

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Adam Stabryła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: stabryla@ue.krakow.pl

METODYKA BADANIA ZDOLNOŚCI ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcję metodologiczną badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa z ukierunkowaniem na ocenę agregatową jego potencjalnej sprawności. Podstawową część artykułu stanowi omówienie etapów metodyki badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa na podstawie metody normalizacji ilorazowej. W proponowanej metodyce wyróżniono następujące etapy: ustalenie zakresu badania, sformułowanie kryteriów oceny, określenie wag kryteriów oceny, ustalenie wartości wzorcowych dla kryteriów oceny, normalizację ilorazową kryteriów oceny, obliczenie wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i, Z_i^* kategoryzację wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i Z_i^* .

Słowa kluczowe: zdolność rozwojowa, wymiary rozwoju, normalizacja ilorazowa, kategoryzacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.47

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie postępowania badawczego ukierunkowanego na analizę zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa¹. Postępowanie to jest więc procesem diagnostycznym zorientowanym na ocenę agregatową potencjalnej sprawności przedsiębiorstwa, której istotą jest ustalenie syntetycznej wartości stanu organizacyjnego i funkcjonowania danego podmiotu. Ocena agregatowa polega na scaleniu pojedynczych kryteriów oceny, jakie odpowiadają przyjętym wymiarom rozwoju przedsiębiorstwa.

Pojęcie rozwoju rozumiemy jako występowanie zmian ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celów, których one dotyczą. Rozwój przedsiębiorstwa jest postrzegany – najogólniej rzecz ujmując – w pięciu charakterystycznych wymiarach: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnym. Wymiary te można rozpatrywać w ścisłym znaczeniu, ale też często

¹ Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

będzie się im nadawać poszerzony zakres lub kontekst. Jako przykłady mogą tu służyć wymiary: ekonomiczno-społeczny, organizacyjno-prawny, produkcyjno-logistyczny. Wymiary te oraz ich modyfikacje stanowią płaszczyzny odniesienia dla systemów i procesów zarządzania, jakie kształtują całokształt działalności przedsiębiorstwa.

Wskazane wyżej wymiary są aspektami, którym są przyporządkowane określone cząstkowe postacie zdolności rozwojowej. Postacie te są zarazem kryteriami oceny potencjalnej sprawności przedsiębiorstwa. Zdolność rozwojowa jest bowiem wyrażona przez różne specyficzne mierniki możliwości skutecznego działania jednostek gospodarczych lub instytucji, a więc odnosi się do dysponowanych i wykorzystywanych zasobów czy też do wykonywanych zadań. Zdolność rozwojowa, będąc wielkością agregatową bądź występując w postaciach cząstkowych, podlega ocenie przy zastosowaniu różnych metod i formuł obliczeniowych. Specyficzną rolę odgrywa kategoryzacja, która jest oceną jakościową agregatowej zdolności rozwojowej.

W zakresie poszczególnych wymiarów występują specyficzne odniesienia dla postaci zdolności rozwojowej. Na przykład w zakresie wymiaru ekonomicznego charakterystyczną klasą jest finansowa zdolność rozwojowa, której szczególnymi postaciami są m.in.: stopa zwrotu z majątku, zdolność kredytowa, produktywność procesów, wskaźniki kosztów zbędnych. Podobnie w zakresie wymiaru personalnego i wymiaru techniczno-produkcyjnego wyróżnia się klasę kapitału intelektualnego, gdzie zdolność rozwojową mogą reprezentować takie wyróżniki, jak: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, *know-how* (wiedza w dziedzinie przemysłowej, naukowej, organizacyjnej), prace rozwojowe zakończone pozytywnym rezultatem. Podane tu wyróżniki mają charakter kryteriów jakościowych i w badaniach analitycznych będą podlegały kwantyfikacji (zob. punkt 3 artykułu).

Podstawowe tezy prezentowanej koncepcji są następujące:

1) zdolność rozwojowa to główny wyróżnik organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również dotyczy projekcji możliwości dynamizacji działalności gospodarczej w krótkim lub długim horyzoncie planowania,

2) zdolność rozwojowa może być rozpatrywana w postaciach cząstkowych (którym odpowiadają podstawowe kryteria oceny oraz subkryteria), jak i można ją ująć w formule agregatowej (syntetycznej),

3) wartość agregatowa zdolności rozwojowej w proponowanej metodyce jest wyrażona przez wskaźniki agregatowej zdolności rozwojowej Z_i, Z_i^* .

4) dobór kryteriów oceny jest zdeterminowany przez specyfikę badanej organizacji, którą może być przedsiębiorstwo, instytucja, system społeczno-gospodarczy, region².

² D. Strahl (red.), 2006, *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław; P. Demerjian, B. Lev, S. McVay, 2012, *Quantifying managerial ability: a new measure and validity tests*, "Management Science", Vol. 58, No. 7.

W powyższych tezach jest eksponowany problem potrzeby agregacji poszczególnych (cząstkowych) postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Potrzeba ta wynika z konieczności stosowania zasady systemowości w badaniach diagnostycznych (a także projektowych). Istotę agregacji można wyrazić w następujący sposób: jest to metoda, która polega na syntezie niejednorodnych, cząstkowych postaci zdolności rozwojowej w jedną całość. Dzięki agregacji uzyskuje się możliwość przeprowadzenia kompleksowej oceny przedsiębiorstwa, także aliansów strategicznych, międzynarodowej integracji gospodarczej, restrukturyzacji organizacyjnej, finansowej, outsourcingu i in.

2. Pojęcie zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa

Ogólnie rozumiana zdolność rozwojowa to taki potencjał danego systemu, który jest miarą możliwości realizacji przedsięwzięć na poziomie wysokiej efektywności oraz wyraża umiejętności pomnażania majątku i kreowania postępu w różnych dziedzinach działalności (czemu odpowiada wartość potencjału strategicznego). Termin „system”, zastosowany w powyższej definicji ma szeroką wykładnię: może nim być przedsiębiorstwo, gospodarka krajowa, blok polityczno-ekonomiczny.

Zdolność rozwojowa jest oznaczona i kwalifikowana ze względu na dany wymiar wartościujący (ekonomiczny, organizacyjny i in.). Wymiary te determinują poszczególne postacie zdolności rozwojowej.

W związku z powyższą interpretacją zdolność rozwojową można rozpatrywać w postaciach cząstkowych (szczegółowych), jak i w formie agregatywnej. Przykładami postaci cząstkowych są m.in.: organizacja działalności, zdolność konkurencyjna, intensywność wymiany międzynarodowej, produktywność kosztów pracy, twórczość, kapitał innowacyjny zewnętrzny, zdolność do samofinansowania się³.

Agregatywna zdolność rozwojowa to syntetyczna wartość potencjału danego systemu, która scala w jedną formułę cząstkowe (szczegółowe) postacie zdolności rozwojowej. Potencjał zaś to stan oraz dynamika całokształtu zasobów materialnych i intelektualnych, umiejętności praktycznych (doświadczeń) i sprawności działania, a więc wszystkich czynników, które warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Etapy metodyki badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa

W związku z przyjętym paradygmatem oceny agregatywnej odniesionej do poszczególnych wymiarów rozwoju przedsiębiorstwa zachodzi potrzeba ujednoczenia zastosowanych różnorodnych kryteriów oceny zdolności rozwojowej. Proponowany sposób tego ujednoczenia jest wyrażony przez metodę normalizacji ilorazowej. Dzięki normalizacji można obliczać średnią arytmetyczną (prostą lub ważoną)

³ Postacie cząstkowe (szczegółowe) są złożonymi lub prostymi kryteriami oceny zdolności rozwojowej.

z sumy wartości poszczególnych kryteriów oceny. Owa średnia to agregatowa wartość zdolności rozwojowej, a więc wartość syntetyczna, która stanowi scalenie znormalizowanych kryteriów oceny (cząstkowych)⁴. Jest ona zarazem podstawą przeprowadzenia kategoryzacji agregatowej zdolności rozwojowej.

Proponowany cykl badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa obejmuje następujące etapy:

1. Ustalenie zakresu badania.
2. Sformułowanie kryteriów oceny.
3. Określenie wag kryteriów oceny.
4. Ustalenie wartości wzorcowych dla kryteriów oceny.
5. Normalizacja ilorazowa kryteriów oceny.
6. Obliczenie wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i Z_i^* .
7. Kategoryzacja wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i Z_i^* .

Etap 1. Ustalenie zakresu badania.

Przyjęty zakres badania to potencjał wytwórczy przedsiębiorstwa, którego odzworowaniem jest stan faktyczny jego organizacji i funkcjonowania⁵. Potencjał wytwórczy stanowi zasadnicze odniesienie dla oszacowania zdolności rozwojowej, zaś jego zakres może być rozpatrywany jako odcinkowy lub pełny. Zakres odcinkowy odpowiada różnym odrębnym klasom rodzajowym, np. takim jak: potencjał ludzki, potencjał finansowy, potencjał technologiczny, potencjał logistyczny. Wyróżnione klasy należy traktować jako części, które razem wzięte tworzą pełny potencjał wytwórczy przedsiębiorstwa. Przedmiotem analizy może być zatem każda klasa rodzajowa (rozpatrywana oddzielnie) bądź też potencjał pełny⁶.

Etap 2. Sformułowanie kryteriów oceny.

Na tym etapie przeprowadza się dobór kryteriów oceny, będących miernikami o charakterze diagnostycznym. W kompleksowej analizie struktura kryteriów oceny powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadnicze problemy tego etapu to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Są to bowiem kwestie rozstrzygające o kompleksowości i ścisłości analizy diagnostycznej.

Poniżej w tabeli 1 przedstawiono propozycję kryteriów oceny zdolności rozwojowej.

⁴ Określenie „kryteria oceny” jest traktowane domyślnie jako kryteria cząstkowe (różnego stopnia). Ich forma scalona to wskaźniki agregatowe. Kryteria oceny w postaci pierwotnej są wyrażone przez wartości charakterystyczne (np. gotowość technologiczną, poziom jakości, niezawodność, stopę zysku) i nie można ich sumować ani obliczać średniej arytmetycznej. Natomiast znormalizowane kryteria oceny jako kryteria wtórne (przekształcone) podlegają już operacjom algebraicznym.

⁵ Potencjał wytwórczy reprezentuje główny obszar działalności przedsiębiorstwa, ale można też wyróżnić inne obszary, np.: obszar społecznej odpowiedzialności, obszar relacji i wpływów polityczno-kapitałowych, obszar etyczny i kulturowy.

⁶ S. Sysko-Romańczuk, 2005, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Rozprawy i Studia, nr 570, t. 664, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego.

Tabela 1. Kryteria oceny zdolności rozwojowej (przykład)

Wyszczególnienie
Wymiar ekonomiczny
1. Finansowa zdolność rozwojowa 2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa (zdolność konkurencyjna) 3. Zakres globalizacji 4. Poziom aktywności biznesowej 5. Produktywność kapitału ludzkiego 6. Efektywność zagospodarowania mienia
Wymiar organizacyjny
1. Zwartość struktury organizacyjnej 2. Stopień integracji 3. Poziom elastyczności systemów organizacyjnych 4. Funkcjonalność procedur 5. Zdolność kierowania 6. Wskaźnik oceny kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa
Wymiar personalny
1. Potencjał wykształcenia i wiedzy 2. Twórczość (innowacyjność) 3. Wzbogacanie pracy 4. Dynamika wydajności 5. Jakość pracy
Wymiar informacyjny
1. Integralność systemu 2. Niezawodność 3. Bezpieczeństwo informacji 4. Jakość oprogramowania 5. Poziom technologii komunikacyjnych 6. Sprawność zarządzania informacjami i wiedzą
Wymiar techniczno-produkcyjny
1. Poziom nowoczesności wyrobów 2. Jakość i niezawodność wyrobów 3. Zdolność produkcyjna 4. Stopień automatyzacji 5. Dynamika w zakresie B+R 6. Poziom gotowości technologii

Źródło: opracowanie własne.

Etap 3. Określenie wag kryteriów oceny.

Wagi wyrażają doniosłość, znaczenie, istotność jakiegoś czynnika (są to mierniki zastosowane w szczególny sposób, albowiem są one odniesione do kryteriów oceny). Ustala się je na podstawie przesłanek preferencyjnych pełniących funkcję probierza, według którego dokonuje się uzasadnienia, dlaczego przypisuje się określoną wagę danemu kryterium oceny⁷.

⁷ Dla zobiektywizowania wag można je ustalić jako średnie z wag przyznawanych przez ekspertów (np. stosując badania ankietowe lub wywiady kwestionariuszowe).

Przykładem wartości wag jest następująca skala:

- 5-6 punktów: kryteria bezwzględnie konieczne (dominujące),
- 3-4 punktów: kryteria wymagane (zasadnicze),
- 1-2 punktów: kryteria przydatne (dobre).

Etap 4. Ustalenie wartości wzorcowych dla kryteriów oceny.

Wskazanie wartości wzorcowych właściwych dla kryteriów oceny należy do istotnych czynności w omawianej metodzie. Wartości wzorcowe tworzą pewien system oceny będący wielokryterialnym układem wartościującym. Stanowią one odniesienie dla potencjału badanego przedsięwzięcia celem stwierdzenia, jaki jest jego poziom zdolności rozwojowej (ewentualnie jej brak). Wzorce mogą mieć charakter normatywny lub postulatywny.

Wzorce normatywne są wyrażone przez wielkości z góry dane (parametry, charakterystyki), które traktuje się jako optymalne lub suboptymalne. Są to wielkości teoretyczne lub doświadczalne, bądź ustalone w sposób obligatoryjny jako wielkości zadane (planowane). Uznaje się je z założenia za wielkości ekstremalne, których przekroczenie lub nieosiągnięcie jest mankamentem. Wzorce normatywne są również określone jako nominanty⁸.

Natomiast wzorce postulatywny przyjmują dwojaką postać:

- jedna to stymulanty, czyli wielkości, dla których pożądana jest tendencja wzrostowa,
- druga to destymulanty, czyli wielkości, dla których pożądana jest tendencja spadkowa.

Różnica między wzorcami normatywnymi (nominantami) a postulatywnymi (stymulantami i destymulantami) polega na tym, że dla wzorców normatywnych odchylenie w górę lub w dół jest oceniane negatywnie, zaś dla wzorców postulatywnych każda sytuacja wzrostu wartości stymulant jest traktowana pozytywnie i analogicznie oceniany jest dodatnio każdy przypadek spadku wartości destymulant⁹.

Najbardziej charakterystyczną funkcją niniejszego etapu jest skoncentrowanie się na znalezieniu „benchmarków”, czyli punktów odniesienia dla oceny możliwości i rezultatów własnego działania (np. w zakresie konkurencyjności, sprzedaży, poziomu technologii, jakości i niezawodności wyrobów, efektywności ekonomicznej i organizacyjnej procesów, produktywności, kosztów pracy). Benchmarki zatem to normy, optymalne wskaźniki, które stanowią probierz wyróżniającego działania, w szczególności zaś zdolności rozwojowej.

Ustalanie wartości wzorcowych przebiega według następujących kroków:

1) wskazanie stymulant:

$$x_{oj} = \max_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in S, \quad (1)$$

⁸ B. Pawełek, 2008, *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

⁹ Mogą być też stosowane *wartości progowe* („progi”), które określają tylko od dołu lub tylko od góry graniczny poziom wielkości wzorcowej. Wartości progowe również zaliczamy do szeroko pojmowanych wzorców normatywnych.

2) wskazanie destymulant:

$$x_{oj} = \min_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in D, \quad (2)$$

3) wskazanie nominant:

$$x_{oj} = \text{nom}_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in N, \quad (3)$$

4) wskazanie zbioru wartości wzorcowych poszczególnych kryteriów oceny:

$$\vec{x}_o = \{x_{o1}, x_{o2}, \dots, x_{on}\}, \quad (4)$$

gdzie: x_{oj} – wartości wzorcowe dla każdego j -tego kryterium oceny (o w dolnym indeksie oznacza „optymalny”), x_{ij} – wartość charakterystyczna j -tego kryterium oceny, określona dla każdego i -tego przedsiębiorstwa, S – zbiór stymulant, D – zbiór destymulant, N – zbiór nominant, $i = 1, \dots, m$ – badane przedsiębiorstwa, $j = 1, \dots, n$ – kryteria oceny.

Etap 5. Normalizacja ilorazowa kryteriów oceny.

Formuła oceny komparatywnej jest określona przez odniesienie wartości charakterystycznej kryteriów oceny do ich wartości wzorcowych. Tak zdefiniowana formuła jest narzędziem normalizacji kryteriów oceny. Te znormalizowane wartości kryteriów oceny są zarazem wskaźnikami cząstkowej zdolności rozwojowej. Dzięki normalizacji kryteriów oceny dopuszczalna jest ocena agregatowa zdolności rozwojowej, albowiem wówczas można już obliczać średnią arytmetyczną (prostą lub ważoną).

Normalizacja ilorazowa kryteriów oceny przebiega w poniższy sposób:

$$a) \quad z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i \{x_{ij}\}} \quad \text{dla } j \in S, \quad (5)$$

$$b) \quad z_{ij} = \frac{\min_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad \text{dla } j \in D, \quad (6)$$

$$c_1) \quad z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\text{nom}_i \{x_{ij}\}} \quad \text{dla } j \in N, \quad (7)$$

przy czym: $x_{ij} \leq \text{nom}_i \{x_{ij}\}$,

$$c_2) \quad z_{ij} = \frac{\text{nom}_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad \text{dla } j \in N, \quad (8)$$

przy czym: $x_{ij} > \text{nom}_i \{x_{ij}\}$.

Znormalizowane wartości kryteriów oceny z_{ij} leżą w przedziale od 0 do 1 dla nieujemnych x_{ij} . Wartości z_{ij} im są bliższe jedności, tym wyższa jest ocena zdolności

rozwojowej, określona ze względu na j -te kryterium oceny. Można rozszerzyć niniejszy przedział na pole ujemne dla przypadków, kiedy pewne badane przedsiębiorstwa będą negatywnie kwalifikowane z punktu widzenia określonych kryteriów oceny zdolności rozwojowej.

Należy zaznaczyć, że w przypadku wystąpienia kryteriów oceny (parametrów, cech diagnostycznych) o charakterze jakościowym muszą zostać one przeliczone na punkty, a następnie znormalizowane w formule ilorazowej. Bez tych działań nie byłaby możliwa ich agregacja. Oto przykład skali punktowej zastosowanej przy kwalifikacji kryteriów oceny:

poziom bardzo dobry	4-5
poziom dobry	2-3
poziom zadowalający	1
poziom dysfunkcyjny	0
stan inercji	– s do – 1.

Wartości wzorcowe kryteriów oceny otrzymują najwyższą punktację. Ocena punktowa jest następnie przeliczana na wskaźniki w formule ilorazowej¹⁰. W podobny sposób postępujemy w przypadku normalizacji ilorazowej kryteriów oceny, które są wyrażone w skali dychotomicznej wyłączającej (dysjunktywnej). Wówczas występuje kwalifikacja zero-jedynkowa, którą tłumaczy się w następujący sposób: „przedsiębiorstwo nie posiada zdolności rozwojowej ze względu na dane kryterium oceny (0) albo posiada zdolność rozwojową ze względu na dane kryterium oceny (1)”.

Etap 6. Obliczenie wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i Z_i^* .

Wyróżnia się dwie formuły wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej: prosty Z_i oraz ważony Z_i^* . Mają one następującą postać:

$$Z_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij}, \quad (9)$$

$$Z_i^* = \frac{1}{W} \left(\sum_{j=1}^n w_j \cdot z_{ij} \right), \quad (10)$$

przy czym:

$$W = \sum_{j=1}^n w_j, \quad (11)$$

gdzie: w_j – waga j -tego kryterium oceny.

Znormalizowane wartości pojedynczych kryteriów oceny (z_{ij}) są wskaźnikami cząstkowej zdolności rozwojowej. Natomiast wskaźniki agregatowej zdolności rozwojowej (Z_i , Z_i^*) wskazują na generalny poziom potencjału organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

¹⁰ Licznik tej formuły to wartość punktowa charakterystyczna dla danego przedsiębiorstwa, mianownik zaś to wartość wzorcowa. Zatem $z_{ij} = x_{ij} / x_{oj}$.

Etap 7. Kategoryzacja wskaźników agregatowej zdolności rozwojowej Z_i i Z_i^* .

Kategoryzacja jest postępowaniem badawczym, które ma na celu ustalenie jakościowych klas (poziomów) zdolności rozwojowej badanego przedsiębiorstwa. Podstawą kategoryzacji są wskaźniki agregatowe Z_i i Z_i^* ¹¹. Wskaźniki te zawierają się w przedziale od 0 do 1 lub od $-k$ do 1, gdzie $-k$ to liczba ujemna ustalona doświadczalnie (statystycznie).

Poniżej jest przedstawiony przykład kategoryzacji wskaźników Z_i i Z_i^* :

- kategoria wzorcowa (wskaźniki Z_i i Z_i^* powyżej 0,80),
- kategoria zróżnicowanych możliwości (wskaźniki Z_i i Z_i^* w przedziale od 0,50 do 0,80),
- kategoria niesatysfakcjonująca (wskaźniki Z_i i Z_i^* w przedziale od 0,25 do 0,49),
- stan krytyczny (wskaźniki Z_i i Z_i^* w przedziale od $-k$ do 0,24).

W zakresie powyższych przedziałów można ustalać kategorie szczegółowe.

4. Zakończenie

Przedstawiona koncepcja eksponuje szczególnie problem badań diagnostycznych, jaki dotyczy kwantytatywnego ujęcia oceny zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Proponowana metodyka opiera się zarazem na zasadzie systemowego podejścia w związku z tezą o agregatowej zdolności rozwojowej.

Podstawowe wnioski, które wypływają z prezentowanej koncepcji metodologicznej, są następujące:

1. Badania agregatowej zdolności rozwojowej mają nadrzędne znaczenie względem analiz odcinkowych, a zwłaszcza takich, które ograniczają się tylko do oceny kondycji ekonomiczno-finansowej.

2. Rozwinięty układ kryteriów oceny, a także atrybutów sprawnego działania ułatwia opracowanie analizy przyczynowej, odnoszącej się do czynników powodujących obniżenie zdolności rozwojowej.

3. Proponowaną metodykę można stosować dla potrzeb wewnętrznych, jak również dla potrzeb badań porównawczych w danym sektorze przedsiębiorstw.

4. W związku z p. 3, ocena zdolności rozwojowej powinna być przydatna w ustalaniu pozycji konkurencyjnej i strategicznej poszczególnych przedsiębiorstw, jakie należą do określonego sektora.

5. Metodykę badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa można odnieść (po pewnych modyfikacjach) do instytucji sektora publicznego, a także do większych systemów.

¹¹ A. Stabryła, 2005, *Categorization as an instrument in managing company development capacity*, "Argumenta Oeconomica Cracoviensia", nr 3. A. Stabryła, 2013, *Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego.

Literatura

- Ching A.T., Ishihara M., 2012, *Measuring the informative and persuasive roles of detailing on prescribing decisions*, "Management Science", Vol. 58, No. 7.
- Demerjian P., Lev B., McVay S., 2012, *Quantifying managerial ability: a new measure and validity tests*, "Management Science", Vol. 58, No. 7.
- Pawełek B., 2008, *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stabryła A., 2005, *Categorization as an instrument in managing company development capacity*, "Argumenta Oeconomica Cracoviensia", nr 3.
- Stabryła A., 2013, *Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego.
- Strahl D. (red.), 2006, *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sysko-Romańczuk S., 2005, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Rozprawy i Studia, nr 570, t. 664, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Wang C.L., Ahmed P.K., 2007, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 1, No. 9.

METHODS OF ANALYSING COMPANY'S DEVELOPMENT POTENTIAL

Summary: The paper presents a methodological concept for analysing company's development potential, focused on an aggregate assessment of a company's potential efficiency. Development potential, understood in the general sense, is the potential of a given system which measures its ability to effectively implement various undertakings, increase the value of entity's assets and stimulate progress in business operations. The major objective of the paper is to present the stages of the use of methods for analysing company's development potential on the basis of the quotient normalisation method.

Keywords: development potential, development measures, quotient normalisation, categorisation.