

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

**ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PROJEKTÓW –
AKTUALNE KIERUNKI BADAŃ I NOWE WYZWANIA**

**MANAGEMENT OF PROJECT VALUE – CURRENT
RESEARCH ORIENTATIONS AND NEW CHALLENGES**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.23

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja nowych wątków w dyskusji nad zarządzaniem wartością projektów. Badania zaprezentowane w pracy zostały oparte na przeglądzie literatury przedmiotu. W pierwszej części, po krótkim wprowadzeniu do tematyki zarządzania wartością projektów, zamieszczono syntetyczną prezentację wyników dotychczasowych badań nad tworzeniem i przejmowaniem wartości, które były przeprowadzone w formie systematycznych przeglądów literatury. W kolejnej części, na podstawie analizy tak zgromadzonego materiału badawczego, wykazano potencjał badawczy problematyki zarządzania wartością projektów.

Słowa kluczowe: wartość, zarządzanie projektami, tworzenie wartości, przejmowanie wartości.

Summary: The aim of this paper is to identify new streams of discussions about project value management. The research presented in the paper is based on literature review. In the first part, after a short introduction to the subject of project value management, the very concise presentation of the results of so far literature research is demonstrated. In the next part, on the basis of the analysis of gathered material, the research potential for further studies on project value management is discussed.

Keywords: value, project management, value creation, value capture.

1. Wstęp

Zarządzanie projektami jest obecnie bardzo dynamicznie rozwijającym się obszarem wiedzy, oferującym badaczom różnorodność możliwych orientacji badawczych i tematów. Jednym z interesujących wątków badań jest problematyka zarządzania wartością projektów. Należy podkreślić, że w zarządzaniu projektami orientacje

badawcze skierowane na rozważania dotyczące tworzenia wartości przez projekty mają długą historię, a różne szczegółowe zagadnienia stanowiły temat wielu interesujących dyskusji [Male i in. 2007]. Podobnie jak w innych obszarach nauk ekonomicznych, badacze zajmujący się projektami dostrzegają znaczenie terminu „wartość projektu”, wskazują na wielość definicji, rolę różnych interesariuszy, złożoność pomiaru wartości oraz procesów jej tworzenia i dostarczania [Gillier i in. 2015; Laursen, Svevig 2016].

Najważniejszym źródłem motywacji do napisania tego artykułu jest kontynuacja wcześniejszych prac autorki, w tym przede wszystkim monografii poświęconej problematyce wartości projektów oraz instrumentów wspierających kreowanie i pomiar tej wartości [Łada, Kozarkiewicz 2010]. W ostatnim rozdziale książki wskazano na nowe, ważne problemy zarządzania wartością, m.in. znaczenie współkreowania i sieci wartości. Od czasu tworzenia wspomnianej pracy minęło już kilka lat. Co zmieniło się w badaniach nad wartością projektów? Jakie inne paradygmaty, koncepcje, modele okazały się istotne dla rozwoju tego obszaru wiedzy?¹

Celem pracy jest odpowiedź na tak postawione pytania, czyli identyfikacja nowych wątków dyskusji nad wartością projektów, w tym nad procesami i metodami zarządzania tą wartością. Prezentowane w artykule badania zostały oparte na przeglądzie literatury przedmiotu. Ponieważ w trakcie literaturowych badań własnych zidentyfikowano interesujące prace oparte na systematycznym przeglądzie literatury, postanowiono skorygować, a w zasadzie ograniczyć procedurę badawczą do analizy wyników wskazanych prac przeglądowych, a następnie do ich syntezy i identyfikacji kolejnych luk badawczych lub nowych potencjalnie nośnych wątków tematycznych.

Konstrukcja artykułu odpowiada temu postępowaniu badawczemu – w pierwszej części pracy, po krótkim wprowadzeniu do tematyki zarządzania wartością projektów, zamieszczono syntetyczną prezentację wyników dotychczasowych badań, które były przeprowadzone w formie systematycznych przeglądów literatury. W kolejnej części, na podstawie analizy tak zgromadzonego materiału badawczego, wykazano potencjał badawczy problematyki zarządzania wartością projektów.

¹ Należy jednak wyjaśnić, że w badaniach nad zarządzaniem projektami i literaturze z tego zakresu w wielu przypadkach problemy i koncepcje znane w naukach o zarządzaniu pojawiają się z pewnym opóźnieniem. Na przykład problematyka modeli biznesowych w zarządzaniu projektami została po raz pierwszy zaprezentowana w „International Journal of Project Management” – prestiżowym piśmie naukowym poświęconym zarządzaniu projektami – dopiero w 2010 r. [Wikström i in. 2010]. Jak twierdzą autorzy wspomnianego opracowania, była to pierwsza praca poświęcona badaniom nad modelami biznesu w organizacjach projektowych. Podobne wnioski można wysnuć, analizując problematykę sieci projektów. O ile badania nad relacjami z dostawcami czy outsourcingiem w projektach pojawiały się od lat, o tyle prace dotyczące sieci projektów międzyorganizacyjnych (*interorganizational project networks*) stały się przedmiotem zainteresowania i tematem większej liczby publikacji po 2010 roku.

2. Wartość projektu i procesy jej kreowania

Jak wskazuje bardzo wielu autorów (np. [Zarzecki 1999; Bowman, Ambrosini 2000; Lepak i in. 2007; Łada, Kozarkiewicz 2010; Della Corte, Del Gaudio 2014; Laursen, Svevig 2016]), pojęcie „wartość” ma wiele znaczeń i kontekstów, cechuje je wieloznaczność, złożoność i wielowymiarowość. Różnorodność znaczeń związana jest z faktem, że definiowanie wartości jest przedmiotem rozważań prac z zakresu różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, w tym prawa, psychologii czy ekonomii. Należy zwrócić uwagę, że rozważania na temat wartości można prowadzić na różnych poziomach: indywidualnym, zespołów, organizacji czy całych społeczeństw [Lepak i in. 2007]. Ponadto wartość nie jest kategorią obiektywną, istnieje wiele czynników, które wpływają na wyniki oceny wartości, np. czas, cel, podmiot oceniający, sytuacja rynkowa itp. [Łada, Kozarkiewicz 2010]. Co więcej, złożoność problematyki badań nad wartością wiąże się z koniecznością uwzględniania adresatów wartości (interesariuszy), z różnorodnością źródeł wartości, a także procesami kreowania, ochrony, apropriacji i destrukcji wartości [Lepak i in. 2007; Michel 2015].

Ze szczególnym zainteresowaniem badaczy spotyka się proces tworzenia wartości. Tworzenie wartości związane jest z kreowaniem wartości dla klienta – w tej sferze szczególne znaczenie mają m.in. takie kategorie, jak wartość użytkowa, wartość wymienna, wartość realizowana w procesach użytkowania jakiegoś dobra lub wartość postrzegana (subiektywnie) przez klienta [Lepak i in. 2007; Bowman, Ambrosini 2000]. W przypadku tworzenia wartości dla właścicieli znacznie częściej pojawiają się kategorie wartości księgowej [Zarzecki 1999] czy też wymiennej wartości monetarnej [Lepak i in. 2007].

Obok procesów kreowania wartości, coraz większym zainteresowaniem badaczy cieszą się procesy apropriacji i przechwytywania wartości. Organizacje, które tworzą wartość, dzielą się nią z różnymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a co ważne, czasami tracą wartość na korzyść innych. Izolowanie wartości i jej ochrona są rozpatrywane zarówno jako procesy zapobiegania destrukcji wartości [Kozarkiewicz 2014], jak i jako element logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa – przechwytywanie części wartości tworzonej dla klienta jest podstawą idei modeli biznesowych [Osterwalder, Pigneur 2010; Michel 2015].

Przytoczone powyżej rozważania nad wartością można odnieść do obszaru zarządzania projektami. Definiując pojęcie wartości projektu, można stwierdzić, że jest ona związana z korzyściami wynikającymi z jego realizacji, sensem podejmowania działań związanych z projektem, z jego znaczeniem, opłacalnością i ważnością w szerokim kontekście ekonomicznym i pozaekonomicznym. Projekt ma określoną wartość użytkową, która wynika ze zdolności do zaspokajania ludzkich potrzeb, wartość wymienną, gdy produkt projektu może być przedmiotem wymiany na inne dobro, wartość monetarną – w przypadku realizacji kontraktu, a także wartość likwidacyjną w przypadku jego zakończenia. Kolejne ważne kategorie pojawiają się

w odniesieniu do różnych interesariuszy, przede wszystkim wartość dla właścicieli (sponsorów, inwestorów) oraz klientów i odbiorców produktu projektu.

Zarządzanie wartością projektów obejmuje szereg procesów decyzyjnych związanych z tworzeniem, pomiarem czy też ochroną i zatrzymywaniem wytworzonej wartości. Procesy planowania i monitorowania realizacji projektów w praktyce i w badaniach naukowych są powiązane z dostarczaniem nie tylko produktu jako takiego, ale i wartości [Łada, Kozarkiewicz 2010].

3. Przyjęta metoda badawcza i przebieg badań

Ostatnie lata przyniosły wiele zmian w otoczeniu organizacji, w tym zmian technologicznych i społecznych, a także nowych koncepcji w obszarze zarządzania organizacjami (np. paradygmat sieciowy, modele biznesu). Wpłynęły one na wzrost znaczenia strategicznych orientacji badawczych, w tym skierowanych na problemy tworzenia wartości projektów. W efekcie pojawia się wiele pytań badawczych związanych z ich konsekwencjami – czy i w jaki sposób wpłynęły one na badania nad wartością projektów? Czy zainteresowanie nowymi koncepcjami zarządzania stało się impulsem do pojawienia się nowych wątków badawczych w sferze badań nad wartością projektów? Które z nich stały się szczególnie istotne dla rozwoju tego obszaru wiedzy? Jaki jest dalszy potencjał badawczy obszaru zarządzania wartością projektów?

Metodą badań, która służy do sformułowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, jest systematyczny przegląd literatury. W pierwszym kroku badań, ze względu na dostęp do publikacji (baz e-źródeł), nieustrukturyzowane (swobodne) podejście badawcze oraz szeroko sformułowany przedmiot badań, odnaleziono kilka tysięcy prac, w których słowa kluczowe związane są z takimi terminami, jak *value*, *worth*, *evaluation*, *value creation*, *value capture*, *benefit management*, *project success*, *performance* itp. Jak się okazało, w tej bardzo licznej grupie prac zidentyfikowano trzy opracowania, których autorzy podjęli się podobnego zadania, tzn. przeprowadzili badania literaturowe. Ze względu na ograniczenia związane z objętością tej pracy postanowiono dokonać korekty modelu badawczego oraz zawęzić zakres prezentowanych wyników badań literaturowych do analizy porównawczej tych trzech wybranych przeglądów literatury przedmiotu dotyczących tworzenia i przechwytywania wartości: przeglądu literatury z zakresu zarządzania strategicznego (badania nad wartością w zarządzaniu strategicznym), zarządzania systemami IT (badania nad wartością w sektorze o orientacji projektowej) oraz z zakresu zarządzania projektami (badania nad wartością projektów).

4. Wyniki badań literaturowych

Pierwszy z analizowanych przeglądów literatury wykonany przez Della Corte i Del Gaudio [2014] dotyczył prac poświęconych problematyce tworzenia i przechwyty-

wania wartości, które zostały opublikowane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Zgodnie z zamierzeniami autorek prezentowane badania pełniły funkcję zarówno wyjaśniającą, czyli były skierowane na opis stanu istniejącego, jak i potwierdzającą, czyli uzasadniały istnienie określonych luk badawczych. W przyjętym modelu badań kreowanie wartości było analizowane na trzech poziomach: indywidualnym, czyli poszczególnych uczestników organizacji, na poziomie organizacji oraz na poziomie sieci. W przypadku przechwytywania wartości analizowano również trzy sfery: interesariuszy wewnętrznych, firmy i interesariuszy zewnętrznych.

Wyniki przeprowadzonych badań, obok wielu interesujących zestawień o charakterze statystycznym i opisowym (liczby prac, trendy, tytuły pism naukowych, ujęcia metodologiczne, obszary badań itp.), wykazały m.in., że większość prac dotyczących problematyki tworzenia wartości dotyczy analiz na poziomie indywidualnym, następnie sieci, a w trzeciej kolejności na poziomie organizacji. W przypadku literatury dotyczącej przechwytywania wartości dominuje tematyka odnosząca się do ujęć diadycznych.

Najbardziej interesujące z punktu widzenia tych badań były wskazane przez Della Corte i Del Gaudio luki badawcze. Dotyczyły one przede wszystkim potrzeby kontynuacji badań empirycznych, koncentracji tematyki badań na relacjach pomiędzy tworzeniem a przechwytywaniem wartości, związków pomiędzy indywidualnym poziomem tworzenia i przechwytywania wartości (np. reprezentowanym przez CEO) a poziomem sieci, a także rozszerzeniem zakresu analiz przechwytywania wartości na bardziej złożone układy wielu aktorów.

Kolejny interesujący przegląd literatury, którego podstawą było pojęcie wartości, zaprezentowano w pracy Schryena [2013]. Praca dotyczyła specyficznego sektora IT, czyli – co ważne z perspektywy tej pracy – sektora o wysokim poziomie orientacji projektowej. Należy podkreślić, że rozważania przedstawione w artykule wnoszą także ważne wątki do badań nad tworzeniem wartości na różnych poziomach organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, autor pracy za podstawę do swoich badań przyjął założenie, że inwestowanie w systemy IT wymaga określonych kryteriów decyzyjnych, a jednym z najważniejszych jest wartość biznesowa takich systemów. Dlatego badania nad stanem wiedzy na temat wartości systemów IT oraz nad istniejącymi perspektywami badawczymi zostały uznane za aktualny i ważny problem.

Wyniki przeprowadzonych analiz pokazują, że podstawowym problemem jest niejednoznaczność, a w zasadzie wieloznaczność pojęcia „wartość systemu IT”. Termin „wartość” jest zastępowany przez różnych autorów innymi kategoriami, np. „korzyść” lub „wynik”, a jej pomiar jest powiązany m.in. z oceną wyników w postaci wzrostu produktywności, rozwoju kompetencji lub zwiększania przewagi konkurencyjnej. Tu również badania dotyczące wartości odnoszono do poziomu indywidualnych pracowników, przedsiębiorstw, branży oraz całej gospodarki. W pracach nad wartością systemów IT przeważają prace empiryczne i ekonometryczne, analizy wykonywane *ex post*, dominuje wartość biznesowa na poziomie przedsiębiorstwa, a najważniejszym nurtem rozważań jest analiza wpływu syste-

mów IT na osiągnięcia organizacji w postaci produktywności, wyników rynkowych i księgowych z uwzględnieniem uwarunkowań kontekstowych (sektorowych, ekonomicznych) oraz opóźnień efektów w stosunku do nakładów. Co do przyszłych perspektyw badawczych – Schryen proponuje kontynuację dyskusji skierowanej na wypracowanie spójnego i jednoznacznego rozumienia terminu „wartość biznesowa systemu IT”, a ponadto uwzględnianie w badaniach różnorodności systemów IT i analizowanie wartości w odniesieniu do różnych kategorii systemów informatycznych. Autor określa proces tworzenia wartości jako „szarą skrzynkę”, podkreślając potrzebę badań nad tym, w jaki sposób, kiedy i dlaczego kreowana jest wartość. Autor proponuje również prace nad teorią wyjaśniającą proces kreowania wartości biznesowej systemów informatycznych.

W przypadku badań literaturowych prowadzonych na podstawie prac dotyczących problematyki zarządzania projektami [Laursen, Svejvig 2016] należy podkreślić interesujące podejście badawcze stanowiące połączenie badań nieustrukturalizowanych, eksplorujących i ustrukturalizowanych. Wykorzystano trzy powszechnie znane bazy e-źródła: EBSCO, ProQuest i ScienceDirect. Autorzy wyselekcjonowali spośród 5741 potencjalnych prac 111 spełniających założone kryteria wyszukiwań, które w następnym kroku poddali kodowaniu i analizie bazującej na teorii ugruntowanej. Prezentując bardzo syntetycznie wyniki badań Laursena i Svejviga, należy wskazać, że autorom udało się zidentyfikować kilka dominujących wątków rozważań na temat kreowania wartości projektów: rozwój terminologii i dyskusje nad definiowaniem pojęć, definiowanie sukcesu projektu i relacji pomiędzy wartością a sukcesem, interesariuszy i tworzenia wartości dla interesariuszy projektów, korzyści i zarządzania korzyściami w projektach. Ponadto wskazano na grupę prac bazujących na aplikacji wybranych teorii do badań nad wartością projektów. Autorzy zaproponowali rozszerzenie dotychczasowych perspektyw badawczych w kierunku zarządzania wartością projektów przez integrację koncepcji kosztów, korzyści i wartości, analizę wartości na poziomie konstelacji wartości, a nie tylko łańcucha, orientację w kierunku strategicznego zarządzania projektami i portfelami projektów oraz zwiększenie zakresu badań bazujących na ujęciach teoretycznych, zarówno przez aplikację istniejących teorii, jak i tworzenie nowych modeli i konstruktywów teoretycznych.

Przeglądy literatury (por. tab. 1), które zostały wykonane przez badaczy zainteresowanych trzema różnymi obszarami wiedzy: zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem systemami informatycznymi oraz zarządzaniem projektami – mimo tej pozornej odmienności zakresów – mogą prowadzić do sformułowania wspólnych wniosków. Po pierwsze, we wszystkich podkreśla się wieloznaczność i złożoność pojęcia „wartość”, a w konsekwencji proponuje się prace obejmujące dyskusje terminologiczne, skierowane na wypracowanie szerszej akceptowanej definicji. Każdy z przeglądów literatury wskazuje na różnorodność poziomów tworzenia lub przechwytywania wartości, a co interesujące, przegląd literatury z zakresu zarządzania strategicznego wykazuje przewagę prac poświęconych tworzeniu wartości na po-

Tabela 1. Porównanie wyników dotychczasowych badań literaturowych

Metoda badań, postępowanie badawcze	Najważniejsze wnioski	Proponowane perspektywy (wątki) badawcze
Della Corte i Del Gaudio [2014] Tematyka badań: tworzenie i przechwytywanie wartości w badaniach z zarządzania strategicznego		
Badania na podstawie 4 baz; słowa kluczowe obejmowały 9 złożonych terminów bazujących na kategoriach <i>value i rent</i>	przewaga tematyki dotyczącej indywidualnego poziomu tworzenia wartości oraz relacji diadycznych; potrzeba kontynuacji badań konceptualnych i empirycznych	relacje pomiędzy tworzeniem a przechwytywaniem wartości; związki pomiędzy indywidualnym poziomem tworzenia i przechwytywania wartości a poziomem sieci; rozszerzenie zakresu analiz przechwytywania wartości na złożone układy wielu aktorów
Schryen [2013] Tematyka badań: stan wiedzy i perspektywy badań nad wartością systemów informatycznych		
Analiza 200 wyselekcjonowanych recenzowanych artykułów naukowych	dominacja badań empirycznych i ekonometrycznych, przewaga analiz <i>ex post</i> oraz analiz na poziomie przedsiębiorstwa; tematyka najczęściej dotyczy zmiany wyników przedsiębiorstwa w różnych uwarunkowaniach kontekstowych i przy opóźnieniu wyników w stosunku do inwestowania w systemy IT	prace semantyczne nad pojęciem wartości zorientowane na wypracowanie wspólnej definicji; uwzględnianie różnych kategorii systemów IT; badania nad procesem kreowania wartości („szara skrzynka”) zmierzające do opracowania teorii wyjaśniającej ten proces.
Laursen, Svejvig [2016] Tematyka badań: kreowanie wartości projektów		
Badania eksploracyjne i ustrukturalizowane, wykorzystujące podejście teorii ugruntowanej	dotychczasowa tematyka badań nad tworzeniem wartości projektów dotyczyła: terminologii, sukcesu projektu, interesariuszy, korzyści; w badaniach aplikowano wybrane teorie nauk ekonomicznych i społecznych	zarządzanie wartością projektów, a nie tylko tworzenie; tworzenie wartości w konstelacjach wartości, nie tylko w łańcuchach; orientacja strategiczna; szersze wykorzystanie istniejących i nowych teorii i modeli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

ziomie indywidualnym i sieciowym, natomiast badania literatury z zakresu systemów IT wskazują na dominację rozważań na poziomie przedsiębiorstw. Autorzy wskazują na potrzebę badań bardziej kompleksowych, łączących np. problematykę tworzenia i przechwytywania wartości, zwiększenie zakresu badań poprzez odejście od analiz sieci diadycznych i uwzględnianie złożonych układów wielu aktorów. Ponadto sugeruje się zwiększenie orientacji badawczej w kierunku tworzenia teorii wyjaśniających procesy tworzenia i przechwytywania wartości.

5. Propozycje kolejnych kierunków badań nad zarządzaniem wartością projektów

Wyniki badań literaturowych, opartych na trzech wyselekcjonowanych pracach przeglądowych, wskazały, że tematyka tworzenia i przechwytywania wartości jest aktualnym i nośnym poznawczo problemem dostrzeganym w ostatnich kilku latach przez badaczy różnych obszarów. Czy sformułowane powyżej propozycje badawcze wyczerpują potencjał możliwych tematów w zarządzaniu wartością projektów? Wydaje się, że odpowiedź na tak sformułowane pytanie jest negatywna. Spośród kolejnych możliwych obszarów tematycznych warto przeanalizować potencjał pięciu kolejnych pytań badawczych:

1. Czy i w jaki sposób powstanie i dynamiczny rozwój koncepcji modeli biznesowych wpłynęły na zmiany myślenia o konieczności przechwytywania wartości przez projekty? W modelach biznesowych logika wartości jest logiką nie tylko tworzenia, ale też dostarczania i przechwytywania wartości. Rozważania o przejmowaniu wartości są szczególnie istotne w sytuacji, gdy pojawia się coraz więcej sposobów związanych na przykład za zmianą nośnika ceny [Michel 2015].

2. Czy rozwój paradygmatu sieciowego zmienił myślenie o współtworzeniu wartości przez projekty? Badania nad portfelami projektów prowadzone z perspektywy sieciowej mogą oferować nowe podejście do analizy takich zagadnień, jak koordynacja, uczenie się oraz kreowanie wartości. Koordynowanie wielu projektów nie polega wyłącznie na ustalaniu kolejności ich realizacji, może być istotnym elementem tworzenia zasobów relacyjnych organizacji, a w konsekwencji źródłem wartości portfela projektów [Kozarkiewicz 2015a].

3. Na ile istotny w procesach tworzenia wartości jest rozwój outsourcingu i pracy kontraktowej? Jest to ważne zjawisko współczesnych środowisk projektowych, np. projektów IT lub nowych technologii, w których elastyczność zatrudnienia, brak identyfikacji organizacyjnej itp. wpływają na procesy tworzenia wartości na poziomie indywidualnym. Ten poziom tworzenia wartości wydaje się niedoceniany w obszarze badań nad zarządzaniem projektami.

4. Czy i w jaki sposób zmienia się tworzenie i przechwytywanie wartości w warunkach rozwoju e-gospodarki, Internetu, technologii telekomunikacyjnych oraz Big Data? Wartość projektu jest uwarunkowana zarówno zasobami, jak i kompetencjami

organizacji w zakresie nowych technologii, umiejętnościami analitycznymi istotnymi w warunkach nadmiaru informacji, a także zdolnościami absorpcji i rozwoju wiedzy.

5. Czy istnieje i na czym polega odmienność tworzenia wartości projektów w projektach kreatywnych? Rozwój sektorów kreatywnych oraz coraz większe znaczenie projektów innowacyjnych wymagają nowego podejścia do procesów zarządzania w warunkach eksperymentowania, dominującej roli zasobów niematerialnych i zewnętrznych oraz niejednoznacznej roli klienta. Wartość projektów kreatywnych powinna wynikać z efektywności ekonomicznej, zadowolenia klienta i nowatorstwa produktu, a to często stanowi wykluczającą się triadę [Kozarkiewicz 2015b].

Obok tych wybranych pięciu zagadnień dotyczących zarządzania wartością projektów można zapewne sformułować kolejne interesujące pytania badawcze. Potwierdzają one potrzebę kontynuacji badań nad tworzeniem wartości projektów, jej ochroną i przechwytywaniem.

6. Podsumowanie

Zarządzanie wartością projektów jest interesującym i ważnym obszarem badań dotyczącym zarówno kontekstów, procesów, jak i sposobów pomiaru wartości. Przegląd prac, które ukazały się w ostatnich latach, pokazuje zarówno aktualność, jak i potencjał badawczy tej problematyki. Jak pokazano w pracy, istnieje wiele nowych pól badawczych związanych z rozwojem zarządzania strategicznego i orientacji strategicznej w zarządzaniu projektami, rozwojem technologii, w tym informatycznych, czy, w końcu, z rozwojem teorii i poszukiwaniach ich aplikacji w obszarze zarządzania projektami. Zidentyfikowane w pracy luki badawcze oraz postawione pytania badawcze pozwalają na stwierdzenie, że badania nad wartością projektów powinny być kontynuowane, a wielość potencjalnych nowych tematów pokazuje, że mogą być inspiracją do licznych kolejnych analiz prowadzonych na różnych poziomach, za pomocą różnych metod oraz na gruncie różnych teorii.

Literatura

- Bowman C., Ambrosini V., 2000, *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, vol. 11(1), s. 1-15.
- Della Corte V., Del Gaudio G., 2014, *A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies*, Corporate Ownership & Control, vol. 11(2), s. 328-346.
- Gillier T., Hooge S., Piat G., 2015, *Framing value management for creative projects: An expansive perspective*, International Journal of Project Management, vol. 33(4), s. 947-960.
- Kozarkiewicz A., 2014, *Kontrola tworzenia i apropracji wartości w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 344, Nowak E., Nieplowicz M., *Rachunkowość a controlling*, s. 286-294.
- Kozarkiewicz A., 2015a, *Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów*, Studia Ekonomiczne: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 224, s. 83-95.

- Kozarkiewicz A., 2015b, *Zarządzanie projektami kreatywnymi*, Marketing i Rynek, r. 22, nr 9, s. 279-289.
- Laursen M., Svejvig P., 2016, *Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice*, International Journal of Project Management, vol. 34, s. 736-747.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., 2007, *Value creation and value capture: a multilevel perspective*, Academy of Management Review, vol. 32(1), s. 180-194.
- Łada M., Kozarkiewicz A., 2010, *Zarządzanie wartością projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Male S., Kelly J., Gronqvist M., Graham D., 2007, *Managing value as a management style for projects*, International Journal of Project Management, vol. 25(2), s. 107-114.
- Michel S., 2015, *Przechwycić więcej wartości*, HBR Polska, nr 7-8, s. 136-147.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Models Generation*, John Wiley & Sons Inc.
- Schryen G., 2013, *Revisiting IS business value research: what we already know, what we still need to know, and how we can get there*, European Journal of Information Systems, vol. 22(2), s. 139-169.
- Wikström K., Artto K., Kujala, J., Söderlund J., 2010, *Business models in project business*, International Journal of Project Management, vol. 28(8), s. 832-841.
- Zarzecki D., 1999, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.