

Katarzyna Olejczyk-Kita

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

JAK PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWE REALIZUJĄ ZAŁOŻENIA ORGANIZACJI W RUCHU (WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCE KONTAKTÓW Z OTOCZENIEM I BADAŃ RYNKU)

Streszczenie: Referat definiuje pojęcie organizacji w ruchu i omawia warunki, jakie powinny być spełnione, by firmę tak określić. Przedsiębiorstwo takie powinno: posiadać znaczną nadmiarowość zasobów, nawiązywać liczne i głównie nieformalne kontakty z otoczeniem, przejawiać innowacyjność w działaniach, wykazywać dużą elastyczność organizacji, intensywnie badać i poznawać rynek, wykorzystywać okazje rynkowe. Następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzone na 56 przedsiębiorstwach usługowych, dotyczące realizacji założeń organizacji w ruchu w zakresie kontaktów z otoczeniem i badań rynku.

Słowa kluczowe: organizacja w ruchu, kontakty firmy z otoczeniem, badania rynku.

1. Wstęp

Nowoczesne teorie zarządzania organizacjami, do których z pewnością należy organizacja w ruchu, są z jednej strony ciekawymi zagadnieniami, a z drugiej trudno znaleźć wyniki badań empirycznych dotyczących tych tematów. Postanowiono więc przeprowadzić badania przedsiębiorstw usługowych dotyczące stopnia realizacji założeń organizacji w ruchu. W niniejszym artykule zaprezentowano część wyników tych badań, dotyczącą kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem i badań rynku.

2. Organizacja w ruchu

Organizacja w ruchu jako jedna z nowoczesnych teorii zarządzania organizacjami doczekała się licznych definicji. Jedną z nich opracował R. Krupski, który definiuje przedsiębiorstwo w ruchu jako takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Opisywane przedsiębiorstwo w ruchu to również takie, które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy [Krupski 2003, s. 234]. Zgodnie z tą definicją przedsiębiorstwo w ruchu to firma, która zmienia się przez cały czas, stale dostosowując się do otoczenia, przy czym zmiany te

zazwyczaj nie są wywołane przez otoczenie, ponieważ przedsiębiorstwo również wpływa na otoczenie, by dostosowywać je do własnych potrzeb. R. Krupski opisał również dwa obszary działań, w jakich przedsiębiorstwo musi dokonać zmian, by mogło być uważane za organizację w ruchu. Pierwszą sferą jest percepcja działań, gdzie firma powinna [Krupski 2003, s. 234]:

- symulować skutki różnych decyzji będących potencjalnymi rozwiązaniami problemów adaptacyjnych i antycypacyjnych,
- tworzyć nadmiarowość zasobów, głównie informacyjnych (wiedzy) i relacyjnych,
- tworzyć pomysły innowacji wartości,
- tworzyć pomysły z zakresie doskonalenia istniejących procesów, struktur i wyrobów.

Jako drugi obszar koniecznych działań R. Krupski wymienia:

- szybkie działania w obszarze eksploatacyjnym i kapitałowym, dotyczące produktów i rynków, obliczone na szybkie i krótkotrwałe efekty,
- tworzenie (z redundancją) i wykorzystywanie zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, informacyjnych i relacyjnych sytuacjach szans i zagrożeń,
- tworzenie innowacji wartości,
- uelastycznianie istniejących procesów, struktur i doskonalenie wyrobów [Krupski 2003, s. 236].

Nieco odmienną definicję pojęcia opracowała E. Masłyk-Musiał, która w książce *Organizacja w ruchu* opisuje dwa rodzaje przedsiębiorstw. Firmy, które zmieniają się tylko w odpowiedzi na zmiany na rynku, dostosowując się do zaistniałej sytuacji, oraz firmy, które zmieniają się w sposób ciągły, bez oczekiwania na zmiany otoczenia, które autorka nazywa organizacjami w ruchu. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje [Masłyk-Musiał 2003, s. 15-16]:

- wyczucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalające na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian oraz na wewnętrzne zmienianie się w sposób planowy i ciągły;
- radzenie sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w postawach przychylnych wobec zmian u większości interesariuszy;
- przedłużenie tzw. fazy młodości w cyklu życia organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość.

Wydaje się więc, że aby mówić o organizacji w ruchu, firma powinna spełniać sześć założeń:

- posiadać znaczną redundancję zasobów,
- nawiązywać liczne i głównie nieformalne kontakty z otoczeniem,
- przejawiać innowacyjność w działaniach,
- wykazywać dużą elastyczność organizacji,
- intensywnie badać i poznawać rynek,
- wykorzystywać okazje rynkowe.

Pierwsze z założeń organizacji w ruchu to redundancja zasobów. Chodzi tu o tworzenie w przedsiębiorstwie z jednej strony nadmiaru zasobów, a z drugiej ich różnorodność. Wprawdzie nadmiary niewykorzystywanych zasobów są kosztowne, ale ich wielość i różnorodność pozwalają w szybki sposób opracować nową ofertę, którą można zaoferować klientom szybciej niż konkurencja. Z racji kosztów zaleca się również, by redundancja dotyczyła głównie zasobów niematerialnych, jako tych trudniejszych do pozyskania i skopiowania, a w mniejszym (lub żadnym) stopniu zasobów materialnych, które można pozyskać od kontrahentów. Takie podejście do zasobów można znaleźć również w koncepcji zasobowego podejścia do przedsiębiorstwa (*resource-based view of the firm*). Traktuje ona przedsiębiorstwo jako specyficzny układ połączonych ze sobą zasobów, tak materialnych, jak i niematerialnych. W świetle tej teorii rentowność firm jest determinowana z jednej strony charakterystyką samych zasobów (ich rodzajem, wielkością, naturą), z drugiej niedoskonałością rynku czynników, na którym zasoby te są zdobywane. Podstawowe założenie tej teorii mówi, że zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niemobilne i trudne do modyfikacji, umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie renty ekonomicznej [Barney 1991, s. 25]. Należy tu również nadmienić, iż to właśnie zasoby, jakie posiada dane przedsiębiorstwo, odróżniają je od innych podmiotów na rynku. Trwałe różnice między firmami w osiąganiu ponadprzeciętnych zysków są funkcją zdolności poszczególnych przedsiębiorstw do wykorzystywania niedoskonałości rynków i czynników w nabywaniu i kształtowaniu strategicznych zasobów [Oliver 1997, s. 31].

Drugim aspektem organizacji w ruchu jest nawiązywanie przez przedsiębiorstwo licznych i głównie nieformalnych kontaktów z otoczeniem. Takie kontakty są niezwykle ważne z wielu powodów, do głównych powinno się zaliczyć możliwość lepszego wpływania na otoczenie, by dostosować je do potrzeb firmy, i łatwiejsze identyfikowanie w otoczeniu potrzebnych zasobów, których firma nie posiada, a mogą być potrzebne do tworzenia nowej oferty. Trzeba tu zaznaczyć, iż nawiązywanie kontaktów z otoczeniem w znacznym stopniu poprawia możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa tak w czasie obecnym, jak i w przyszłości. Na problem kształtowania zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości zwraca uwagę P.F. Drucker. Uważa on, że problemy o zasadniczym znaczeniu to te, z którymi boryka się ono w chwili obecnej. Jednak wszystkie instytucje żyją i działają w dwóch wymiarach czasu: w czasie teraźniejszym i przyszłym. Jutro tworzy się dzisiaj, w większości przypadków nieodwracalnie. Dlatego menedżerowie zawsze muszą zarządzać zarówno dniem dzisiejszym – w sferze problemów o zasadniczym znaczeniu – jak i przyszłością. W czasach burzliwych nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach: o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu [Drucker 1995, s. 47].

Kolejnym ważnym czynnikiem warunkującym organizację w ruchu jest innowacyjność działań. W nowych warunkach głównym atutem konkurencyjnym jest zdolność do uczenia się i znajdowania innowacji [Morawski 2009, s. 97]. Chodzi tu

głównie o stałe zmienianie lub co najmniej modyfikowanie oferty, tak by proponować klientom coraz nowsze produkty lub usługi. Oddolne testowanie pomysłów, jak również dążenie do realizacji poważnych, zakrojonych na dużą skalę projektów, jest niezbędne do zapewnienia ciągłego dopływu nowych inicjatyw. Równocześnie jest kluczowym narzędziem zapewniającym organizacji niezbędny poziom elastyczności [Nestorowicz 2001, s. 109].

By firma mogła posiadać nadmiar zasobów, posiadać liczne kontakty z otoczeniem i być innowacyjna, przede wszystkim sama musi być bardzo elastyczna, gdyż to właśnie elastyczność organizacji pozwala połączyć wszystkie cechy przedsiębiorstwa w ruchu w sprawnie działającą i przynoszącą znaczne zyski organizację. G. Osbert-Pociecha stwierdza, iż elastyczność organizacji jako wypadkowa odpowiednio skonfigurowanych działań/zmian służy dopasowywaniu działań organizacji do zmiennych warunków. W ten sposób staje się warunkiem trwania i rozwoju organizacji [Osbert-Pociecha 2008, s. 27]. Trzeba również zaznaczyć, że uelastycznianie organizacji jest pojęciem bardzo szerokim i może odbywać się na różne sposoby [Osbert-Pociecha 2008, s. 25]:

- mogą być różnie ukierunkowane, np. na postęp (wzrost) lub na regres (obkurczenie),
- mogą być zmianami ilościowymi lub jakościowymi,
- mogą przebiegać łagodnie (stopniowo) lub być wprowadzane w sposób radykalny,
- mogą mieć charakter sformalizowany lub niesformalizowany,
- mogą także być kombinacją różnych możliwości.

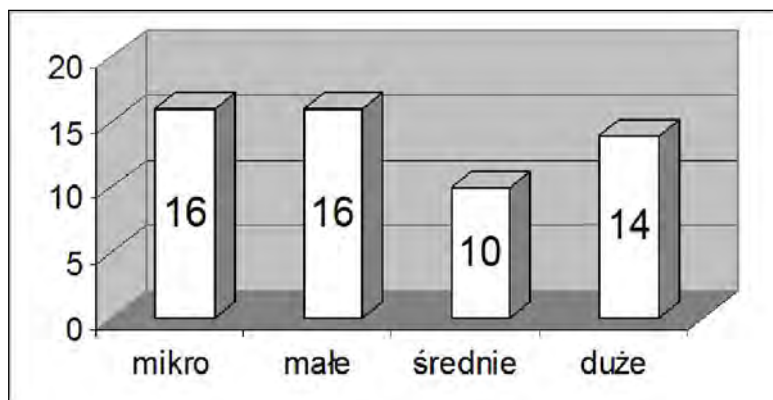
Intensywne badania rynku są niezbędne, by z jednej strony poznawać potrzeby rynku, z drugiej identyfikować nieuświadomione potrzeby, by móc opracowywać nowe produkty, a z trzeciej – poznać rynek i narzędzia oddziaływania na niego w celu dostosowania rynku do potrzeb przedsiębiorstwa. Tak więc przedsiębiorstwo będące organizacją w ruchu powinno prowadzić bardzo intensywne i szerokie badania rynku w celu polepszenia efektywności działań. Jak zauważa F. Krawiec: główne źródła niepewności to złożoność (wielość elementów, czynników oddziałujących) oraz dynamizm (tempo zmian zmiennych). W związku z tym myślenie strategiczne powinno obejmować dwa komponenty: dokładne określenie obrazu teraźniejszości (*insight about the present*) i przewidywanie przyszłości (*foresight about the future*) [Krawiec 2003, s. 126]. W określeniu tych zmiennych wykorzystuje się właśnie badania rynku i badania przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem warunkującym organizację w ruchu jest wykorzystywanie okazji rynkowych. Poprzez badania rynku wyszukujemy okazje, a dzięki licznym kontaktom z otoczeniem firma szybciej stworzy ofertę wykorzystującą te okazje. Okazje rynkowe są niezwykle ważne, mogą bowiem w znacznym stopniu podwyższyć zyski i spowodować rozwój firmy. R. Krupski definiuje okazję dla przedsiębiorstwa jako zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczno-

ści (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych) m stwarzające możliwość osiągnięcia dodatkowej korzyści, wartości materialnych lub/i niematerialnych. Okazje są ściśle związane z momentem i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają zarówno w bliższym otoczeniu (w rozumieniu Porterowskim), jak i w otoczeniu dalszym, a także wewnątrz przedsiębiorstwa [Krupski 2009, s. 156].

3. Metodyka badań

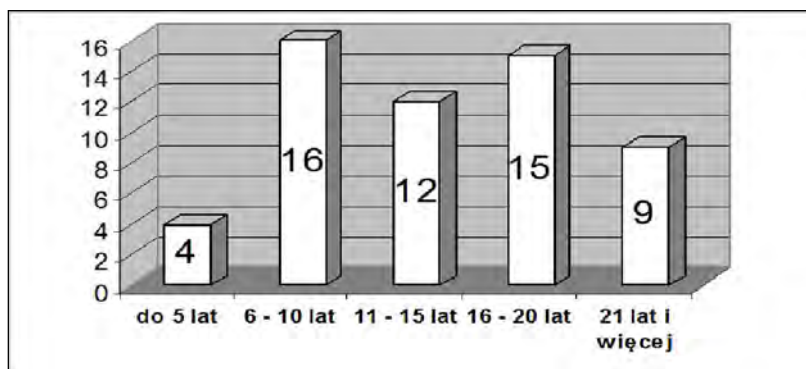
Badania dotyczące organizacji w ruchu miały na celu stwierdzenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa usługowe realizują założenia organizacji w ruchu. Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety pogłębionej wywiadem z pracownikami przedsiębiorstw. Na potrzeby badania wyodrębniono (według Polskiej Klasyfikacji Działalności) [Polska... 2007] przedsiębiorstwa usługowe, które następnie podzielono na 28 grup. Badania objęły po dwa przedsiębiorstwa z każdej grupy, dobrane według kryterium dostępności. Przebadano więc 56 przedsiębiorstw usługowych. Badanie pilotażowe przeprowadzono w marcu 2009 r., natomiast badania właściwe w maju i czerwcu tego roku.



Rys. 1. Wielkość przedsiębiorstw poddanych badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Polska Klasyfikacja Działalności obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa usługowe, wobec czego przebadane firmy (rys. 1) miały też różną wielkość, od bardzo małych (mikro) do dużych przedsiębiorstw. Ich liczba była również porównywalna, bowiem firm mikro było 16, małych przedsiębiorstw – 16, średnich – 10, a dużych 14. Podobnie kształtował się wiek przebadanych firm (rys. 2). Po raz kolejny przyjęte kryteria wyboru przedsiębiorstw do badania zapewniły różnorodność wieku firm. Znajdziemy tu przedsiębiorstwa bardzo młode i dość wiekowe. Najstarsza firma



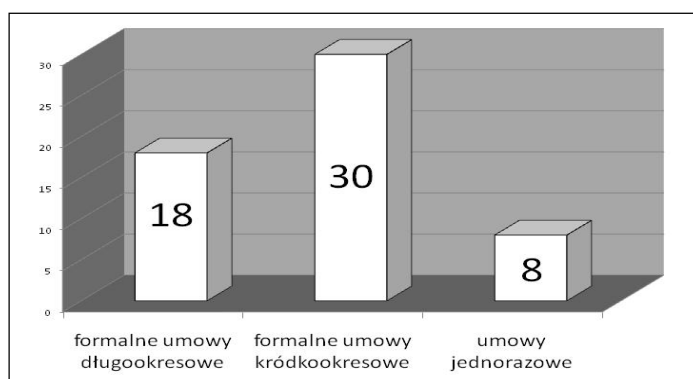
Rys. 2. Czas działania przedsiębiorstw poddanych badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

miała ponad 400 lat, jednak większość przedsiębiorstw stanowiły firmy w wieku od 6 do 20 lat, a więc działające już przez pewien czas i mające ugruntowaną renomę i pozycję na rynku.

4. Wyniki badań empirycznych dotyczące kontaktów przedsiębiorstw usługowych z otoczeniem

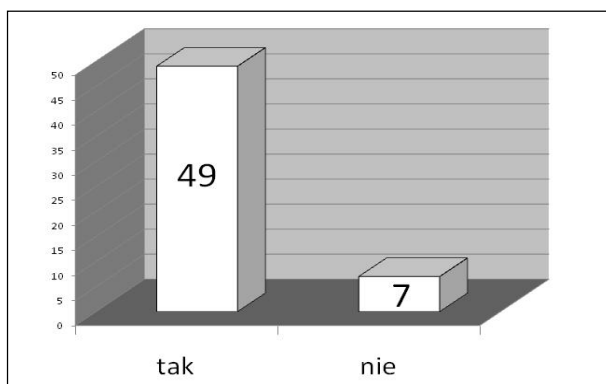
Pierwszym zagadnieniem, które zaprezentowano w niniejszym artykule, są kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem. Teoria organizacji w ruchu zakłada, że firma powinna mieć liczne i głównie nieformalne kontakty z otoczeniem. Wobec tego ta część badań zmierzała do stwierdzenia, jak wyglądają te kontakty i jaką formę przybierają (rys. 3).



Rys. 3. Jaką formę przybiera najczęściej współpraca z dostawcami?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

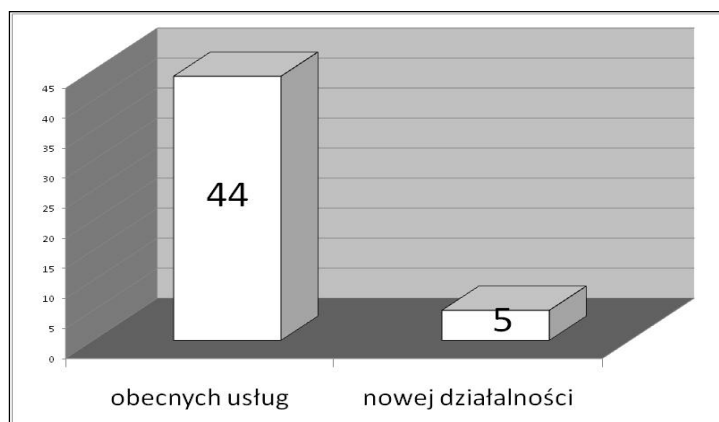
Pierwszym zbadanym zagadnieniem była współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami. Znaczna większość przebadanych firm (rys. 3) opiera współpracę na formalnych umowach długookresowych (18 firm) i krótkookresowych (30 przedsiębiorstw). Prawdopodobnie jest to korzystne w aspekcie zagwarantowania dostaw surowców, lecz stoi w sprzeczności z założeniami organizacji w ruchu.



Rys. 4. Czy firma posiada bazę danych o potencjalnych dostawcach, z którymi dotychczas nie współpracowała?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejnym przebadanym aspektem byli dostawcy potencjalni. Teoria organizacji w ruchu określa, iż tych potencjalnych dostawców powinno być wielu i powinni dysponować surowcami do świadczenia wielu różnych usług – tych, które przedsiębiorstwo obecnie oferuje, ale głównie tych, których jeszcze nie proponuje klientom, ale potencjalnie będzie mogło to kiedyś robić. Dziwi więc fakt (rys. 4), iż aż 7 przedsiębiorstw (12,5%) nie posiada żadnej bazy danych ani innego zbioru potencjalnych dostawców. W wywiadzie stwierdzano, że nie ma takiej potrzeby, bo firma jest zadowolona ze współpracy z dotychczasowymi dostawcami, nie planuje ich zmiany, więc takich danych nie potrzebuje. Natomiast jeśli któryś z dostawców, z którym mają długoterminowe umowy, zrezygnuje, to wówczas będą poszukiwać nowego. Takie podejście stoi w sprzeczności z założeniami organizacji w ruchu. Pozostałe 49 przedsiębiorstw posiada bazy danych zawierające dane potencjalnych dostawców, z którymi dotychczas nie współpracowali. Jednak i te firmy (rys. 5) w większości gromadzą informacje tylko o przedsiębiorstwach, które mogą dostarczyć surowców do świadczenia dotychczasowych usług. Tylko 5 firm przyznało, że posiadają dane organizacji mogących dostarczyć surowców do rozszerzenia działalności. Jednak wywiad pozwolił stwierdzić, iż te informacje wynikają z planów rozszerzenia działalności w najbliższej przyszłości. Po prostu przedsiębiorstwa te są właśnie w trakcie rozszerzania działalności, wobec czego takie informacje są im potrzebne. Respondenci przyznali również, że gdyby nie plany rozwoju firmy danych, nie gromadziliby danych o dostawcach surowców do stworzenia nowej oferty.

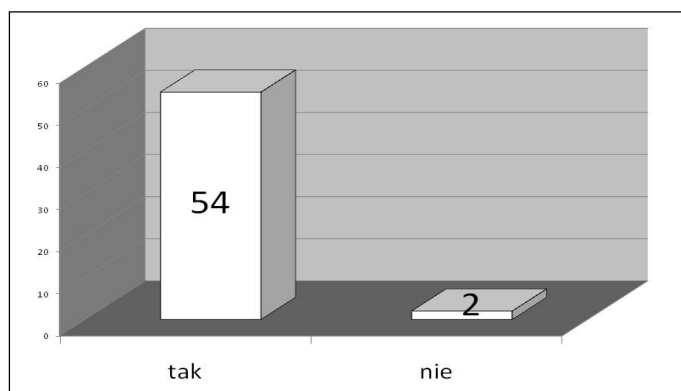


Rys. 5. Do jakiej działalności mogą dostarczyć produktów dostawcy z baz danych?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

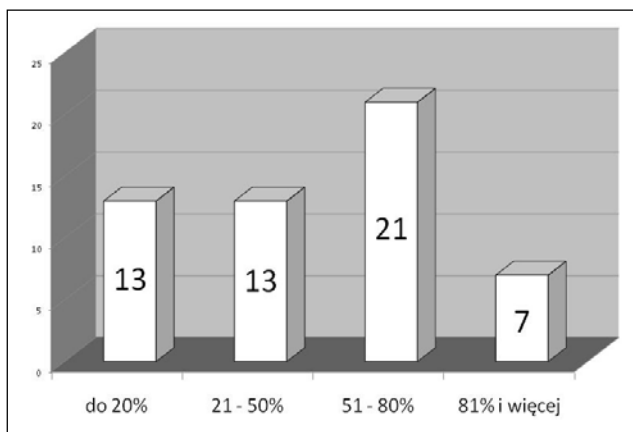
Kolejnym zagadnieniem, o które zapytano w ankiecie, byli stali klienci. Zgodnie z założeniami organizacji w ruchu przedsiębiorstwo powinno poszukiwać ciągle nowych klientów, dostosowywać rynek do własnych potrzeb, stale zmieniać klientów w poszukiwaniu tych, którzy przyniosą większe dochody.

Badanie wykazało, iż większość firm posiada grupę stałych klientów (rys. 6). Tylko 2 przedsiębiorstwa stwierdziły brak stałych klientów. Spowodowane to było specyfiką prowadzonej przez te firmy działalności świadczenia usług osobom, które zazwyczaj nie potrzebują takiej usługi ponownie. Pozostałe 54 firmy, które zadeklarowały posiadanie grupy stałych klientów, zapytano o to, jaki procent stanowią ci, którzy wracają ponownie (rys. 7). Najwięcej przedsiębiorstw (37,5%) zadeklarowa-



Rys. 6. Czy firma posiada grupę stałych klientów?

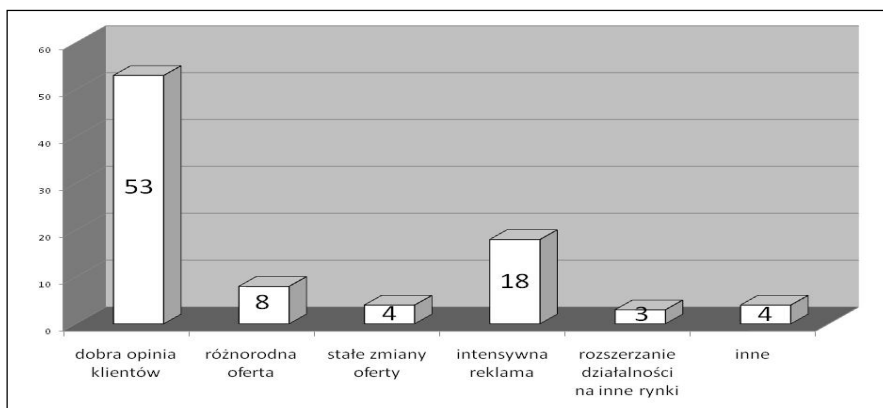
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 7. Jaką część klientów stanowią stali klienci?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

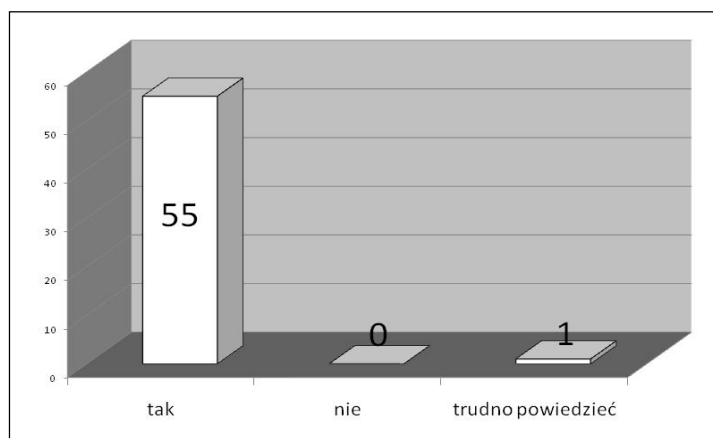
ło dość znaczny procent stałych klientów, bo między 51 a 80%. Natomiast 7 przedsiębiorstw określiło liczbę stałych klientów na powyżej 81%. Podczas wywiadu niektórzy deklarowali, iż blisko 100% to stali klienci. Znaczący to, iż dla większości firm znaczna część klientów to tacy, którzy wracają do firmy wiele razy. Z jednej strony to dobrze dla firmy, gdyż posiadanie stałych klientów obniża koszty (pozyskania nowych), z drugiej brak nowych klientów nie pozwala przedsiębiorstwu na rozwój, na poszukiwanie nowości, na różnicowanie oferty. Stały klient zna ofertę i nie oczekuje jej zmiany, może zaledwie jej niewielkiej modyfikacji, więc firma nie będzie się zmieniać, nie będzie organizacją w ruchu.



Rys. 8. Jakie działania sprawiają, że firma pozyskuje nowych klientów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło sposobu pozyskiwania przez przedsiębiorstwa usługowe nowych klientów (rys. 8). Jak już wspomniano, to nowi klienci powodują zmiany oferty poprzez prezentowanie nowych potrzeb i nowych możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Wyraźna większość firm (94,6%) pozyskuje nowych klientów poprzez rekomendacje stałych klientów. Oznacza to, iż nowi klienci mają podobne potrzeby jak poprzedni, a to z kolei nie wymusza zmian w ofercie i w samym przedsiębiorstwie. Nowi klienci podobni do stałych i dodatkowo pozyskani dość tanio, bo poprzez rekomendacje, są niewątpliwie cenni, gdyż przynoszą zyski i pozwalają osiągać wyższe dochody przedsiębiorstwu, ale również powodują, iż firma się nie rozwija i nie jest organizacją w ruchu.



Rys. 9. Czy firma dba o nawiązywanie nieformalnych i przyjacielskich kontaktów z otoczeniem?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

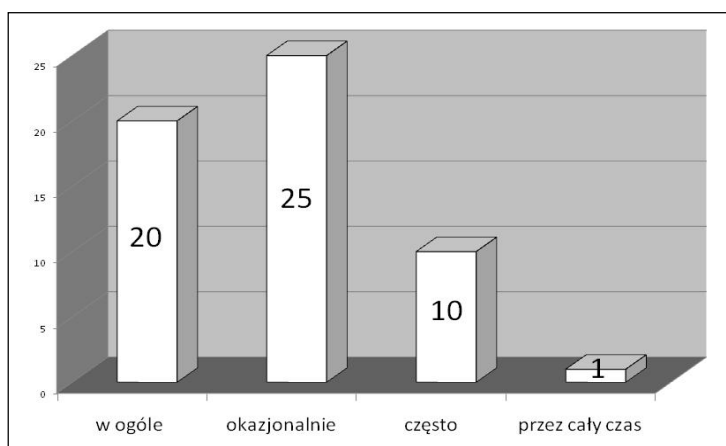
Wśród pytań znalazło się również takie, które bezpośrednio dotyczyło nawiązywania przez przedsiębiorstwo nieformalnych i przyjacielskich kontaktów z otoczeniem (rys. 9). Prawie wszyscy respondenci, poza jednym, zadeklarowali, iż dbają o nawiązywanie nieformalnych i przyjacielskich kontaktów z otoczeniem. Jednak pogłębienie ankiety wywiadem dowiodło, iż jest to raczej deklaracja lub przypadek niż planowe działanie, mające na celu zbudowanie trwałych więzi pozwalających zmieniać ofertę i rozszerzać działalność na nowe obszary.

5. Wyniki badań empirycznych dotyczące badań rynku

Drugim zagadnieniem prezentowanym w niniejszym artykule są badania rynku. Są one niezwykle istotne dla organizacji w ruchu, gdyż dobre poznanie rynku pozwala uprzedzać potrzeby klientów i tworzyć nowe produkty, nim ktokolwiek inny o nich

pomyśli. Pozwala również poznać mechanizmy kształtowania rynku, a co za tym idzie, pozwala oddziaływać na rynek, co organizacja w ruchu powinna czynić.

Temat dotyczące badań rynku rozpoczyna pytanie o częstotliwość badań prowadzonych przez firmę. Właściwie jest to również pytanie o to, czy firma w ogóle prowadzi badania rynku (rys. 10). Aż 20 firm (35,7%) nie prowadzi badań rynku w żadnej postaci. Jest to o tyle dziwne, iż przedsiębiorstwu usługowemu trudno funkcjonować bez obserwowania zmian na rynku. Kolejne 25 firm (44,6%) prowadzi badania okazjonalnie, czyli rzadko i tylko w razie największej potrzeby. Pogłębienie pytania wywiadem pozwoliło określić, dlaczego aż 45 przedsiębiorstw (80,4%) nie prowadzi badań w ogóle albo robi to sporadycznie. Większość respondentów stwierdziła, iż nie potrzebują tych informacji i szkoda im pieniędzy. Trzeba przyznać, że taka odpowiedź została udzielona przez przedsiębiorstwa raczej niewielkie i zazwyczaj była motywowana kryzysem i brakiem funduszy na jakiegokolwiek działania dodatkowe.

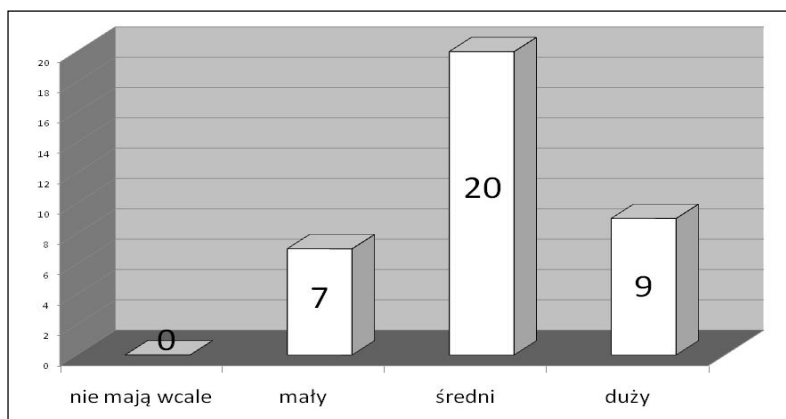


Rys. 10. Jak często przedsiębiorstwo prowadzi badania rynku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

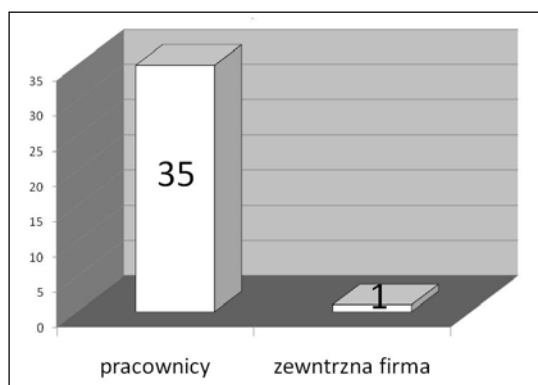
Zastanawiające są również odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na ofertę mają badania rynku (rys. 11). Większość firm badających rynek (55,6%) deklaruje średni wpływ badań na tworzoną ofertę. Po raz kolejny wywiad pozwolił znaleźć przyczyny takich odpowiedzi. Respondenci tłumaczyli, że nie mogą dopasowywać się do życzeń rynku w większym stopniu, ponieważ nie mają funduszy na rozwój lub obecna działalność zaspokaja potrzeby przedsiębiorstwa. Po prostu nie chcą na razie się zmieniać. Niestety nie jest to więc działanie, jakie cechuje organizację w ruchu.

Podobne wnioski można wysnuć, analizując pytanie o to, kto prowadzi badania rynku dla firm usługowych (rys. 12). Prawie wszyscy respondenci odpowiadali, iż to pracownicy ich przedsiębiorstwa badają rynek. Tylko jedna firma przyznała, że bada-



Rys. 11. Jaki wpływ na ofertę mają badania rynku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

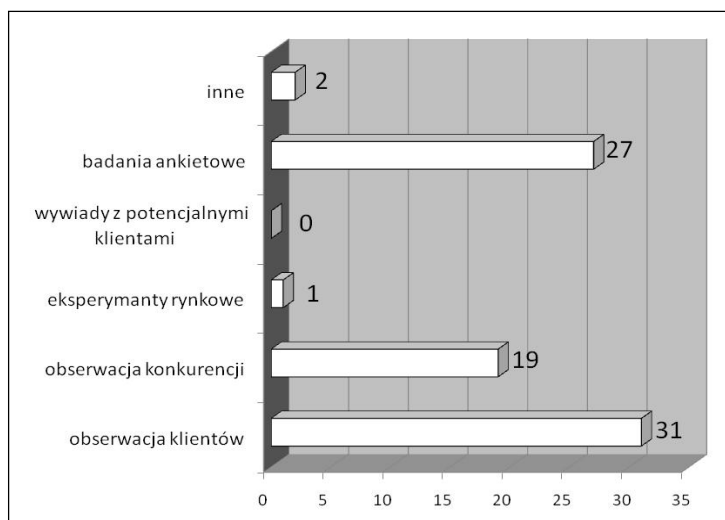


Rys. 12. Kto prowadzi badania rynku dla badanego przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nia rynku prowadzi wynajęta, specjalistyczna firma. Biorąc pod uwagę wielkość firm (tylko 16 dużych), nietrudno się domyślić, że przedsiębiorstwa te nie posiadają wyspecjalizowanych pracowników zajmujących się tylko badaniami rynku. W większości firm badania prowadzą pracownicy, którzy zazwyczaj wykonują inne prace. Badania rynku prowadzone są więc dodatkowo przez pracowników nie będących specjalistami w tej dziedzinie, wobec czego jakość i rzetelność tych badań również są wątpliwe. Nie jest to zbyt profesjonalne, ale respondenci po raz kolejny tłumaczyli taki stan kosztami wynajęcia specjalistycznej firmy i brakiem funduszy wynikającym z kryzysu.

Brak funduszy na badania rynku jest widoczny również podczas analizy pytania dotyczącego postaci, jaką przyjmują badania rynku (rys. 13). Pierwszeństwo przypa-



Rys. 13. Jaką postać przyjmują badania rynkowe prowadzone przez przebadane przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

da odpowiedziom dotyczącym obserwacji klientów (86,1%) i konkurencji (52,8%). Są to działania, które nie kosztują wiele, ale nie są też zbyt efektywne z punktu widzenia założeń organizacji w ruchu. Powodują bowiem, iż firma albo kopiuje konkurencję, więc nie jest innowacyjna, albo reaguje na potrzeby klientów (zmiany na rynku), nie zaś z własnej inicjatywy. W obu przypadkach nie są to działania charakterystyczne dla organizacji w ruchu.

6. Zakończenie

Podsumowując wyniki badań dotyczące realizowania założeń organizacji w ruchu przez przedsiębiorstwa usługowe w zakresie kontaktów z otoczeniem i badań rynku, należy zauważyć, że:

- Długo- i krótkookresowe formalne umowy, jakie przedsiębiorstwa usługowe zawierają z dostawcami, powodują brak elastyczności i problemy z różnicowaniem oferty.
- Przedsiębiorstwa usługowe tworzą bazy danych potencjalnych dostawców, ale zazwyczaj są to firmy mogące dostarczyć surowców do świadczenia dotychczasowych usług. Właściwie firmy te nie posiadają baz danych dostawców mogących pomóc w rozszerzeniu działalności.
- Jakakolwiek zmiana oferty badanych przedsiębiorstw musi być poprzedzona zebraniem informacji o potencjalnych dostawców, wobec czego badane firmy nie

są w stanie szybko i sprawnie zmienić oferty, więc nie spełniają założeń organizacji w ruchu.

- Dla większości firm znaczna większość klientów to stali klienci. Brak nowych klientów nie pozwala przedsiębiorstwu na rozwój i różnicowanie oferty, więc firma nie będzie organizacją w ruchu.
- Większość przebadanych przedsiębiorstw usługowych pozyskuje nowych klientów poprzez rekomendacje stałych klientów. Kolejny element, który powoduje, iż firma i jej oferta się nie zmieniają i nie jest ona przedsiębiorstwem w ruchu.
- 20 firm (35,7%) nie prowadzi badań rynku w żadnej postaci, a kolejne 25 firm (44,6%) prowadzi badania okazjonalnie. Nie są to działania charakteryzujące organizację w ruchu.
- Metody badań rynku wskazywane najczęściej przez respondentów (obserwacja klientów i konkurencji) również wskazują na to, iż badane przedsiębiorstwa nie spełniają kryteriów organizacji w ruchu.

Ogólny wniosek dotyczący badania przedsiębiorstw usługowych w zakresie kontaktów z otoczeniem i badań rynku jest następujący: przebadane firmy nie są organizacjami w ruchu. Niektóre z nich są przedsiębiorstwami w ruchu tylko częściowo, ale większość z nich to organizacje tradycyjne.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991 vol. 17 no 1.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Wydawnictwo Czytelnik, Kraków 1995.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie o firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2003.
- Maslyk-Musiał E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997 vol.18.
- Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastyczności organizacji – określenia, definicje, problemy*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Wyjaśnienia PKD 2007 do Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*; http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/3_PKD-2007-wyjasnienia.pdf, 2007.

**IN WHAT WAY SERVICE ENTERPRISES ACCOMPLISH
ASSUMPTIONS OF AN ORGANIZATION IN A MOVEMENT
(THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH IN THE SCOPE
OF RELATIONS WITH ENVIRONMENT
AND MARKET RESEARCH)**

Summary: The article defines the notion of an organization in a movement and describes the conditions of determining such an organization. An organization in a movement ought to: possess considerable resource redundancy, make many and mainly informal relations with environment, display innovations, display a high level of flexibility, intensively examine the market, use market occasions. The results of research are also presented. The research concerning the conditions accomplishment of the organization in a movement in the scope of relations with environment and market research are done based on 56 service enterprises.