz zastosowania blogów i podcastów, wartość korporacyjną i współpracę internetową, e-administrację i demokrację online, wolontariat wirtualny, tagowanie i społeczną chmurę semantyczną tagów, systemy zarządzania wiedzą oparte na blogach, systemy uczenia się online, ich ePortfolio, blogi i wiki w edukacji i dziennikarstwie, kwestie prawne i technologie interakcji społecznych, monitorowanie danych i oszustwa w Internecie, neogeografię, użyteczność oprogramowania społecznego, oprogramowanie społecznościowe w bibliotekach i organizacjach non-profit oraz szerokopasmową technologię komunikacji wizualnej w celu wzmocnienia interakcji społecznych (Redondo 2015). Z oprogramowaniem społecznościowym jest powiązanych kilka narzędzi, które:

- umożliwiają uczestnictwo w tworzeniu, publikowaniu i rozpowszechnianiu treści za pośrednictwem Internetu (wideo, zdjęcia, muzyka i teksty),
- pozwalają osobom o podobnych zainteresowaniach znaleźć się nawzajem i łączyć się za pośrednictwem serwisów społecznościowych, takich jak Facebook.

Dzięki nim ludzie mogą koordynować swoje działania i współpracować poprzez pozyskiwanie petycji i funduszy oraz planowanie i prowadzenie kampanii mobilnych, programów społecznościowych. Mogą tworzyć niezawodne i złożone produkty, takie jak oprogramowanie *open source*, *Linux*. Istnieją trzy wyróżniki oprogramowania społecznościowego:

1. Interakcje – w konwersacjach między osobami lub grupami.
2. Opinie społeczne – umożliwiają grupie ocenianie wkładu innych osób.
3. Sieci społecznościowe – do jawnego tworzenia i zarządzania cyfrową ekspresją osobistych relacji międzyludzkich.

Oprogramowanie społecznościowe służy wielu celom, m.in.:

- zapewnieniu komunikacji między grupami,
- umożliwieniu komunikacji między wieloma osobami,
- zapewnieniu gromadzenia i dzielenia się zasobami,

- dostarczaniu informacji poprzez kolektywne zbieranie i indeksowanie,
- dostarczaniu nowych narzędzi do agregacji wiedzy i tworzenia nowej wiedzy,
- dostarczaniu danych na różne platformy w zależności od twórcy, odbiorcy i kontekstu (Redondo 2015).

Tak szeroki zakres oferowanych usług tworzy zespół różnorodnych działań, które rozwijają społeczny potencjał funkcjonowania współczesnej gospodarki rynkowej zwiększającej szanse wykreowania wartości społecznych, co ma swoje odzwierciedlenie w konkretnych formułach działania modeli biznesu.

## Zrównoważone modele biznesu i hybrydyzacja a kwestie społeczne

Jako koncepcja zrównoważone modele biznesowe rozwijają się dynamicznie nie tylko w sensie równoważenia aspektów ekologicznych, etycznych i ekonomicznych. Służą także podtrzymywaniu działalności w perspektywie długoterminowej. Jest to podstawa do budowania współpracy między różnymi grupami interesariuszy w środowisku sieciowym i tworzenia warunków do efektywnej percepcji działalności gospodarczej w wymiarze społecznym. W kontekście gospodarki cyfrowej problem zrównoważonych modeli biznesowych nie był szeroko badany. Ważna jest identyfikacja kluczowych zagadnień związanych zarówno z kształtowaniem zrównoważonych modeli biznesowych w gospodarce cyfrowej, jak i ich wpływem na rozwój społeczny. Współczesne podejście znacząco wykracza poza klasyczne już stanowisko oparte na zasadach „*Tripple Bottom Line*” (Elkington 1999). W konfiguracjach współczesnych modeli biznesu wyraźnie zarysowuje się ich charakter społeczny. Powiązanie aspektów ekonomicznych i społecznych ma charakter hybrydowy.

W ostatnich latach koncepcja hybrydyzacji była analizowana w szerokim kontekście. Przykładem hybrydowego modelu biznesu są modele łączące założenia koncepcji *Big Data* i *sharing economy*. Powiązanie obu koncepcji na płaszczyźnie modeli biznesu daje szanse na wykreowanie

pionierskich rozwiązań, które w aspekcie technologicznym i biznesowym mogą umożliwić przesunięcie dotychczasowego podejścia opartego na klasycznym łańcuchu wartości w sferę gospodarki sieciowej (Jabłoński 2018ab).

Hybrydyzacja bardzo często wiąże się z połączeniem praktyk gospodarowania z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania publicznego. Wielowymiarowe podejście do wykorzystania koncepcji hybrydyzacji może być przydatne do budowania społecznych modeli biznesu. Koncepcja hybrydyzacji może być użyta do opracowania kluczowych cech społecznych modeli biznesu poprzez połączenie rozwiązań stosowanych w administracji publicznej w aspekcie analizy dużych zbiorów danych *Big Data* z podejściem komercyjnym. Operacjonalizacja danych pozwoli uzyskać efekty społeczne z dostępu do ich dużych zbiorów danych.

Uwzględnienie aspektów technologicznych, społecznych i organizacyjnych może umożliwić tworzenie założeń dla archetypów zrównoważonych modeli biznesu (zob. tab. 1.1.).

**Tabela 1.1.** Ogólna koncepcja archetypów zrównoważonych modeli biznesu

grupy	technologiczna			społeczna			organizacyjna	
archetypy	Maksymalizacja efektywności materiałowej i energetycznej	Two- rzenie wartości z odpadów	Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii i naturalnych procesów	Zapewnienie dostępności i funkcjonalności zamiast własności	Adaptacja nowych formuł działania gospodarki	Promowanie zachowań nastawionych na oszczędność zasobów	Przeformułowanie akcentów ku rozwiązaniom prospołecznym i środowiskowym	Rozwój skalowalnych rozwiązań

**Źródło:** (Bocken i in. 2014).

Identyfikacja archetypów rozważanych modeli biznesu kształtuje adekwatne dla tego pojęcia podejście do zarządzania wartością obejmujące propozycję wartości, kreowanie i dostawę wartości oraz przechwytywanie wartości (zob. tab. 1.2.).

**Tab 1.2.** Archetypy zrównoważonych modeli biznesu

Propozycja wartości	Tworzenie i dostarczanie wartości	Przechwytywanie wartości
Rozwój produktów i usług, które wymagają mniejszego zużycia zasobów, nie generują odpadów i emisji do środowiska, zapewniając równocześnie wymagane funkcjonalności.	Działania i partnerstwo, którego celem jest wprowadzenie oszczędności w wykorzystaniu zasobów i generowanie mniejszych strat, zmniejszenie szkodliwych emisji i ilości odpadów. Skupienie się na produkcji i procesach innowacyjnych. Budowa nowych form partnerstwa i sieci wartości przez rekonfigurację i doskonalenie efektywności łańcucha wartości.	Koszty są redukowane przez optymalizację zużycia materiałów i emisji strat, prowadzących do wzrostu zyskowności i konkurencyjności cenowej. Pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: (Bocken i in. 2014).

Techniczne grupowanie obejmuje działania wykorzystujące technologie w celu maksymalizacji materiałów i efektywności energetycznej, aby stworzyć wartość z odpadów i zastąpić tradycyjne procesy odnawialnymi źródłami energii i procesami naturalnymi (Calvo, Villarreal 2018). Zrównoważone innowacje w przypadku modelu biznesu są coraz częściej postrzegane jako dźwignia zmiany systemów na rzecz zrównoważonego rozwoju w różnych firmach i branżach (Yip, Bocken 2018). Społeczna integracja zrównoważonego przedsiębiorstwa może się dokonywać poprzez aktywne wspieranie tworzenia dwukierunkowego powiązania między sie-

ciami zainteresowanych (co ma miejsce w gospodarce cyfrowej), budując interakcje między strukturą społeczną ekosystemów przedsiębiorczości i powstawania zrównoważonych modeli biznesu (Neumeyer, Santos 2018). Zrównoważenie jest w tym przypadku sposobem na osiągnięcie sukcesu i zapewnienie skuteczności i efektywności modelu biznesu. Wpływa także na kształtowanie się zachowania inwestorów względem modeli biznesu opartych na zasadach zrównoważenia, a co najważniejsze – na czynniki odpowiedzialne za migrację wartości (Ibidem).

## **Identyfikacja społecznych aspektów modeli biznesu w gospodarce cyfrowej**

Zasady budowania społecznych modeli biznesu nie zostały jednoznacznie zdefiniowane. Skonstruowanie teoretycznego podejścia i zastosowanie praktycznych implikacji umożliwi wskazanie założeń dotyczących projektowania społecznych modeli biznesu. Istotne jest poszukiwanie rozwiązań w zakresie budowania koncepcji i operacjonalizacji społecznych modeli biznesu w gospodarce cyfrowej. Różne podejścia do notacji modeli biznesu mogą posłużyć do identyfikacji i selekcji tych ich komponentów, które mają wpływ na rozwój kwestii społecznych, a jednocześnie mogą zapewnić lepszą spójność modelu. Takie rozwiązania, jak kanwa modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura mogą być bardzo przydatne.

Na świecie istnieje wiele dobrych praktyk dotyczących społecznych modeli biznesu. Należy zwrócić uwagę na to, że w różnych krajach rozumienie aspektów społecznych jest inne, a zatem cechy społecznych modeli biznesu również będą różne. Warto jednak poszukiwać dobrych praktyk w zakresie projektowania społecznych modeli biznesu i ich oceny z punktu widzenia szerokiego spektrum wybranych kryteriów. Gospodarka współdzielenia idzie w parze z procesem umacniania postaw aktywnego działania na rzecz realizacji własnych aspiracji dochodowych oraz umiejętności dzielenia się własnością z innymi w imię obopólnego dobra. Będzie to oczywiście wpływało na kształtowanie nowego wymiaru stosunków społecznych (Poniatowska-Jaksh i Sobiecki 2016, s. 18). W ramach



identyfikacji tych aspektów modeli biznesu gospodarki cyfrowej, które mają charakter społeczny można zdefiniować takie ich cechy, jak:

- wiodąca rola współtworzenia wartości przez społeczności,
- aktywne i świadome uczestnictwo ludzi w tworzeniu wartości,
- dwukierunkowy lub wielokierunkowy system komunikacji między uczestnikami modelu biznesu,
- budowanie społeczności zaangażowanych, często działających z pasją,
- projektowanie modeli biznesu z nastawieniem na wartości społeczne,
- zredefiniowanie celu istnienia przedsiębiorstwa z generowania zysku na budowanie społeczności,
- współtworzenie modeli biznesu wraz ze społecznościami,
- konsultowanie ze społecznościami modeli biznesu, a w efekcie ich konfiguracja,
- łamanie dotychczasowego porządku rzeczy i kreowanie innowacji społecznych,
- wyprzedzanie istniejącego porządku prawnego, który nie nadąża za dynamicznymi zmianami,
- współuczestnictwo w społecznościach ludzi dotychczas wykluczonych, poprawa jakości życia,
- budowanie cyfrowej tożsamości ludzi (ang. *digital identity*).

## Podsumowanie

W kontekście postawionego problemu badawczego spróbowano określić miejsce i rolę aspektów społecznych w projektowaniu współczesnych modeli biznesu w gospodarce cyfrowej. Są one niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa gospodarki cyfrowej, ważnym komponentem tych modeli biznesu i są warunkiem zachowania przez nie spójności. Intencje ich twórców bardzo często eksponują społeczne aspekty jako te, które determinują egzystencję danego modelu biznesu, podczas gdy jego monetyzacja jest przesuwana w czasie. Tak więc aspekt społeczny bardzo często jest wbudowany na trwałe w DNA modelu biznesu, i jest warunkiem osiągnięcia przyjętych założeń nawet wtedy, gdy wyniki

ekonomiczne są oddalone w czasie z powodu rozwoju owych czynników społecznych. Aspekty społeczne są warunkiem osiągnięcia skuteczności i efektywności cyfrowych modeli biznesu. Konkludując, można przyjąć następujące wnioski końcowe:

1. Aspekty społeczne są kluczowym komponentem cyfrowych modeli biznesu odpowiedzialnym za zbudowanie ekosystemu biznesu opartego na aktywnościach społeczności.
2. Zrównoważone modele biznesu funkcjonujące w ramach koncepcji ekonomii współdzielenia, gospodarki okrężnej oraz zarządzania dużymi zbiorami danych mocno eksponują kwestie społeczne, bazując generalnie na ich potencjale.
3. Zmiana, jaka dokonuje się w postrzeganiu ekonomii klasycznej w kontekście ekonomii współpracy zmienia priorytety z podejścia kontraktowego na modele relacyjne.
4. Działalność biznesowa oraz publiczna w wielu wymiarach pokrywa się, a spoiwem są kwestie społeczne.
5. Technologia oraz dostęp do niej podnosi jakość życia i zwiększa szanse na eliminację wykluczenia społecznego.
6. Wzrost cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa pozytywnie wpływa na adaptacyjność nowych, innowacyjnych modeli biznesu.
7. Warunkiem wykorzystania potencjału innowacyjnych modeli biznesu i ich pozytywnego wpływu na kwestie społeczne jest kształtowanie adekwatnych dla postępu technicznego regulacji prawnych.



# Adam Jabłoński

## Odporność modeli biznesu przedsiębiorstw w ekonomii cyrkularnej

### Wprowadzenie

Dynamika zachodzących zmian rynkowych wymaga nowego spojrzenia na mechanizmy zarządzania przedsiębiorstwami. Często kluczowym elementem funkcjonowania organizacji jest zapewnienie ciągłości prowadzenia biznesu. Nie jest to łatwe – wymaga bowiem silnego osadzenia w procesach decyzyjnych wynikających z właściwie skonstruowanego modelu biznesu organizacji. Model biznesu staje się niewrażliwą determinantą sukcesu dzisiejszych organizacji. Jako że może być rozumiany w różny sposób, stąd ciekawa jest jego konceptualizacja i operacjonalizacja w warunkach presji, oczekiwań i niepewności rynkowej. Model biznesu będący odwzorowaniem zasobów materialnych i niematerialnych kreujących wartość w krótkiej i długiej perspektywie zapewnia zwrot ze stopnia wykorzystanego potencjału dla wszystkich aktorów skupionych wokół organizacji. W tej interpretacji ważne jest zbudowanie takiego modelu biznesu, który zapewni odporność na zmiany rynkowe przy zachowaniu dopasowania do oczekiwań rynkowych. Owa odporność często przejawia się odpornością samego modelu biznesu. Może być też rozumiana jako zachowanie wysokiej efektywności modelu biznesu przy agregowaniu i zasilaniu go w aspekty zmian strategicznych i operacyjnych. Ze względu na to, że zmiany idą m.in. w kierunku zasad prowadzenia biznesu w warunkach gospodarki cyrkularnej tak ważne staje się łączne realizowanie działań strategicznych, z uwzględnieniem tej właśnie gospodarki.

Konstruktywna konfrontacja założeń modelu biznesu wraz z jego odpornością kształtuje nowy wymiar efektywności przedsiębiorstw, szczególnie w środowisku sieciowym. W takim środowisku możliwe jest wykorzystanie gospodarki cyrkularnej dla osiągnięcia wysokiej efektywności przedsiębiorstw poprzez umiejętne użycie posiadanego modelu biznesu.

Postawiony w niniejszym rozdziale problem naukowy jest związany ze zdefiniowaniem mechanizmów zapewniających odporność modeli biznesu przedsiębiorstw stosujących ekonomię cyrkularną – w celu zagwarantowania zarówno zdolności do przetrwania, jak i wysokiej efektywności.

## Modele biznesu – założenia strategiczne

Pojęcie modelu biznesu w naukach o zarządzaniu wywołuje wiele kontrowersji. Istnieje bardzo dużo definicji modeli biznesu, które cechują się różnymi parametrami i interpretacjami. Obecnie trwa burzliwy dyskurs naukowy co do istoty rozumienia modelu biznesu zarówno w aspekcie odniesienia go do danego paradygmatu, jak i miejsca jego osadzenia w kryterium środowiska oraz zależności przyczynowo-skutkowych i korelacji m.in. bytami ontologicznymi. W takiej zbiorowości model biznesu wysuwa się na czoło, wyznaczając nowe ośrodki podejmowania decyzji oraz kreując nowe impulsy w kształtowaniu wartości, zawłaszczaniu jej i przechwytywaniu. Model biznesu będący wzorcem i punktem odniesienia, zapewniającym materializację wyobrażeń strategicznych poprzez konstruktywną konfrontację różnych czynników często o charakterze „oburęczności”, staje się platformą narzędzi strategicznych mających niejednokrotnie wymiar zasobowy. Potencjalnie nowa technologia nie stanowi oczywistego modelu biznesu, stąd w takich sytuacjach zespoły technologiczne muszą poszerzyć swoją perspektywę, aby znaleźć odpowiedni model biznesu i uchwycić w pełni wartość tej technologii (Chesbrough 2010). Model biznesu i innowacja modelu biznesu nie są bezpośrednio obserwowalne. Patrzymy na określone konstelacje działań poświęconych tworzeniu, dostarczaniu

i zawłaszczaniu wartości, i zdecydowaliśmy się nazywać te konstelacje „modelami biznesowymi”. Zmienia się w nich „biznes” – innowacje modelowe. „Tak więc model biznesu i innowacja modelu biznesu są, oczywiście, pojęciowymi abstrakcjami, teoretycznymi konstrukcjami” (Foss, Saebi 2017). Istnieje wiele interpretacji pojęcia modelu biznesu. Model biznesu może służyć m.in. do generowania przychodów i/lub do kreowania wartości organizacji. Według R. Amit i C. Zott (2000) model biznesu to specyficzny sposób, metoda, według której organizacja może generować przychody. D. Teece (2010, s. 172–194) definiuje model biznesu jako sposób, dzięki któremu organizacja kreuje wartość dla klientów i zamienia płatności w zyski. P. Timmers (1998, s. 3–8) traktuje model biznesu jako architekturę dla przepływów produktów, usług i informacji, obejmujących opis różnych działań i różnych ról poszczególnych uczestników sieci. J. Magretta (2003, s. 470) wskazuje, że model biznesu to historie, które tłumaczą, jak działają przedsiębiorstwa. Ciekawą interpretację modelu biznesu zaproponowali A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012, s. 18), którzy zwracają uwagę, że opisuje on przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości. W pracy MacMillana, Demila i Lecocq (2010, s. 143–462) zdefiniowano model biznesu jako „logikę firmy, sposób jej funkcjonowania i sposób, w jaki tworzy wartość dla swoich interesariuszy”. Ch. Nielsen i N. Bukh (2008) definiują ogólny model biznesu jako metamodel albo ontologię dla modelu biznesu, zwracając uwagę na system operacyjny i zdolność do generowania wartości. Zasadniczo pojęcie to odnosi się do opisu powiązań między różnymi komponentami modelu biznesu, aby wytworzyć propozycję, która może generować wartość dla konsumentów, a zatem dla organizacji (Demil i Lecocq 2010, s. 227–246). Model biznesu odpowiada „jak firma komunikuje się, tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość z propozycji wartości” (Abdelkafi 2012, s. 279–316). Istnieje wiele definicji modeli biznesu, ale najważniejsze jest jednak zastosowanie takiej definicji, która zapewni wysoką efektywność organizacji poprzez monetyzację modelu biznesu z uwzględnieniem odpowiedniej struktury sprzedaży.

## Odporność modeli biznesu

Odporność modelu biznesu staje się obecnie jednym z kluczowych elementów zarządzania ciągłością organizacji ukierunkowanych na długoterminowy system zarządzania wartością oraz wysoką efektywnością. Cztery czynniki wpływające na odporność modelu biznesu to: dynamika komponentu, tolerancja na zmienność, informacja zwrotna na temat skuteczności oraz zdolność adaptacji (Täuscher, Abdelkafi 2015). Odporność zaprojektowanych modeli biznesu jest rzadko testowana w porównaniu z szybkimi i nieprzewidywalnymi zmianami w technologiach cyfrowych, regulacjach i rynkach (Haaker i in. 2017, s. 14–25). Y. Snihur i C. Zott (2013) twierdzą, że firmy wdrażające innowacje modeli biznesu mogą projektować swoje nowe modele biznesu, aby uzyskać legitymację i jednocześnie zniechęcić do naśladowania za pomocą trzech elementów nowego modelu biznesu, tj. treści, zarządzania i struktury – w połączeniu lub niezależnie. W takiej perspektywie istotne staje się umiejętne zarządzanie zmianą poprzez jej wdrażanie, z uwzględnieniem czynników ją wywołujących w otoczeniu i wnętrzu organizacji. Odporność modelu biznesu wynika i jest osadzona m.in. w DNA organizacji. To właśnie DNA organizacji jest źródłem decyzji menedżerów związanych z konceptualizacją i operacjonalizacją modelu biznesu. Staje się podstawą i platformą do jego pierwszej monetyzacji. Takie podejście generuje pierwszą propozycję wartości oraz logikę generowania dochodów zamieniającą płatności na zyski. Warto także dodać, że odporność modelu biznesu nie wyklucza jego permanentnej ewolucji w ramach jego rynkowej eksploatacji. Odporność modelu biznesu powinno się rozpatrywać z uwzględnieniem cyklu życia organizacji. Na każdej z faz rozwoju organizacji występują inne cechy odporności modelu biznesu. Ma to także związek z układem odpornościowym wbudowanym w model biznesu. Odporność modelu biznesu według autora tego rozdziału to zdolność do rozpoznawania, unieszkodliwiania (neutralizacji) oraz niszczenia negatywnych czynników i struktur wpływających na ten model. W znaczeniu bardziej ogólnym to zdolność do czynnej i biernej ochrony modelu biznesu przed patogenami

organizacyjnymi. Wtedy szczególnego znaczenia nabierają atrybuty (cechy) odporności modelu biznesu, które mogą być pierwotne i wtórne.

Tabela 2.1 przedstawia cechy pierwotnego i wtórnego układu odpornościowego uzależnione od cyklu życia organizacji, wraz z ewolucją jej modelu biznesu. W niniejszej analizie uwzględniono m.in. następujące cechy:

- przychody ze sprzedaży (tys. zł) – przychód będący iloczynem ilości sprzedanych wyrobów, robót, usług, towarów i materiałów oraz właściwej dla nich jednostkowej ceny sprzedaży,
- zysk netto (tys. zł) – rzeczywisty miernik opłacalności, czyli marża ze sprzedaży oraz rabaty po odliczeniu kosztów działalności i podatków,
- efektywność podatkową (%) – stosunek kwoty ostatecznie należnego podatku do wartości podstawy opodatkowania (informuje o faktycznym opodatkowaniu dochodu, tj. podstawy opodatkowania, podatnika),
- aktywa trwałe (tys. zł) – część aktywów jednostki gospodarczej o przewidywanym okresie użytkowania dłuższym niż jeden rok obrotowy,
- aktywa obrotowe (tys. zł) – aktywa, które zostaną zużyte (np. surowce), sprzedane (np. wyroby) lub w inny sposób wykorzystane w bliskiej przyszłości (do roku czasu od dnia bilansowego),
- koszt kapitału (%) – wskaźnik finansowy, informujący o przeciętnym koszcie względnym kapitału zaangażowanego w finansowanie inwestycji przez przedsiębiorstwo,
- udoskonalenia produktów, procesów oraz innowacji organizacyjnych i technologicznych – innowacje produktowe dotyczą towarów lub usług, polegają na wprowadzeniu na rynek nowego produktu lub udoskonaleniu już istniejącego,
- innowacje procesowe (technologiczne) polegają na wdrażaniu nowych lub wprowadzaniu znaczących ulepszeń w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, dystrybucji i wspieranie działalności w zakresie wyrobów lub usług, natomiast dzięki innowacjom organizacyjnym następuje wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania – metody, która nie była dotychczas stosowana w danym przedsiębiorstwie i ma usprawnić jej działanie.
- kompetencje menedżerów i pozostałych pracowników (zmiana Zarządu w odniesieniu do roku poprzedniego).



**Tabela 2.1.** Cechy pierwotnego i wtórnego układu odpornościowego uzależnione od cyklu życia organizacji, wraz z ewolucją jej modelu biznesu

<b>Cechy</b>	<b>Cykl życia organizacji wraz z ewolucją jej modelu biznesu</b>	<b>Cechy</b>
Pierwotny układ odpornościowy wbudowany w model biznesu		Wtórny układ odpornościowy wbudowany w model biznesu
Kapitał założycielski Pierwsza propozycja wartości dla klientów Dynamiczne innowacje Pierwotne kompetencje pierwszego Zarządu	Inkubacja	–
Utrzymanie cech pierwotnego układu odpornościowego	Wzrost	Dynamika przychodów Dynamika zysku Dynamika wzrostu aktywów trwałych i obrotowych Efektywność podatkowa Koszt kapitału Wzrost innowacji produktów, procesów i innowacji organizacyjnych i technologicznych Wzrost jakości produktów i procesów Wzrost kompetencji menedżerów i pozostałych pracowników
Utrzymanie cech pierwotnego układu odpornościowego	Dojrzałość	Stabilność przychodów Stabilność zysku Stabilność aktywów trwałych i obrotowych Ustabilizowane kompetencje menedżerów i pozostałych pracowników
Utrzymanie cech pierwotnego układu odpornościowego	Schyłek	Zrównoważone spadki przychodów Zrównoważone spadki zysku Zrównoważone spadki aktywów trwałych i obrotowych Wysoka jakość produktów Niska innowacyjność produktów, procesów i innowacji organizacyjnych i technologicznych Wysokie kompetencje doświadczonych menedżerów i pozostałych pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęte cechy są adekwatne do cyklu życia organizacji, wraz z ewolucją jej modelu biznesu. Ocena skalowalności i niezawodności modeli biznesu jest jeszcze trudniejsza, ponieważ firmy muszą łączyć swoją propozycję wartości (z klientami) i swoją społeczną ofertę wartości w skalowalny i wzmacniający sposób (Tauscher, Abdelkafi 2018).

Odporność modelu biznesu jest związana z jego ochroną. Ochrona modelu biznesu jest wymagana, szczególnie w zarządzaniu ciągłością biznesu. Im lepsza jest ochrona modelu biznesu, tym dłużej można go eksploatować. Aby chronić model biznesu, należy określić jego kluczowe atrybuty, które stanowią jednocześnie jego *know-how*.

Cechy sprzyjające brakowi odporności modeli biznesu to m.in. brak odpowiednich warstw zapobiegania, nadzoru i przeciwdziałania w procesie decyzyjnym podejmowanym przez menedżerów organizacji. Wtedy potrzebne są antygeny organizacyjne modelu biznesu. Antygeny organizacyjne modelu biznesu to komponenty, które po wnikięciu do modelu biznesu wywołują odpowiedź immunologiczną (ochronną). Antygeny organizacyjne modelu biznesu to czynniki chroniące (osłaniające) model biznesu i wpływające na jego kreację. Są to m.in.:

- zaprojektowane i wdrożone funkcjonalne systemy zarządzania,
- zaimplementowane mechanizmy podejmowania decyzji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym,
- logicznie zbudowane potencjały rozwoju kompetencji i kapitału intelektualnego i społecznego organizacji.

Patogeny organizacyjne (wewnętrzne i zewnętrzne) to czynniki wpływające na destrukcję modelu biznesu. Są to m.in.:

- wrogie zachowania interesariuszy organizacji, w tym pracowników (zachowania oportunistyczne, dywersyjne itp.),
- celowy brak nadzoru i pełnej kontroli nad funkcjonalnymi systemami i poszczególnymi procesami w organizacji,
- celowy brak rozwoju kompetencji i kapitału intelektualnego i społecznego organizacji.

Mitygacja stanowi narzędzie chroniące odporność modeli biznesu i jest rozumiana jako ciągle osłabianie patogenów organizacyjnych. Podatność modelu biznesu na patogeny organizacyjne powinna być za każdym razem oceniana.

Powinny być wdrożone różnorodne bariery chroniące model biznesu przed patogenami organizacyjnymi. Do eliminacji patogenów organizacyjnych wpływających na model biznesu organizacji można zastosować metodę drzewa zdarzeń. W modelu biznesu znajduje się jego pamięć immunologiczna. Wzrost pamięci immunologicznej modelu biznesu następuje wraz z jego ewolucją.

Układ odpornościowy modelu biznesu to powiązany układ czynników umożliwiających odpowiednie działanie mechanizmom odporności modelu biznesu.

## Cyrkularne modele biznesu

Ekonomia cyrkularna stanowi obecnie jedno z kluczowych obszarów rozwoju zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i organizacji. Ekonomia cyrkularna powinna być rozpatrywana w ujęciu systemowym. Owa systemowość jest wykorzystywana do realizacji celów ukierunkowanych na efektywne użytkowanie zasobów. Powinna ona uwzględniać ocenę cyklu życia organizacji i jej modelu biznesu. Ocena cyklu życia jest „narzędziem do analizy obciążenia środowiska związanego z produktami na wszystkich etapach ich cyklu życia – od wydobycia zasobów, poprzez produkcję materiałów, części produktów i samego produktu, a także wykorzystanie produktu do zarządzania po odrzuceniu, przez ponowne użycie, recykling lub ostateczne unieszkodliwienie – w efekcie „od kołyski do grobu” (Guinée 2002, s. 311–313). Dzięki systemowemu podejściu ekonomia cyrkularna integruje ze sobą aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze na każdym poziomie gospodarowania:

- poziom mikro – poprzez tworzenie ekoprojektów, ekoproduktów, minimalizację odpadów, wprowadzanie systemu zarządzania środowiskowego itd.,
- poziom mezo – poprzez tworzenie ekoparków przemysłowych,
- poziom makro – tworzenie ekomiast, ekogmin, ekoregionów (Geng, Doberstein 2008, s. 231–239).

Gospodarka o obiegu zamkniętym ma na celu oddzielenie dobrobytu od zużycia zasobów, tj. odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób możemy

konsumować dobra i usługi bez uzależnienia od wydobycia pierwotnych zasobów, a tym samym zapewnić zamknięte pętle, które zapobiegną ewentualnemu gromadzeniu zużytych towarów na składowiskach. Gospodarka okrężna proponuje system, w którym ponowne użycie i recykling zapewniają substytuty surowców pierwotnych. Ograniczając naszą zależność od takich zasobów, poprawia zdolność naszą i przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb. Gospodarka okrężna zwiększa prawdopodobieństwo pełnego wykorzystania rozwoju zrównoważonego (Sauvé, Bernard, Sloan 2016, s. 53).

W gospodarce o obiegu zamkniętym wzrost jest oddzielony od wykorzystania ograniczonych zasobów poprzez destrukcyjną technologię i modele biznesu oparte na długowieczności, odnawialności, ponownym wykorzystaniu, naprawie, modernizacji, odnowieniu, współużytkowaniu pojemności i dematerializacji (Accenture Strategy... 2017).

M. Linder i M. Williander (2017) definiują cyrkularny model biznesu jako „model biznesu, w którym logika koncepcyjna tworzenia wartości opiera się na wykorzystaniu wartości ekonomicznej zachowanej w produktach po zastosowaniu w produkcji nowych ofert”. M. Hollander i C. Bakker (2016) uznają, że cyrkularny model biznesu występuje wtedy, kiedy organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość w systemie o obiegu zamkniętym i ekonomicznym, zgodnie z którym uzasadnienie biznesowe musi być zaprojektowane w taki sposób, aby zapobiegało, odraczało lub odwracało przestarzałość, minimalizowało odpady i sprzyjało wykorzystaniu źródeł „nad wykorzystaniem zasobów w procesie tworzenia, dostarczania i rejestrowania wartości”. Według G. Roos (2014, s. 248–274) „cyrkularny model biznesu łańcucha wartości (lub zielony model biznesu) to taki, w którym wszystkie produkty pośrednie, które nie są już wykorzystywane w działaniach tworzących wartość firm, są monetyzowane w postaci obniżek kosztów lub strumieni przychodów”. Cyrkularny model biznesu to sposób, w jaki firma tworzy, przechwytuje i dostarcza wartość dzięki logice jej tworzenia zaprojektowanej w celu poprawy efektywności wykorzystania zasobów, przyczyniając się do wydłużenia okresu użytkowania produktów i części, np. poprzez długotrwałe projektowanie, naprawy i regenerację oraz zamykane pętle materiałowe (Nußholz 2017, s. 12). Cyrkularne modele biznesu udowodniły, że poten-

cialnie mogą być spójne z wynikami gospodarczymi. W rzeczywistości mogą one uczestniczyć w konkurencyjności poprzez obniżanie kosztów produkcji. Bardziej ambitnie, mogą generować dodatkowe obroty poprzez penetrowanie nowych rynków i pozyskiwanie nowych klientów oraz ochronę korporacji przed zmiennością cen surowców na tradycyjnych rynkach. Wydaje się, że niektóre z tych strategii mogą umożliwić poprawę zysku operacyjnego i rentowności (Beulque, Aggeri 2016).

M. Laubscher i T. Marinelli (2014) zidentyfikowali sześć kluczowych obszarów integracji zasad gospodarki o obiegu zamkniętym z modelem biznesu:

1. Model sprzedaży – przejście od sprzedawania produktów do sprzedaży usług i odzyskiwanie produktów po pierwszym okresie życia od klientów.
2. Projekt produktu/skład materiału – zmiana dotyczy sposobu projektowania produktów w celu zmaksymalizowania ponownego użycia produktu, jego komponentów i materiałów o wysokiej jakości.
3. IT/zarządzanie danymi – w celu umożliwienia optymalizacji zasobów wymagana jest kluczowa kompetencja, czyli zdolność do śledzenia produktów, komponentów i danych materiałowych.
4. Pętle zaopatrzeniowe – zwracające się w kierunku maksymalizacji odzysku własnych aktywów, gdy są one opłacalne, oraz maksymalizacji wykorzystania materiałów z recyklingu / używanych komponentów w celu uzyskania dodatkowej wartości ze strumienia produktów, komponentów i materiałów.
5. Pozyskiwanie strategiczne dla własnych działań – budowanie zaufanych partnerstw i długoterminowych relacji z dostawcami i klientami, w tym współtworzenie.
6. HRM/zachęty – zmiana wymaga odpowiedniej adaptacji kulturowej i rozwoju zdolności, wzmocnionej przez programy szkoleniowe i nagrody.

## Indeksy giełdowe a kształtowanie odpornych modeli biznesu w gospodarce cyrkularnej

W celu zdefiniowania mechanizmów konstruowania odporności modeli biznesu w gospodarce okrężnej w procesie analitycznym skonfrontowano

ze sobą dwa znane indeksy giełdowe: *Circular Index* oraz *Respect Index*. Analizowano je pod kątem różnic i cech wspólnych w ramach informacji wstępnych, rozpatrywanych wymiarów (kryteriów), etapów badań kreujących listę spółek w ramach każdego z indeksów, jak również efektów końcowych uzyskanych dzięki poszczególnym etapom analizy przedsiębiorstw. Starano się znaleźć dobre strony każdego z indeksów. Skupiono się szerzej na wymiarze ekonomicznym, społecznym, środowiskowym oraz kołowym dla *Circular Index*, a następnie szczegółowo opisano poszczególne kroki włączenia spółek do grupy *Circular Index*. Później przedstawiono kryteria i etapy w ramach *Respect Index* w celu wyboru odpowiedniej listy przedsiębiorstw (zob. tab. 2.2.).

Obydwa indeksy są ukierunkowane na wymiary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Dodatkowo w *Circular Index* rozpatrywany jest aspekt cyrkulacyjny firmy. Aby można było wyodrębnić listę spółek spełniających kryteria każdego z tych indeksów, badanie obejmuje kilka etapów – *Respect Index* składa się z trzech etapów, a *Circular Index* z pięciu. Jednak obydwie indeksy są ukierunkowane na wyłonienie listy spółek, które działają w sposób odpowiedzialny, zrównoważony, jak również są nastawione na działalność prośrodowiskową.

**Tabela 2.2.** Analiza porównawcza *Circular Index* i *Respect Index* w odniesieniu do wybranych kryteriów

Kryterium porównawcze	<i>Circular Index</i>	<i>Respect Index</i>
<b>Informacje wstępne</b>	Indeks dotyczy pojedynczej firmy, a nie łańcucha dostaw, zaproponowano zestaw nowych wskaźników związanych z wymiarem kołowości, sugerowana metoda może być również inna. Zamiast AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> ) można wykorzystać metodę Delphi.	Badanie spółek jest przeprowadzane cyklicznie (corocznie) i skierowane do polskich spółek notowanych na rynku GPW.

<b>Rozpatrywane wymiary</b>	<p>Konstrukcja <i>Circular Index</i> składa się z czterech wymiarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomicznego,</li> <li>• społecznego,</li> <li>• środowiskowego,</li> <li>• kołowego.</li> </ul>	<p>Stosowane kryteria są pogrupowane ze względu na następujące obszary:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>environmental</i> – czynniki środowiskowe,</li> <li>• <i>social</i> – czynniki społeczne,</li> <li>• <i>governance</i> – czynniki ekonomiczne.</li> </ul>
<b>Etapy badań kreujących listę spółek</b>	<p>Przyjęto pięć etapów, aby osiągnąć proponowany wskaźnik zrównoważonego rozwoju:</p> <p>Etap 1 – Wybór wskaźników kołowych i wskaźników zrównoważonego rozwoju,</p> <p>Etap 2 – Wyznaczenie wag wskaźników,</p> <p>Etap 3 – Normalizacja,</p> <p>Etap 4 – Metoda agregacji dla budowy indeksu,</p> <p>Etap 5 – Konstrukcja indeksu.</p>	<p>Badanie kreujące ostateczną listę spółek <i>Respekt Index</i> składa się z trzech etapów. Etapy pierwszy i drugi są przeprowadzane niezależnie, bez udziału samych spółek i wyłącznie na podstawie informacji ogólnodostępnych. Trzeci etap uwzględnia natomiast bezpośrednie wizyty w siedzibach badanych spółek, po uprzednim uzyskaniu zgody na udział w projekcie.</p>
<b>Efekt końcowy</b>	<p><i>Sustainable Circular Index</i> dla firmy jest tworzony przez zestaw wskaźników związanych ze zrównoważeniem społecznym, trwałością ekonomiczną, zrównoważeniem środowiskowym, kołowością i odpowiednimi wagami. <i>Circular Index</i> jest bardzo wszechstronny i prosty, ponieważ umożliwia ocenę zrównoważonego rozwoju i kołowości firm produkcyjnych w zakresie analizy porównawczej między przedsiębiorstwami z tego samego lub różnych branż.</p>	<p>Dzięki badaniu następuje aktualizacja składu <i>Respekt Index</i>. Jest on publikowany na stronie <a href="http://odpowiedzialni.gpw.pl/">http://odpowiedzialni.gpw.pl/</a>. Po weryfikacji uwzględniającej przyjęte kryteria zgodne z najlepszymi standardami zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego, relacji z inwestorami, obejmujące obszar czynników ekologicznych, społecznych i pracowniczych, wchodzi wyłącznie te spółki, które owe kryteria spełniły.</p>

**Źródło:** Opracowanie własne.

## Circular Index

Każdy z wymiarów *Circular Index* jest zorientowany na następujące cele:

- w wymiarze ekonomicznym jest generowana i dystrybuowana wartość ekonomiczna; wydatki na badania i rozwój oraz zatrudnienie muszą zostać zmaksymalizowane,
- w wymiarze społecznym należy zminimalizować wypadki przy pracy, niepewność pracy, nieobecność w pracy, rotację pracowników i utratę wydajności,
- w wymiarze środowiskowym należy zminimalizować niebezpieczne odpady, zużyta wodę i zużyta energię,
- biorąc pod uwagę wymiar kołowy, nakłady pochodzące z materiału pierwotnego oraz materiałów z recyklingu i ponownego wykorzystania, żywotność i intensywność zużytych produktów oraz wydajność procesu recyklingu muszą zostać zmaksymalizowane.

Na pierwszym etapie przykładowymi wskaźnikami zrównoważonego rozwoju i wskaźnikami kołowymi mogą być wskaźniki zdefiniowane w tabeli 2.3.

Na etapie drugim do ustalenia wag dla wskaźników zrównoważonego rozwoju, jak i wskaźników koowości, sugerowana jest technika *Delphi*. Technika ta ma na celu wyodrębnienie maksymalnej ilości bezstronnych informacji oraz ilościową ocenę niepewności. Kluczowe kroki w metodzie *Delphi* to:

- zdefiniowanie ekspertów i ich wybór,
- ustalenie liczby wewnętrznych etapów,
- opracowanie struktury kwestionariusza w każdej rundzie badania.

Liczba wewnętrznych etapów może wahać się od dwóch do siedmiu, a liczba uczestników od trzech do piętnastu. Informacje wymagają wiedzy i doświadczenia w zakresie zrównoważonego rozwoju i cykliczności, wobec tego proponowane jest podejście celowe w wyborze ekspertów. Wywiady powinny być przeprowadzane z pracownikami akademickimi/ekspertami w zakresie tematów badawczych, aby zweryfikować ważność rozważanych wskaźników zrównoważonego rozwoju i cykliczności oraz uszeregować je zgodnie z ich znaczeniem dla trwałości i cykliczności przedsiębiorstw.



**Tabela 2.3.** Wybrane wskaźniki zrównoważonego rozwoju i wskaźniki kołowe dla *Circular Index*

---

<b>Spoleczne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• liczba wypadków rocznie w organizacji,</li><li>• utrata wydajności przez organizację,</li><li>• procent zatrudnionych kobiet,</li><li>• skład organów zarządzających i podział pracowników według płci, wieku i innych kryteriów,</li><li>• procent pracowników tymczasowych,</li><li>• wskaźnik absencji w organizacji,</li><li>• rodzaj obrażeń i wskaźnik obrażeń, choroby, dni stracone, absencja i zgony związane z pracą,</li><li>• rotacja pracowników w organizacji,</li><li>• łączna liczba i stawka nowych pracowników zatrudnionych.</li></ul>
<b>Ekonomiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bezpośrednia wartość ekonomiczna generowana i dystrybuowana (koszty operacyjne, wynagrodzenia i świadczenia pracownicze, płatności dla dostawców kapitału),</li><li>• wydatki na badania i rozwój,</li><li>• liczba zatrudnionych osób.</li></ul>
<b>Środowiskowe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stawka odpadów niebezpiecznych,</li><li>• stawka odpadów innych niż niebezpieczne,</li><li>• ilość wody zużywanej rocznie w procesach przemysłowych,</li><li>• ilość energii zużywanej rocznie.</li></ul>
<b>Okrężne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dane wejściowe w procesie produkcyjnym,</li><li>• narzędzia podczas fazy użytkowania,</li><li>• efektywność ponownego wprowadzania do obiegu.</li></ul>

---

**Źródło:** Opracowanie własne.

Każda ocena wskaźnika powinna być mierzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „nic nieznaczące”, a 5 oznacza „bardzo ważne”. Aby uzyskać miarę spójności odpowiedzi z panelu, do każdej rundy należy zastosować

współczynnik Kendalla (W) zgodności. Współczynnik ten jest wykorzystywany do badania stopnia powiązania pomiędzy rankingami kilku obiektów przez kilku ekspertów. Współczynnik ten waha się między „0”, co wskazuje na brak porozumienia między ekspertami, a „+1”, co wskazuje na całkowitą zgodność ekspertów w rankingu różnych czynników.

Trzeci etap obejmuje normalizację. Jest ona konieczna, aby zintegrować wybrane wskaźniki w złożony wskaźnik zrównoważonego obiegu, ponieważ ujęto je w różnych jednostkach. Czasami jednak nie ma potrzeby normalizowania wskaźników, tak jak w przypadku wskaźników już wyrażonych w tej samej jednostce.

Na etapie czwartym, mówiącym o metodzie agregacji dla budowy indeksu, istnieją różne liniowe metody agregacji. Najczęściej występują metody addytywne, multiplikatywne lub wagi addytywne. Ich stosowanie zależy od zestawu założeń. Przykładowo, aby przyjąć metodę liniową, konieczne jest obserwowanie niezależności między zmiennymi, a wszystkie wskaźniki powinny mieć tę samą jednostkę miary. Agregacja multiplikatywna jest odpowiednia, gdy jednoznacznie pozytywne wskaźniki są wyrażane w różnych skalach współczynników i pociąga za sobą częściowe zrównoważenie. Właściwy dobór składników wskaźników złożonych i ich wag ma kluczowe znaczenie dla procesu agregacji. Prosta metoda ważenia czynników jest szeroko stosowana w praktyce ze względu na jej przejrzystość i łatwość zrozumienia dla osób niebędących ekspertami.

Na etapie piątym jest wybierany ostateczny zestaw wskaźników w celu oceny trwałości i cykliczności przedsiębiorstw.

Sugerowany wskaźnik Zrównoważonej Okrężności (*Sustainable Circularity Index*) może być wykorzystywany przez menedżerów, przy czym:

- zestaw wskaźników dotyczących zrównoważonego rozwoju i cykliczności należy dostosować do rodzaju przedsiębiorstwa produkcyjnego,
- wagi wymiarów zrównoważonego rozwoju i cykliczności oraz odpowiednie wskaźniki powinny być dostępne dla uczestników panelu ekspertów za pośrednictwem techniki *Delphi*,
- sugerowana metoda agregacji to prosta metoda ważenia czynników (SAW – *Simple Additive Weighting*).

## Respect Index

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie – jako pierwsza w Europie Środkowo-Wschodniej – wprowadziła 19 listopada 2009 r. indeks spółek odpowiedzialnych jako odpowiedź na inwestowanie zgodne z wymogami społecznej odpowiedzialności biznesu (w tym ochrony środowiska). *Respect Index* jest indeksem społecznej odpowiedzialności biznesu, a jego nazwa jest akronimem słów najlepiej określających filary CSR:

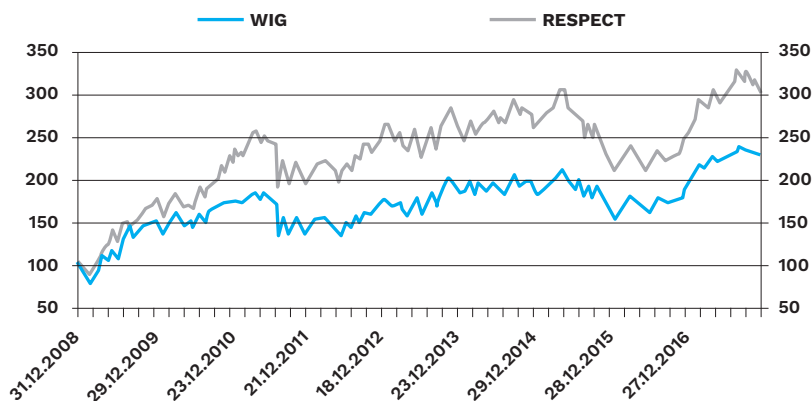
- *responsibility* – odpowiedzialność,
- *ecology* – ekologia,
- *sustainability* – zrównoważony rozwój,
- *participation* – uczestnictwo,
- *environment* – środowisko,
- *community* – społeczność,
- *transparency* – przejrzystość.

*Respect Index* należy do indeksów dochodowych, ponieważ przy jego obliczaniu bierze się pod uwagę zmiany cen akcji spółek objętych indeksem, jak również dochody związane z ich posiadaniem: dochody z dywidend i praw poboru. Pakiety spółek w indeksie (zaokrąglane do pełnych tysięcy) stanowią liczbę akcji w wolnym obrocie zmniejszoną o liczbę akcji wprowadzonych do obrotu giełdowego. Od pierwszej publikacji w 2009 r. *Respect Index* zwiększył wartość o 85% (zob. rys. 2.1.)

Indeks jest obliczany w sposób ciągły w minutowych odstępach czasu. Po otwarciu sesji jest publikowana wartość otwarcia indeksu – jednak tylko wtedy, gdy kursy spółek pozwalają na wycenę co najmniej 65% portfela indeksu na tej sesji. Natomiast wartość zamknięcia indeksu jest podawana po zakończeniu sesji. Udziały największych spółek należących do *Respect Index* limitowane są do 25% w przypadku indeksu liczącego poniżej 20 uczestników (gdy liczba uczestników indeksu jest wyższa niż 20 spółek, udziały te wynoszą maksymalnie 10%).

Etap pierwszy – na początku badane jest spełnienie kryterium płynności, czyli tych kryteriów, które znajdują się wśród indeksów WIG20, mWIG40 i SWIG80.

Rysunek 2.1. Wartości *Respect Index* oraz WIG w latach 2009–2017



Źródło: <http://odpowiedzialni.gpw.pl/>.

Etap drugi – analizowane są praktyki spółek w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego, relacji z inwestorami. Oceny dokonuje GPW w Warszawie wraz ze Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych, biorąc pod uwagę ogólnodostępne dane publikowane przez spółki (raporty, strony internetowe).

Etap trzeci – obejmuje obszar czynników ekologicznych, społecznych i pracowniczych. Oceniany jest poziom dojrzałości spółek w tych obszarach – na podstawie ankiet wypełnianych przez spółki. Ankiety te podlegają szczegółowej weryfikacji przeprowadzanej przez firmę Deloitte. Wyniki trzeciego etapu służą do publikacji ostatecznej listy spółek należących do *Respect Index*.

Stosowane kryteria są pogrupowane ze względu na następujące obszary:

1. Czynniki środowiskowe: zarządzanie środowiskowe, ograniczanie oddziaływania środowiskowego, bioróżnorodność, aspekty środowiskowe produktów/usług.
2. Czynniki społeczne: BHP, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje z dostawcami, dialog z interesariuszami, raportowanie społeczne.

3. Czynniki ekonomiczne: zarządzanie strategiczne, kodeks postępowania, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem nadużyć, audyt wewnętrzny i system kontroli, relacje z klientami.

Porównując *Circular Index* z *Respect Index*, można zauważyć, że analizują one podobne aspekty, mimo różnej konstrukcji wyłaniania listy spółek spełniających kryteria przez te indeksy generowane. Jednak obydwa indeksy rozpatrują względy ekonomiczne, środowiskowe i społeczne. *Circular Index* jest bardzo uniwersalny i prosty, gdyż umożliwia ocenę zrównoważonego rozwoju i cykliczności firm produkcyjnych w zakresie analizy porównawczej między przedsiębiorstwami z tego samego lub różnych branż. Natomiast *Respect Index* uwzględnia przyjęte kryteria zgodne z najlepszymi standardami zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego, relacji z inwestorami, obejmującymi obszar czynników ekologicznych, społecznych i pracowniczych.

## Podsumowanie

Dokonując podsumowania rozważań, należy podkreślić, że kluczową kwestią jest opracowanie odpowiednich zasad zapewniających odporność modeli biznesu w środowisku gospodarki okrężnej. Odporność taka może gwarantować zdolność organizacji do permanentnych zmian. Tego rodzaju zmiany, możliwe do akceptacji, wdrożenia i opanowania, powiązane z akceptacją nowych trendów w zarządzaniu i stopniem ich wykorzystania, generują bowiem środowisko podatne na odporne modele biznesu. Stają się one wtedy źródłem kreacji wartości w każdej sferze cyklu ich życia. W efekcie odpowiedzialne zarządzanie staje się faktem, a stopa zwrotu z operacjonalizacji jest widoczna w wynikach organizacji. Zarządzanie cyklem życia organizacji z wykorzystaniem gospodarki okrężnej determinuje wytworzenie szczególnej wartości zarówno dla aktorów sieci, w której osadzone jest przedsiębiorstwo, jak i samego przedsiębiorstwa. Odpowiadając na postawione pytanie badawcze dotyczące wykorzystania koncepcji odporności modeli biznesu wśród przedsiębiorstw, można stwierdzić, że umiejętne zastosowanie tej koncepcji podnosi zdolność

organizacji do zapewnienia ciągłości trwania biznesu i jego wysokiej efektywności.

Dalsze badania związane z odpornością modeli biznesu wśród przedsiębiorstw ekonomii cyrkularnej mogą być ukierunkowane m.in. na:

- badania zależności między odpornością modelu biznesu a wysoką efektywnością organizacji osadzonych w gospodarce cyrkularnej,
- analizę ciągłości biznesu opartej na odpornym modelu biznesu,
- gospodarkę cyrkularną w kontekście koncepcji modeli biznesu.

Do ograniczeń badawczych można zaliczyć:

- brak kompleksowych badań naukowych nad odpornością modeli biznesu,
- niską liczbę badań zależności między modelami biznesu w gospodarce cyrkularnej,
- brak dużej liczby badań zależności między odpornością modeli biznesu a efektywnością organizacji i zapewniania jej ciągłości w sektorze gospodarki cyrkularnej.



# Piotr Banaszyk

## Sieci i łańcuchy dostaw jako czynniki zaufania i współpracy w biznesie

### Wprowadzenie

Najczęściej uznaje się, że konkurencja jest mechanizmem umożliwiającym postęp ekonomiczny, a nawet cywilizacyjny, oraz skłaniającym do coraz bardziej precyzyjnego uzgadniania popytu z podażą. Definiuje się ją jako proces, w którym podmioty gospodarcze współzawodniczą ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych – poprzez przedstawianie oferty korzystniejszej od innych podmiotów – a wszystko po to, aby zrealizować swoje interesy (*Konkurencja...* 2018). Kluczowym elementem tej definicji jest wskazanie, że konkurencja służy temu, żeby każdy z podmiotów gospodarczych realizował własne zamierzenia. Nasuwa się pytanie, o jakie interesy tu chodzi i jakie skutki to wywołuje.

Kolejnym zagadnieniem omawianym w niniejszym rozdziale jest powszechnie obecnie występujące i szeroko dyskutowane zjawisko globalizacji gospodarki. Jej definicja wskazuje, że jest to proces geograficznego rozpraszania aktywności gospodarczej i nasilającego się przepływu dóbr, kapitałów i ludzi, prowokujący i warunkowany rozwojem transportu, telekomunikacji i informatyki (*Globalizacja...* 2018). W konsekwencji prowadzi to do rozdrobnienia operacji gospodarczych i wymusza wzrost kooperacji między wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, wzajemnie je uzależniając od siebie. Pojawia się pytanie o wymagania i trudności powstające w rezultacie tego procesu.



Celem prowadzonych w poniższym tekście rozważań jest dowiedzenie, że współczesne procesy ekonomiczne zachęcają do współpracy nie tylko kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa, lecz nawet skłaniają do tego rzeczywistych rywali.

## Interesy przedsiębiorstw autarkicznych oraz rozszerzonych

Pojęcia przedsiębiorstwa autarkicznego i rozszerzonego nie są nowe w literaturze przedmiotu, chociaż zapewne niezbyt często są przywoływane. Na potrzeby tego rozdziału mogą się jednak okazać bardzo użyteczne. Ważnym uzasadnieniem dla takiego stanowiska jest ocena A. Nogi, którego analiza dwudziestu siedmiu teorii przedsiębiorstwa pozwala na konstatację, że żadna z nich nie odpowiada w jednoznaczny, bezdyskusyjny sposób na pytanie, czym jest przedsiębiorstwo i jaka jest jego natura (Noga 2009, s. 12). Skłoniło to tego Autora do sformułowania następującej definicji: „przedsiębiorstwo jest to względnie trwała organizacja i instytucja gospodarki – przyjmująca w różnych krajach i okresach historycznych różne formy prawne, w tym szczególnie własnościowe – które dzięki swoim licznym odkrytym i potencjalnym autonomicznym zdolnościom zapewnia gospodarstwom domowym wyższą długookresową użyteczność z posiadanego przez nie kapitału (ludzkiego, rzeczowego, pieniężnego, intelektualnego, społecznego), niż mogłyby same osiągnąć przez własne gospodarowanie (ekonomię arystotelesowską) w gospodarce rynkowej, państwowej lub jakiegokolwiek ich mieszance” (Noga 2009, s. 226).

Przedsiębiorstwo autarkiczne jest w tym rozdziale uznawane za takie, które prowadząc działalność gospodarczą, pozostaje względnie samowystarczalne. Oznacza to, że z centralnego organu zarządzającego jest w trybie administracyjnym kontrolowany cały, istotny łańcuch kreowania wartości dla odbiorców jego produktów (dóbr lub usług). W jednej organizacji gospodarczej zgrupowane są wszelkie operacje niezbędne do wytworzenia finalnego produktu. Oczywiście

takie przedsiębiorstwo ma swoich dostawców, najczęściej reprezentujących odmienne branże, lecz zazwyczaj dąży do zdobycia przewagi transakcyjnej nad nimi, czyli stara się dostawców dywersyfikować i uzależniać od siebie, co ułatwia mu procesy negocjacyjne i pozwala na kształtowanie korzystnych warunków płatności i dostaw. Przykładowo, M. Porter wskazuje, że „zakupy danego elementu można rozdzielić między różnych dostawców, aby poprawić pozycję przetargową firmy” (Porter 1992, s. 135).

Rozszerzone przedsiębiorstwo to zbiór niezależnych przedsiębiorstw osiągających doskonałość w swym rdzennym biznesie i wykorzystujących wyróżniające kompetencje innych przedsiębiorstw wzajemnie kooperujących w ściśle skoordynowany sposób (Brown, Sackett, Wortmann 1995, s. 243). Według T. Kotarbińskiego koordynacja to inaczej uzgodnienie. Ma ona „stronę pozytywną i negatywną, polega bowiem na tym, by składniki całości nie przeszkadzały sobie oraz na tym, by się wspomagały” (Kotarbiński 1982, s. 191). Kotarbiński dodaje, że koordynacja w swym pozytywnym aspekcie jest tożsama z koncentracją podejmowanych działań na wspólnocie celów, która staje się ośrodkiem koncentracji (Ibidem, s. 192).

Przedsiębiorstwa autarkiczne można inaczej nazwać pionowo skoncentrowanymi kombinatami, a przedsiębiorstwa rozszerzone – federacją współpracujących firm. Te pierwsze były charakterystyczne dla pierwszej połowy XX w., a te drugie są raczej współczesną formą organizacyjną działalności gospodarczej. Jednak obydwa typy przedsiębiorstw – w zgodzie z definicją przedsiębiorstwa – dostarczają jakieś użyteczności swym odbiorcom i realizują własny, partykularny interes, który inaczej może być nazwany celem przedsiębiorstwa.

Istnieje oczywiście wiele koncepcji opisujących cele firm (Banaszyk 1999). Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto, że: „Celem działalności firmy w warunkach gospodarki rynkowej jest maksymalizacja korzyści czerpanych przez właścicieli (...) wartość firmy jest tym miernikiem, którego maksymalizacja jest równoznaczna z maksymalizacją korzyści jego właścicieli” (Czekaj, Dresler 1997, s. 222). W tej interpretacji podstawowe znaczenie posiada miernik rynkowej wartości dodanej (MVA),

czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału. Dążenie do maksymalizacji MVA wymaga, aby w poszczególnych okresach działalności gospodarczej zmierzać do maksymalizowania różnicy między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a całkowitym kosztem kapitału (własnego i obcego), czyli do maksymalizowania ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Zakładając, że rynki finansowe są efektywne, suma zdyskontowanych wskaźników EVA osiąganych w poszczególnych okresach działalności gospodarczej wyznacza oczekiwany przez właścicieli poziom MVA (Duliniec 1997, s. 138–144). Z EVA jest bowiem silnie skorelowana tzw. rynkowa wartość dodana (MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa (np. wartości jej kapitalizacji giełdowej) nad całkowitą wartością zainwestowanego kapitału (Brilman 2002, s. 46).

Zakładając, że maksymalizacja EVA i MVA to cele każdego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą w warunkach konkurencji, to ujawnia się istotny problem w odniesieniu do przedsiębiorstwa rozszerzonego. O ile bowiem przedsiębiorstwo autarkiczne posiada jeden ośrodek decyzyjny i wykorzystuje strukturę administracyjną do realizacji tych uniwersalnych celów, to przedsiębiorstwo rozszerzone jest – jak to ustalono – federacją przedsiębiorstw. W tym wypadku problem polega na konieczności znalezienia rozwiązania, dzięki któremu dałoby się pogodzić dążenie do maksymalizacji EVA i MVA przez przedsiębiorstwo rozszerzone oraz przez każde ze sfederalizowanych przedsiębiorstw. Jak wiadomo, optimum części dowolnej całości nie sumuje się w optimum tejże całości. Jeśli cel przedsiębiorstwa rozszerzonego ma być osiągnięty, to przynajmniej niektóre z przedsiębiorstw sfederalizowanych powinny działać z ekonomicznego punktu widzenia suboptymalnie, a to z pewnością nie zadowoli dostawców kapitału finansowego. Jeśli maksymalizacja EVA i MVA ma być osiągnięciem każdego ze sfederalizowanych przedsiębiorstw, to niemożliwe będzie osiągnięcie celu przez przedsiębiorstwo rozszerzone.

W związku ze wskazanym problemem można zadać pytanie czy istnienie przedsiębiorstwa rozszerzonego jest zatem możliwe i zalecane.

## Imperatyw działalności w sieci i łańcuchu dostaw

Istnieją co najmniej trzy powody zmuszające współczesne przedsiębiorstwa do grupowania się w sieci i łańcuchy dostaw, czyli do tworzenia przedsiębiorstwa rozszerzonego. Są to:

- globalizacja,
- konsensus waszyngtoński,
- rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej.

Globalizacja gospodarki jest określana jako „ekonomiczny, złożony, wielowymiarowy proces pogłębiania międzynarodowego podziału pracy, zwiększania obrotów handlu międzynarodowego, nasilenia przepływów kapitału, ludzi, technologii i towarów, przenikania się kultur i narastania zależności między krajami, zapoczątkowany w latach 80. XX w. i występujący również współcześnie” (Globalizacja 2018). Dążenie do maksymalizacji realizacji celu przedsiębiorstwa zmusza jego kierownictwo do poszukiwania wszelkich okazji umożliwiających zmniejszenie kosztów działania lub zwiększających przychody. Na przykład C. Kim i R. Mauborgne (2005, s.19) tłumaczą to posługując się metaforą czerwonego i błękitnego oceanu. Czerwony ocean charakteryzuje się narastającą konkurencją między firmami działającymi w branżach o ściśle zdefiniowanych granicach i jednoznacznie obowiązujących zasadach konkurencji. Walka o udział w rynku staje się coraz intensywniejsza i z tego powodu rentowność przedsiębiorstw ma trwale degresywny trend. Błękitne oceany to niewykorzystane przestrzenie rynkowe, na których jest wiele szans wzrostu i zarobków. Wraz z liberalizacją międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych to właśnie ekspansja zagraniczna otworzyła przestrzenie błękitnego oceanu. Konsekwencją tego procesu staje się tworzenie zagranicznych jednostek gospodarczych na zasadach formalnoprawnych obowiązujących w kraju goszczącym – są to zazwyczaj autonomiczne przedsiębiorstwa, jednak włączone we względnie trwałą sieć lub łańcuch dostaw. Dodatkową konsekwencją jest rozwój transportu, czyli pojawienie się przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne oraz komplikujące się zadania finansowania globalnej działalności gospodarczej,

co może skłaniać do utrwalania współpracy przedsiębiorstw sieci czy łańcucha dostaw z wyspecjalizowanymi instytucjami finansowymi.

Konsensus waszyngtoński, czyli wypracowane w końcu lat 80. XX w. dyrektywy racjonalnej polityki gospodarczej przyjęte przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy był promowany na całym świecie (Osiatyński 2005, s. 82). Jakkolwiek dyrektywy te miały charakter makroekonomiczny, to jednak wpływały na kształtowanie zasad poprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawową ideą tego zarządzania stało się zobowiązanie do bogacenia właścicieli firmy. Nowoczesny menedżer jest zmuszony do poszukiwania najefektywniejszych ekonomicznie zastosowań zasobów, jakimi dysponuje. Wymaganie takie spowodowało konieczność powszechnego wykorzystania metody outsourcingu, czyli „wydzielania ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazania ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” (Trocki 2001, s. 12). G. Hamel i C.K. Prahalad (1999, s. 8) nazywają ten zabieg obsesją mianownika, dowodząc, że menedżerowi łatwiej jest zredukować zasoby niż powiększać przychody. W konsekwencji outsourcing rozwija potrzebę kooperacji, czyli tworzy sieci i łańcuchy dostaw.

Wreszcie rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwia dostęp do informacji gospodarczych w czasie rzeczywistym, co znacząco usprawnia panowanie nad procesami gospodarczymi, a różnice w czasie i odległość czyni mało istotnymi. Informacyjno-komunikacyjne wsparcie decyzji menedżerów jest związane przede wszystkim z możliwościami systemu elektronicznej wymiany danych, czyli tzw. EDI (*electronic data interchange*). Zastosowanie tych systemów oznacza zastąpienie dokumentów papierowych przez ich wersje cyfrowe, co wiąże się z obniżką kosztów i kompresją czasu wymaganego na dostęp do wiadomości. Czynnikiem wzmacniającym nowoczesność łańcucha dostaw jest także telematyka. Umożliwia ona przede wszystkim nadzór nad środkami transportu i magazynami, przekaz i odbiór informacji o bezpieczeństwie ludzi i ładunku oraz diagnostykę i aranżowanie napraw urządzeń logistycznych (Krawczyk 2011, s. 115). Wreszcie wyróżnikiem nowoczesnych łańcuchów dostaw jest szerokie wykorzystanie technologii RFID (*radio frequency identification*). Pozwala ona na dalszą obniżkę kosztów pozyskania i wykorzystania

wiedzy oraz na jeszcze większą kompresję czasu dostępu do informacji. Ponadto umożliwia i ułatwia monitorowanie przemieszczania towarów, identyfikację ich producentów oraz pozwala na sprawniejszy recykling czy utylizację. Technologia RFID umożliwia po prostu bezprzewodowy przekaz informacji zapisanych często na miniaturowych metkach radiowych (Rutkowski 2003, s. 2–6).

Wskazane czynniki i ich konsekwencje ekonomiczne prowadzą do upowszechniania się sieci i łańcuchów dostaw jako formy organizacyjnej działalności gospodarczej, czyli kreują istnienie tzw. przedsiębiorstw rozszerzonych. W ślad za O. E. Williamsonem (1998, s. 99–107) można wyróżnić zjawisko tzw. specyfiki aktywów, czyli konieczności ich dostosowania do wymagań partnera będącego odbiorcą dóbr lub usług. Im większe jest to dostosowanie, tym mniejsza możliwość alternatywnego zastosowania tych aktywów. Zatem dostawca ma interes ekonomiczny w utrzymaniu i pielęgnowaniu współpracy ze swym odbiorcą. Williamson dowodzi, że co prawda koszty transakcyjne nie zmieniają się, ale rośnie koszt potencjalnej zmiany partnera. Koszt ten dostawca jest zmuszony wkalkulować w cenę dostawy, chyba że zawarty zostanie długoterminowy kontrakt redukujący możliwość zmiany partnera. Jeśli tak się stanie, to wkalkulowany koszt zmiany partnera może zostać wyeliminowany, co zmniejsza koszt współpracy. To powód, dla którego ustanowione sieci i łańcuchy dostaw okazują się względnie trwałymi formami organizacyjnymi.

Można sobie wyobrazić, że przedsiębiorstwa tworzące sieć lub łańcuch dostaw prowadzą działalność gospodarczą w zgodzie z tzw. modelem pasożytniczym (Banaszyk, Fimińska-Banaszyk 2016, s. 355–364), w ramach którego dominuje liniowa organizacja łańcucha dostaw, jedynie z elementami niezbyt rozbudowanej sieci dostaw. Koordynacja działań gospodarczych uczestników łańcucha ma przede wszystkim formalno-mowny charakter, z możliwością ograniczonego wykorzystania systemów EDI. Dostęp do informacji o znaczeniu strategicznym jest mocno ograniczany, a wymianie podlegają tylko informacje absolutnie niezbędne z punktu widzenia zadowalającego działania łańcucha dostaw. Każdy z uczestników łańcucha prowadzi własny rachunek kosztów i jest zainteresowany wzmocnieniem swej siły przetargowej, by uzyskać

przewagę nad partnerem i zagarnąć większą część wypracowanej nadwyżki finansowej. Maksymalizacja marży zysku operacyjnego odbywa się także dzięki zawłaszczaniu nadwyżki finansowej wypracowanej przez innych uczestników łańcucha oraz dzięki przerzucaniu na nich części kosztów operacyjnych i wydatków inwestycyjnych. Pozyskiwanie kapitałów finansujących działalność operacyjną lub inwestycje jest autonomiczną i niezależną aktywnością każdego z przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. W tym modelu takie postępowanie zapewnia zwykle tylko krótkookresowe powodzenie dominującemu przedsiębiorstwu, w dłuższym horyzoncie czasowym pozostałe przedsiębiorstwa łańcucha tracą motywację do podtrzymywania swej działalności w tym łańcuchu. Z punktu widzenia kadry zarządzającej przedsiębiorstwa pasożytującego ekonomicznie na swych partnerach zachowanie takie nie musi być nieracjonalne, ponieważ w warunkach tzw. finansyzacji gospodarki światowej i w ślad za tym finansyzacji zarządzania firmą kierownicy są przecież oceniani właśnie w krótkich odcinkach czasu (Banaszyk 2015).

Można jednak wyobrazić sobie model symbiotyczny, który dzięki realizacji strategii outsourcingu wszelkich działań gospodarczych, jakie podmioty trzecie potrafią efektywniej wykonać kształtuje siecią konfigurację organizacji łańcucha, a w wypadku bardziej złożonych łańcuchów – nawet konfigurację klastrową. Koordynacja działalności uczestników łańcucha wymaga intensywnej wymiany informacji, dlatego systemy EDI mogą okazać się niewystarczające, zatem upowszechnia się praktyka korzystania z hurtowni danych. W istocie oznacza to uprawnienia do wzajemnego dostępu do strategicznych informacji przez wszystkich albo większość uczestników sieci. Zarządzanie kosztami może odbywać się w przekroju całego łańcucha dostaw, aby optymalizować poziom tych kosztów z punktu widzenia produktu finalnego kierowanego do konsumenta, z uwzględnieniem kosztów logistyki odzysku. Kluczowe znaczenie ma wypracowanie przesłanek do sprawiedliwego podziału nadwyżki finansowej pomiędzy wszystkich uczestników łańcucha. Maksymalizowanie MVA dla łańcucha jako całości jest więc naczelnym kryterium decyzyjnym we wszystkich przedsiębiorstwach będących jego ogniwami.

Właśnie w modelu symbiotycznym dążenie do maksymalizacji rynkowej wartości dodanej rozszerzonego przedsiębiorstwa i jednocześnie maksymalizacji rynkowej wartości dodanej każdego z przedsiębiorstw tworzących łańcuch wymaga wypracowania i wdrożenia specjalnego mechanizmu finansowego kompensowania skutków suboptymalnych decyzji menedżerów pojedynczych przedsiębiorstw w celu optymalizacji wyników finansowych łańcucha jako całości. Osiąganie tych celów w ramach rozszerzonego przedsiębiorstwa posiada zatem, poza aspektem technokratycznym (standardy i harmonogramy), także aspekt społeczny (zaangażowanie i zaufanie). Ze względu na konkurencję w długim horyzoncie czasowym pasożytniczy model organizacji sieci i łańcucha dostaw jest mniej efektywny ekonomicznie, dlatego należy oczekiwać upowszechniania się symbiotycznego modelu organizacji sieci i łańcuchów dostaw.

## Kalkulacja ekonomiczna oraz empatia w sieci i łańcuchu dostaw

Symbiotyczne sieci i łańcuchy dostaw wymagają zaufania pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami. Według M. Barratta (2004, s. 35–38) niezbędnymi czynnikami współpracy w ramach łańcucha dostaw są kultura współpracy, zewnętrzne i wewnętrzne zaufanie partnerów, wzajemność korzyści, stała wzajemna wymiana informacji, komunikacja i wzajemne zrozumienie, otwartość i szczerść. H. Lee (2005, s. 93) sprowadza te czynniki do wymiany informacji i wiedzy między ogniwami łańcucha dostaw w celu kreacji sytuacji motywacyjnej do lepszej sprawności działalności. M. Szymczak (2013, s. 27) dowodzi, że „w łańcuchu dostaw (należy – przyp. aut.) realizować zasadę 3V (*visibility, velocity, versatility*), a więc zapewnić transparentność, prędkość działania oraz wszechstronność. Transparentność koncentruje się na zasobach, w szczególności zapasach (*inventory visibility*) i oznacza ich widzialność (dosłownie z jęz. angielskiego) w łańcuchu dostaw, możliwość dostrzeżenia z dowolnego ogniw, a więc możliwość monitorowania ich poziomu w całym łańcuchu dostaw. Prędkość oznacza zdolność zaspokojenia potrzeb (*fulfilment*



*velocity*) czy wywiązania się z umowy w krótkim czasie. Z kolei wszechstronność polega na zdolności do współpracy z dostawcami i odbiorcami w obliczu różnych warunków realizacji dostaw (*coordination versatility*)”. Menedżerowie przedsiębiorstw uczestniczących w sieci lub łańcuchu dostaw powinni mieć pewność, że suboptymalne z ich punktu widzenia decyzje ekonomiczne przekładają się na optymalizację działalności gospodarczej sieci lub łańcucha jako całości. Nie powinni oni nawet podejrzewać, że któryś z kolejnych partnerów dąży do przechwycenia ich marży zysku. To jest właśnie problem zaufania w sieci i łańcuchu dostaw. Budowa zaufania wymaga: przekazywania informacji o kształtowaniu się popytu i prognoz sprzedaży, współdecydowania o strategii działalności oraz uzgodnienia zasad podziału ryzyka i korzyści finansowych (Łupicka 2007, s. 7). Trudno jest osiągnąć taki stan rzeczy z powodu naturalnej asymetrii informacji między partnerami – może ona bowiem skłaniać do zachowań oportunistycznych.

Williamson (1998, s. 60) zdefiniował zachowania oportunistyczne jako „niekompletne lub zniekształcone ujawnianie informacji, zwłaszcza świadomie podejmowane wysiłki, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób”. Ponadto Williamson (1998, s. 61) dodaje, że „oportunizm jest kłopotliwym źródłem behawioralnej niepewności w transakcjach gospodarczych, a niepewność ta znika albo wtedy, gdy poszczególne osoby są otwarte i uczciwe w swych staraniach o realizację indywidualnych korzyści, albo, alternatywnie, wtedy gdy można by założyć pełne podporządkowanie, samozaprzeczenie i posłuszeństwo”. Autonomiczne firmy nie są oczywiście wzajemnie w pełni podporządkowane. Dopiero partycypacja i komunikacja budują wielostronne zaufanie. Partycypacja niewątpliwie powinna być podwójnie rozumiana. Po pierwsze, w znaczeniu wspólnego podejmowania decyzji ważnych z ekonomicznego punktu widzenia – przede wszystkim dotyczy to decyzji inwestycyjnych, szczególnie w aktywa kapitałochłonne i silnie wpływające na koszty działalności gospodarczej. Partner biznesowy powinien być pewien (z zachowaniem normalnego ryzyka gospodarczego), że planowany zwrot z inwestycji dokona się w założonej perspektywie czasowej. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy wszystkie istotne przedsię-

biorstwa z sieci lub łańcucha dostaw opracowują wspólny biznesplan, nie oddzielnie każdy dla siebie, lecz dla całego łańcucha lub sieci. Po drugie, partycypacja powinna także dotyczyć ustanowienia transparentnych kryteriów dzielenia się ryzykiem i zyskami z działalności gospodarczej.

Zarządzanie siecią i łańcuchem dostaw nie może zatem sprowadzać się do zobiektywizowanej kalkulacji przychodów i rozchodów pieniężnych, lecz powinno dodatkowo kreować zaufanie między uczestnikami tej sieci czy łańcucha. Po prostu powodzenie we współczesnym biznesie wymaga nie tylko wystarczającego kapitału finansowego, lecz również wystarczającego kapitału społecznego. Jest on składnikiem tzw. kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, czyli „konceptyjnej zdolności przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągnięcia dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy” (Mroziewski 2008, s. 14). Właśnie relacje społeczne stają się ważnym czynnikiem powodzenia w sieciach i łańcuchach dostaw.

## Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza pozwala na sformułowanie zaskakującej konkluzji. Otóż konkurencja wszystkich ze wszystkimi prowadzi do współpracy między kooperującymi przedsiębiorstwami. Dlatego tak ważne są obecnie łańcuchy i sieci dostaw oraz procesy ich integracji, czasami nazywane dojrzewaniem łańcuchów dostaw.

Podsumowując, należy podkreślić, że:

- w warunkach globalizacji i digitalizacji gospodarki coraz ważniejszą rolę zaczynają odgrywać sieci i łańcuchy dostaw, czyli tzw. przedsiębiorstwa rozszerzone,
- wyzwaniem dla przedsiębiorstwa rozszerzonego jest problem poszukiwania równowagi między jego podstawowym celem ekonomicznym a celami autonomicznych przedsiębiorstw tworzących tę sieć czy łańcuch dostaw,

- powodzenie przedsiębiorstwa rozszerzonego, warunkujące powodzenie każdego przedsiębiorstwa wchodzącego w jego skład, wymaga relacji społecznych między pracownikami, w szczególności na stanowiskach istotnych z decyzyjnego punktu widzenia, opartych na empatii i zaufaniu,
- kluczowym czynnikiem powodzenia we współczesnym biznesie nie jest przewaga transakcyjna nad partnerami biznesowymi wynikająca z ich ekonomicznego zdominowania, lecz wykreowany na wysokim poziomie kapitał relacyjny warunkujący długookresową współpracę i sprawiedliwy udział w wypracowanych korzyściach ekonomicznych.

# Tomasz Małkus

## Zaufanie i ryzyko w relacjach kooperacyjnych

### Wprowadzenie

Dążenie do skrócenia czasu reagowania przedsiębiorstw na zmieniające się warunki w otoczeniu zwiększyło zainteresowanie współpracą z innymi jednostkami na rynku. Współpraca ta dotyczy zwłaszcza zlecenia działań pomocniczych. Pozwala to na koncentrowanie się na własnej działalności podstawowej oraz współpracy z podwykonawcami, co z kolei okresowo zwiększa możliwości dostarczania produktów odbiorcom. W warunkach intensyfikacji powiązań kooperacyjnych i zmienności otoczenia znaczącą uwagę poświęca się pojęciu ryzyka związanego ze współpracą.

Znaczenie kooperacji z dostawcami towarów i usług, a także ryzyko związane ze zmieniającymi się często warunkami funkcjonowania wpływają na zwiększenie znaczenia zaufania pomiędzy partnerami. Chodzi o działania na rzecz współpracy, nawet jeśli warunki w środowisku ulegną zmianie, a umowa nie będzie zawierała szczegółowych zapisów dotyczących reakcji na te zmiany. Pod wpływem podjętych działań zaufanie między współpracującymi podmiotami może z czasem wzrosnąć, natomiast w przypadku niekorzystnych, oportunistycznych działań może ono zostać nawet wyeliminowane.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie zagadnienia ryzyka i zaufania w kooperacji. Prezentowane rozważania obejmują rolę zaufania w relacjach kooperacyjnych – relacjach zróżnicowanych z punktu widzenia przedmiotu i zakresu współpracy, okresu związania z partnerem oraz ryzyka występującego w relacjach pomiędzy kooperantami.

## Istota ryzyka w kooperacji

Współcześnie problem ryzyka w kooperacji jest akcentowany głównie ze względu na zainteresowanie zlecaniem usług pomocniczych wyspecjalizowanym jednostkom, a także z powodu znaczenia przypisywanego współpracy z usługodawcami w realizacji założeń strategicznych zlecniodawców. W rozważaniach dotyczących uwarunkowań kooperacji z usługodawcami ryzyko jest zazwyczaj postrzegane negatywnie, a za główny przejaw jego występowania uznaje się niewykonanie lub niezadawalające wykonywanie zleconych zadań (Halvey, Murphy Melby 2000; Gay, Essinger 2002; Bahli, Rivard 2003; Corbett 2004; Brown, Wilson 2005; Weerakkody, Irani 2010; Power, Desousa, Bonfazi 2010).

Wśród podstawowych sposobów zabezpieczenia się przed ryzykiem wymienia się sformułowanie odpowiednich regulacji w umowie dotyczących zasad współpracy dostawcy (towarów i usług) i odbiorcy. Warunki umowy określają w szczególności cechy relacji między współpracującymi stronami, a także działania, infrastrukturę i urządzenia, które powinny być wykorzystane podczas współpracy (Dunn 1999; Halvey, Murphy Melby 2000). Istotne znaczenie przypisuje się także zobowiązaniom stron dotyczącym realizacji określonych działań, które wiążą się z dostosowaniem do zmian zewnętrznych i wewnętrznych warunków współpracy. Zewnętrzne warunki dotyczą zwłaszcza prawa, polityki i gospodarki, ale także zjawisk związanych z żywiołami naturalnymi, które wpływają na aktywność odbiorcy i dostawcy. Uwarunkowania wewnętrzne, związane głównie z zachowaniami stron i relacjami między nimi, można zidentyfikować wykorzystując teorię kosztów transakcji, w tym przede wszystkim źródła tych kosztów (Williamson 1998; Masters i in. 2004), teorię kontraktu niekompletnego (Hart, Moore 1988) oraz teorię agencji (Jensen, Meckling 1979), rozwinięte na gruncie teorii kosztów transakcji. Traktując źródła kosztów transakcji jako źródła ryzyka w kooperacji, można stwierdzić, że specyfika aktywów może być uznana za czynnik powodujący ryzyko (jest to ściśle związane z tendencją do oportunistów). Wspomniana niekompletność kontraktów (umów) występuje w związku z trudnościami w uzyskaniu kompleksowych informacji dotyczących działalności stron,

ich dotychczasowych osiągnięć oraz warunków przyszłej współpracy. Korzystając z założeń teorii agencji, należy również zauważyć, że w relacji agent–pryncypał jednostka będąca agentem może działać na rzecz realizacji własnych celów i aspiracji, a przejawem jej oportunistycznego jest ograniczanie dostępu pryncypałowi do informacji o aktualnych warunkach i efektach realizacji działań przez agenta (Hart, Moore 1988; Bahli, Rivard 2003). Ograniczenie w dostępie do informacji potrzebnych do podjęcia decyzji powoduje, że decydent działa wówczas w warunkach ograniczonej racjonalności.

Podjmując rozważania dotyczące istoty i opisu ryzyka w kooperacji, należy zaznaczyć, że takie ryzyko ma charakter wielowymiarowy. Różne rodzaje ryzyka charakteryzują się odmiennymi składowymi. Można dokonać ich rozróżnienia na podstawie czynników, które można kontrolować i tych niekontrolowanych. Także sposób określania tego ryzyka jest w znacznym stopniu subiektywny. W tych okolicznościach ujęcie ryzyka ma przede wszystkim charakter jakościowy, a pomiar ryzyka kooperacji jest utrudniony. Wobec tego można zaproponować następujące elementy jego opisu i analizy<sup>1</sup>:

- specyfikację negatywnych scenariuszy, które mogą wystąpić,
- zestawienie czynników ryzyka mających wpływ na pojawienie się poszczególnych scenariuszy,
- skutki każdego scenariusza dla zleceniodawcy i usługodawcy,
- zidentyfikowane sposoby reakcji w odpowiedzi na poszczególne czynniki ryzyka,
- zaprojektowane mechanizmy reakcji na czynniki ryzyka.

Wykorzystując ujęcia ryzyka prezentowane w literaturze z zakresu zarządzania projektem, można przyjąć, że ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, a także w kooperacji dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych efektów współpracy, ale także możliwości uzyskania wyników przekraczających oczekiwania kooperantów (Pawlak 2007; Wysocki 2013). Dlatego w opisie i analizie tego ryzyka należy uwzględnić za-

1 Opracowanie własne na podstawie: (Bahli, Rivard 2003, s. 213–214; Power; Desousa, Bonfazi 2010, s. 84–85).

równy scenariusze, które reprezentują zagrożenia, jak i te wskazujące na możliwość wystąpienia okazji. W dalszej części badania można jako inspirację wykorzystać sposób zastosowania metody FMEA i dokonać oceny znaczenia jednostkowych, negatywnych scenariuszy dla współpracy i poszczególnych stron. Następnie można skoncentrować się na opracowaniu mechanizmów redukcji lub wyeliminowania ryzyka wystąpienia tych scenariuszy, które w największym stopniu mogą zakłócić współpracę i funkcjonowanie każdej ze stron. Istotne znaczenie ma także określenie reakcji na scenariusze, których wykorzystanie może być źródłem szans dla kooperacji. Takie podejście wydaje się zasadne, zwłaszcza ze względu na wysokie koszty wprowadzania wspomnianych mechanizmów redukcji ryzyka (które w większości powinny być uwzględnione w postanowieniach umowy), a także z powodu potencjalnych trudności w negocjacjach pomiędzy przyszłymi stronami współpracy (Tyrańska, Małkus 2016).

Kompleksowa charakterystyka ryzyka w kooperacji wymaga przedstawienia typologii tego ryzyka. Problematyka ta jest licznie reprezentowana w literaturze z zakresu współpracy w outsourcingu (Corbett 2004; Shi 2007; Juras 2007; Gefen, Wyss, Lichtenstein 2008; Gonzalez, Gasco, Llopisa 2009; Power; Desousa, Bonfazi 2010). Z punktu widzenia tematyki podjętej w niniejszym rozdziale szczególnie przydatne wydaje się podejście, w którym dokonano ogólnego podziału z uwagi na ten okres współpracy, kiedy występują negatywne scenariusze i związane z nimi czynniki ryzyka. W tym ujęciu wyróżniono następujące typy ryzyka (Corbett 2004, s. 98):

1. Ryzyko transakcyjne – dotyczy uzgodnień co do wypowiedzenia umowy przez strony lub jednostronnego wypowiedzenia umowy, w tym przepisów związanych z rozwiązywaniem sporów, zobowiązań wzajemnych, gwarancji, przekazania aktywów, warunków płatności, jak również kar za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy.
2. Ryzyko operacyjne – dotyczy wpływu współpracy w outsourcingu na pracowników zlecającego, zarówno tych, którzy pozostają w firmie, jak również innych, którzy mogą stać się pracownikami usługodawcy; ten rodzaj ryzyka jest również związany z dostosowaniem się do wyma-

gań klienta, z możliwością zmiany uregulowań współpracy w umowie, a także zachowań stron w warunkach bieżącej współpracy.

3. Ryzyko strategiczne – dotyczy długofalowych skutków współpracy, takich jak: utrata kontroli nad zadaniami zleconymi, utrata know-how, niekorzystne dla klienta zmiany w działalności usługodawcy (np. ograniczenie zakresu świadczonych usług, zmiany w charakterystyce transportu, niedostateczne dostosowanie do zmieniających się przepisów prawa, np. dotyczących przepływów materiałów/towarów niebezpiecznych).

Wprawdzie w prezentowanym podejściu eksponuje się głównie negatywne efekty współpracy, ale w każdym z wyróżnionych typów ryzyka mogą występować scenariusze i czynniki generujące nie tylko zagrożenia, ale i szanse. Uzupelnieniem przedstawionej typologii może być inna propozycja, w której rozróżnienia dokonuje się na podstawie miejsca powstawania ryzyka w relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą (Gonzales, Gasco, Llopis 2009, s. 187):

1. Ryzyko związane z zachowaniem klienta – związane z utratą wiedzy technicznej (klienci często nie znają specyfiki konkretnych rodzajów usług, nie znają też architektury ich dostarczania), uzależnieniem od dostawcy usług, pojawiającym się w trakcie współpracy (nadmierne zaufanie co do fachowości dostawcy usług).
2. Ryzyko pochodzące od dostawcy usług – dotyczy przede wszystkim niewystarczających kwalifikacji personelu kooperanta, braku zgodności działań partnera z umową, również braku zdolności tej jednostki do dostosowania się do nowych technologii.
3. Ogólne ryzyko współpracy w outsourcingu – dotyczące zwłaszcza nieodwracalności decyzji, kosztów ukrytych, niejasnych relacji kosztów i korzyści, bezpieczeństwa informacji, ewentualnego sprzeciwu pracowników. Warto zaznaczyć, że zróżnicowanie ryzyka w zależności od miejsca jego wystąpienia jest przydatne zwłaszcza w opisie obowiązków i uprawnień stron umowy. Zgodnie z przedstawionym wcześniej porządkiem opisu i analizy ryzyka w każdym przypadku należy rozpocząć od określenia scenariusza wpływającego bezpośrednio na współpracę lub na którąkolwiek ze stron, a następnie określić czynnik ryzyka powodujący powstanie takiego scenariusza. Czynniki ryzyka mogą generować zarówno



zagrożenia, jak i okazje dla kooperantów, dlatego też w dalszej części rozdziału występujące zagrożenia i niewykorzystane okazje będą traktowane jako efekty negatywne.

## Pojęcie zaufania w kooperacji przedsiębiorstw

W ogólnym ujęciu wywodzącym się z socjologii zaufanie można potraktować jako zakład na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi (Sztompka 2007, s. 69–70). Zakład ten jest przyjmowany w przekonaniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych normach (Fukuyama 1997, s. 38). Zaufanie uwzględnia nie tylko wspomniane przekonanie, ale także jego wyrażenie poprzez podjęcie określonych działań. Oczekiwanie osoby ufającej powoduje, że podejmuje ona określone działania, które pociągają za sobą przynajmniej częściowo niepewne i niemożliwe do kontrolowania konsekwencje. Podjęcie tych działań oznacza przyjęcie zakładu. Fakt podjęcia działań odróżnia zaufanie od samego tylko przekonania oraz od innego typu nastawienia do ryzyka i niepewności, jakim jest nadzieja, oznaczająca bierne, trudne do wyjaśnienia założenie, że przyszłe wydarzenia wystąpią zgodnie z oczekiwaniami (Sztompka 2007, s. 70–71).

Wzajemne zaufanie i współpraca występują w społeczności opartej na wspólnym dobru i wspólnych wartościach. Nie można twierdzić, że zaufanie tworzy społeczność, ale w społeczności mogą pojawić się określone warunki sprzyjające rozwijaniu zaufania (Shionoya 2001, s. 11). Możliwość rozwoju zaufania wskazuje, że ma ono charakter dynamiczny. W ujęciu modelowym, który z punktu widzenia rozważań w niniejszym rozdziale wydaje się szczególnie przydatny, ponieważ dotyczy współpracy przedsiębiorstw, rozwój zaufania mogą odzwierciedlać jego trzy poziomy: zaufanie oparte na kalkulacji, oparte na wiedzy oraz oparte na identyfikacji (Lewicki, Bunker 1996, s. 121–122). Na pierwszym poziomie zasadniczą rolę odgrywa kalkulacja kosztów i korzyści z relacji. Kolejny poziom (zaufanie oparte na wiedzy) jest osiąganym dzięki regularnym kontaktom między partnerami, pozyskiwaniu informacji i przewidywalności zachowań

drugiej strony. Najwyższy poziom zaufania we wspomnianym modelu to zaufanie oparte na identyfikacji, którego podstawą jest utożsamianie się z intencjami i pragnieniami innych. Może rozwijać się w warunkach, w których partnerzy znają się, przewidują swoje zachowania, ale też oczekują dalszego rozwoju zaufania (Paliszkievicz 2013, s. 101).

W rozważaniach dotyczących zaufania w kooperacji istotne znaczenie przypisuje się kształtowaniu warunków do rozwoju tego zaufania w relacji kooperacyjnej. Jako podstawę tworzenia takiej relacji można potraktować zagadnienie transakcji (traktowanej indywidualnie). Rozróżnia się współpracę polegającą na przeprowadzaniu odrębnych transakcji i wymianę relacyjną, która rozwijając się wraz z upływem czasu powoduje, że każda kolejna transakcja jest rozpatrywana i oceniana z punktu widzenia przeszłości i przyszłości współpracy (Dwyer, Schurr, Oh 1987; Henneberg, Naude 2007; Jiang i in. 2013). Zainteresowanie relacją kooperacyjną jako obiektem badań wzrosło wraz z popularyzacją koncepcji marketingu relacji (Otto 2005; Mitręga 2005) oraz z upowszechnieniem w naukach o zarządzaniu paradygmatu relacyjnego (Dyer, Singh 1998), który został rozwinięty jako paradygmat sieciowy (Castells 2000; Czakon 2011).

Wzrost zainteresowania zaufaniem w relacjach „kupujący–sprzedający” jest związane z gruntowną zmianą dotyczącą motywacji do nawiązywania i utrzymywania takiej relacji, z ukierunkowaniem stron na optymalizację korzyści wspólnych zamiast dążenia do optymalizowania korzyści indywidualnych (O’Donell, Mallin, Hu 2008, s. 76). W rezultacie rozwinięto koncepcję relacji kooperacyjnej opartej na zaufaniu – jako jednego z podtypów relacji kooperacyjnych. Związana jest ona z uwzględnieniem zagadnienia niekompletności kontraktów (umów) oraz z teorią agencji. Charakteryzuje się ukierunkowaniem partnerów na długi okres trwania relacji, związany z koniecznością zapewnienia ciągłości dostaw towarów/usług. Taką relację cechuje zazwyczaj szeroki zakres współpracy (dostawy zróżnicowanych towarów, świadczenie szerokiego zakresu usług przez dostawcę). Ważną cechą takiej złożonej kooperacji jest także samodzielność dostawcy w określaniu sposobów wykonania przynajmniej niektórych działań realizowanych dla zleceniodawcy. Współcześnie podkreśla się znaczenie zaufania i stosowania norm kooperacyjnych, zwłaszcza

w warunkach tworzenia i funkcjonowania sieci wspomaganych narzędziami internetowymi, transakcji realizowanych za pośrednictwem Internetu, w warunkach niepewności towarzyszącej takiej współpracy. Zaufanie traktuje się wtedy jako element wstępny każdej transakcji<sup>2</sup>.

Na podstawie prezentowanych w literaturze propozycji ujęć zaufania w relacjach pomiędzy dostawcami i odbiorcami można wyróżnić kilka głównych zjawisk eksponowanych w tych definicjach<sup>3</sup>:

- przekonanie strony wymiany, że jej potrzeby zostaną zaspokojone w przyszłości przez działania podjęte przez drugą stronę,
- przekonanie, że druga strona zachowa się w sposób, który będzie służyć potrzebom partnera, niezależnie od możliwości monitorowania działań drugiej strony,
- przekonanie strony wymiany o solidności, wiarygodności, uczciwości, rzetelności i sprawiedliwości drugiej strony,
- przekonanie, że druga strona będzie unikać postaw oportunistycznych i nie podejmie nieoczekiwanych działań, które mogą skutkować negatywnymi konsekwencjami dla partnera,
- oczekiwanie strony wymiany, że druga strona będzie działać w interesie relacji.

Obok wymienionych cech akcentuje się również wykorzystanie zaufania w dokonywanym wspólnie przez strony przeglądzie i uzupełnianiu postanowień umowy (kontraktu). Ze względu na regulacje dotyczące wzajemnych zobowiązań i uprawnień stron zazwyczaj umowa nie jest kompletna, występują w niej braki związane z ograniczonym dostępem do informacji oraz niepewnością dotyczącą przyszłych warunków w otoczeniu współpracy.

- 2 W społecznościach tworzonych poprzez platformy internetowe umożliwiające dokonywanie transakcji handlowych przez nieznaną sobie nawzajem sprzedających i kupujących zaufanie traktowane jest jako warunek wstępny każdej transakcji. Jest ono jednak rozumiane przede wszystkim jako zapewnione poleganie na charakterze, zdolnościach, sile kogoś lub czegoś. Problematyka ta została szerzej omówiona w: (Kollock 1999; Malik, Bouguettaya 2009).
- 3 Zestawienie propozycji definicji zaufania we współpracy przedsiębiorstw wraz ze sposobami pomiaru tego zaufania przedstawiono w: (Jiang i in. 2013, s. 211–225; Ryciuk 2016, s. 1–3).

W rozważaniach dotyczących znaczenia i uwarunkowań rozwoju zaufania w działalności gospodarczej warto zwrócić uwagę na kilka eksponowanych w literaturze wymiarów opisu i analizy zaufania w relacjach kooperacyjnych. Wymiar kontraktowy dotyczy przekonania, że partner będzie postępować na rzecz obustronnych korzyści, nawet jeżeli niektóre, dokonane ustnie uzgodnienia nie zostały odzwierciedlone w umowie. Wymiar zaufania do kompetencji jest związany z oczekiwaniem, że partner wymiany zrealizuje podjęte zobowiązania zgodnie z wymaganiami w zakresie jakości wykonania. Trzeci z wymiarów dotyczy zaufania do dobrej woli partnera (Li, Tao, Wang 2008; Jiang i in. 2013). Wyróżnione ujęcia tworzą całościowy obraz zaufania w kooperacji. Mogą one być traktowane jako odzwierciedlenie rozwoju zaufania, obejmującego poszerzenie zakresu współpracy i wydłużanie okresu jej trwania. W związku z tym, zależnie od założeń dotyczących celów współpracy i czasu jej trwania, znaczenie poszczególnych wymiarów zaufania może się zmieniać. W warunkach współpracy z usługodawcą realizującym krótkoterminowo nieskomplikowane zadania pomocnicze dla zleceniodawcy podstawowe znaczenie może mieć aspekt kontraktowy zaufania. Jeśli zleceniodawca będzie się kierować zaufaniem do kompetencji zleceniobiorcy, może pozostawić tej jednostce samodzielność w realizacji zadań i ograniczyć swój nadzór. W warunkach, w których strony współpracują podejmując wspólne inwestycje na rzecz obustronnych korzyści, obok wymienionych dotychczas wymiarów zaufania, także kwestia dobrej woli partnera, podejmowania inicjatywy i zaangażowania w rozwój współpracy (wykraczające często poza granice umowy) również będzie odgrywać istotną rolę.

Podkreślając znaczenie zaufania w rozwoju i utrzymaniu kooperacji, należy zaznaczyć, że zaufanie jest wymieniane jako kluczowy czynnik wpływający na stabilność relacji w kooperacji. Stabilność tę można zdefiniować jako odzwierciedlenie stałego, dwustronnego nastawienia sprzyjającego relacji w ramach współpracy w ustalonym okresie (Liu i in. 2008, s. 433). Wykracza ona poza pozytywną ocenę partnera we współpracy, w oparciu o bieżące korzyści i koszty związane z relacją. Wiąże się z uwzględnieniem wspomnianej orientacji długoterminowej i z gotowością każdej ze stron do krótkoterminowych poświęceń, aby zrealizować

długoterminowe, obustronne korzyści z relacji (Dwyer, Schurr, Oh 1987). Podstawą rezygnacji z krótkoterminowych, jednostronnych korzyści na rzecz realizacji wspólnych efektów długoterminowych jest ukształtowanie nastawienia kooperantów. Do głównych czynników wpływających na to nastawienie zalicza się<sup>4</sup>:

- kapitał relacyjny – rozumiany jako wartość sieci relacji przedsiębiorstwa z jego klientami, dostawcami, partnerami oraz z wewnętrznymi jednostkami pomocniczymi,
- relacyjne zaangażowanie – określone jako podejście, w którym przedsiębiorstwo jest przekonane, że relacja z innym przedsiębiorstwem jest tak ważna, że należy podjąć maksymalny wysiłek na jej utrzymanie, aby mogła trwać,
- zaufanie – wpływające korzystnie na środowisko współpracy kooperantów, umożliwiające redukcję poziomu szczegółowości i potrzeb w zakresie monitoringu realizacji warunków kontraktu (umowy) oraz obniżające poziom niepewności (wśród głównych czynników wpływających na zaufanie w relacji kooperacyjnej wymieniono odpowiedzialność, poczucie równości związane z symetrią świadczeń i niezawodność).

Kapitał relacyjny odzwierciedla strategię rozpatrywanego przedsiębiorstwa dotyczącą skali powiązań kooperacyjnych i charakteru tych powiązań. Zaangażowanie relacyjne i zaufanie do partnera traktuje się natomiast jako odrębne czynniki. Wprawdzie zaangażowanie stron może wpływać na rozwój ich wzajemnego zaufania, ale zaangażowanie we współpracę nie musi wynikać z zaufania. Na podstawie wyników wspomnianych wcześniej badań potwierdzono znaczenie czynników zaangażowania i zaufania dostawcy w zapewnianiu stabilności relacji. Wpływ kapitału relacyjnego na stabilność pojedynczej relacji okazał się nieznaczny. W innym ujęciu zaangażowanie kooperantów jest rozważane w kontekście wysiłków podejmowanych w zakresie utrzymania i doskonalenia jakości współpracy dostawców z odbiorcami (Lai, Cheng, Yeung 2005).

4 Więcej na temat przeprowadzonych badań i uzyskanych wyników w: (Yang i in. 2008).

Rozważając przydatność ujęć zaufania w relacji kooperacyjnej, należy zauważyć, że zaufanie dotyczy przede wszystkim mentalnego, subiektywnego stosunku jednego podmiotu wobec drugiego (Piwoni-Krzeszowska, Małkus 2012, s. 79). Zasadniczo wiąże się bowiem z przekonaniem osób, z ich intencjonalnością i jest przydatne w większym stopniu do opisu i analizy relacji międzyludzkich niż relacji gospodarczych (Jiang i in. 2013; Ryciuk 2016). Ograniczenie przydatności zaufania w opisie i analizie relacji między przedsiębiorstwami jest również związane z istotą organizacji – nie posiada ona cech związanych z emocjami i nastawieniem. Jakkolwiek w organizacji tworzy się określony klimat, który może stanowić kontekst zachowania członków, to jednak cecha nastawienia dotyczy osoby traktowanej indywidualnie, ponieważ jest efektem procesów psychologicznych uwzględniających przekonania, wpływy oraz predyspozycje (James, Joyce, Slocum 1988, s. 130). Związane z takim klimatem występujące w organizacji preferencje do tworzenia więzi opartych na zaufaniu, w przeciwieństwie do ukierunkowania na więzi oparte na kontroli, można również określić organizacyjną skłonnością do zaufania (Sankowska 2015, s. 23).

Zaufanie, które w nawiązywaniu współpracy może rozwijać się pomiędzy reprezentantami przyszłych kooperantów, związane z ich wzajemnym nastawieniem, nie zawsze jest zgodne z celami działania i aspiracjami jednostek, które te osoby reprezentują. Należy zauważyć, że dokonując wyboru kooperanta, przedsiębiorstwa kierują się racjonalnością związaną z prowadzoną działalnością. Można dokonać rozróżnienia na racjonalność ekonomiczną (wiązącą się z przekonaniem, że w realizacji celów długoterminowych, ale też w zaspokajaniu potrzeb bieżących często konieczne jest poleganie na partnerze) oraz racjonalność predykcyjną (wywodzącą się z pozytywnych oczekiwań wobec partnera, które są uzasadnione jego sprawdzonymi zdolnościami lub stosowanymi i zaobserwowanymi standardami wymiany) (Jiang i in. 2013, s. 197–198). W tych warunkach bardziej przydatne wydaje się określenie polegania na partnerze, które nie akcentuje cechy moralnego zobowiązania drugiej strony, charakterystycznej dla zaufania. Poleganie na partnerze może zostać zdefiniowane jako pozytywne oczekiwanie strony wymiany, że jej specyficzne potrzeby zostaną zaspokojone przez partnera wymiany, uwzględniając jego spraw-

dzone zdolności lub stosowane dotychczas standardy wymiany<sup>5</sup>. Poleganie na kooperancie wywodzi się z przekonania i chęci pozostawania w relacji. Takie podejście sprzyja rozwojowi zaufania między stronami relacji (Bendapudi, Berry 1997, s. 20–21). Podejmując przy takich ograniczeniach próbę użycia pojęcia zaufanie, można uznać zaufanie kognitywne za odpowiednik polegania na partnerze wymiany, ponieważ bazuje na racjonalnej ocenie kompetencji i wiarygodności, w znacznym stopniu jest oparte na kalkulacji. Budowanie emocjonalnej więzi pomiędzy osobami reprezentującymi kooperujące jednostki można natomiast określić mianem zaufania afektywnego (Gaczek, Leszczyński, Zieliński 2018). Występowanie tego typu zaufania może być jednak utrudnione w warunkach silnego utożsamiania się pracowników z działalnością własnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w warunkach występowania różnic celów działalności i związanych z tym aspiracji rynkowych każdego z kooperantów.

Odrębną kwestię stanowi relacja polegająca na uzależnieniu od kooperanta. Poczucie uzależnienia może być efektem wejścia w relację z taką jednostką, ze względu na brak innych możliwości, ponieważ na rynku funkcjonuje niewielka liczba dostawców dysponujących określonymi zasobami, które są niezbędne do prowadzenia własnej działalności przez odbiorcę i trudne do pozyskania przez tę jednostkę (Jiang i in. 2013, s. 194; Bendapudi, Berry 1997, s. 18–19). Strona dysponująca ograniczonymi zasobami ma możliwość oddziaływania na drugą stronę wymiany, a tym samym niekorzystnie wpływa na zaufanie pomiędzy osobami reprezentującymi interesy stron. Dostawca dysponujący unikalnymi zasobami może jednak udostępnić te zasoby bez wykorzystywania uprzywilejowanej pozycji wobec zależnego odbiorcy. W tych warunkach zaangażowanie odbiorcy może z czasem rozwinąć się i poziom zaufania tej jednostki może wzrosnąć (Bendapudi, Berry 1997, s. 20). Poczucie nadmiernego uzależnienia od kooperanta może także być związane z wielkością przedsiębiorstw podejmujących współpracę, różną skalą działalności i wynikającą z tego

5 Szeroki zakres cech odróżniających koncepcję polegania na partnerze wymiany od zaufania między osobami reprezentującymi przedsiębiorstwa będące partnerami wymiany został przedstawiony w pracy: (Jiang i in. 2013).

asymetrią władzy. Zaufanie łatwiej rozwija się, kiedy strony mają jednaki wpływ na warunki współpracy (Anderson, Weitz 1989).

## Znaczenie zaufania w redukowaniu ryzyka w relacjach kooperacyjnych

Niezależnie od sposobu ujęcia zaufania w relacji pomiędzy kooperantami w każdym przypadku jest ono traktowane jako sposób redukcji ryzyka, a w większym stopniu niepewności związanej z uzależnieniem własnej działalności i jej wyników od partnera. Podjęta w warunkach zaufania decyzja o współpracy jest bowiem związana z posiadanym przekonaniem, że partner będzie unikać postaw oportunistycznych i nie podejmie nieoczekiwanych działań, które mogą skutkować negatywnymi konsekwencjami dla kooperacji. Decydent zakłada, że partner zachowa się w sposób, który będzie służyć współpracy, a także jej dalszemu rozwojowi, niezależnie od możliwości monitorowania jego działań.

Ukształtowanie zaufania wobec nowego kooperanta jest związane z zapewnieniem przez taką jednostkę warunków do tego, aby mechanizm redukcji ryzyka i niepewności mógł zostać wprowadzony. Należy podkreślić w tym przypadku znaczenie wiarygodności i reputacji przyszłego partnera, potwierdzone rekomendacjami, certyfikatami i akredytacją niezależnych jednostek. Przyjmuje się, że wiarygodność firm może być związana z wypracowaną przez firmę kulturą oraz z systemami kontroli promującymi zachowania świadczące o wiarygodności lub określone jednostki reprezentujące przedsiębiorstwo mogą cechować się indywidualnie wiarygodnością (Barney, Hansen 1994, s.180). Zaufanie jako mechanizm redukcji ryzyka, zastępujący lub uzupełniający wymagania koordynacji działań i kontroli partnera, zazwyczaj rozwija się w miarę poznawania działalności i osiągnięć tej jednostki. Ukształtowane rozwiązania organizacyjne, proceduralne oraz przyjęte sposoby zachowania wobec innych przedsiębiorstw – jako mechanizmy potwierdzające wiarygodność – przyspieszają rozwój zaufania wobec takiej jednostki. Wpływają również na ograniczenie liczby uregulowań dotyczących



koordynowania i kontrolowania działań kooperanta. Potwierdzeniem wiarygodności mogą być certyfikaty i akredytacje wydane przez niezależne jednostki. Z wiarygodnością jest również związany mechanizm reputacji (Ganesan 1994; Solomon, Flores 2001). Informacje dotyczące reputacji, w przypadku braku możliwości jej sprawdzenia u potencjalnego kontrahenta, są pozyskiwane od innych jednostek, które wcześniej z nim współpracowały.

W ogólnym ujęciu znaczenia zaufania w ograniczaniu ryzyka współpracy przydatne wydają się dwie perspektywy – socjologiczna i ekonomiczna. W ujęciu socjologicznym podkreśla się, że zaufanie redukuje złożoność i niepewność zachowań innych osób, z którymi jednostka inicjująca współpracę wchodzi w relacje. Uzyskanie oczekiwanych wyników w warunkach braku możliwości przewidzenia skutków działania wymaga gromadzenia wielu informacji, co jest kosztowne. Przyjmując przepisy prawa i normy społeczne jako zewnętrzny mechanizm redukcji ryzyka, zaufanie umożliwiające ograniczenie kosztownych badań (zastępujące posiadanie pełnej informacji) jest traktowane jako mechanizm wewnętrzny. Jeśli oczekiwane efekty współdziałania zostaną osiągnięte, zaufanie można uznać za racjonalne. Można przyjąć, że gdyby złożoność i niepewność zachowań ludzi nie występowały, to nie byłoby etycznych i socjologicznych podstaw do tworzenia społeczności i zaufania. W ujęciu ekonomicznym podkreśla się natomiast, że w warunkach braku występowania kosztów transakcji nie byłoby uzasadnienia dla funkcjonowania firmy, której znakiem wyróżniającym jest zastąpienie mechanizmu cenowego hierarchią (Coase 1988; Shionoya 2001). Zależności hierarchiczne, odzwierciedlone w postaci struktury organizacyjnej, można również potraktować jako mechanizm redukcji ryzyka związanego z realizacją określonych działań, potrzebnych w działalności przedsiębiorstwa.

Można podjąć próbę określenia poziomów zaufania dla różnych typów relacji kooperacyjnych. Zestawienie takie przedstawiono w tabeli 4.1. Relacje kooperacyjne pogrupowano ze względu na zakres współpracy, związane z tym powiązania dostawcy i odbiorcy, podatność relacji na nadużycia i przerwanie współpracy oraz potrzebę nadzorowania dostawcy.

Tabela 4.1. Zaufanie i ryzyko w różnych relacjach kooperacyjnych

Forma zaufania	Cechy relacji	Źródła kosztów transakcji i ryzyka
<b>Słaba forma zaufania, opartego głównie na kalkulacji</b>	Niski koszt określenia wartości towarów i usług – przedmiotów wymiany, niewielkie koszty przewrzenia relacji i zmiany dostawcy, zbliżona siła przetargowa stron, zaufanie łatwo ograniczyć przez wzrost nakładów na kontrolę jakości dostaw, niewiele uwagi poświęca się wiarygodności stron, wymiana nie jest traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej.	Swobodny, szeroki dostęp do informacji, brak potrzeby inwestowania w specyficzne aktywa do realizacji transakcji, niska opłacalność postaw oportunistycznych dostawców, poziom ryzyka współpracy z dostawcą niski, dotyczy zwłaszcza wymiarów transakcyjnego i w niewielkim stopniu także operacyjnego, znaczenie zaufania w redukowaniu ryzyka współpracy niewielkie i związane głównie z jego wymiarami kontraktowym i kompetencyjnym.
<b>Wzmocniona forma zaufania, opartego przede wszystkim na wiedzy o partnerze</b>	Wyższa podatność wymiany na nadużycia i przerwanie wymiany, potrzeba stosowania narzędzi nadzorowania zachowań w celu ochrony partnerów, narzędzia nadzoru relacji wymiany umożliwiają nałożenie różnych rodzajów kosztów na stronę wymiany, która wykazuje się postawą oportunistyczną, występowanie relacji z taką formą zaufania może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, ale tylko w warunkach zróżnicowania umiejętności i zdolności nadzoru.	Ograniczenia w dostępie do informacji, wysokie koszty ich pozyskania, potrzeba inwestowania w specyficzne wyposażenie/elementy infrastruktury do realizacji transakcji wymiany, koszty zachowań oportunistycznych mogą okazać się wysokie (ze względu na stosowane narzędzia wpływu na zachowania), większe znaczenie niekompletności umowy, zwiększenie roli zaufania w redukowaniu ryzyka współpracy, zwłaszcza ryzyka transakcyjnego i operacyjnego, znaczenie zaufania, zwłaszcza w wymiarze kontraktowym i kompetencyjnym, pojawia się potrzeba zaufania do dobrej woli partnera.

---

**Silna forma  
zaufania, którego  
podstawą jest  
identyfikowanie się  
z partnerem**

Brak nacisku na stosowanie mechanizmów nadzoru, zaufanie wynika ze stosowanych zasad współpracy, dążenie stron do zachowania wiarygodności, niezależnie od tego, czy wymiana dokonywana w ramach relacji jest podatna na zakłócenia, strony wzajemnie polegają na sobie, wysoki poziom integracji działań stron (działają wspólnie jak jedno przedsiębiorstwo), wysoki poziom zaangażowania stron, współpraca może być podstawą wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Przekazywanie wzajemnie przez strony informacji potrzebnych do nawiązania i realizacji warunków współpracy, uzgadnianie warunków podziału uprawnień i zobowiązań związanych z obustronnym zaangażowaniem w tworzenie i rozwój infrastruktury oraz wyposażenia do współpracy (wysoka specyfika aktywów w kooperacji), unikanie zachowań oportunistycznych, wysoki poziom niekompletności umowy, silny wpływ zaufania na redukcję ryzyka współpracy, dotyczy to zwłaszcza ryzyka operacyjnego i strategicznego, w niewielkim stopniu także transakcyjnego, istotne znaczenie zaufania w wymiarze kontraktowym, kompetencyjnym i dobrej woli partnera.

---

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: (Barney, Hansen 1994; Bunker, Lewicki 1996; Liu i in. 2008; Jiang i in. 2013; Paliszkievicz 2013).

Jako racjonalne narzędzie, które pozwala uniknąć ryzykowanych sytuacji traktuje się również nieufność – związaną z rezygnacją z potrzeby zaufania innym jednostkom. W warunkach podejmowania przez takie jednostki działań niezgodnych z oczekiwaniami ufającego zaufanie może okazać się nieracjonalne. W każdym przypadku system społeczny jest w mniejszym lub większym stopniu wyposażony w mechanizmy zewnętrzne w postaci sankcji prawnych i społecznych w celu egzekwowania ogólnych zasad, zgodnie z którymi oczekiwania wobec innych osób są podejmowane zgodnie z prawem (Shionoya 2001, s. 11).

Uwzględniając przedstawiony dotychczas wpływ zaufania na redukcję ryzyka, warto zwrócić uwagę na sytuację, w której może nastąpić ogra-

niczenie lub nawet utrata zaufania przez jedną ze stron współpracy. Mechanizm redukcji ryzyka jest w tych warunkach nieskuteczny. Jednostka, która utraciła zaufanie pod wpływem działań podjętych przez kooperanta może w skrajnym przypadku dążyć do rozwiązania współpracy. Jest to jednak możliwe przede wszystkim w warunkach wykorzystywania mało specyficznych (typowych) aktywów we współpracy, często związanego z tym braku integracji działalności kooperantów i niewielkiego wpływu zmiany partnera na wyniki działalności strony rozwiązującej współpracę. W przypadku partnerskiej współpracy opartej na wysokiej specyfice aktywów wykorzystywanych we wspólnej działalności, ale także w warunkach dużego uzależnienia od drugiej strony (związanego z trudnością pozyskania poszukiwanych zasobów od innego dostawcy) szybkie rozwiązanie współpracy może okazać się zbyt kosztowne, a nawet niemożliwe. W warunkach wysokiego poziomu integracji działalności stron współpracy istotne znaczenie odgrywa szybkie zainicjowanie i wdrożenie działań naprawczych – zgodnie z przyjętymi w umowie rozwiązaniami umożliwiającymi renegocjowanie warunków umowy, ewentualnie podjęcie przez jedną ze stron decyzji o zwiększeniu poziomu nadzorowania współpracy, a także czasowe lub trwałe ograniczanie wpływu partnera na działalność jednostki, która utraciła do niego zaufanie. Reasumując powyższe rozważania, należy także zaznaczyć, że zazwyczaj odbudowa zaufania jest procesem, który trwa dłużej niż wypracowanie tego zaufania na początku współpracy.

## Podsumowanie

Uwzględnione w niniejszym rozdziale zagadnienia potraktowano jako kluczowe dla zapewnienia całościowego obrazu wpływu zaufania na ryzyko kooperacji. W praktyce liczba problemów związanych z kształtowaniem zaufania i jego wpływem na redukcję ryzyka współpracy może być znacznie większa niż wskazano w tabeli 4.1, np. ze względu na zróżnicowanie form kooperacji. Również zasady współpracy czy obustronne zobowiązania podejmowane w reakcji na ryzyko mogą się zmieniać – zależnie

od zmieniających się czynników ryzyka. Warto także zwrócić uwagę na aspekt, jakim jest skłonność organizacyjna do zaufania, na którą wpływają postawy poszczególnych członków organizacji odpowiedzialnych za wyniki przyszłej współpracy. Z uwagi na uzależnienie zaufania od indywidualnych cech poszczególnych reprezentantów współpracujących stron może wystąpić trudność w osiągnięciu stanu, w którym wspólnej realizacji uzgodnionych działań sprzyjać będzie zaufanie w wymiarze afektywnym pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych przedsiębiorstw. Przeszkodą we współpracy może być także utrata zaufania, zwłaszcza na skutek działań partnera, który wprawdzie nie zamierzał działać na szkodę drugiej strony, ale efekty tych działań zostały zinterpretowane w taki sposób. Odbudowa zaufania może okazać się niemożliwa. W konsekwencji może dojść do zmniejszenia poziomu integracji we współpracy, dążenia do wprowadzenia zmian w umowie zabezpieczających w większym stopniu stronę poszkodowaną, a nawet zerwania umowy.

# Andrzej Kozina

## Zarządzanie Idea-relacjami – próba konceptualizacji

### Wprowadzenie

Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw na początku obecnego stulecia charakteryzuje znaczna złożoność i zmienność. Transformacja światowego systemu gospodarczego związana z szybkim rozwojem technologii informacyjnej, określana mianem globalizacji, sprawia, że zmienne i nieprzewidywalne otoczenie stawia firmom coraz większe wymagania. Potęguje się ryzyko podejmowanych decyzji. Poszerza się zakres i wzrasta dynamika działania. Konieczne jest efektywne antycypowanie zmian w turbulentnym otoczeniu i zwiększanie elastyczności działania. W celu osiągnięcia pożądanego poziomu efektywności podejmuje się szereg przedsięwzięć, takich jak np. kreowanie i realizacja strategii rozwojowych, ekspansja na nowe rynki zbytu, wdrażanie nowych technologii wytwarzania i komunikowania, sprawne gospodarowanie aktywami materialnymi i niematerialnymi. Przedstawione powyżej uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw i przedsięwzięcia podejmowane w celu sprostania coraz to nowym wyzwaniom stymulują bardzo szybki wzrost zakresu i dynamiki zarówno kooperacji, jak i konkurencji w skali globalnej. W konsekwencji jednym z najważniejszych problemów wymagających rozwiązania w procesie funkcjonowania współczesnej firmy staje się kwestia sprawnego zarządzania relacjami z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami.

Zarządzanie relacjami nabiera szczególnego znaczenia w kontekście kształtujących się w ostatnich latach i coraz częściej stosowanych

w praktyce koncepcji odmiennych od tradycyjnych modeli organizacji i funkcjonowania współczesnych jednostek gospodarczych, takich jak holokracja (Robertson 2015), organizacja turkusu (Laloux 2015), czy Firma-Idea (Hausner, Zmyślony 2015). Najważniejszą cechą wspólną tych koncepcji jest eksponowanie roli wartości (Hausner 2017b; Pluta 2017). Przedmiotem dalszych rozważań będzie trzecia z wymienionych koncepcji.

W związku z powyższym celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie procesu zarządzania relacjami z interesariuszami w Firmie-Idei. Podjęto próbę konceptualizacji tego procesu w kilku etapach postępowania – wychodząc od prezentacji obszaru i obiektu badań oraz ogólnych interpretacji rozważanych kategorii pojęciowych, poprzez ich konkretyzację uwzględniającą specyfikę Firmy-Idei jako obiektu badań, po zestawienie szczegółowych zaleceń dotyczących zarządzania relacjami z jej interesariuszami. W celu uproszczenia i zarazem podkreślenia specyfiki analizowanego typu organizacji w dalszych rozważaniach dla nazwania dwóch najważniejszych spośród używanych pojęć będą stosowane skrótowe określenia, tj. „zarządzanie Idea-relacjami” oraz „Idea-interesariusze”.

## Pojęcie i zakres zarządzania relacjami

Jednym z nowych obszarów zainteresowań współczesnej teorii i praktyki zarządzania jest zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji. Pojawia się coraz więcej prac na ten temat. Jako przykładowe można wymienić te autorstwa A. Coxa i współautorów – omawiane zagadnienia postrzegają jako jeden z wyznaczników konkurencyjności (2004), A. Lindgreena – kładzie nacisk na interakcje w otoczeniu rynkowym (2008), czy wreszcie I. Wilkinsona – eksponuje powiązania pomiędzy firmami w sieciach (2008).

Śród rodzimych opracowań na temat zarządzania relacjami warto przywołać następujące pozycje bibliograficzne wydane w ostatnich latach:

- *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji* (2017), R. Tyszkiewicz – pierwsza i, jak się wydaje, najlepsza monografia na ten temat, obejmująca wszystkie najistotniejsze kwestie teoretyczno-metodologiczne;

- *Relacje w organizacji. Podręcznik trenera* (2016), pod red. I. Świątek-Barylskiej – praca zbiorowa, ukierunkowana na praktyczne problemy zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi;
- *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (2014), pod red. A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak – bardzo obszerne i zarazem odmienne od poprzedniej pozycji opracowanie, tj. poruszające teoretyczno-metodologiczne zagadnienia osadzone w teorii relacji międzyorganizacyjnych oraz wybrane kwestie praktyczne z rozważanego obszaru badawczego;
- *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami* (2014), E. Piwoni-Krzeszowskiej – monografia, w której interesujące nas problemy rozważa się w kontekście zarządzania wartością;
- *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (2015), pod red. A. Koziny – opracowanie ograniczające się do kilku istotnych problemów z zakresu zarządzania relacjami w firmie.

Należy dodać, że w badanym obszarze najwcześniej zwrócono uwagę na zarządzanie relacjami z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi firmy, czyli klientami – jako przykładowe prace można wymienić następujące publikacje: *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (Buttle, Maklan 2015) i *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management* (Dyche 2001), a z polskich opracowań: *Zarządzanie relacjami z klientem* (Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004).

Mimo iż w analizowanym obszarze pojawia się coraz więcej prac, trudno w nich znaleźć interpretację pojęcia zarządzania relacjami dostatecznie wyczerpującą i jednoznaczną z punktu widzenia dalszych rozważań. Może to być następstwem wątpliwości co do zasadności terminu „zarządzanie relacjami”, z czego wynika trudność jego właściwego zdefiniowania. Wątpliwości te można wyrazić poprzez następujące stwierdzenia:

1. Termin zarządzanie relacjami został zaczerpnięty z anglojęzycznej literatury przedmiotu, tj. stanowi literalne tłumaczenie określenia *relationships management*, podobnie jak wiele innych określeń zapożyczonych głównie z USA (np. „zarządzanie kreatywnością”, „zarządzanie czasem” itp.).
2. Biorąc pod uwagę specyfikę działań realizowanych w rozważanym obszarze, jak i samego ich przedmiotu, tj. relacji z interesariuszami, pojawia



się wątpliwość czy omawiane określenie jest właściwe, czy nie jest nieco „na wyrost”, podobnie jak np. „zarządzanie stresem” lub „zarządzanie samym sobą”.

3. Zarówno samo pojęcie w ramach teorii, jak i zakres praktycznego stosowania zarządzania wskazuje, że odnosimy je najczęściej albo do poszczególnych dziedzin funkcjonalnych w obrębie działalności przedsiębiorstw (oraz innych instytucji), np. mówi się o zarządzaniu produkcją, marketingiem, oraz projektów (przedsięwzięć), albo do wykorzystywanych zasobów, m.in. stosuje się terminy „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie informacjami”.
4. Jeśli chodzi o analizowany obszar, to w pierwszym z wymienionych powyżej przypadków nie mamy do czynienia ze ściśle wyodrębnioną dziedziną czy projektem, gdyż zarządzanie relacjami niejako przenika te dziedziny lub jest podporządkowane konkretnym projektom. Pełni zatem rolę pomocniczą, służebną. Z kolei drugi z wymienionych przypadków występuje w specyficznym zakresie. Ogół relacji firmy z jej interesariuszami, zwłaszcza tych pozytywnych, silnych, trwałych, w szczególności w ramach partnerstwa strategicznego, może być bowiem potraktowany jako swoisty zasób, będący istotną częścią niematerialnych aktywów organizacji. Tym bardziej, że relacje takie przyczyniają się do generowania wartości.
5. Ostatnie stwierdzenie wskazuje, że zarządzanie relacjami może być dla organizacji istotnym czynnikiem wzrostu efektywności jej funkcjonowania, co również stanowi kluczowy punkt odniesienia przy definiowaniu pojęcia zarządzania w ogólnym znaczeniu.

Pomimo sformułowanych zastrzeżeń i wątpliwości, można podjąć próbę stworzenia szerokiej, wielowymiarowej definicji rozważanego terminu<sup>6</sup>. Do opracowania takiej definicji można wykorzystać koncepcję systemu zarządzania autorstwa A. Stabryły (1984, s. 9–13). Uwzględnia ona wszystkie kluczowe aspekty tego rodzaju systemu, pozwalające na pełne (kompleksowe) i precyzyjne wyjaśnienie jego specyfiki. Biorąc pod uwagę cytowaną koncepcję skonkretyzowano zawarte w jej ramach

6 Pomijam definicję pojęcia relacji, rozumiejąc je intuicyjnie – rozważania na jego temat można znaleźć w literaturze, np. w opracowaniu (Tyszkiewicz 2017, s. 37–65).

aspekty dla obszaru zarządzania relacjami w firmie, jednocześnie przypisując im odpowiednie wymiary, a także rozbudowując niektóre z nich i dodając nowe. Wykorzystano przy tym odmienną, najczęściej cytowaną klasyfikację funkcji zarządzania oraz zakresu działań realizowanych w ich ramach (Leksykon zarządzania 2004, s.139–140). W efekcie otrzymano szeroką interpretację zarządzania relacjami ujętą w tabeli 5.1.

**Tabela 5.1.** Wielowymiarowa definicja zarządzania relacjami

Wymiary (aspekty)	Interpretacja poszczególnych wymiarów
<b>CELE</b> (celowościowy)	<p>Cel całościowy (ogólny) to oddziaływanie na relacje z interesariuszami w taki sposób, aby w możliwie największym stopniu przyczyniały się one do osiągnięcia wymaganego poziomu efektywności funkcjonowania organizacji. Osiągnięcie tego celu obejmuje realizację dwóch następujących celów częściowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nawiązywanie, podtrzymywanie, wzmacnianie itp. relacji mających pozytywny wpływ na efektywność firmy,</li> <li>• zrywanie, zmienianie i osłabianie relacji negatywnie oddziałujących na efektywność organizacji.</li> </ul> <p>Cele szczegółowe są uwarunkowane specyfiką obszarów działalności firmy, w ramach których występują swoiste relacje z adekwatnymi rodzajami interesariuszy, np. z pracownikami celem kształtowania stosunków pracy, dostawcami przy precyzowaniu warunków dostaw.</p>
<b>ZAKRES</b> (merytoryczny)	<p>Konkretne kwestie, które są rozważane w ramach danych relacji, jak również swoiste cechy tych relacji (zakres, natężenie, trwałość itp.) są zdeterminowane przez potrzeby (wymagania) konkretnych zadań, projektów, transakcji itp., przy których realizacji relacje te występują, a także wymagania i oczekiwania stron tych relacji, tj. firmy i poszczególnych jej interesariuszy, np. przy ustalaniu z danym klientem ceny i warunków płatności za dostarczane produkty, podczas negocjowania z konkretnym bankiem warunków spłaty kredytu w określonej kwocie i wysokości stopy jego oprocentowania.</p>

<b>ZASOBY</b> <b>(podmiotowy</b> <b>i przedmio-</b> <b>towy)</b>	<p>Zasoby ludzkie (o decydującym znaczeniu) – jednostki organizacyjne firmy realizujące funkcje w zakresie zarządzania relacjami i/lub reprezentującą ją wobec interesariuszy, o określonym zakresie kompetencji oraz potencjale wiedzy, zdolności i umiejętności, w tym jednostki wykonawcze – odpowiedzialne za realizację tych funkcji oraz kierownicze – zobowiązane do ich nadzorowania.</p> <p>Zasoby rzeczowe (mające pomocniczy charakter) – tworzone i/lub wykorzystywane przy wykonywaniu rozważanych funkcji, w tym zasoby: informacyjne – bazy danych i wiedzy; finansowe – wydatki na realizację tych funkcji; techniczne – sprzęt i oprogramowanie, sieci i nośniki danych oraz rzeczowe (fizyczne) – inne wyposażenie, materiały, czas i przestrzeń.</p>
<b>STRUKTURA</b> <b>ORGANIZA-</b> <b>CYJNA</b> <b>(statyczny)</b>	<p>Dany typ struktury organizacyjnej determinuje działania oraz cele i zadania poszczególnych jednostek w firmie w obszarze zarządzania relacjami, np. w zakresie public relations czy zaopatrzenia. Ponadto struktura określa powiązania pomiędzy tymi jednostkami, zwłaszcza zasady współdziałania i mechanizmy koordynacji, formę i sposób nadzorowania tych zadań oraz zakres ich formalizacji. Omawiane zadania są niejako „wpisane” w strukturę organizacyjną firmy. Sprawnej ich realizacji sprzyja stosowanie współczesnych typów rozwiązań strukturalnych: sieciowych, procesowych i wirtualnych.</p>
<b>PROCESY WY-</b> <b>KONAWCZE</b> <b>(dynamiczny –</b> <b>funkcjonalny)</b>	<p>Zarządzanie relacjami ma charakter pomocniczy w stosunku do procesów wykonawczych, w tym głównych, tj. realizowanych w celu spełnienia wymagań klientów zewnętrznych, i wspomagających – w celu zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych. Trudno mówić o procesie zarządzania relacjami w ścisłym znaczeniu, gdyż poszczególne zadania realizowane w jego ramach są rozproszone wewnątrz organizacji, stanowiąc fragmenty procesów wykonawczych. Mają najwyżej formę podprocesów przy bardziej rozbudowanych działaniach dotyczących zarządzania relacjami, np. przy prowadzeniu kampanii reklamowej czy realizacji złożonego projektu we współpracy z wieloma podwykonawcami.</p>

---

**PROCES  
ZARZĄDZANIA  
(dynamiczny –  
funkcjonalny)**

Planowanie – pozyskiwanie i analiza danych dotyczących sytuacji organizacji i jej interesariuszy, prognozowanie zmian w tym obszarze, identyfikacja istotnych (dotychczasowych i nowych) interesariuszy oraz określanie charakteru i zakresu niezbędnych relacji z nimi, formułowanie celów w zakresie zarządzania tymi relacjami, ustalanie działań i alokacja zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz tworzenie zasad monitorowania i kontroli ich realizacji.

---

Organizowanie – analiza potrzeb i możliwości, a zwłaszcza kompetencji niezbędnych do realizacji celów w zakresie zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami, formułowanie i zlecanie do realizacji pracownikom i zespołom zadań adekwatnych do tych celów, wraz z udzieleniem potrzebnych wskazówek i instrukcji. Przydzielanie wykonawcom uprawnień niezbędnych do realizacji tych zadań i ustalanie zakresów odpowiedzialności za ich wykonanie. Zapewnienie pracownikom i zespołom środków niezbędnych do realizacji zadań oraz koordynowanie działań w zakresie zarządzania relacjami.

---

Przewodzenie – tworzenie odpowiedniego środowiska pracy oraz zapewnienie zaangażowania podległych zespołów w realizację zadań dotyczących zarządzania relacjami w wymaganym stopniu, poprzez udzielanie im potrzebnych informacji, tłumaczenie, instruowanie i szkolenie, motywowanie za pomocą bodźców materialnych i niematerialnych (zwłaszcza sprzyjającej atmosfery pracy), adekwatnych do realizowanych zadań oraz identyfikowanie i przewyżczanie ewentualnych trudności w realizacji zadań.

---

Kontrolowanie – ustalenie wymaganych standardów dotyczących realizacji celów i zadań w zakresie zarządzania relacjami, identyfikowanie i wyjaśnianie ewentualnych odchyłań od tych standardów, a także podejmowanie ewentualnych działań korygujących.

---

**METODY  
POMOCNICZE  
(dynamiczny –  
instrumentalny)**

Różnorodne, szczegółowe i zarazem typowe narzędzia (instrumenty), tj. modele, zasady, metody, techniki, stosowane do realizacji poszczególnych działań w zakresie zarządzania relacjami, czyli standardowe techniki pozyskiwania danych, jak wywiad, ankieta i kwestionariusz, metody analizy strategicznej, a zwłaszcza analizy: interesariuszy, PEST, SWOT i metody scenariuszowe, bilans strategiczny, analiza i usprawnianie procesów, typowe środki zarządzania informacjami i komunikowania się, prowadzenie negocjacji i mediacji itp.

---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Stabryła 1984, s. 9–13).

Reasumując, dla celów zasadniczych rozważań można przyjąć przedstawioną interpretację zarządzania relacjami jako specyficznego obszaru teorii i praktyki zarządzania, akceptując jego nazwę, ze świadomością, że jest ona nieprecyzyjna (na co wcześniej zwrócono uwagę).

## **Firma-Idea jako szczególny podmiot zarządzania relacjami**

Firma-Idea stanowi oryginalną koncepcję funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw – to model oparty na nowym podejściu do wartości w biznesie (Hausner, Zmysłony 2015). W dalszych rozważaniach stanowi główny obiekt analizy, dla którego przedstawiono specyficzne ujęcie procesu zarządzania relacjami. Należy zatem zaprezentować syntetyczną interpretację Firmy-Idei oraz wymienić jej najważniejsze charakterystyki, które determinują zachodzące w niej relacje, opierając się na opracowaniu jej pomysłodawców (Ibidem).

Można powiedzieć, że Firma-Idea to specyficzna koncepcja działalności biznesowej, u podstaw której leżą dwa fundamentalne założenia:

1. Ludzkie działania, w tym także gospodarcze, mają kulturową podbudowę. W tym sensie gospodarka jest także kulturą, czyli obszarem nasyconej aksjologicznie komunikacji i współdziałania.
2. Sensu konkretnego działania nie da się wyprowadzić z niego samego. Można go uchwycić przez refleksję odnoszącą się do trajektorii rozwoju podmiotu, który te działania podejmuje. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i zbiorowości, w tym organizacji, także organizacji gospodarczych. Aby działanie firmy było sensowne, musi mieć ona swoją ideę, swój system wartości, który wynika z jej „życiowej trajektorii”, i który wyznacza jej dalszy kurs (Ibidem).

Z punktu widzenia celów prowadzonych rozważań ważne jest podkreślenie roli komunikacji i współdziałania oraz wartości.

Uznając za zbędne szersze opisywanie koncepcji Firmy-Idei, co uczyniono w cytowanym, źródłowym opracowaniu, należy wymienić jej zasadnicze cechy istotne z punktu widzenia zarządzania relacjami w jej ramach (Biga 2017):

1. Współwytwarzanie wartości.
2. Wykorzystanie mechanizmów rynkowych.
3. Orientacja relacyjna.
4. Wartości w dwóch porządkach: firma jako instytucja, firma jako organizacja.
5. Gospodarka jako kultura.
6. Zanegowanie oportunistycznej gry rynkowej.
7. Odejście od kapitalizmu kwartalnego.
8. Kluczowa rola kapitałów miękkich.
9. Spirala rozwojowa.
10. Niekomercjalizowanie wszystkich przejawów ludzkiej aktywności.

Z jednej strony, zarządzanie relacjami w każdego rodzaju organizacji, także w Firmie-Idei, jest uwarunkowane jej istotą jako szczególnego rodzaju grupy społecznej realizującej specyficzne cele. Należy uwzględnić zarówno te relacje, w których firma stanowi ich środowisko, tj. z interesariuszami wewnętrznymi, pomiędzy pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, jak i te, dla których jest ich podmiotem, tj. w stosunku do dostawców, odbiorców, kooperantów itp.

Z drugiej strony, Firma-Idea ma specyficzny charakter i w związku z tym proces zarządzania relacjami także ma swoisty charakter, odróżniający ten proces od innych, właściwych dla tradycyjnych organizacji. Rozstrzygają o tym cechy rozważanego modelu organizacji, a zwłaszcza jej orientacja relacyjna – w sposób bezpośredni, jak i wszystkie pozostałe cechy, a zwłaszcza współtworzenie wartości i ukierunkowanie bardziej na współdziałanie niż rywalizację – w sposób pośredni, gdyż sprawne zarządzanie relacjami jest koniecznym warunkiem przejawiania się tych cech.

Ponadto, analizując wymienione cechy, można zauważyć, że badany model organizacji posiada typowe atrybuty podmiotów gospodarczych, jednocześnie negując i ograniczając negatywne zjawiska występujące w tego typu podmiotach. Jak trafnie podkreślają Autorzy omawianej koncepcji, zasadnicze pytanie polega na tym, czy zerwanie więzi między rynkiem i wartościami jest nieuchronne i wynika z natury rynku, czy też to następstwo określonego, kapitalistycznego modelu gospodarki rynkowej, w którym nie ma granic komercjalizacji dóbr (Hausner, Zmysłony 2015). Ekspozowanie roli wartości, zwłaszcza aktywów niematerialnych, jest

bardzo ważne z punktu widzenia zarządzania relacjami jako zasadniczego obszaru rozważań, podobnie jak akcentowanie znaczenia relacji jako takich.

## Specyfika Idea-interesariuszy

Najpierw należy sprecyzować termin „interesariusze (grupy interesów)” w sensie ogólnym, a następnie odnieść ten termin do Firmy-Idei. W literaturze można wyodrębnić dwa sposoby interpretacji omawianego pojęcia (Freeman, Reed 1983):

1. Szerszy – zaliczający do grona interesariuszy każdego, kto może wpływać na organizację lub znajduje się pod jej wpływem, w jakikolwiek sposób jest zaangażowany w jej interesy lub zgłasza wobec niej jakieś żądania. Są to więc „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację lub podlegać jej oddziaływaniu” (Freeman 1984, s. 21), które są „bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 80).
  2. Węższy – zakładający, że firma nie może zaspokajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, a zatem powinna skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej ich liczby, tych mających realny wpływ na jej działanie i oczekujących z tego tytułu korzyści. „Poszczególne grupy interesów posiadają różne możliwości oddziaływania na firmę, stąd stanowiąc mogą dla niej zarówno poważne zagrożenie, jak i nie mieć dla niej żadnego praktycznie znaczenia. Dlatego też w nowszych definicjach grup interesów akcentuje się nie tylko zgłaszanie żądań względem przedsiębiorstwa, ale również możliwość ich egzekucji” (Leksykon zarządzania 2004, s. 151–152). Według K. Obłója (2007, s. 217) grupy te „spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach, a po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”.  
Interesariuszy dzieli się zwykle na dwie grupy, tj.:
1. Wewnętrznych (w firmie): właścicieli (dominujących udziałowców lub akcjonariuszy, radę nadzorczą), menedżerów, pracowników.
  2. Zewnętrznych (w otoczeniu): dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów w innych formach współpracy, odbiorców (klientów), kon-

kurentów, instytucje finansowe (banki, wierzycieli), związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe (lokalne), instytucje edukacyjne i społeczne, różnorodne grupy nacisku itp.

Interakcje Firmy-Idei z jej interesariuszami są generalnie pozytywne, zwłaszcza z tymi wewnętrznymi i kluczowymi zewnętrznymi, co wynika ze specyfiki rozważanego modelu organizacji. Jednocześnie relacje te są liczne, wielopłaszczyznowe, symetryczne i niesymetryczne, silniejsze i słabsze, incydentalne i trwałe itp. Ponadto, cechuje je duża dynamika, która narzuca konieczność ciągłej ich analizy i podejmowania działań zmieniających je w pożądanym zakresie. Są zatem trudne do identyfikacji, a tym bardziej kształtowania.

Omawiane relacje są uwarunkowane głównie współpracą w zakresie współtworzenia wartości, tj. najważniejszego działania w Firmie-Idei. Wyraża się to poprzez kreowanie wzorcowych rozwiązań (standardów) w obszarze wspólnie realizowanych działań. Są one oparte na akceptowanych i podzielanych normach społecznych oraz filozofii zarządzania nastawionej na kształtowanie partnerskich stosunków. Pozwala to na pomnażanie kapitału relacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz utrwalanie wizerunku organizacji dbającej o relacje z pracownikami i ich dobrostan.

Wyszczególnienie rodzajów Idea-interesariuszy i ich specyficznych cech uwarunkowanych odmiennością Firmy-Idei od tradycyjnych podmiotów gospodarczych jest niewystarczające z punktu widzenia celu dalszych rozważań. Konieczne jest bowiem opracowanie bardziej rozbudowanej charakterystyki Idea-interesariuszy, co pozwoli na wskazanie najważniejszych działań niezbędnych do właściwego zarządzania relacjami z nimi. Za nieuzasadnione należy uznać omawianie w tym miejscu rozbudowanej metodyki analizy interesariuszy, scharakteryzowanej w bogatej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego (np. w pracach: Lisiński 2004, s. 80–88; Obłój 2007, s. 217 i dalsze). Przydatne będzie natomiast zastosowanie dwóch szczegółowych narzędzi identyfikacji interesariuszy, czyli macierzy M. Johnsona i K. Scholesa (1999, s. 216) oraz C. Edena i F. Ackermanna (1998, s. 121–125, 344–346). Wykorzystano główną przesłankę konstrukcji tych macierzy, tj. przyjęcie dla celów charakterystyki



Idea-interesariuszy dwóch zmiennych: 1) siły ich wpływu i 2) poziomu zainteresowania firmą. Uwzględniono także sposoby traktowania poszczególnych rodzajów interesariuszy sugerowane przez cytowanych autorów. Dokonano modyfikacji tych propozycji, a także samych nazw rodzajów grup interesów, biorąc pod uwagę specyficzne cechy Firmy-Idei i Idea-interesariuszy. Efekty zamieszczono na rysunku 5.1 i w tabeli 5.2.

**Rysunek 5.1.** Macierz siła wpływu/poziom zainteresowania Idea-interesariuszy

		wymagający (roszczeniowi)	współdziałający (partnerzy)
Siła wpływu na działania Firmy-Idei	wysoka	nieznani (anonimowi)	zainteresowani (obserwujący)
	niska	niski	wysoki
		Poziom zainteresowania Firmą-Ideą	

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: (Johnson, Scholes 1999, s. 216; Eden, Ackermann 1998, s. 121–125, 344–346).

Tabela 5.2. Charakterystyka rodzajów Idea-interesariuszy

Rodzaje Idea-interesariuszy		Niezbędne działania Firmy-Idei
Nazwa	Opis	
<b>Współdziałający (partnerzy)</b>	Bardzo zainteresowani sytuacją w firmie i mający na nią bardzo duży wpływ, np. aktualni klienci, zwłaszcza strategiczni, dostawcy i kooperanci, szczególnie kluczowi, bank finansujący i sponsorzy.	Ścisła współpraca w szerokim zakresie, oparta na wzajemnych zaufaniu, podtrzymywanie, a nawet wzmacnianie pozytywnych relacji z kluczowymi partnerami zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym oraz ciągle doskonalenie współdziałania.
<b>Wymagający (roszczeniowi)</b>	Nie są zainteresowani sytuacją firmy, lecz mają na nią bardzo duży wpływ, np. potencjalni klienci, dostawcy, instytuty badawczo-wdrożeniowe i skuteczne grupy nacisku.	Podtrzymywanie zadowolenia, dawanie satysfakcji poprzez niezbędne świadczenia, zachęcanie do korzystnej wymiany, negocjowanie jej warunków, a nawet współpracy, wykorzystując własne atuty, w skrajnie trudnych sytuacjach uleganie presji (wymiana nieekwiwalentna).
<b>Zainteresowani (obserwujący)</b>	Bardzo zainteresowani sytuacją w firmie, lecz nie mający na nią większego wpływu, np. władze lokalne, urzędy pracy czy instytucje charytatywne.	Identyfikowanie i analiza potrzeb informacyjnych oraz bieżące komunikowanie się w niezbędnym zakresie, dostarczanie rzetelnych, wiarygodnych, pełnych danych oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku w celu zachęcania do ewentualnej współpracy.
<b>Nieznani (anonimowi)</b>	Interesariusze nie są zainteresowani sytuacją firmy i mają na nią bardzo niewielki wpływ, np. firmy z innej branży, stowarzyszenia czy partie polityczne.	Ograniczone zaangażowanie, minimalny wysiłek, ale jednocześnie uważna obserwacja, monitorowanie i analiza otoczenia pod kątem możliwości pozyskania potencjalnych partnerów do współpracy, dotąd niezidentyfikowanych.

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, należy podkreślić, że specyfika zarządzania relacjami Firmy-Idei z jej interesariuszami polega przede wszystkim na jej pozytywnym do nich podejściu, otwarciu na ich potrzeby i orientacji na współdziałanie z nimi, a nawet partnerstwo. Co więcej, dotyczy to tych spośród nich, którzy w danym momencie wydają się być mniej ważni, ale potencjalnie mogą stać się jej partnerami – jednak pod warunkiem, że zaakceptują zasady jej działania i zaangażują się w proces współtworzenia istotnych wartości. Firma-Idea wiele oferuje swoim interesariuszom i zarazem wiele od nich oczekuje.

## Ogólne zasady zarządzania Idea-relacjami

Syntetyczny opis Idea-interesariuszy i działań niezbędnych dla sprawnego zarządzania relacjami z poszczególnymi ich rodzajami, przedstawiony w poprzednim podrozdziale, należy uznać za niewystarczający. W celu rozwiązania kluczowego problemu podjętego w niniejszym rozdziale należy bowiem określić, w jaki sposób tego rodzaju działania powinny być realizowane, w formie konkretnych zaleceń odnoszących się do każdego z rodzajów Idea-interesariuszy. Można w tym przypadku wykorzystać propozycję dotyczącą zasad zarządzania relacjami, rozważanych wcześniej w odniesieniu do negocjacji gospodarczych (Kozina 2015). Poniżej przedstawiono nowe ujęcie tych zasad, tzn. po pierwsze, w bardziej rozwiniętej firmie, a po drugie – uwzględniające kontekst rozważań, tj. specyficzne cechy Firm-Idei i zarządzania relacjami z Idea-interesariuszami.

**Zasada trwałości relacji** – charakteryzowana poprzez czasokres (ciągłość) trwania relacji z Idea-interesariuszami i zakres kumulacji pozytywnych doświadczeń ze współpracy. Stosowanie tej zasady wymaga stworzenia i ciągłego aktualizowania bazy wiedzy o obecnych i potencjalnych Idea-interesariuszach oraz relacjach z nimi, a zwłaszcza analizy spostrzeżeń dotyczących tych relacji oraz ich znaczenia z punktu widzenia efektywności działania.

**Zasada intensywności relacji** – wyraża poziom natężenia (siły) relacji z Idea-interesariuszami, konkretyzowany poprzez dwa parametry: ich znaczenie z punktu widzenia celów partnerów oraz ich częstotliwość w okresie ich współpracy. Zbyt niski poziom natężenia relacji może po-

wodować ich ograniczenie, czy nawet zerwanie, natomiast zbyt wysoki może prowadzić do powstawania niepotrzebnych konfliktów związanych z negatywnym aspektem rutyny, czyli wzajemnego „znudzenia się sobą”.

**Zasada wspólnoty wartości** – dotyczy deklarowanych i/lub realizowanych wartości materialnych i niematerialnych, takich jak lojalność, solidarność, rzetelność oraz określa potencjalne granice partnerstwa w zakresie ich współtworzenia. Zarazem konieczne jest unikanie wywoływania konfliktów dotyczących wartości jako typowych przypadków konfliktów niepotrzebnych, wynikających z wzajemnego narzucania sobie odmiennych wartości.

**Zasada wzajemności podmiotów relacji** – identyfikuje czy i w jakim stopniu partnerzy negocjacji przychylnie reagują na pozytywne reakcje i działania innych, unikają negatywnych posunięć oraz odwołując się do podobieństwa sytuacji, w której razem się znajdują, postępują zgodnie ze starym porzekadłem „nie czynj drugiemu, co tobie niemiłe”. Wiąże się to z przyjęciem w momencie nawiązywania relacji strategii zorientowanej na współdziałanie z partnerem oraz ewentualnej jej zmiany na rywalizację, gdy nie sprawdzi się ta pierwsza.

**Zasada wiarygodności podmiotów interakcji** – opiera się na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że partnerzy nie podejmują wobec siebie niedozwolonych czy nieetycznych działań, a nawet nie kierują tego rodzaju wypowiedzi, tzw. półprawd, i nie zachowują się selektywnie w komunikowaniu się. Są w stosunku do siebie całkowicie rzetelni, prawdomówni i przewidywalni. Nie zawodzą. Wiedzą, czego mogą od siebie oczekiwać i nic ich nie zaskakuje w negatywnym znaczeniu tego słowa.

**Zasada otwartości i symetrii informacji** – stanowi, że pomiędzy współpracującymi partnerami nie ma żadnych barier komunikacyjnych. Wszelkie istotne dane przepływają swobodnie i bez ograniczeń. Kanały komunikacyjne są dostatecznie drożne. Wymieniane informacje są użyteczne, tj. autentyczne, wiarygodne (ze sprawdzonych źródeł), dostarczane we właściwym czasie i formie, w odpowiedniej ilości i jakości, do właściwych adresatów itp. Nie ma opóźnień, braków czy zafalszowań danych. Partnerzy są „dobrze poinformowani” i bezpieczni w wymiarze informacyjnym.

**Zasada wzajemnego wsparcia** – jest wyrażona poprzez zakres, w jakim podmioty interakcji wspomagają się wzajemnie w swoich działaniach,

szczególnie w sytuacjach trudnych czy kryzysowych, zwłaszcza w relacjach z innymi podmiotami otoczenia w celu wzmocnienia siły przetargowej i wiarygodności, np. poprzez wspieranie ofert, kredytowanie działań, udzielanie gwarancji, poręczanie umów, dostarczanie referencji itp. Strony interakcji znacznie szerzej postrzegają swoje role we wzajemnym współdziałaniu, wychodząc poza wąskie, szczegółowe cele pojedynczych transakcji. Wymagane jest stworzenie wspólnego „systemu wczesnego ostrzegania” o możliwości wystąpienia trudnych sytuacji w ramach relacji.

**Zasada równowagi** – obejmuje dwie zasady częściowe. Pierwsza to **zasada komplementarności**, która określa, w jakim stopniu rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem. Drugą zasadę częściową stanowi **rozdzielność**, która określa zakres, w jakim oba wymienione działania są rozłączne, gdyż efektywna realizacja jednego z nich nie powinna mieć negatywnego wpływu na drugie i vice versa. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem, a także pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem.

**Zasada orientacji strategicznej (perspektywiczności)** – determinuje zakres, w jakim konkretne transakcje mogą i/lub powinny być jedynie etapem w ramach długofalowej współpracy czy nawet partnerstwa strategicznego. Partnerstwo to jest oparte na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że przy formułowaniu celów konkretnych transakcji trzeba brać jako istotny punkt odniesienia ogólniejsze zamierzenia wynikające z wizji i misji organizacji. Może się zdarzyć, że w pewnych sytuacjach nie osiąga się pożądaných korzyści, zwłaszcza materialnych, a nawet ponosi wymierne straty. Jednak nawiązuje się lub rozwija na tyle korzystne relacje z partnerem, że dzięki nim można odnieść znaczące korzyści w przyszłości, istotnie przewyższające ową stratę.

**Zasada elastyczności** – przejawia się wzajemnym oferowaniem przez podmioty relacji zarówno jak największej liczby korzystnych dla nich rozwiązań, jak i dążeniem do uzyskania ich wymaganej użyteczności. Powinny one być na tyle adekwatne do warunków działania i współdziałania, aby w przypadku ewentualnego niepowodzenia w nawiązaniu korzystnej relacji z jednym partnerem, stworzyć sobie możliwości pozyskania innych.

Należy zatem dokonywać rzetelnej i wszechstronnej oceny poszczególnych transakcji w szerokim kontekście rynkowym, co wymaga posiadania znacznego potencjału kompetencji, zwłaszcza o charakterze relacyjnym.

**Zasada przechodniości** – opisuje wzajemne wspomaganie się partnerów w nawiązywaniu i utrzymywaniu partnerskich relacji z innymi podmiotami otoczenia w celu tworzenia sieci współdziałających organizacji. Chodzi o podejmowanie działań wspierających, jak przy zasadzie wzajemności, aby pozyskać poprzez naszego dotychczasowego partnera nowych współpracowników, a nawet sojuszników. Partnerstwo strategiczne powinno odzwierciedlać wzajemne „przyciąganie się” partnerów posiadających zdolność do nawiązywania współpracy, zawierania koalicji, tworzenia aliansów itp. Sprawdzeni partnerzy strategiczni są po prostu bardziej atrakcyjni i wiarygodni dla innych.

**Zasada selektywności** – odzwierciedla zakres potencjalnych relacji, zwłaszcza partnerskich, które nawiązuje i/lub podtrzymuje dana organizacja. Zakłada się, że nie ze wszystkimi podmiotami powinna ona i/lub może kształtować relacje, szczególnie te pozytywne. Potencjalnych partnerów identyfikuje się przy wykorzystaniu analizy interesariuszy. Z jednej strony, pochopne nawiązywanie zbyt licznych i/lub nieobiecujących relacji może narazić organizację na rozpraszanie zasobów. Z drugiej jednak strony, ignorowanie potencjalnie atrakcyjnych partnerów pozbawia ją szans na rynku.

## Szczegółowe zalecenia dotyczące zarządzania Idea-relacjami

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej zasady, na ostatnim etapie konceptualizacji zarządzania Idea-relacjami można dokonać konkretyzacji tych zasad w odniesieniu do wyróżnionych wcześniej rodzajów Idea-interesariuszy. Pozwala to na stworzenie zbioru szczegółowych zaleceń dotyczących zarządzania relacjami w Firmie-Idei (zob. tab. 5.3.).

Syntetyzując rekomendacje zawarte w tabeli 5.3, można stwierdzić, że dla kolejnych rodzajów Idea-interesariuszy zalecenia te mieszczą się na continuum: partnerstwo strategiczne – niezbędny zakres współpracy,

zredukowany do wymiany koniecznych świadczeń – zakres współdziałania ograniczony do komunikowania się w niezbędnym zakresie – brak, ewentualnie identyfikowanie potencjalnych możliwości współpracy.

**Tabela 5.3.** Zalecenia dotyczące zarządzania relacjami z Idea-interesariuszami

Zasady \ Rodzaje inter- resariuszy	Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
<b>Zasada trwałości relacji</b>	Permanentne, regularnie powtarzające się kontakty, utrwalone w formie tradycji, czy zwyczaju.	Stałe, rutynowe, powtarzające się kontakty w niezbędnym zakresie wymiany.	Okresowe kontakty w oparciu o ustalone i respektowane zasady informowania.	Incydentalne, ograniczone i przypadkowe interakcje.
<b>Zasada intensywności relacji</b>	Ciągła i silna relacja, niejako rutynowa (w pozytywnym znaczeniu), tj. na zasadzie „rozumienia się bez słów”.	Średnie, zwykle okresowe napięcie relacji, zależnie od potrzeb.	Średnie napięcie nieregularnych relacji, zredukowane do minimum przez potrzebne dane.	Słabe, jednorazowe, ewentualnie kilkakrotne interakcje.
<b>Zasada wspólnoty wartości</b>	Pełna zgodność (wspólnych) wartości, ich rozwijanie oraz współtworzenie na podstawie konsensusu.	Częściowa rozbieżność wartości, ich zgodność dla zawarcia niezbędnego kompromisu, na akceptowalnym poziomie.	Przewaga rozbieżnych wartości lub ograniczona ich zgodność w zakresie dostarczanych danych.	Brak lub przypadkowa zgodność wartości.
<b>Zasada wzajemności podmiotów relacji</b>	Pełne zrozumienie pomiędzy partnerami i wzajemna akceptacja oczekiwań i wymagań.	Akceptacja i spełnianie oczekiwań (żądań) w niezbędnym zakresie.	Zrozumienie potrzeb informacyjnych i akceptacja zasad i warunków komunikacji.	Uprzejmość, pozytywne nastawienie, brak potrzeby zrozumienia i akceptacji.

<b>Zasada wiarygodności podmiotów relacji</b>	Całkowite zaufanie i pełna wiarygodność, utrwalone na podstawie dobrych doświadczeń ze współpracy.	Ograniczona wiarygodność, niezbędny poziom zaufania w zakresie wymiany świadczeń.	Rzetelność i użyteczność dostarczanych danych, ograniczone zaufanie.	Nie ma podstaw do oceny wiarygodności, ryzyko ewentualnego braku zaufania.
<b>Zasada otwartości i symetrii informacji</b>	Pełna drożność kanałów komunikacji oraz wymienianie informacji o wymaganym poziomie użyteczności.	Niezbędne jest zapewnienie użyteczności danych adekwatnych do zakresu świadczeń.	Limitowana użyteczność danych oraz zakres wymiany informacji – tylko w odpowiedzi na zgłaszane żądania	W zasadzie nie ma znaczenia ze względu na incydentalność kontaktów, unikanie pułapek informacyjnych.
<b>Zasada wzajemnego wsparcia</b>	Pełny zakres wzajemnego wspomagania partnerów.	Wsparcie w stopniu niezbędnym dla zaspokajania potrzeb.	Wsparcie tylko w zakresie informowania, zgodnie z oczekiwaniami.	Uprzejme sygnalizowanie ewentualności nawiązania kontaktu.
<b>Zasada równowagi</b>	Właściwe zbilansowanie wartości i znaczenia rozważanych działań, wzajemne wspomaganie się w tym zakresie.	Dominacja kwestii merytorycznych nad ograniczonym zakresem kształtowania pozytywnych relacji.	Wyłącznie wsparcie informacyjne dotyczące potrzebnych danych.	Zarówno zagadnienia merytoryczne, jak i kwestia relacji nie mają żadnego znaczenia.
<b>Zasada orientacji strategicznej</b>	Aktualne potrzeby i wzajemne oczekiwania stron weryfikowane i zaspokajane zgodnie z założeniami strategicznymi.	Dominacja kwestii doraźnych nad długofalowymi, ewentualnie postrzeganymi pod kątem przyszłych korzyści.	Bieżące informowanie i ograniczenie perspektywy strategicznej do prognozowanych potrzeb informacyjnych.	Oczywisty brak perspektywy strategicznej.



<b>Zasada elastyczności</b>	Tworzenie warunków sprzyjających twórczemu poszukiwaniu opcji rozwiązań i ich wszechstronnej analizy.	Ograniczona elastyczność, oferty oceniane pod kątem zgłaszanych oczekiwań.	Elastyczność zredukowana do zakresu wymaganych danych oraz akceptowanych metod i form komunikowania.	Ewentualna potrzeba elastyczności przy poszukiwaniu potencjalnych partnerów do współpracy.
<b>Zasada przechodności</b>	Nawiązywanie i podtrzymywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji w sieci powiązań.	Potencjalne pośrednie zaspokajanie potrzeb innych podmiotów w łańcuchu interakcji.	Ewentualne przekazywanie danych innym odbiorcom w zakresie ustalonym przez strony interakcji.	Brak, ewentualne pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów, zapoznanie i polecenie.
<b>Zasada selektywności</b>	Wszystkie konieczne i wystarczające relacje z niezbędną liczbą partnerów, uzasadnioną wymaganiem poziomem efektywności działania.	Minimalna kontrola w zakresie zarządzania relacjami, ograniczenie się do podmiotów zgłaszających żądania korzyści.	Ograniczona kontrola w zakresie zarządzania relacjami, do podmiotów zgłaszających żądania informacyjne.	Z natury rzeczy kontakty są selektywne, tzn. doraźne i nieplanowane.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Należy również podkreślić, że proponowane zestawienie zaleceń ma dwojakiego rodzaju zastosowanie praktyczne. Po pierwsze, diagnostyczne, tj. pozwala na identyfikację i ocenę aktualnych relacji z Idea-interesariuszami. Po drugie, prognostyczne, tzn. określa zagrożenia i szanse związane z nawiązywaniem i kształtowaniem relacji z nowymi, potencjalnymi Idea-interesariuszami.

## Podsumowanie

Zarządzanie Idea-interesariuszami niewątpliwie stanowi jeden z ważniejszych obszarów zarządzania Firmą-Ideą. Wpływa bowiem w dużym stopniu na sprawność realizacji procesów, zwłaszcza w zakresie współdziałania i zawierania transakcji zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i grupami interesów z otoczenia organizacji, a co za tym idzie warunkuje ogólną efektywność jej funkcjonowania.

Proponowana koncepcja zarządzania Idea-relacjami z Idea-interesariuszami ma uniwersalny i kompleksowy charakter, ponieważ obejmuje swoim zakresem wszystkie wymiary i aspekty rozważanego obszaru zarządzania. Można zaryzykować stwierdzenie, że potencjalnie koncepcja ta stanowi użyteczne narzędzie opisu, analizy i kształtowania Idea-relacji w praktyce.

Celem uzupełnienia tej koncepcji należy dodać, że informacje o Idea-interesariuszach powinny być na bieżąco weryfikowane i aktualizowane. Analiza powinna obejmować wszelkie obecne i potencjalne związki między nimi oraz musi mieć charakter dynamiczny – należy brać pod uwagę zarówno aktualnych, jak i potencjalnych interesariuszy, a nawet hipotetycznych czy pożądaných (modelowych), prognozując ich zachowania. Trzeba rozważać (w analogicznym zakresie) także Firmę-Ideę jako obecnego lub potencjalnego interesariusza innych podmiotów, zwłaszcza pod kątem realizacji własnych celów i sposobu postrzegania przez partnerów („dualny” problem analizy). Wszystkie dane na temat interesariuszy i rezultaty ich analiz powinny być gromadzone, przetwarzane i rozpowszechniane we współdziałaniu wszystkich jednostek organizacji, w formie swoistej bazy wiedzy o jej partnerach.

Co istotne, przedstawiona koncepcja ma charakter wstępny – wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia w ramach pogłębionych prac badawczych, głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych, zwłaszcza o charakterze ilościowym. Chodzi przede wszystkim o stworzenie procedur i technik identyfikacji celów i preferencji Idea-interesariuszy oraz analizy związków między nimi. Wymagana jest także dalsza empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji

w trakcie badań porównawczych dotyczących różnorodnych organizacji. Problemem może być znalezienie wystarczającej liczby obiektów odpowiednich do tego rodzaju badań, tj. posiadających cechy Firmy-Idei (a przynajmniej najważniejsze spośród nich).

# Jerzy Hausner

## Zakończenie

Zamieszczone w tym tomie opracowania wiążą to, że ich autorzy zajmując się organizacją i działalnością przedsiębiorstw, włączają do swoich rozważań i analiz perspektywę ekonomii wartości oraz odwołują się wprost lub pośrednio do koncepcji Firmy-Idei. Teksty zostały tak zebrane, ułożone i zredagowane, że układają się wyraźnie w następujący ciąg konceptualny: model biznesu – odporność modelu biznesu – sieciowe współdziałanie przedsiębiorstw – zaufanie jako fundament współdziałania – relacje jako podstawa efektywnego gospodarowania.

**Marek Jabłoński** silnie akcentuje, że nowe modele biznesowe rozwijane w gospodarce cyfrowej bazują na podejściu relacyjnym, w odróżnieniu od starych bazujących na podejściu kontraktowym (transakcyjnym). Przejawem tej tendencji jest m.in. ekonomia współdzielenia. W konsekwencji nowe modele są znacznie silniej osadzone społecznie i wymagają społecznych nośników. Dzięki temu umożliwiają one przyjmowanie w działalności gospodarczej długookresowej perspektywy oraz kojarzenie i wyważanie aspektów ekologicznych, etycznych i ekonomicznych.

**Adam Jabłoński** podkreśla, że model biznesu określa to, jak przedsiębiorstwo tworzy wartość dla swoich interesariuszy oraz jak ją potem monetyzuje (czerpie zysk). Jego zdaniem dobrze zdefiniowany model biznesu wykazuje się odpornością i podtrzymałością, czyli adaptacyjnością i stabilnością zarazem. Zostaje w niego bowiem wbudowana operacyjna i rozwojowa okrężność.

**Piotr Banaszyk** wykazuje, że konkurencja staje się nieefektywna, jeśli prowadzi do autarkii. W nowoczesnej gospodarce rynkowej imperatywem

staje się działalność w sieci i poleganie na rozbudowanym łańcuchu dostaw, co na poziomie mikro (przedsiębiorstwa) odzwierciedla globalizację gospodarki i globalną fragmentaryzację produkcji. To powoduje, że oportunizm jest stopniowo wypierany przez uporządkowane współdziałanie (komunikację i partycypację). Umożliwia to przedsiębiorstwom pozyskiwanie, przetwarzanie i generowanie wiedzy, a tym samym pomnażanie aktywów niematerialnych (intelektualnych).

**Tomasz Małkus** dowodzi, że formowanie relacji kooperacyjnych nieuchronnie łączy zaufanie i ryzyko. Im bardziej długookresowo są zorientowane te relacje, tym ryzyko staje się większe i wymagają one tym samym silniejszego zaufania. Silne zaufanie jest rezultatem procesu, w którym współdziałanie transakcyjne przekształca się w operacyjne, a następnie w strategiczne. Zdolność do formowania partnerstwa jest pochodną nie tylko zaufania uogólnionego, ale także wygenerowanego w kooperacji zaufania sytuacyjnego.

**Andrzej Kozina** w tekście domykającym wskazany powyżej ciąg konceptualny zajmuje się relacjami biznesowymi, które ujawniają się w długotrwałym partnerstwie i jako takie mogą podlegać zarządzaniu i kształtowaniu. Podkreśla przy tym, że niezbędne są do tego specyficzne zasoby – zarówno ludzkie (podmiotowe), jak i rzeczowe (przedmiotowe). Zasoby podmiotowe są w tym przypadku generowane w następstwie uznawania interesariuszy firmy za współtwórców wartości i współtwórców jej idei, czyli modelu biznesu, który określa specyficzny dla niej proces generowania i monetizowania wartości.

Chciałbym dołożyć do tego inspirującego ciągu myślowego kilka swoich przemyśleń.

Konkurencja rynkowa nie wyklucza współpracy. W jakimś stopniu nawet ją pobudza. Jednak przede wszystkim napędza walkę o dominację. A dominacja zabija współpracę. Technologie cyfrowe umożliwiają uspołecznienie komunikacji społecznej (media społecznościowe), ale zwłaszcza w obecnym modelu rynkowego kapitalizmu prowadzą do uprzedmiotowienia – zarówno konsumentów dóbr i usług, jak i ich wytwórców. Błędem jest lekceważenie pozytywnych aspektów konkurencji i cyfryzacji, lecz ślepotą jest niedostrzeganie związanych z nimi zagrożeń.

Te zagrożenia nasilają się w warunkach transakcyjnej i oportunistycznej gry rynkowej. Można je osłabić przekształcając grę rynkową w relacyjną.

Wydaje się, że na tę kwestię trzeba spojrzeć z dwóch perspektyw. Z jednej strony, spoglądając od zewnątrz do wewnątrz (*outside looking in*), z drugiej zaś – spoglądając od wewnątrz do zewnątrz (*inside looking out*). Ta pierwsza perspektywa pozwala rozpoznać poziom wewnętrznej odporności (*resilience*) danej struktury. Każde przedsiębiorstwo jest narażone na zewnętrzną presję i szoki. Odporność na takie uderzenia jest funkcją zdolności do reakcji/dostosowania. W konkurencyjnej walce ciosów nie da się uniknąć, ale można je amortyzować. Z jednej strony, wynika to ze sprawności organizacyjnej i zarządczej przedsiębiorstwa, z drugiej – z dysponowania przez nie odpowiednimi rezerwami, czyli różnego rodzaju kapitałami własnymi i strategicznymi rezerwami. Wysoki poziom odporności charakteryzuje dobrze zorganizowane i funkcjonujące przedsiębiorstwo, którego zarząd potrafi w porę rozpoznać i korygować ujawniające się wewnętrzne dysfunkcje. Składową odporności jest także zdolność do rewitalizacji zdewastowanego w następstwie zewnętrznych szoków segmentu danej struktury gospodarczej. Dbanie o odporność polega na przyjęciu takiej responsywnej orientacji, która bazuje na przeszłych doświadczeniach.

Perspektywa od wewnątrz do zewnątrz pozwala rozpoznać zdolność do podjęcia wyzwania i sprostania konkurencji. Ta zdolność odzwierciedla siłę ekonomiczną przedsiębiorstwa. Zasadniczą kwestią jest to, co tę siłę generuje. W firmach oportunistycznych wiąże się ją ze skalą działalności, wielkością kapitału i zysku oraz bezwzględnością postępowania. W Firmach-Ideach źródłem ekonomicznej siły jest produktywność – rozumiana jako zdolność do wytworzenia większej puli dóbr i usług przy dotychczasowym poziomie wykorzystania różnych zasobów lub/i wytworzeniu tej samej puli dóbr i usług przy mniejszym wykorzystaniu różnych zasobów.

W takim ujęciu gospodarowania każdy problem wewnątrzorganizacyjny ma swoje zewnętrzne odniesienie. I każde zewnętrzne odniesienie musi się wiązać z podjęciem określonego problemu wewnętrznego.

Oczywiście odporności i produktywności nie należy przeciwstawiać. To dwie strony tego samego medalu. To dwa równoległe wymiary bezpieczeństwa. Dobrym przykładem ich pogodzenia może być historia

miast, które doznały wielkich katastrof naturalnych i potrafiły nie tylko się odbudować, ale jednocześnie przeobrazić się, rozwinąć. Takim przykładem może być Wrocław po wielkiej powodzi z 1997 r. czy Nowy Jork po huraganie Sandy z 2012 r. Odbudowa ogromnych zniszczeń wiązała się z przeobrażeniem tkanki miejskiej, co w opisie tych przypadków jest określane jako „odbudowa przez kreację” (*rebuilding by design*), która łączy zabezpieczenie z podtrzymywalnością.

Zagadnieniem produktywności nie przejmują się nadmiernie przedsiębiorstwa oportunistyczne, ponieważ dominująca dla nich jest perspektywa krótkookresowa. Zajmują się tylko krótkim odcinkiem procesu (obiegu) gospodarczego – tym, w którym rozstrzyga się bieżący wynik finansowy z dokonywanych transakcji. Ich uczestnictwo w obiegu gospodarczym jest zorientowane transakcyjnie i wynikowo. Dobre i słuszne jest tylko to, co przynosi szybko zysk. Reszta jest obciążeniem, które najlepiej przerzucić na innych, nie licząc się z konsekwencjami. I w tym sensie ich działalność staje się gospodarowaniem linearnym, w którym liczą się własne zyski, a cudze straty przez nią wywoływane są pomijane w refleksji i rachunku.

Natomiast dla Firm-Idei dominująca jest orientacja długookresowa. Nie mogą one bagatelizować relacji koszty-przychody, muszą respektować rachunek wyniku, muszą dbać o bieżącą efektywność. Ale dla ich rozwoju istotne jest to, z czego ten wynik wynika. Orientując się przyszłościowo i rozwojowo, nie mogą pomijać dłuższego odcinka procesu (obiegu) gospodarczego, który rozstrzyga o produktywności wykorzystania zasobów. W przeciwnym razie ich działalność gospodarcza nie byłaby podtrzymywalna. Nie pomijając rachunku wyniku i myśląc o operacyjnej nadwyżce, co pozwala im wzmacniać swą odporność i kontynuować działalność, orientują się przede wszystkim na rachunek zasobów i pomnażanie swego rozwojowego potencjału, co wynika z systematycznego podnoszenia produktywności procesu wytwórczego. Ich działanie jest świadomie okrężne. Kształtowany przez nie proces wytwarzania wartości uwzględnia przekształcanie zasobów w aktywa, aby wytwarzać dobra i usługi oraz lokować je na rynku, ale obejmuje także działania mające przyczynić się do odtwarzania i pomnażania potrzebnych im zasobów oraz generowania ich nowych rodzajów.

Nowocześnie rozumiane bezpieczeństwo to połączenie odporności i rozwoju. Nie może być ono jak kiedyś rozumiane statycznie, czyli tylko od strony zabezpieczenia się. Bezpieczeństwo to zdolność sprostaną zagrożeniom i wyzwaniom. To zdolność neutralizowania ryzyka, ale także przeobrażenia się. Tym samym bezpieczeństwo jest pochodną ukształtowania adekwatnej dla danej społeczności czasoprzestrzeni.

Firmy nie korzystają tylko z zasobów własnych. To po prostu nie jest możliwe. Muszą korzystać z zasobów innych aktorów, a także zasobów ogólnie dostępnych (np. kwalifikacji i wiedzy). Zatem nie ma możliwości prowadzenia działalności gospodarczej bez wchodzenia w interakcje z innymi aktorami. Gospodarowanie wymaga usieciowienia. Zmieniają się jednak nieustannie jego formy.

Działanie każdej sieci społecznej bazuje na zaufaniu. Bez niego dokonywanie transakcji nie byłoby możliwe. Rynek by nie działał. Zawsze możliwe jest nadużycie zaufania i oszustwo. Z dokonywaniem transakcji wiąże się ryzyko. To druga strona zaufania. Dlatego zaufanie jest odpowiednio do ryzyka instrumentalizowane: nie jest w danej sytuacji generalne i bezwarunkowe. Jednak instrumentalizowanie zaufania i mitygowanie ryzyka nie byłoby możliwe, gdyby generalne, uogólnione zaufanie nie występowało. Obydwa rodzaje zaufania – generalne (egzystencjalne) i sytuacyjne (instrumentalne) – wymagają się i muszą współistnieć. Instrumentalne nadużywanie zaufania niszczy je jako ogólnie dostępny zasób (dobro). Instrumentalne podtrzymywanie zaufania wytwarza je też jako dobro wspólne.

Wchodzenie w interakcje może prowadzić do ustanowienia trwałych relacji. Wówczas zainteresowanych aktorów łączy więcej niż dokonywanie transakcji, nawet tych powtarzalnych. Wchodzą we współpracę, której sensem jest współwytwarzanie wartości. Jeśli tak rozumiane partnerstwo bazuje na wytwarzaniu wartości egzystencjalnych, a nie tylko instrumentalnych, to staje się ono wspólnotą. Z partnerstwem i wspólnotą też wiąże się ryzyko. Większe niż w przypadku dokonywania transakcji. W tym przypadku nadużycie zaufania rodzi o wiele poważniejsze konsekwencje. Dlatego te formy współdziałania wymagają znacznie silniejszego zaufania, które jest generowane w wyniku wspólnego doświadczenia. O ile



partnerstwo można porównać do wspólnej podróży, o tyle wspólnota jest złączeniem losu.

Z tych rozważań wynika również to, że przedsiębiorstwo jest także urządzeniem formującym swoją społeczność i pole grawitacyjne, które ją otacza. W zależności od tego, czy jest ono oportunistyczne, czy relacyjne kształtuje adekwatną społeczność i współwytwarza odpowiednie pole grawitacyjne. Firmy relacyjne działają pod presją nie tylko firm oportunistycznych, ale także pola grawitacyjnego, które wytwarzają.

## Literatura

- Abdelkafi N. (2012). *Open Business Models for the Greater Good—A Case Study from the Higher Education Context*, “Die Unternehmung Swiss Journal of Business Research & Practice”, vol. 60, no. 3.
- Accenture Strategy (2017). Accenture Strategy, Circular Advantage Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth ([https://www.accenture.com/t20150523T053139Z\\_\\_w\\_\\_/\\_usen/\\_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T053139Z__w__/_usen/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf)).
- Amit R., Zott C. (2000). *Value Drivers of E-commerce Business Models*, Working Paper no. 2000–2006. Fontainebleau: INSEAD.
- Anderson E., Weitz B. (1989). *Determinant of continuity in conventional industrial channel dyads*, “Marketing Science”, vol. 8.
- Bahli B., Rivard S. (2003). *The Information Technology Information Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-based Perspective*, “Journal of Information Technology”, vol. 18, no. 8.
- Banaszyk P. (1999). *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Banaszyk P. (2015). *Jak odwrócić finansyzację*, „Gazeta Prawna” (27.07.2015).
- Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R. (2016). *Symbiotic and parasitic supply chains*, “Research in Logistics and Production”, vol. 6, no. 5.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994). *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, “Strategic Management Journal”, vol. 15, no. S1.

- Barratt M. (2004). *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, "Supply Chain Management. An International Journal", vol. 9, no. 1.
- Beulque R., Aggeri F. (2016). *Circular Business Model Innovation: Key Patterns and Challenges to Unleash Recycling Value Creation Potential*. Naples: EGOS.
- Biga B. (2017). *Firma-Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie – wprowadzenie do debaty na ten temat*. 45 Sympozjum GAP, 19–21 maja 2017 r., Zakopane (prezentacja).
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014). *A literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes*, "Journal of Cleaner Production", vol. 65.
- Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Brown J., Sackett P., Wortmann J. (1995). *Future Manufacturing Systems – towards the Extended Enterprise*, "Computer in Industry", no. 25.
- Brown D., Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Brożek B. (2014). *Granice interpretacji*. Kraków: Copernicus Center Press Sp. z o.o.
- Buttle F., Maklan S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 3<sup>rd</sup> edition. London: Routledge.
- Calvo N., Villarreal O. (2018). *Analysis of the Growth of the E-learning Industry through Sustainable Business Model Archetypes: A Case Study*, "Journal of Cleaner Production", no. 191.
- Castells M. (2000). *The Rise of Network Society*, 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Chesbrough H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning”, no. 43.
- Coase R. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Corbett M. (2004). *The Outsourcing Revolution. Why it Makes Sense and How to Do it Right*. Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company.
- Cox A., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G. (2004). *Business Relationships for Competitive Advantage*. New York: Palgrave MacMillan.
- Czakon W. (2011). *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.

- Czekaj J., Dresler Z. (1997). *Podstawy zarządzania finansami firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Daunoriene A., Draksaite A., Snieska V., Valodkiene G. (2015). *Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models*, 20<sup>th</sup> International Scientific Conference Economics and Management – (1CEM–2015). Procedia – Social and Behavioral Sciences 213.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
- Demil B., Lecocq X. (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, "Long Range Planning", vol. 43, no. 2–3.
- Duliniec A. (1997). *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dunn R.L. (1999). *Exploring Outsourcing*, "Plant Engineering", vol. 53, no. 3.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987). *Developing Buyer–Seller Relationships*, "Journal of Marketing", vol. 51, no. 2.
- Dyche J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston: Addison–Wesley.
- Dyer J.H., Singh H. (1998). *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", vol. 23, no. 4.
- Eden C., Ackermann F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Elkington J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Foss N.J., Saebi T. (2017). *Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems*, „Long Range Planning”, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006> (15.01.2018).
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman R.E., Reed D.J. (1983). *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance*, "California Management Review" vol. xxv, no. 2.
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gaczek P., Leszczyński G., Zieliński M. (2018). *Afektywne a kalkulatywne zaufanie przed nawiązaniem relacji biznesowych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3.

- Ganesan S. (1994). *Determinants of Long Term Orientation in Buyer-seller Relationships*, "Journal of Marketing", vol. 58, no. 2.
- Gay Ch.L., Essinger J. (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y. (2008). *Business Familiarity as Risk Mitigation in Software Development Outsourcing Contracts*, "MIS Quarterly", vol. 32, no. 3.
- Geng Y., Doberstein B. (2008). *Developing the Circular Economy in China: Challenges and Opportunities for Achieving "Leapfrog Development"*, "International Journal of Sustainable Development & World Ecology", no. 15.
- Globalizacja (2018). hasło w: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/globalizacja> (29.07.2018).
- Globalizacja gospodarki (2018). hasło w: *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/globalizacja-gospodarki;3905882.html> (17.07.2018).
- Gonzalez R., Gasco J., Llopis J. (2009). *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study*, "International Journal of Social Sciences", vol. 4, no. 3.
- Guinée J.B. (2002). *Handbook on Life Cycle Assessment: Operational Guide to the ISO Standards* [in:] *Book Review: The Second Dutch LCA-Guide*. Dordrecht: Springer Science+Business Media B.V.
- Haaker T., Bouwman H., Janssen W., de Reuver M. (2017). *Business Model Stress Testing: A Practical Approach to Test the Robustness of a Business Model*, "Futures", vol. 89 (May).
- Halvey J.K., Murphy Melby B. (2000). *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- Hart O., Moore J. (1988). *Incomplete Contracts and Renegotiation*, "Econometrica", vol. 56, no. 4.
- Hausner J. (2017a). *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna* [w:] *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Hausner J. (2017b). *Wartości, normy, dobra*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(39).
- Hausner J., Zmysłony M. (2015). *Firma-Idea – nowe podejście do wartości w biznesie*, Kraków: Agencja Artystyczna GAP.

- Henneberg S.C., P. Naude (2007). *Trust and Reliance in Business Relationships*, "European Journal of Marketing", vol. 41, no. 9–10.
- Hollander M., Bakker C. (2016). *Mind the Gap Exploiter: Circular Business Models for Product Lifetime Extension* [in:] *Proceedings of the Electronics Goes Green*, Berlin, 6–9 September.
- Hyup Roh T. (2016). *The Sharing Economy: Business Cases of A Social Enterprises Using Collaborative Networks*, Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2016). Procedia, "Computer Science", no. 91.
- Jabłoński M. (2018a). *The Assumptions of Hybrid Business Models Based on the Concepts of Big Data and the Sharing Economy* [in:] A. Jabłoński (ed). *Hybridization in Network Management*. New York: Nova Publishers.
- Jabłoński M. (2018b). *Value Migration to the Sustainable Business Models of Digital Economy Companies on the Capital Market*, "Sustainability", no. 10(9).
- James L.R., Joyce W.F., Slocum Jr J.W. (1988). *Comment: Organizations Do Not Cognize*, "Academy of Management Review", vol. 13, no. 1.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics", vol. 3, no. 4.
- Jiang Z., Shiu E., Henneberg S., Naude P. (2013). *Operationalizing Trust, Reliance and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-level Problems*, "Journal of Business-to-Business Marketing", vol. 20, no. 4.
- Johnson G., Scholes K. (1999). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. London: Prentice Hall.
- Juras P. (2007). *A Risk-Based Approach to Identifying Total Cost of Outsourcing*, "Management Accounting Quarterly", vol. 9, no. 1.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. Warszawa: MT Biznes.
- Kollock P. (1999). *The production of trust in online markets* [in:] E.J. Lawler, M. Macy, S. Thyne, H.A. Walker (eds.) *Advances in Group Processes*. Greenwich: JAI Press.
- Konkurencja (2018). hasło w: Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/konkurencja> (29.07.2018).

- Kotarbiński T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kozina A. (2015). *Kształtowanie relacji partnerskich w negocjacjach (zasady metodyczne i studium przypadku)* [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.) *Kształtowanie relacji partnerskich i form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie–procesy–narzędzia*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.) (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Krawczyk S. (red.) (2011). *Logistyka. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Laloux F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio EMKA.
- Laubscher M., Marinelli T. (2014). *Integration of Circular Economy in Business* [in:] *Proceedings of the Conference: Going Green—CARE INNOVATION 2014*, Vienna, 17–20 November.
- Lee H. (2005). *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, „Harvard Business Review Polska”, luty.
- Leksykon (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships* [in:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Linder M., Williander M. (2017). *Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties*, “Business Strategies and the Environment”, vol. 26, iss. 2.
- Lindgreen A. (2008). *Managing Market Relationships. Methodological and Empirical Insights*. Farnham: Gower Publishing Ltd.
- Lisiński M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Liu Y., Tao L., Wang Y. (2008). *Relationship Stability, Trust and Relational Risk in Marketing Channels: Evidence from China*, “Industrial Marketing Management”, no. 37.
- Łupicka A. (2007). *Sieci logistyczne*, „Logistyka”, nr 1.
- MacMillan I.M., Demil B., Lecocq X. (2010). *Long Range Planning Call for Papers for the Special Issue on “Business Models”* by Charles Baden-Fuller Ian, vol. 43, iss. 2–3 (April–June).
- Magretta J. (2003). *What Management Is. How it Works and Why It Is Everyone’s Business*. London: Profile Books.

- Malik Z., Bouguettaya A. (2009). *Trust Management for Service-Oriented Environments*. New York: Springer Science+Business Media.
- Managing (2003). *Managing Relationships at Work*. Institute of Leadership & Management Series, Pergamon Flexible Learning, Oxford.
- Mauri A.G., Minazzi R., Nieto-García M., Viglia G. (2018). *Humanize Your Business. The Role of Personal Reputation in the Sharing Economy*, "International Journal of Hospitality Management", vol. 73.
- Mroziewski M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Neumeyer X., Santos S.C. (2018). *Sustainable Business Models, Venture Typologies, and Entrepreneurial Ecosystems: A Social Network Perspective*, "Journal of Cleaner Production", vol. 172.
- Nielsen Ch., Bukh N. (2008). *What Constitutes a Business Model: The Perception of Financial Analysts*, "Working Paper Series, Department of Business Studies", no. 4.
- Noga A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Nußholz J.L.K. (2017). *Circular Business Models: Defining a Concept and Framing an Emerging Research Field*, "Sustainability", no. 9.
- O'Donnell E., Mallin M.I., Hu M.Y. (2008). *The Impact of Governance on the Development of Trust in Buyer-Seller Relationships*, "Marketing Management Journal", vol. 18, no. 2.
- Oblój K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Osiatyński J. (2005). *Finanse publiczne – ekonomia i polityka*. Warszawa: PWN.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion.
- Otto J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Paliszkievicz J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawlak M. (2007). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piwoni-Krzyszowska E. (2014). *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Monografie i Opracowania, nr 249.
- Piwoni-Krzyszowska E., Małkus T. (2012). *Zaufanie i ryzyko w relacjach przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami* [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.)



- Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pluta A. (2017). *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Poniatowska-Jaksh M., Sobiecki R. (2016). *Sharing Economy (Gospodarka Współdzielenia)*. Warszawa: Oficyna wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Porter M. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.
- Power M.J., Desousa K.C., Bonfazi C. (2010). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- Redondo T. (2015). *The Digital Economy: Social Interaction Technologies – an Overview*, “International Journal of Artificial Intelligence and Interactive Multimedia”, vol. 3, no. 2.
- Robertson B.J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company.
- Roos G. (2014). *Business Model Innovation to Create and Capture Resource Value in Future Circular Material Chains*, “Resources”, no. 3.
- Rutkowski K. (2003). *Technologia RFID w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12.
- Ryciuk U. (2016). *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Sankowska A. (2015). *Zaufanie w łańcuchach dostaw – determinanty, typy i konsekwencje*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 217.
- Sauvé S., Bernard S., Sloan P. (2016). *Environmental Sciences, Sustainable Development and Circular Economy: Alternative Concepts for Trans-disciplinary Research*, “Environmental Development”, vol. 17.
- Shi Y. (2007). *Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle*, “California Management Review”, vol. 49, no. 3.
- Shionoya Y. (2001). *Trust as a Virtue* [in:] Y. Shionoya, K. Yagi (ed.) *Competition, Trust and Cooperation. A Comparative Study*. Berlin: Springer-Verlag.
- Snihur Y., Zott Ch. (2013). *Legitimacy without Imitation: How to Achieve Robust Business Model Innovation*, Paper presented at the 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, June 17–19.

- Solomon R.C., Flores F. (2001). *Building Trust Business, Politics, Relationships and Life*. New York: Oxford University Press.
- Spieth P., Schneider S., Clauß T., Eichenberg D. (2018). *Value Drivers of Social Businesses: A Business Model Perspective*, "Long Range Planning", available online 1 May 2018, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>.
- Stabryła A. (1984). *Analiza systemowa procesu zarządzania*. Wrocław: Ossolineum.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Sztompka P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo ZNAK.
- Szymczak M. (2013). *Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (157).
- Świątek-Barylska I. (red.) (2016). *Relacje w organizacji. Podręcznik trenera*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Täuscher K., Abdelkafi N. (2015). *Business Model Robustness: A System Dynamics Approach* [in:] *Proceedings of the 15th EURAM Conference*, Warsaw, June 17–20.
- Tauscher K., Abdelkafi N. (2018). *Scalability and Robustness of Business Models for Sustainability: A Simulation Experiment*, "Journal of Cleaner Production", no. 170.
- Teece D.J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning", vol. 43, no. 2.
- Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*, "Electronic Markets", vol. 8, no. 2.
- Trocki M. (2001). *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- Tyrańska M., Małkus T. (2016). *Metodyka zarządzania ryzykiem współpracy z operatorem logistycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 11 (959).
- Tyszkiewicz R. (2017). *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Weerakkody V., Irani Z. (2010). *A Value and Risk Analysis of Offshore Outsourcing Business Models: an Exploratory Study*, "International Journal of Production Research", vol. 48, no. 2.
- Wilkinson I. (2008). *Business Relating Business. Managing Organizational Relations & Networks*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.

- Williamson O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wysocki R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Gliwice: Helion.
- Yagi K. (2001). *Trust and Symphaty in the Social and Market Order* [in:] Y. Shionoya, K. Yagi (ed.) *Competition, Trust and Cooperation. A Comparative study*. Berlin: Springer-Verlag.
- Yang J., Wang J., Wong C.W.Y., Lai K.H. (2008). *Relational Stability and Alliance Performance in Supply Chain*, "The International Journal of Management Science", no. 36.
- Yip A.W.H., Bocken N.M.P. (2018). *Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry*, "Journal of Cleaner Production", 174.

# Noty o autorach



**Piotr Banaszyk** – prof. dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Obecnie zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Pełni funkcję kierownika Katedry Logistyki Międzynarodowej na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej. W przeszłości prorektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Zainteresowania naukowe: zarządzanie łańcuchami i sieciami dostaw, teoria organizacji i zarządzania, zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem.

Autor około 150 publikacji, w tym 11 monografii naukowych. Promotor 6 doktorów w dziedzinie nauk ekonomicznych.

Hobby: siatkówka – obecnie prezydent klubu piłki siatkowej pracowników UEP, działalność charytatywna – członek zarządu i b. prezydent *Rotary Club* Poznań.



**Adam Jabłoński** – prof. nadzw. dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, inżynier. Wykładowca akademicki, Dyrektor Instytutu Naukowego Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie. Prezes Zarządu znanej firmy doradczej OTTIMA plus Sp. z o.o., Wiceprezes Zarządu Południowego Klastra Kolejowego.

Zainteresowania naukowe: zarządzanie strategiczne, zarządzanie wartością, modele biznesu, zarządzanie efektywnością przedsiębiorstw, systemy zarządzania.

Autor i współautor kilku monografii oraz ponad 100 artykułów naukowych z dziedziny zarządzania. Ponadto autor wielu ekspertyz i analiz biznesowych w zakresie modeli biznesu, zarządzania wartością, zarządzania ryzykiem, zarządzania wynikami i odpowiedzialnego biznesu.

Posiada doświadczenie w zakresie projektowania i wdrażania systemów zarządzania strategicznego i operacyjnego, wieloletni audytor wiodący systemów zarządzania. Autor wielu innowacyjnych rozwiązań dla biznesu i przemysłu. Twórca inicjatyw gospodarczych, w tym m.in. współautor ogólnopolskiego Konkursu Firma Bliska Środowisku, Lider Innowacji w Transporcie Kolejowym – ERCI *Innovation Award*.

Hobby: bieganie, sporty walki, czytanie książek biograficznych.



**Marek Jabłoński** – prof. nadzw. dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, inżynier. Wykładowca akademicki. Dyrektor Instytutu Naukowego Przedsiębiorczości i Innowacji Wyższej Szkoły Bankowej. Wiceprezes uznanej na rynku firmy OTTIMA plus Sp. z o.o z siedzibą w Katowicach. Prezes Zarządu oraz inicjator Południowego Klastra Kolejowego.

Zainteresowania naukowe: projektowanie nowoczesnych systemów zarządzania wynikami zorientowanych na wzrost wartości przedsiębiorstw służących doskonaleniu skuteczności i efektywności stosowanych modeli biznesowych, a także zagadnienie identyfikacji aspektów społecznych kreowania wartości poprzez modele biznesu.

Laureat Wydawnictwa Uniwersytetu Gdańskiego w kategorii Najlepsza Książka Naukowa w roku 2016 za współautorską książkę pt. „Zarządza-

nie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego”.

Inicjator wielu przedsięwzięć gospodarczych, współautor konkursu Firma Bliska Środowisku, Lider Innowacji w Transporcie Kolejowym – ERCI *Innovation Award*, autor wielu innowacyjnych koncepcji i praktycznych rozwiązań dla biznesu i przemysłu.

Hobby: bieganie, sporty walki, czytanie książek biograficznych.



**Andrzej Kozina** – dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kierownik Zakładu Zarządzania Relacjami Organizacji w Katedrze Administracji Publicznej. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Harvard Business School. Stypendysta Fulbrighta. Rzeczoznawca Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierownictwa (od 1993).

Zainteresowania naukowe: negocjacje społeczno-gospodarcze, procesy negocjacyjne w organizacji, doskonalenie (diagnozowanie i projektowanie) struktur i procesów zarządzania przedsiębiorstwem i organizacjami publicznymi, zarządzanie relacjami i wartościami, rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych oraz zarządzanie zmianami i rozwojem organizacji.

Autor ponad 250 publikacji. Uczestniczył w realizacji i wdrożeniu kilkudziesięciu projektów naukowo-badawczych, głównie z zakresu doskonalenia rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw i innych instytucji. Doświadczenia praktyczne zdobywał także jako członek rad nadzorczych przedsiębiorstw. Posiada również znaczny dorobek dydaktyczny, zwłaszcza w zakresie stosowania aktywizujących metod uczenia. Przeprowadził szereg szkoleń dla praktyków, przede wszystkim na temat negocjacji i zarządzania konfliktami.

Hobby: negocjacje, literatura obyczajowa, muzyka rockowa, kuchnia egzotyczna.



**Tomasz Małkus** – doktor nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Projektami Katedry Procesu Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Członek Polskiego Towarzystwa Logistycznego.

Zainteresowania naukowe: kooperacja przedsiębiorstw, kształtowanie relacji kooperacyjnych z usługodawcami, wspomaganie informatyczne logistyki, zarządzanie łańcuchami logistycznymi, zarządzanie projektami oraz zarządzanie procesowe.

Autor i współautor ponad 100 opracowań naukowych. Posiada doświadczenie w realizacji krajowych i międzynarodowych projektów naukowo-badawczych. W działalności na rzecz praktyki można wyróżnić udział w projektach wdrożenia współpracy z dostawcami usług logistycznych, szkolenia z tego zakresu, także uczestnictwo w projektach wdrożenia i doskonalenia narzędzi informatycznych wspomagających logistykę przedsiębiorstw. Jest również ekspertem Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ocenie projektów opracowywanych w ramach Programu Operacyjnego „Inteligentny Rozwój”.

Hobby: turystyka, sporty motorowe, ciekawa literatura.







The best way to predict your future  
is to create it

---

MIASTO GOSPODARZ

 **Kraków**