



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Anna Chwiłkowska-Kubala

Uwarunkowania procesu kształtowania
dynamicznych zdolności regionalnych portów
lotniczych w Polsce

The conditions of the process of shaping dynamic
capabilities of regional airports in Poland

Praca doktorska

Promotor: prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. zw. UEP
Promotor pomocniczy: dr Michał Chomiccki

Pracę przyjęto dnia:

podpis Promotora

podpis Promotora pomocniczego

Wydział: Zarządzania

Katedra: Teorii Organizacji i Zarządzania

Poznań 2019

Spis treści

Wstęp	2
Rozdział I Istota i natura dynamicznych zdolności	13
1.1. Przesłanki badań nad dynamicznymi zdolnościami	13
1.2. Przegląd podejść do definiowania dynamicznych zdolności	25
1.3. Koncepcja dynamicznych zdolności w kontekście założeń podejścia zasobowego	37
Rozdział II Logika i uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności.....	49
2.1. Proces kształtowania dynamicznych zdolności	49
2.2. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności	61
2.3. Wpływ dynamicznych zdolności na wyniki przedsiębiorstw	69
2.4. Dynamiczne zdolności w kształtowaniu efektywności organizacji.....	76
Rozdział III Założenia postępowania badawczego	101
3.1. Uwarunkowania funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce	101
3.2. Efektywność regionalnych portów lotniczych w Polsce	110
3.3. Metodologia postępowania badawczego	116
3.4. Charakterystyka badanych regionalnych portów lotniczych w Polsce	127
Rozdział IV Wyniki postępowania badawczego nad uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce	148
4.1. Umiejętności dopasowywania się regionalnych portów lotniczych w Polsce do zmian w otoczeniu	148
4.2. Proces kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce	158
4.3. Czynniki wpływające na procesy kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.....	175
4.4. Studia przypadków procesów kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.....	180
4.5. Dyskusja nad wynikami postępowania badawczego	222
Zakończenie	232
Bibliografia.....	239
Spis tabel, rysunków i wykresów.....	250
Załącznik nr 1 Kwestionariusz ankiety	252
Załącznik nr 2 Pytania do wywiadu pogłębionego	256
Załącznik nr 3 Dane finansowe regionalnych portów lotniczych w Polsce	258
Załącznik nr 4 Charakterystyka regionalnych portów lotniczych – zestawienie.....	262
Załącznik nr 5 Wielkość ruchu cargo w latach 2012-2015 (w tonach) oraz <i>general aviation</i>	266

Wstęp

Uzasadnienie wyboru tematu

W naukach o zarządzaniu od lat prowadzona jest dyskusja nad przyczynami występowania różnic w osiągnięciu przez przedsiębiorstwa odmiennych wyników, również w odniesieniu do podmiotów *funkcjonujących* w tej samej branży (Zott, 2003). Ponieważ dynamicznie zmieniające się otoczenie stawia wiele wyzwań przed zarządzającymi organizacjami, uwaga badaczy nauk o zarządzaniu została ukierunkowana na kategorię cennych, rzadkich, nieimitowalnych i pozbawionych substytutów, zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną (Barney, 1991). W toku badań prowadzonych w ramach podejścia zasobowego dostrzeżono, że dysponowanie określoną bazą zasobów nie jest warunkiem wystarczającym sukcesu, kluczowe znaczenie ma bowiem odpowiednia alokacja zasobów i umiejętności (Amit i Schoemaker, 1993).

W odniesieniu do kategorii zasobów i umiejętności wprowadzono do nauk o zarządzaniu kategorię kluczowych kompetencji, rozumianych jako kolektywne uczenie się w organizacji działań związanych z koordynowaniem zróżnicowanych zdolności produkcyjnych i integrowaniem zasobów technologicznych (Prahalad i Hamel, 1990).

Rozważania nad kategorią zdolności przedsiębiorstwa doprowadziły do wniosku, że nie wszystkie kategorie zdolności spełniają założenia VRIN (ang. valuable, rare, inimitable, non-substitutable (Collis, 1994). Przedstawiciele podejścia zasobowego wskazywali, że heterogeniczność przedsiębiorstw wynika z kumulacji odmiennych doświadczeń oraz działań związanych z nabywaniem zasobów i umiejętności, czy też kształtowaniem specyficznej kultury organizacyjnej (Collis i Montgomery, 1995).

Dyskusja nad kategoriami zasobów i zdolności stała się przyczynkiem do podjęcia badań przez zespół badawczy D.J. Teece'a, nad kategorią zdolności wyższego rzędu, dzięki którym przedsiębiorstwo kształtuje bazę zasobów. Badacze wprowadzili do nauk o zarządzaniu pojęcie „dynamicznych zdolności”, które w niniejszej dysertacji są rozumiane, jako „zbiór szczególnych kompetencji, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji zapewniających możliwość adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, bądź kształtowanie tych zmian” (Teece, 2012).

Koncepcja dynamicznych zdolności, mimo rosnącego zainteresowania, spotyka się z krytyką ze strony badaczy nauk o zarządzaniu, którzy wskazują m.in. na amorficzny charakter kategorii dynamicznych zdolności (Arend i Bromiley, 2009), jakkolwiek zauważa się, że zarzut tautologicznego charakteru definicji dynamicznych zdolności wynika z niezrozumienia ich istoty. Według C.E. Helfat (2007) należy mieć na uwadze, że pojęcia zdolność (ang. capability) oraz kompetencja (ang. competence) nie są tożsame z pojęciem „wybitnej zdolności” (ang. outstanding ability), ale odnoszą się do występowania pewnego potencjału, możliwości. Z kolei „zmiana bazy zasobowej”, nie zawsze oznacza zmianę na lepsze, lecz odnosi się do działania w sposób odmienny niż wcześniej.

Przedsiębiorstwo zorientowane na rozwój powinno charakteryzować się specyficznymi zdolnościami, które umożliwią pełniejsze wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji danego podmiotu (Wang i Ahmed, 2007). Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że dynamiczne zdolności, rozumiane jako specyficzne kompetencje, rutyny, czy też procesy wypracowywane i charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, są traktowane jako determinanty sukcesu. Idiosynkratyczny charakter dynamicznych zdolności, według niektórych badaczy, pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Jakkolwiek pojawiają się postulaty, że dynamiczne zdolności wpływają na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa (Helfat i Peteraf, 2009; Zollo i Winter, 2002; Zott, 2003), badacze nie są zgodni co do charakteru ich wpływu na generowanie wyników przedsiębiorstw, co ma swoje źródło m.in. w ograniczonych możliwościach jednoznacznej identyfikacji obszarów oddziaływania dynamicznych zdolności (Kuuluvainen, 2012). Jednakże, rosnąca liczba artykułów poświęconych problematyce dynamicznych zdolności i wielowątkowy charakter podejmowanych badań stanowią podstawę do sformułowania wniosku, że problematyka dynamicznych zdolności wymaga naukowej eksploracji.

Badacze dynamicznych zdolności wskazują, że ich kształtowanie stanowi proces składający się z działań odnoszących się m.in. do poszukiwania okazji, koordynowania działań i poszukiwania możliwości adaptacji do zmian (Eisenhardt i Martin, 2000; Teece, 2007). S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2017) wyróżniają pięć etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności: poszukiwanie okazji, uczenie się, koordynację, konfigurację i rekonfigurację oraz adaptację.

W kontekście rozważań nad procesowym charakterem kształtowania dynamicznych zdolności, pojawia się pytanie o źródła ich powstawania. Według zespołu badawczego D.J. Teece'a (Teece, 2007; Teece, Pisano, i Shuen, 1997) pozycja zasobowa przedsiębiorstwa, procesy i procedury, a także ścieżki zależności rozumiane jako przyjęte trajektorie rozwoju przedsiębiorstwa, będące wynikiem decyzji podjętych w przeszłości, stanowią mikropodstawy dynamicznych zdolności. Szczególnie istotne znaczenie dla kształtowania dynamicznych zdolności mają procesy uczenia się (ang. learning processes) oraz procesy organizacyjne (ang. organizational processes) i zarządcze (ang. managerial processes) (Bratnicki, 2008; Eisenhardt i Martin, 2000; Teece, 2007; Zollo i Winter, 2002).

Powyższe rozważania pozwalają na sformułowanie wniosku, że kształtowanie dynamicznych zdolności odbywa się w konsekwencji przyjętej filozofii działania – dominującej logiki, która warunkuje proces podejmowania decyzji i wybory kadry zarządzającej. W konsekwencji, wśród uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, oprócz zasobów i procesów wyróżniono także dominującą logikę.

Początkowo kategoria dynamicznych zdolności była rozważana w odniesieniu do przedsiębiorstw nowych technologii, które funkcjonują w tzw. otoczeniu wysokich prędkości (ang. high-velocity environment). Zwrócono jednak uwagę na istnienie dynamicznych zdolności wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na mniej dynamicznych rynkach (Eisenhardt i Martin, 2000), co skłoniło badaczy do prowadzenia badań również w odniesieniu do przedsiębiorstw innych branż, jak np. hiszpańskie linie lotnicze Spanair (Sune i Gibb, 2015), przedsiębiorstwa rosyjskiego sektora stali (Ludwig i Pemberton, 2011), czy irlandzkie przedsiębiorstwa leśne (Tallot i Hilliard, 2016).

W postępowaniu badawczym podmiotem badań postanowiono uczynić regionalne porty lotnicze, które stanowią ważny element infrastruktury transportowej, przyczyniają się wzrostu atrakcyjności regionów i rozwoju gospodarczego kraju (Huderek-Glapska, 2019). Mimo że pierwotnie porty lotnicze traktowano jako podmioty użyteczności publicznej, których celem było zapewnianie bezpiecznego przepływu statków powietrznych, w konsekwencji zmian otoczenia coraz częściej zaczęto podnosić kwestię ekonomicznego wymiaru funkcjonowania portów lotniczych (Doganis, 2005; Forsyth, 2012; Graham, 2008; Huderek-Glapska, 2019; Rekowski, 2011).

W rozprawie przyjęto definicję portu lotniczego zawartą w art. 2 Ustawy prawo lotnicze, zgodnie z którą portem lotniczym jest „lotnisko użytku publicznego wykorzystywane do lotów handlowych”. Ustawa wskazuje również, że „lotniskiem użytku publicznego” jest „lotnisko otwarte dla wszystkich statków powietrznych w terminach i godzinach ustalonych przez zarządzającego tym lotniskiem”, tj. przez „podmiot, który został wpisany jako zarządzający do rejestru lotnisk cywilnych”. W konsekwencji, w rozprawie jako port lotniczy traktuje się spółkę zarządzającą, wraz z całą infrastrukturą będącą w dyspozycji zarządzających lotniskiem.

W Polsce obserwuje się polaryzację rozwoju regionalnych portów lotniczych. Z jednej strony można wskazać przykłady portów, które konsekwentnie realizując przyjętą ścieżkę rozwoju, poszerzają siatkę połączeń i odnotowują tendencje wzrostowe w liczbie obsługiwanych pasażerów. Z drugiej strony istnieją porty, które obsługują niewystarczającą liczbę pasażerów, aby w kontekście wysokiego poziomu kosztów stałych, generować dodatnie wyniki finansowe (Huderek-Glapska, 2019).

Jakkolwiek działalność regionalnych portów lotniczych w Polsce jest wysoce regulowana przepisami prawnymi i decyzjami podejmowanymi na szczeblu samorządowym, analiza sprawozdań finansowych, wolumenu obsługiwanych pasażerów, czy informacji zawartych w opracowaniach branżowych pozwala zauważyć, że regionalne porty lotnicze różnią się ze względu na osiągnięte wyniki. Wnioski z przeprowadzonego postępowania badawczego wskazują, że regionalne porty lotnicze w Polsce różnią się także z uwagi na kryteria: pozycji zasobowej, ścieżek rozwoju oraz dominującej logiki.

Mimo że do tej pory nie zostało wypracowane konkretne rozwiązanie wyjaśniające naturę dynamicznych zdolności, badacze dynamicznych zdolności wskazują na konieczność przeprowadzania badań nad tą kategorią, dowodząc, iż koncepcja dynamicznych zdolności umożliwia wyjaśnianie różnic w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwa (Barreto, 2010; Helfat i Peteraf, 2009; Zott, 2003). Badacze dynamicznych zdolności wskazują, że cennym źródłem informacji są nie tylko badania ilościowe, ale także badania jakościowe, które pozwalają na dokładniejsze zrozumienie natury dynamicznych zdolności (Helfat i in., 2007).

Według wiedzy autorki dysertacji, do tej pory nie podjęto badań nad uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności portów lotniczych, co wskazuje na istnienie luki badawczej.

Powyższe rozważania uzasadniają celowość podjęcia badań nad uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce. Problem badawczy związany ze wspomnianą luką poznawczą można wyrazić w formie następujących pytań:

1. Które dynamiczne zdolności są krytyczne dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej regionalnych portów lotniczych w Polsce?
2. Jaki jest poziom intensywności działań w kształtowaniu dynamicznych zdolności przez regionalne porty lotnicze w Polsce?
3. Jakie zasoby są krytyczne dla osiągnięcia efektywności przez regionalne porty lotnicze w Polsce?
4. W jaki sposób kadra zarządzająca regionalnymi portami lotniczymi w Polsce ocenia znaczenie poszczególnych etapów kształtowania dynamicznych zdolności dla osiągnięcia efektywności?
5. Jakie działania, związane z procesem kształtowania dynamicznych zdolności, podejmowane są przez regionalne porty lotnicze w Polsce?

Cel i zakres rozprawy

Głównym celem postępowania badawczego postanowiono uczynić identyfikację uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.

Realizacja celu głównego wymaga osiągnięcia celów szczegółowych o charakterze:

- teoriopoznawczym, obejmujących:
 - 1) krytyczną analizę literatury z zakresu procesu kształtowania dynamicznych zdolności, pozwalającą na usystematyzowanie aparatu pojęciowego i wskazanie kierunków badań nad procesami kształtowania dynamicznych zdolności;
 - 2) krytyczną analizę literatury odnoszącej się do uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, nakierowaną na identyfikację i charakterystykę zmiennych poddanych ocenie w postępowaniu badawczym;

- 3) krytyczną analizę literatury z zakresu zarządzania portami lotniczymi, pozwalającą na wskazanie uwarunkowań funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce oraz opracowanie ich profili.
- poznawczo-wyjaśniającym, obejmujących:
 - 1) identyfikację i analizę uwarunkowań wewnętrznych sprzyjających kształtowaniu dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce;
 - 2) identyfikację dynamicznych zdolności krytycznych dla osiągnięcia efektywności regionalnych portów lotniczych w Polsce.

W konsekwencji wskazanych założeń przyjęto następujący zakres dysertacji:

- zakres przedmiotowy: uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce, kategorie wyników generowane przez przedsiębiorstwa, problematyka funkcjonowania portów lotniczych i zarządzania portami lotniczymi;
- zakres podmiotowy: regionalne porty lotnicze w Polsce;
- zakres przestrzenny: obszar geograficzny Rzeczypospolitej Polskiej;
- zakres czasowy: w warstwie teoretycznej obejmuje okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań dotyczących dynamicznych zdolności oraz problematyki oceny wyników przedsiębiorstw, aż po współczesność (ze szczególnym uwzględnieniem opracowań naukowych powstałych w ostatniej dekadzie), w warstwie empirycznej: lata 2016-2019 (badania pilotażowe przeprowadzono w listopadzie 2016 roku, ostatnią ankietę pozyskano w czerwcu 2018 roku, natomiast wywiady pogłębione przeprowadzono w lutym 2019 roku).

Źródła i metody badawcze

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy wpłynął na przyjęte metody badawcze. W części teoretycznej pracy wykorzystano metody:

- analizy logicznej, która miała na celu badanie części składowych złożonych zjawisk i opisywanie relacji zachodzących między nimi,
- dedukcji, polegającej na wnioskowaniu zgodnie z kierunkiem logicznego wynikania.

W części empiryczno-analitycznej wykorzystano metody wnioskowania logicznego, w tym:

- syntezę, w celu generalizowania i budowania wniosków,
- indukcję, w celu formułowania wniosków na podstawie przesłanek.

Analiza literatury przedmiotu

W części teoretycznej przeprowadzona została ocena istniejącego stanu wiedzy z obszaru problematyki dynamicznych zdolności, oceny wyników generowanych przez przedsiębiorstwa, a także literatury dotyczącej zarządzania portami lotniczymi. Wykorzystano źródła literaturowe obejmujące ponad 200 pozycji bibliograficznych. Zbiór ten zawiera opracowania zwarte oraz artykuły naukowe publikowane w języku polskim, a także języku angielskim z zakresu teorii organizacji, dynamicznych zdolności i efektywności organizacji oraz opracowania zwarte, artykuły naukowe i branżowe publikowane w języku polskim, a także języku angielskim z zakresu zarządzania portami lotniczymi.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu dokonano przeglądu i systematyzacji pojęć związanych z zakresem przedmiotowym rozprawy, a także dokonano syntezy kategorii dynamicznych zdolności, co pozwoliło na podjęcie rozważań w części empiryczno-analitycznej. Przeprowadzenie badań w części empiryczno-analitycznej wymagało wykorzystania źródeł wtórnych oraz pierwotnych. Źródła wtórne stanowiły dane finansowe pozyskane z bazy EMIS Professional, a także informacje odnoszące się do funkcjonowania portów lotniczych zebrane przez Urząd Lotnictwa Cywilnego, Główny Urząd Statystyczny i Centrum Unijnych Projektów Transportowych oraz informacje zawarte na stronach internetowych portów lotniczych. Dane pierwotne zostały pozyskane w wyniku postępowania badawczego opartego na badaniach ankietowych oraz badaniach wywiadu pogłębionego. Postępowanie badawcze składało się z trzech etapów: 1) badań pilotażowych 2) zasadniczych badań ankietowych oraz 3) wywiadów pogłębionych.

Badania pilotażowe

W ramach badań pilotwżowych przeprowadzono badanie ankietowe z przedstawicielem jednego z trzynastu regionalnych portów lotniczych obsługujących ruch pasażerski w latach 2012-2015. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankietowy autorstwa S. Cyferta i K. Krzakiewicza (2017). Celem badania pilotażowego było zweryfikowanie merytorycznej

i technicznej poprawności kwestionariusza ankiety. Pozytywna weryfikacja zawartości i konstrukcji kwestionariusza ankietowego pozwoliła na wykorzystanie tego narzędzia w kolejnym etapie badań na grupie pozostałych dwunastu portów lotniczych. Na etapie badania pilotażowego pojawiła się jednak sugestia dotycząca formy przeprowadzania badań, które powinny opierać się na osobistych spotkaniach z przedstawicielami zarządów lub przynajmniej kierownikami wyższego szczebla, którzy są zaznajomieni z problematyką zarządzania portem lotniczym. W kolejnym etapie konsekwentnie podejmowano próby nawiązania kontaktu z przedstawicielami poszczególnych portów lotniczych i organizacji spotkań, podczas których respondenci wypełniali ankiety.

Badania ankietowe

Wypełnianie kwestionariusza ankietowego trwało średnio półtorej godziny. W postępowaniu badawczym istotnym utrudnieniem było dotarcie do osób decyzyjnych w zakresie udzielenia zgody na przeprowadzenie badania oraz umówienie dogodnego (dla respondenta) terminu spotkania, z uwagi na fakt, że uczestnikami badania byli członkowie zarządu lub dyrektorzy wyższego szczebla. Ostatnią wypełnioną ankietę odesłano w drugiej połowie czerwca 2018 roku (na decyzję o udziale w badaniu oczekiwano od początku listopada 2017 roku).

Badania ankietowe zostały przeprowadzone na pełnej próbie trzynastu regionalnych portów lotniczych obsługujących ruch pasażerski w latach 2012-2015. W ośmiu przypadkach (62%) ankieta została przeprowadzona z członkiem zarządu (prezesem lub wiceprezesem). W pięciu przypadkach (38%) odmówiono możliwości przeprowadzenia ankiety podczas osobistego spotkania, jednakże wyrażono zgodę na udział w badaniu, przekazując wypełniony kwestionariusz ankietowy za pośrednictwem poczty elektronicznej, w dwóch przypadkach przy wsparciu rozmowy telefonicznej. Obszarem zainteresowania w postępowaniu badawczym były zagadnienia związane z uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Celem badań zasadniczych była identyfikacja uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, a także dynamicznych zdolności krytycznych dla osiągnięcia efektywności.

Prace badawcze podjęte na obydwu etapach postępowania badawczego nakierowane były na diagnozę poziomu intensywności, a także charakteru działań podejmowanych w procesie kształtowania dynamicznych zdolności w regionalnych portach lotniczych w Polsce, w ramach

etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności: 1) poszukiwania okazji, 2) uczenia się, 3) koordynacji, 4) konfiguracji i rekonfiguracji, 5) adaptacji.

Badanie na pełnej próbie zapewniło możliwość porównywania otrzymanych wyników. W rozprawie, dla celów wnioskowania statystycznego, wykorzystano programy Statistica oraz MS Excel. Do zastosowanych w dysertacji metod statystycznych należy zaliczyć: statystyki opisowe (analiza częstości, mediana, moda, procent skumulowany), analizę skupień. W postępowaniu badawczym wykorzystano także metodę studiowania przypadków.

Wywiady pogłębione

Analiza wolumenu obsługiwanego ruchu pasażerskiego pozwoliła na wyróżnienie dwóch grup badanych podmiotów: regionalnych portów lotniczych obsługujących rocznie powyżej 1 mln pasażerów oraz regionalnych portów lotniczych obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów. Analiza wyników finansowych pozwoliła na sformułowanie wniosku, że funkcjonowanie portów lotniczych obsługujących mniej niż 1 mln pasażerów w ciągu roku, z uwagi na brak rentowności, nie jest uzasadnione ekonomicznie, co potwierdza wskazywany w literaturze drugorzędny charakter celu ekonomicznego funkcjonowania portów lotniczych.

W postępowaniu badawczym zaobserwowano występowanie znaczących różnic w dynamice ruchu pasażerskiego w latach 2012-2015, zarówno w grupie portów lotniczych obsługujących rocznie powyżej 1 mln pasażerów oraz portów lotniczych obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów. Kierując się kryteriami: finansowym (poziom przychodów ze sprzedaży, wynik netto, EBITDA, wskaźniki rentowności), wolumenem obsługiwanego ruchu pasażerskiego oraz poziomem wykorzystania potencjału rynkowego (mierzonego liczbą obsłużonych pasażerów w porównaniu do deklarowanego potencjału, którego jako uzupełnienie przyjęto liczbę ludności zamieszkującej obszar w promieniu do 100 km od lotniska) wybrano cztery porty lotnicze, których przedstawicieli zaproszono do drugiego etapu badań:

- przedstawiciela grupy portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów w ciągu roku, wykorzystującego w optymalny sposób potencjał rynkowy, a przy tym osiągającego bardzo dobre wyniki finansowe;
- przedstawiciela grupy portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów w ciągu roku, wykorzystującego (w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów) najgorzej potencjał rynkowy, który odnotował spadek liczby obsłużonych pasażerów

w roku 2015 w porównaniu do roku 2012, a przy tym osiągał niekorzystne wyniki finansowe;

- przedstawiciela grupy portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów w ciągu roku, z najgorszą lokalizacją, jeżeli chodzi o liczbę ludności zamieszkującej w promieniu do 100 km od lotniska, lecz odnotowującego dodatni wskaźnik dynamiki ruchu pasażerskiego w roku 2015 w porównaniu z rokiem 2012;
- przedstawiciela grupy portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów w ciągu roku, który odnotował spadek liczby pasażerów w roku 2015 w porównaniu z rokiem 2012, przy jednoczesnej poprawie wyniku finansowego netto.

Na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadach pogłębionych, dotyczących uwarunkowań oraz działań podejmowanych w ramach procesu kształtowania dynamicznych zdolności, opracowano profile regionalnych portów lotniczych wskazujące na dominującą logikę, a także działania krytyczne dla procesu kształtowania dynamicznych zdolności.

Układ i treść

Przyjęty cel i zakres rozprawy narzuciły określoną logikę wyводу, co znalazło odzwierciedlenie w układzie pracy, której zasadniczą część składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Rozdział pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny, dwa ostatnie rozdziały mają charakter metodyczno-empiryczny.

Punktem wyjścia rozważań w rozdziale pierwszym uczyniono genezę i istotę konstruktu dynamicznych zdolności w naukach o zarządzaniu, dokonano także analizy pojęć „kompetencja”, „zdolność” i „umiejętność” w odniesieniu do kategorii zasobów przedsiębiorstwa. Przegląd definicji dynamicznych zdolności pozwolił na wyprowadzenie wniosku, że najczęściej przywoływane definicje są w wysokim stopniu zbieżne z definicją zaproponowaną przez D.J. Teece’a, którą przyjęto jako bazową w niniejszej rozprawie. W rozdziale pierwszym wskazano na krytykę koncepcji dynamicznych zdolności odnoszącą się do zasadności wyodrębniania koncepcji dynamicznych zdolności z podejścia zasobowego.

W rozdziale drugim przeprowadzono dyskusję nad logiką i uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Punktem wyjścia rozważań uczyniono omówienie procesu kształtowania dynamicznych zdolności. W kolejnej części rozdziału dokonano

identyfikacji uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności. W rozdziale omówiono również zagadnienie pomiaru wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa, w tym odniesiono się do kategorii efektywności.

Punktem wyjścia dla rozdziału trzeciego uczyniono analizę uwarunkowań funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce. Rozważaniom poddano również problematykę pomiaru efektywności portów lotniczych. W ostatnich dwóch częściach rozdziału omówiono metodykę postępowania badawczego, uwzględniając opis metody i techniki realizacji postępowania badawczego, opis metody analizy danych oraz określono ograniczenia postępowania badawczego. W rozdziale przedstawiono także opis wykorzystanego narzędzia badawczego.

Rozdział czwarty zawiera omówienie wyników postępowania badawczego. Pierwsze trzy części rozdziału czwartego stanowią opis wyników badań kwestionariuszowych. Przedostatnią część rozdziału stanowią studia przypadków, wraz z opracowanymi na ich podstawie profilami regionalnych portów lotniczych. Podsumowanie rozdziału czwartego stanowią wnioski z postępowania badawczego.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697.

Rozdział I

Istota i natura dynamicznych zdolności

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia kluczowa staje się odpowiedź na pytanie, w jaki sposób konkurować, gdy warunki funkcjonowania ulegają nieustannym zmianom. W odniesieniu do budowania przewagi konkurencyjnej w perspektywie długookresowej, koncentracja na konfiguracji zasobów okazała się podejściem zbyt statycznym. W ramach podejścia zasobowego wskazywano, że cennaść (ang. valuable), rzadkość (ang. rare), nieimitowalność (ang. inimitable) oraz brak substytutów (ang. non-substitutable) warunkują strategiczny charakter zasobów i stanowią źródła sukcesu przedsiębiorstwa. Jako kluczową propozycję wskazano cechę „dobrego zorganizowania” (ang. well-organized) zasobów, która przeniosła uwagę badaczy kierunku konfiguracji bazy zasobów i zdolności.

Rozważania nad kategorią zdolności zostały przeprowadzone przez zespół badawczy D.J. Teece'a, według którego zdolności organizacji podzielić można na dwie kategorie: zdolności pozwalających na funkcjonowanie (zdolności operacyjne) oraz zdolności wyższego poziomu, dzięki którym organizacja modyfikuje swoją bazę zasobową, w reakcji na zmiany otoczenia, co pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

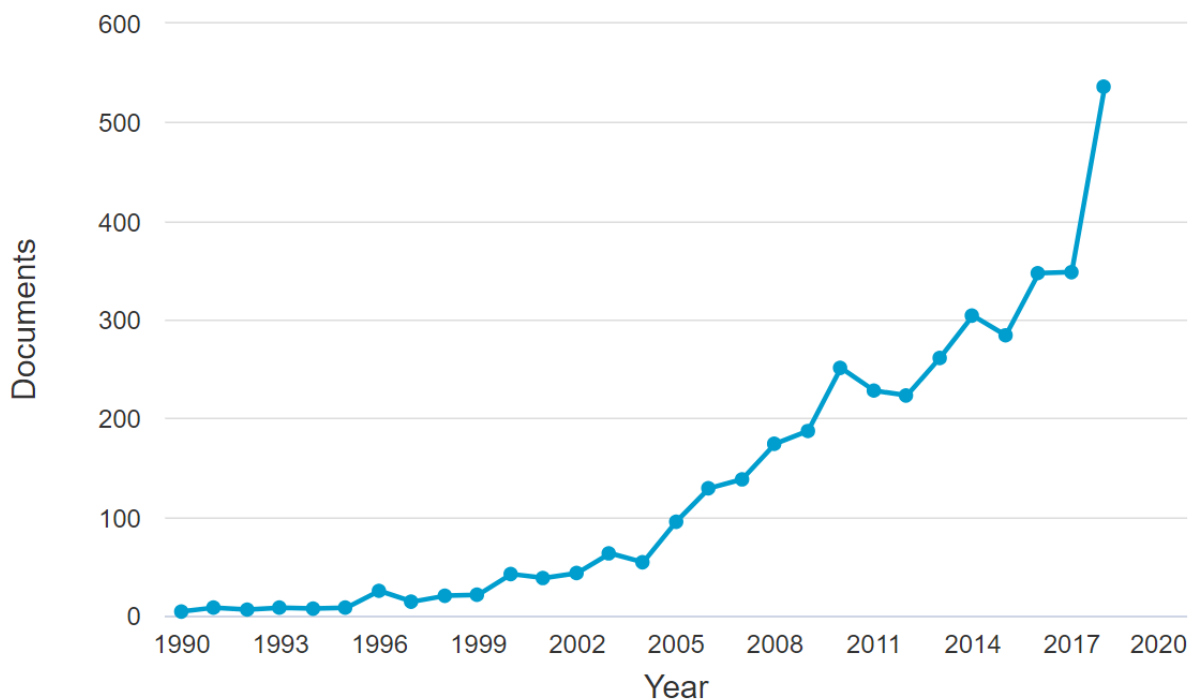
Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie istoty koncepcji dynamicznych zdolności. W pierwszej części rozdziału omówiono genezę koncepcji. W drugiej części dokonano przeglądu definicji dynamicznych zdolności. Ostatnią część rozdziału stanowi prezentacja krytyki zasadności wyodrębnienia kategorii dynamicznych zdolności, jako odrębnej koncepcji.

1.1. Przesłanki badań nad dynamicznymi zdolnościami

Od początku istnienia nauk o zarządzaniu zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, nurtują pytania dotyczące determinant sukcesu przedsiębiorstwa. Obserwowany wzrost dynamiki otoczenia znalazł przełożenie na zmianę priorytetów kierownictwa, a także na pojawienie się tendencji do umiędzynarodawiania działalności (Ansoff, 1985). W obliczu turbulencji otoczenia proces planowania strategicznego okazał się zbyt statycznym rozwiązaniem. Wraz ze zwiększającą się częstotliwością zmian w otoczeniu, wzrosło znaczenie koncentracji na działaniach mających na celu nadążanie za zmieniającymi się regułami gry w obszarze globalnej konkurencji i zmianami technologicznymi (Collis i Montgomery, 1995). Jakkolwiek zaznaczanie, iż zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw zachodzą bardzo często

uznaje się za truizm, w odniesieniu do wysokiego stopnia zmienności otoczenia, poszukiwanie optymalnych rozwiązań, jak radzić sobie z dynamicznym otoczeniem, staje się krytyczne dla przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw (Stańczyk-Hugiet, 2017).

Od trzech dekad w środowisku nauk o zarządzaniu toczy się dyskusja nad koncepcją dynamicznych zdolności (ang. Dynamic Capabilities View), która została wprowadzona do nauk o zarządzaniu przez zespół badawczy D.J. Teece'a w latach 90. XX wieku¹, jakkolwiek w ostatnich latach obserwuje się znaczący przyrost liczby publikacji jej poświęconych (zob. wykres 1).



Wykres 1. Publikacje poświęcone problematyce dynamicznych zdolności (słowa kluczowe)

Źródło: Scopus (stan na: 06.01.2019).

Według D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen (1997) dorobek naukowy XX wieku w niewystarczający sposób przedstawiał źródła kreowania przewagi konkurencyjnej. Dominująca w latach 80. XX wieku koncepcja sił konkurencyjnych M. Portera wskazywała na działania umożliwiające kreowanie pozycji defensywnej, dzięki której przedsiębiorstwo mogło przeciwstawiać się oddziaływaniom konkurencji. Jednakże, według zespołu badawczego D.J. Teece'a, w ujęciu porterowskim renta osiągnięta przez przedsiębiorstwo jest wynikiem

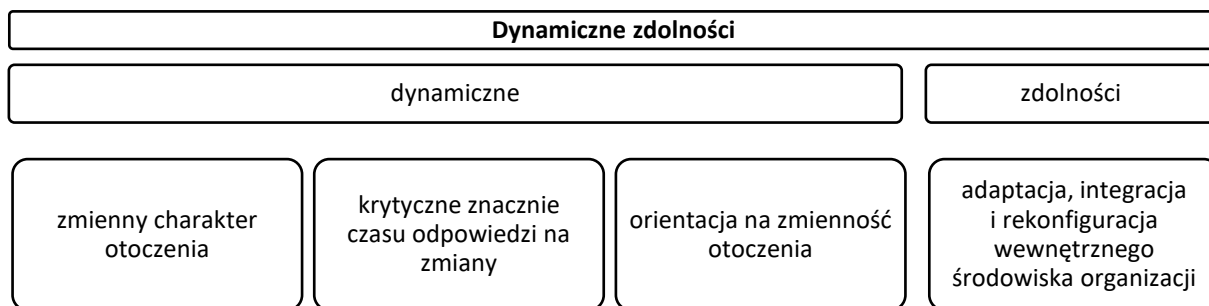
¹ W 1994 ukazał się artykuł autorstwa D. Teece'a i G. Pisano *Dynamic Capabilities of Firms: an introduction*, W: *Industrial and Corporate Change*, Oxford Press, jednakże najczęściej cytowaną pozycją w latach 1995-2005 był artykuł autorstwa D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen: *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (1997).

zjawisk zachodzących w sektorze, a nie działań podejmowanych na poziomie przedsiębiorstwa. Podobny zarzut zgłoszono pod adresem strategii konfliktu, w ramach której (podobnie jak w podejściu porterowskim) koncentrowano się na niedoskonałościach rynku, barierach wejścia oraz interakcjach strategicznych. W strategii konfliktu wykorzystywane są narzędzia teorii gier, co oznacza, że wynik gry konkurencyjnej jest uzależniony od strategii cenowej, działań inwestycyjnych, kontroli informacji, czy systemów ostrzegania. Zdaniem D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen (1997) rozważania nad źródłami sukcesu przedsiębiorstwa nie powinny być rozpatrywane wyłącznie przez pryzmat osiągnięcia renty z tytułu uprzywilejowanej pozycji na rynku. Wobec powyższego, badacze zaproponowali koncepcję dynamicznych zdolności, której główny obszar zainteresowania stanowią zdolności, dzięki którym przedsiębiorstwo dostosowuje się do zmian otoczenia (bądź również kreuje zmiany otoczenia).

W literaturze naukowej wskazuje się, iż koncepcja dynamicznych zdolności stanowi rozwinięcie podejścia zasobowego (Ambrosini, Bowman, i Collier, 2009; Cavusgil, Seggie, i Talay, 2007). Jednakże zamiast koncentracji na gromadzeniu specyficznych zasobów, eksponowana jest problematyka odnawiania bazy zasobowej (Stańczyk-Hugiet, 2017). Zespół badawczy D.J. Teece'a (1994, 1997) dostrzegł, postulowane w ramach podejścia zasobowego (ang. Resourced Based View), kluczowe znaczenie strategicznych zasobów dla budowania przewagi konkurencyjnej. Naukowcy zauważyli jednak, że posiadanie określonej bazy specyficznych zasobów nie jest warunkiem wystarczającym dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kamieniem milowym w ukształtowaniu teorii zasobowej była praca E. Penrose z 1959 roku, w której E. Penrose, jako jedna z pierwszych naukowiec zwróciła uwagę, iż budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga koncentracji zarówno na istniejących zasobach, jak i na budowaniu nowych specyficznych zasobów i zdolności organizacji (wewnętrznych i zewnętrznych) (Teece i Pisano, 1994). Problematyka modyfikowania bazy zasobowej została podjęta przez D.J. Teece w kolejnych pracach naukowych (m.in. 2007, 2012, 2016).

Koncepcja dynamicznych zdolności stanowi próbę połączenia orientacji wewnętrznej, tj. konfiguracji zasobów organizacji, z perspektywą zewnętrzną-otoczeniem, w którym organizacja funkcjonuje (Griffith i Harvey, 2001). Pojęcie „dynamiczne” odnosi się do zmiennego charakteru otoczenia, a co za tym idzie, do konieczności orientacji działań na

właściwej odpowiedzi organizacji na zachodzące zmiany. Nieustanne obserwowanie, połączone z umiejętnością właściwej interpretacji sygnałów płynących z otoczenia, wspierają dopasowywanie się do zmiennych uwarunkowań zewnętrznych. Używając pojęcia „zdolności” intencją badaczy (Teece i Pisano, 1994) było zwrócenie uwagi na działania podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa (perspektywa wewnętrzna) (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Pojęcie dynamicznych zdolności

Źródło: Opracowano na podstawie (Teece i Pisano, 1994).

Rozważając terminologię przyjętą przez zespół badawczy D.J. Teece’a warto pochylić się nad rozwojem problematyki zdolności w naukach o zarządzaniu. Na początku rozważań należy zaznaczyć, że w niektórych opracowaniach pojęcia „zdolność” (ang. *capability*), „kompetencja” (ang. *competency*) i „umiejętność” (ang. *skill*) są używane synonimicznie. W literaturze (Stadler, Helfat, i Verona, 2013) wskazuje się, iż synonimiczne stosowanie pojęć *capability*, *competence* i *skill* wynika z faktu, iż D.J. Teece (1994; 1997) wprowadzając kategorię „zdolności dynamicznych” (ang. *dynamic capability*) nie doprecyzował znaczenia *competence* i *skill*, w konsekwencji czego kolejni badacze przyjęli za prawidłowe wymienne stosowanie tych pojęć, co jest obserwowane także w polskim środowisku naukowym (Bratnicki, 2008; Czakon, 2008; Urbanowska-Sojkin, 2016). Z drugiej jednak strony, wskazuje się na różnice między kategoriami „zdolności” i „kompetencji”. K. Krzakiewicz i S. Cyfert (2017) podkreślają, iż przedsiębiorstwo może być zdolne do działania efektywnego (np. w ramach procesów biznesowych, kreowania wartości dla klienta), jednakże dopiero wykorzystanie danej zdolności w praktyce stanowi o kompetencji przedsiębiorstwa.

Według Słownika Języka Polskiego (1981) „zdolność” należy rozumieć jako „predyspozycję do łatwego opanowania pewnych umiejętności, zdobywania wiedzy, uczenia się”, czy też jako „potencjalną sprawność”, „możność zrobienia czegoś”. Z kolei z pojęciem „umiejętności”,

oprócz „zdolności do wykonania czegoś” wiąże się „praktyczna znajomość”, „biegłość w czymś”. „Kompetencja” jest z kolei utożsamiana z zakresem, m. in. „wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności” (Słownik Języka Polskiego 1978). Zatem, „zdolność” odnosi się do posiadania potencjału, bądź możliwości realizacji działania, a „umiejętność” czy „kompetencja” dotyczy działania rzeczywistego.

R. Amit i P. Schoemaker (1993) podkreślają, że wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa są determinowane szczególnymi zasobami oraz zdolnościami. Badacze zauważają, że zdolność odnosi się do umiejętnego alokowania wybranych zasobów, co najczęściej odbywa się przy wykorzystaniu procesów organizacyjnych. Według D.J. Teece’a i G. Pisano (1994 za: Teece 1982, Kogut i Zander 1996) kluczową cechą zdolności (jak i kompetencji) jest to, że nie można jej w prosty sposób urynkować. Zgodnie z założeniami podejścia zasobowego, strategiczne zasoby (i zdolności) warunkujące przewagę konkurencyjną powinny być charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa i trudne do urynkowania, jednakże R. Amit i P. Schoemaker (1993) podkreślają, że szczególnie próby urynkowania zdolności są narażone na niepowodzenie.

Analizując genezę koncepcji dynamicznych zdolności należy zwrócić uwagę na zbieżności charakterystyk zasobu (w teorii zasobowej) i zdolności (w podejściu dynamicznych zdolności). W ramach podejścia zasobowego do kategorii zasobów zalicza się różne elementy, które wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej. Według B. Wernerfelta (1984 za: Caves 1980) wszystko to, co można uznać za mocną albo słabą stronę przedsiębiorstwa, tj. materialne i niematerialne aktywa, które są w pewny sposób związane z danym przedsiębiorstwem, stanowi zasób przedsiębiorstwa. B. Wernerfelt wskazuje na występowanie różnych kategorii zasobów, jak np.: wykwalifikowany personel, know-how, marka, wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa, efektywne procedury. J. Barney (1991) do zasobów zalicza wszystkie aktywa, zdolności, wiedzę, procesy organizacyjne, informacje, atrybuty organizacji i inne elementy, które umożliwiają opracowanie i wdrożenie strategii zwiększających efektywność (zasobów) (Barney, 1991 za: Daft, 1983). Z kolei R. Amit i P. Schoemaker (1993) przyjmują, że zasoby to zbiór czynników będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, które są przekształcane w finalny produkt lub usługę przy pomocy szerokiej gamy aktywów i mechanizmów (np. technologii, systemu informacji menedżerskiej).

Z perspektywy podejścia zasobowego istotnym aspektem jest kryterium atrakcyjności danego zasobu. Warunkiem koniecznym, acz niewystarczającym, świadczącym o atrakcyjności zasobu,

jest możliwość, a nawet umiejętność wzmocnienia pozycji zasobowej organizacji (ang. resource position barrier). Jeżeli bowiem wiele podmiotów skoncentruje swoje działania na potencjalnie „atrakcyjnych” zasobach, może okazać się, że tylko nieliczni odniosą sukces, a pozostali wiele stracą (Wernerfelt, 1984). W podejściu dynamicznych zdolności wskazuje się, że pozycja zasobowa przedsiębiorstwa warunkuje kształtowanie procesów organizacyjnych i zarządczych (czyli m.in. przyjętych sposobów działania, rutyn, procesu uczenia się). Jako zasoby D.J. Teece (1994; 1997) traktuje wyłącznie specyficzne aktywa² (materialne i niematerialne), które w danym momencie stanowią o potencjale przedsiębiorstwa.

Według podejścia zasobowego przedsiębiorstwo jest postrzegane jako układ materialnych oraz niematerialnych aktywów i zdolności (Collis i Montgomery, 1995), przy czym podkreśla się, że nie ma dwóch identycznych przedsiębiorstw, bowiem takie aspekty jak doświadczenie, kultura organizacyjna, czy posiadane aktywa i umiejętności są dla danego przedsiębiorstwa specyficzne. Przedsiębiorstwa w ramach danej branży mogą różnić się między sobą ze względu na strategiczne zasoby, którymi dysponują. Ponadto, trudno jest dokonywać transferu zasobów w ramach danej grupy przedsiębiorstw (branży), co sprawia, że heterogeniczny charakter przedsiębiorstw z perspektywy strategicznych zasobów może utrzymywać się w perspektywie długookresowej (Barney, 1991). Według C.K. Prahalda i G. Hamela (1990) kluczowe znaczenie mają nie same zdolności (kompetencje), lecz ich konfiguracja. Podobnie D. Collis i C. A. Montgomery (1995) podkreślają, że w sytuacji, gdy układ zasobów nie jest optymalny, należy podjąć działania mające na celu jego poprawę (nabywanie, aktualizowanie i ulepszanie zasobów).

R. Makadok (2001) zauważa, że kluczowym elementem podejścia zasobowego jest mechanizm doboru zasobów (ang. resource-picking mechanism). Przedsiębiorstwa, które posiadają wysoko rozwinięte zdolności nabywania zasobów, potrafią ocenić, w które zasoby warto inwestować, co sprawia, że ekonomiczna wartość z tytułu posiadania danego zasobu jest kreowana już przed jego nabyciem. Z kolei w kontekście kategorii zdolności, wartość

² Analiza literatury z obszaru podejścia zasobowego oraz podejścia dynamicznych zdolności wskazuje na wymienne stosowanie pojęć „zasoby” (ang. resources) oraz „aktywa” (ang. assets). Należy mieć na uwadze, że kategoria zasobów (aktywów), zarówno w podejściu zasobowym, jak również w podejściu dynamicznych zdolności oznacza zasoby (aktywa) specyficzne. Jak podkreśla zespół badawczy D.J. Teece’a (1994, 1997), nie każde aktywo, jak np. linia produkcyjna ma charakter zasobu strategicznego (specyficznego), w konsekwencji czego, nie każdy zasób (aktywo) ma krytyczne znaczenie dla kształtowania procesów.

ekonomiczna jest kreowana po nabyciu danego zasobu, ponieważ mechanizm budowania zdolności (ang. capability-building mechanism) uaktywnia się w fazie wdrażania/alokowania danego zasobu, podczas gdy mechanizm doboru zasobów jest wykorzystywany na etapie podejmowania decyzji.

Zarówno w ramach koncepcji dynamicznych zdolności, jak również podejścia zasobowego, krytyczne znaczenie przypisuje się kryterium rzadkości (unikatowości): zasobów i zdolności. Homogeniczne zasoby i zdolności nie mogą być traktowane jako strategiczne. Strategiczne zasoby i umiejętności charakteryzują się tym, że trudno je z powodzeniem kopiować. Ograniczona możliwość imitacji heterogenicznych zasobów wynika z przesłanek historycznych, a także z ich niejednoznacznego i kompleksowego charakteru (Barney, 1991). R. Amit i P. Schoemaker (1993) podkreślają, że strategiczne aktywa to aktywa trudne do imitacji, rzadkie, użyteczne i wyspecjalizowane zasoby i zdolności, które umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Badacze zauważają również, że oprócz koncentracji na strategicznym wymiarze aktywów należy mieć na uwadze również charakterystykę branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. J. Barney (1991) wskazuje również na kluczowe znaczenie zdolności do nabywania i wykorzystywania danego zasobu w danym czasie i miejscu.

Dyskusja nad problematyką zasobów strategicznych organizacji wskazała na krytyczne znaczenie kategorii zdolności/umiejętności (Obłój, 2007). Wśród naukowców podejmujących problematykę dynamicznych zdolności (Makadok, 2001; Teece i Pisano, 1994) przeważa pogląd, iż zdolności są wypracowywane przez organizację i nie można ich (w łatwy sposób) skopiować, czy urynkować. W tabeli 1 zestawiono charakterystyki pojęcia strategicznej zdolności według D.J. Teece'a i G. Pisano (1994) z pojęciem strategicznego zasobu według Barneya (1991).

Tabela 1. Strategiczny zasób a strategiczna zdolność

Strategiczny charakter zasobu	Strategiczny charakter zdolności
<ul style="list-style-type: none"> • wartościowy • rzadki • niepowtarzalny • pozbawiony substytutów 	<ul style="list-style-type: none"> • idealnie dopasowana do potrzeb użytkownika • unikatowa • trudna do powielenia

Źródło: opracowano na podstawie (Barney, 1991; Teece i Pisano, 1994).

R. Amit i P. Schoemaker (1993) odnoszą kategorię zdolności do umiejętnej alokacji zasobów przy wykorzystaniu procesów organizacyjnych w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Naukowcy wskazują, że przejawami zdolności są procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, zarówno te widoczne, jak również te nieuchwytnie), ponadto zdolności są oparte na rozwijaniu, przenoszeniu i wymianie informacji w ramach kapitału ludzkiego organizacji. D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) podkreślają, że zarówno zdolności, jak również kompetencje warunkują sposoby organizowania i realizowania działań w przedsiębiorstwie na innych zasadach niż w ramach koordynowanego systemu cenowego. Podobnie K. Eisenhard i J.A. Martin (2000) wskazują, że zdolności i kompetencje są ważnymi elementami grupy zasobów-specyficznych aktywów (ludzkich, organizacyjnych oraz fizycznych), które są wykorzystywane przy wdrażaniu strategii kreujących wartość.

Wraz z ewolucją podejścia zasobowego uwaga naukowców została ukierunkowana na kategorię zdolności organizacyjnych. Szczególnie istotne znaczenie z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej upatrywano w takich zdolnościach jak organizacyjne uczenie się oraz szybki rozwój produktu. W konsekwencji, większe znaczenie zaczęło nabierać konkurowanie w oparciu o zdolności, niż pozycja rynkowa produktu (ang. product market position), czy inwestowanie w zasoby (Collis, 1994).

R. Makadok (2001) wskazuje na dwie kluczowe różnice, które należy mieć na uwadze w ramach rozważań nad problematyką zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Pierwszą różnicą jest to, że zdolności przedsiębiorstwa są wbudowane w procesy organizacyjne. Cecha ta sprawia, że zdolności są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, czego nie można w tym kontekście powiedzieć o „zwykłych” zasobach, których prawo własności może zostać przeniesione na inny podmiot w relatywnie prosty sposób. Tym samym, jeżeli przedsiębiorstwo zostaje całkowicie rozwiązane, jego zdolności znikają, natomiast pozostałe zasoby mogą stać się częścią bazy zasobowej innych uczestników rynku. Drugą cechą rozróżniającą kategorię zdolności od innych kategorii zasobów jest to, że główną ideą zdolności jest zwiększanie produktywności bazy zasobowej.

Wśród kluczowych zdolności przedsiębiorstwa wyróżnia się innowacje produktowe, krótkie cykle produktowe, elastyczność w obszarze produkcji, odpowiedź na trendy rynkowe, a także wysoce niezawodne usługi (Amit i Schoemaker, 1993). C.K. Prahalad i G. Hamel (1990) proponują kategorię kluczowych kompetencji (ang. core competencies) stanowiących

podstawę budowania siły przedsiębiorstwa. Kluczowa kompetencja winna charakteryzować się możliwością wykorzystania na różnych obszarach (umożliwiać operowanie na różnych rynkach); mieć istotne znaczenie z perspektywy tworzenia wartości dla finalnego odbiorcy produktu lub usługi oraz być trudną do skopiowania przez konkurentów. Według C.K. Prahalda i G. Hamela (1990) do kluczowych kompetencji zalicza się przede wszystkim:

- zbiorowe uczenie się w ramach organizacji, w szczególności uczenie się jak koordynować zróżnicowane umiejętności z obszaru produkcji, a także jak integrować różnorodne technologie;
- komunikację;
- zaangażowanie;
- oraz współpracę ponad granicami organizacji.

C.K. Prahalda i G. Hamel (1990) podkreślają, że kluczowe kompetencje trudno jest kopiować, gdy stanowią kompleksowy, zharmonizowany zestaw technologii i umiejętności w obszarze produkcji. Badacze zauważają jednak, że nabywanie technologii nie gwarantuje sukcesu, kluczowe znaczenie ma bowiem konfiguracja i optymalne wykorzystanie zasobów i umiejętności. Jako umiejętności kluczowe, dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zespół badawczy D.J. Teece'a (1994) wskazuje:

- umiejętności w obszarze badania i obserwacji otoczenia,
- umiejętności w obszarze transformacji i rekonfiguracji,
- umiejętności szybkiego działania (aby wyprzedzić konkurentów),
- umiejętności w obszarze minimalizowania kosztów zmian.

Zagadnienie kształtowania dynamicznych zdolności zostało omówione w dalszej części niniejszego rozdziału. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że dynamiczne zdolności są powiązane z problematyką konfigurowania bazy zasobowej. Trudno bowiem zanegować stwierdzenie, że baza zasobowa przedsiębiorstwa ma znaczenie w kształtowaniu jego przewagi konkurencyjnej. Nie można również przypisać wyłącznej roli budowania przewagi konkurencyjnej dynamicznym zdolnościom, co jest zaznaczane w pracach naukowych D.J. Teece'a.

Wskutek prowadzonych badań nad problematyką zdolności przedsiębiorstwa wyróżnia się dwie główne kategorie zdolności: kategorię zdolności „dynamicznych” i kategorię zdolności „operacyjnych” (Martin, 2011). S.G. Winter (2003) wskazuje, że zdolności zerowego poziomu

(ang. zero-level capability), odnoszą się do tego, w jaki sposób organizacja „zarabia na życie”. Przykładem zdolności poziomu zerowego jest produkcja danego produktu, w danej skali i dla danego klienta. Z kolei działania niosące rozwój produktu są przejawem zdolności dynamicznej pierwszego stopnia (ang. first order dynamic capabilities). Według S.G. Wintera zdolności dynamiczne umożliwiają zmianę rutyn i zdolności poziomu zerowego. Podobne założenie przyjmują S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006) zauważając, że zdolności zwykłe (substancjalne) odnoszą się do wykonywania zadań w określony sposób, a dopiero zdolności pozwalające na zmianę zdolności substancjalnych można określić jako zdolności dynamiczne.

Niektórzy badacze nauk o zarządzaniu proponują odmienny podział zdolności, i tak na przykład J. Collis (1994), wśród zdolności organizacyjnych, wyodrębnia trzy główne grupy:

- zdolności odnoszące się do najbardziej podstawowych działalności (plan produkcji, dystrybucja, kampania marketingowa),
- zdolności dotyczące dynamicznych usprawnień, które J. Collis porównuje z dynamicznymi rutynami, które według D.J. Teece’a i G. Pisano (1994) kierują zdolnością organizacji do uczenia się, przystosowywania, zmieniania i odnawiania,
- zdolności dotyczące strategicznego rozeznania, które umożliwiają organizacji dostrzeganie wewnętrznej wartości zasobów, czy też wyprzedzanie konkurentów w rozwijaniu nowych strategii.

C. Wang i P. Ahmed (2007) wyróżniają trzy poziomy zdolności dynamicznych. Wskazując, jako poziom zerowy kategorii zdolności, zasoby przedsiębiorstwa, badacze wyróżniają trzy kolejne poziomy zdolności dynamicznych:

- zdolności pierwszego poziomu angażowane w konfigurację zasobów w celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu;
- zdolności drugiego poziomu, obejmujące kategorię kluczowych zdolności (ang. core capabilities), tj. strategicznie istotne wiązki zasobów i zdolności, które przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej w konkretnym czasie;
- zdolności trzeciego poziomu, tj. zdolności dynamiczne, które odnoszą się do nieustannego odnawiania, re-kreowania i rekonfigurowania zasobów i zdolności niższych poziomów.

Podział na trzy kategorie dynamicznych zdolności proponują także V. Ambrosini, C. Bowman i N. Collier (2009), wyróżniający następujące kategorie:

- „inkrementalne” dynamiczne zdolności (ang. incremental dynamic capabilities), które dotyczą ciągłej poprawy bazy zasobowej;
- „odnawiające” dynamiczne zdolności (ang. renewing dynamic capabilities), które odnoszą się do odnawiania, dostosowywania i poszerzania bazy zasobowej;
- „regeneracyjne” dynamiczne zdolności (ang. regenerative dynamic capabilities), które dotyczą zmiany dynamicznych zdolności (a nie bazy zasobowej, jak dynamiczne zdolności inkrementalne i odnawiające).

D.J. Teece (2014) wskazuje na zasadność podziału zdolności na dwie kategorie: zdolności zwykłe (ang. ordinary capabilities), i zdolności dynamiczne, podobnie jak S.G. Winter (2003), który założył, że zdolności zwykłe (operacyjne, administracyjne) odnoszą się do produkowania i sprzedawania określonej (statycznej) kategorii produktów.

Podobny podział na dwie kategorie zdolności: dynamicznych i nie-dynamicznych (operacyjnych, substancjalnych) proponują polscy naukowcy (Bratnicki, 2008). A. Wójcik-Karpacz (2017b) wskazuje, że granica między zdolnościami operacyjnymi a zdolnościami dynamicznymi jest rozmyta, bowiem zarówno zdolności operacyjne, jak i zdolności dynamiczne są specyficzne dla organizacji. Ponadto, obie kategorie zdolności mają charakter niejawny, a także są kształtowane w czasie, na ścieżce zależności kształtowanej historią przedsiębiorstwa i decyzjami podjętymi w przeszłości. A. Wójcik-Karpacz zauważa także, że istnienie zdolności obu kategorii można stwierdzić *ex post*.

W toku dyskusji nad istotą kategorii zdolności w budowaniu przewagi konkurencyjnej należy odnieść się do znaczenia roli menedżerów. Z perspektywy zarządzania organizacją, umiejętności analizy sytuacji, a także podejmowania decyzji dotyczących konfiguracji zasobów organizacji, stanowią bardzo ważne umiejętności menedżerskie. Kluczowym wyzwaniem dla menedżerów są: identyfikowanie, rozwijanie, a także ochrona i alokacja zasobów (Amit i Schoemaker, 1993). Rozważając kategorię zdolności należy mieć na uwadze, że sama świadomość dotycząca konieczności posiadania danych umiejętności nie jest wystarczająca. Umiejętność może być opanowana na poziomie teoretycznym, jednakże zgodnie z powszechnym twierdzeniem to „praktyka czyni mistrza”. Co więcej, C.K. Prahalad i G. Hamel (1990) podkreślają, że kompetencje są wzmacniane poprzez ich stosowanie i dzielenie się

nimi. Rozwijanie kluczowych kompetencji nie jest jednak tożsamy z przeznaczaniem wyższych, w porównaniu do konkurentów, nakładów na badania i rozwój. B. Wernerfelt (1984) zauważa, iż organizacja jest zmuszona dbać o nieustanne rozwijanie zdolności w obszarze technologii, celem obrony swojej pozycji konkurencyjnej. Może się bowiem okazać, że naśladowcy z łatwością opracują podobne rozwiązanie i odniosą większą korzyść niż pionier w danej dziedzinie.

Optymalna ścieżka wzrostu przedsiębiorstwa wymaga równowagi pomiędzy wykorzystywaniem istniejących a rozwijaniem nowych zasobów (Wernerfelt, 1984 za: Penrose, 1959; Rubin 1973; Wernerfelt 1977). W podobny sposób można rozpatrywać problematykę zdolności przedsiębiorstwa, które stanowią podkategorię zasobów przedsiębiorstwa. D. Collis i C. Montgomery (1995) zwrócili uwagę, że podejście zasobowe połączyło perspektywę zewnętrzną i wewnętrzną, określając jak zasoby wpływają na wynik przedsiębiorstwa. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu (Barreto, 2010; Priem i Butler, 2001; Wang i Ahmed, 2007) zaznaczają jednak, że statyczne podejście zasobowe nie pozwala na wyjaśnienie, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą kształtować przewagę konkurencyjną w zmieniającym się otoczeniu. Uwzględniając tę niedoskonałość podejścia zasobowego, koncepcja dynamicznych zdolności koncentruje się na tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną w warunkach turbulencji otoczenia.

Przyczynkiem do powstania koncepcji dynamicznych zdolności były obserwacje, iż źródłem sukcesu globalnych przedsiębiorstw jest nie tylko koncentracja na postulatach podejścia zasobowego. D.J. Teece i G. Pisano (1994) zaobserwowali, że na rynku funkcjonują przedsiębiorstwa, które nie osiągają spektakularnych rezultatów, mimo że dysponują bogatą bazą zasobową. Badacze przypisali kluczowe znaczenie szybkiemu i właściwemu odpowiadaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu, elastyczności w obszarze kształtowania oferty przedsiębiorstwa, a przy tym zdolności do efektywnej koordynacji i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności.

Analiza literatury poświęconej tematyce dynamicznych zdolności pozwala dostrzec wielowymiarowość tego podejścia. Jak wskazuje zespół badawczy D.J. Teece'a (1994; 1997), pierwotnie wpływ na rozwój koncepcji dynamicznych zdolności miał dorobek takich naukowców jak J.A. Schumpeter (*Theory of Economic Development*, 1934), E. Penrose (*The Theory of the Growth of the Firm*, 1959), O.E. Williamson (*Markets and Hierarchies*, 1975, *The*

Economic Institutions of Capitalism, 1985), J. Barney (*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, 1986), R. Nelson i S.G. Winter (*An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1982), C.K. Prahalad i G. Hamel (*The Core Competence of the Corporation*, 1990), R. Hayes, S. Wheelwright i K. Clark (*Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, 1988). Oznacza to, że koncepcja dynamicznych zdolności nie może być traktowana jako zupełnie nowe podejście. Bazując na terminologii przyjętej przez D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen teoretycy zarządzania podjęli naukową dyskusję nad istotą dynamicznych zdolności (jak również nad zasadnością wyodrębniania koncepcji dynamicznych zdolności) wskazując zarówno jej zalety jak i wady. W istocie, można wskazać na wspólne aspekty koncepcji dynamicznych zdolności i podejścia zasobowego, co artykułują różni naukowcy (m.in. Arend i Bromiley, 2009; Barreto, 2010; Bratnicki, 2008; Eisenhardt i Martin, 2000; Najda-Janoszka, 2016; Obłój, 2007). W kolejnej części rozdziału zostały przedstawione wybrane podejścia definiowania dynamicznych zdolności.

1.2. Przegląd podejść do definiowania dynamicznych zdolności

Jak wcześniej wspomniano, za pioniera badań nad konstruktem dynamicznych zdolności uważa się D.J. Teece'a, do którego opracowań odwołują się badacze dynamicznych zdolności. Znaczący udział w dyskusji naukowej na temat dynamicznych zdolności, oprócz zespołu badawczego D.J. Teece'a, mają prace takich naukowców jak m.in. K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (2000), S.A. Zahra i G. George (2002b), M. Zollo i S. Wintera (2002), R. Amit i Ch. Zotta (2001, 2014), R. Makadoka (2001), C.E. Helfat (2007; 2009), S.G. Wintera (2003), o czym świadczy liczba cytowań ich publikacji (Di Stefano, Peteraf, i Verona, 2010). Wśród dziesięciu najczęściej cytowanych artykułów w obszarze nauk o zarządzaniu znajduje się także artykuł M. Benner i M. Tushman (2003), którzy wskazują, że kształtowanie dynamicznych zdolności jest oparte na jednoczesnej eksploatacji i eksploracji. Do końca 2018 roku, według statystyk bazy Scopus, artykuły D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen (1997) oraz K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (2000) były cytowane odpowiednio: 11 690 i 5 684 razy.

Bazując na tych dwóch kluczowych (z perspektywy rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności) pracach naukowych, badacze nauk o zarządzaniu przedstawiają własne propozycje sposobów

rozumienia kategorii zdolności dynamicznych. W tabeli 2, w kolejności chronologicznej, zaprezentowano najczęściej³ przytaczane definicje dynamicznych zdolności.

Tabela 2. Definicje dynamicznych zdolności

Autor	Treść definicji	Słowa kluczowe
D.J. Teece i G. Pisano (1994)	Podzbiór kompetencji i zdolności, który pozwala przedsiębiorstwom na kreowanie nowych produktów i procesów i tym samym pozwala reagować na zmieniające się uwarunkowania rynkowe.	Kompetencje, zdolności, kreowanie, nowy, produkt, proces, reagowanie, zmiana, rynek
D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997)	Zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji z uwzględnieniem gwałtownie zmieniającego się otoczenia.	Zdolności, integrowanie, budowanie, rekonfigurowanie, kompetencje, zmiana, otoczenie
K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000)	Dynamiczne zdolności są procesami, w szczególności integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów w celu dostosowania się do otoczenia i kreowania zmian w otoczeniu.	Proces, integrowanie, rekonfigurowanie, pozyskiwanie, pozbywanie, zasoby, dostosowanie, otoczenie, kreowanie, zmiana
S.A. Zahra i G. George (2002b)	Dynamiczne zdolności to zdolności szczególnie zorientowane na zmianę, które pomagają przedsiębiorstwom na relokację i rekonfigurację w ramach bazy zasobowej, w kontekście ewoluujących potrzeb klientów i strategii konkurentów.	Zdolności, zmiana, relokacja, rekonfiguracja, zasoby, klient, strategia, konkurent
M. Zollo i S.G. Winter (2002)	Wyuczone i trwałe wzorce zbiorowych zachowań, dzięki którym organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny w dążeniu do poprawy swojej efektywności.	Wzorzec, trwałe, zachowanie, tworzenie, modyfikowanie, rutyny, poprawa, efektywność
S.G. Winter (2003)	Zdolności, które rozszerzają, modyfikują lub kreują zdolności operacyjne.	Zdolności, rozszerzanie, modyfikowanie, kreowanie,
C.E. Helfat (2007)	Zdolność organizacji do celowego kreowania, rozszerzania i modyfikowania bazy zasobowej.	Celowe, kreowanie, rozszerzanie, modyfikowanie, zasoby
S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006)	Zdolność do rekonfigurowania zasobów i rutyn przedsiębiorstwa w sposób przemyślany i przewidziany przez głównego decydenta.	Zdolności, rekonfigurowanie, przemyślane, przewidziane, zasoby, rutyny, decydent

³ Artykuły zawierające definicje dynamicznych zdolności, które według bazy Scopus (dostęp: 20.03.2019) cytowano więcej niż 500 razy.

D.J. Teece (2007)	Dynamiczne zdolności można podzielić na zdolności do wyczuwania i kształtowania szans i zagrożeń; przechwytywania szans; utrzymywania konkurencyjności poprzez łączenie, zabezpieczanie i w ramach konieczności rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa.	Zdolności, wyczuwanie, kształtowanie, szanse, zagrożenia, przechwytywanie, utrzymywanie, konkurencyjność, łączenie, zabezpieczanie, rekonfigurowanie, aktywa
C.L. Wang i P.K. Ahmed (2007)	Orientacja behawioralna przedsiębiorstwa na nieustanne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i rekonstruowanie kompetencji przedsiębiorstwa, a w szczególności usprawnianie i rekonstruowanie kluczowych zdolności w celu reagowania na zmieniające się otoczenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.	Orientacja, integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie, rekonstruowanie, kompetencje, zdolności, reagowanie, zmiana, otoczenie, przewaga, konkurencyjność
I. Barreto (2010)	Potencjał systematycznego rozwiązywania problemów, kreowany dzięki skłonności do wykorzystywania szans, wykrywania ryzyka i tym samym podejmowania decyzji i modyfikowania bazy zasobowej we właściwym czasie.	Potencjał, systematyczne, kreowanie, szanse, ryzyko, decyzje, modyfikowanie, zasoby, czas
D.J. Teece (2012)	Kompetencje wyższego poziomu, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji w celu reagowania, i jeśli to możliwe, kształtowania gwałtownie zmieniającego się otoczenia.	Kompetencje, zdolności, integrowanie, budowanie, rekonfigurowanie, zasoby, cel, reagowanie, kształtowanie, zmiana, otoczenie
Ch.A. O'Reilly i M.L. Tushman (2013)	Procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu budowanie, integrowanie i rekonfigurowanie organizacyjnych aktywów.	Procesy, budowanie, integrowanie, rekonfigurowanie, aktywa

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy kluczowych słów pojawiających się w definicjach dynamicznych zdolności wykorzystano narzędzie chmury słów (www.wordclouds.com), które wskazuje na częstotliwość pojawiania się określonego słowa. W tym celu wynotowano słowa kluczowe pojawiające się w definicjach dynamicznych zdolności (trzecia kolumna tabeli 2), które skopiowano i wklejono do aplikacji internetowej [wordclouds.com](http://www.wordclouds.com).



Rysunek 2. Definicje dynamicznych zdolności - chmura słów

Źródło: opracowanie własne.

Wygenerowana chmura słów (rys. 2) pozwala zauważyć, że najczęściej pojawiającymi się słowami są w kolejności: zdolności, rekonfigurowanie, zasoby, zmiana, kreowanie, integrowanie, modyfikowanie, kompetencje, otoczenie, w oparciu o które można wyprowadzić definicję, że dynamiczne zdolności stanowią kategorię zdolności/kompetencji, która pozwala na integrowanie, kreowanie i modyfikowanie/rekonfigurowanie zasobów i zdolności/kompetencji celem reagowania na zmiany otoczenia. Definicja ta jest najbardziej zbliżona do definicji wypracowanej przez D.J. Teece'a (Teece, 2012), co potwierdza (podobnie jak przytoczona wcześniej liczba cytowań artykułu z 1997 roku) wpływ D.J. Teece'a na postrzeganie kategorii dynamicznych zdolności przez badaczy nauk o zarządzaniu. Wobec powyższego, w dysertacji przyjęto za D.J. Teece'em (2012), że „dynamiczne zdolności są zbiorem szczególnych kompetencji, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji zapewniających możliwość adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia bądź kształtowanie tych zmian”.

Koncepcja dynamicznych zdolności zaproponowana przez zespół badawczy D.J. Teece'a miała przynieść odpowiedź na pytanie, w jaki sposób konkurować w dynamicznych warunkach otoczenia. Jak już wcześniej wspomniano, perspektywa dynamicznych zdolności uwzględnia z jednej strony uwarunkowania prowadzenia działalności w kontekście turbulencji otoczenia,

z drugiej natomiast koncentruje się na kompetencjach kreowanych w ramach organizacji. D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) zauważyli, że postulowane w podejściu zasobowym akumulowanie zasobów (nawet wysoce zaawansowanych zasobów technologicznych z zastrzeżeniem ochrony własności intelektualnej) jest niewystarczające do osiągnięcia spektakularnych sukcesów. Krytyczne znaczenie w konkuroowaniu badacze przypisują kompetencjom dynamicznym, które wskazują na konieczność szeroko rozumianego modyfikowania bazy zasobowej.

Należy zaznaczyć, iż D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) pod pojęciem kompetencji rozumieją sposób działania (organizowania, czy wykonywania czynności), który nie może być osiągnięty wyłącznie przy wykorzystaniu systemu cen. Kategoria kompetencji dynamicznych odnosi się do kategorii kompetencji kluczowych, wyróżniających się na tle konkurentów, tj. kompetencji, których nie można z powodzeniem kopiować w łatwy sposób. Krytyczne znaczenie kluczowych kompetencji było również podnoszone w ramach podejścia zasobowego przez E. Penrose, według której konkurowanie w oparciu o zasoby może okazać się niewystarczające. Przedsiębiorstwo powinno bowiem charakteryzować się specyficznymi zdolnościami, dzięki którym możliwe jest lepsze wykorzystywanie zasobów będących w dyspozycji danego pomiotu (Wang i Ahmed, 2007).

Jak podkreśla zespół badawczy D.J. Teece'a (1994; 1997), kompetencje winny być rozważane z perspektywy różnych wymiarów funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim należy zaznaczyć, iż kompetencje dynamiczne tkwią w różnego rodzaju procesach organizacyjnych, zarówno jako składniki jawne, jak również ukryte (Bratnicki, 2008). Z kolei procesy, jak i możliwość wykorzystania pojawiających się szans, są zdeterminowane przez bazę aktywów, do których organizacja ma dostęp, a także przez obrane bądź odziedziczone trajektorie rozwoju (Teece i Pisano, 1994; Teece, Pisano i Shuen, 1997).

Zdaniem K.M. Eisenhardt i J. Martina (2000) na dynamiczne zdolności składają się specyficzne strategiczne procesy (jak np. procesy rozwoju produktów, czy podejmowanie decyzji strategicznych), które w warunkach turbulentnego otoczenia kreują wartość dla przedsiębiorstwa, dzięki rekonfigurowaniu bazy zasobowej. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin utożsamiają termin „dynamiczne zdolności” z pojęciem najlepszych praktyk, podkreślając, iż idiosynkratyczny charakter dynamicznych zdolności wynika jedynie ze źródeł ich powstawania i można go obserwować wyłącznie na poziomie szczegółowym, z perspektywy konkretnego

przedsiębiorstwa. Natomiast na ogólnym poziomie analizy można znaleźć wiele wspólnych charakterystyk dynamicznych zdolności dla grup przedsiębiorstw.

K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) rozróżniają pojmowanie dynamicznych zdolności w odniesieniu do stopnia turbulencji otoczenia: w relatywnie stabilnych warunkach funkcjonowania dynamiczne zdolności to złożone procesy, bazujące na istniejącej wiedzy i liniowym efekcie przychodów z produkcji, co utożsamia dynamiczne zdolności z rutynami. Z kolei w warunkach turbulentnego otoczenia dynamiczne zdolności przyjmują rolę prostych, acz niestabilnych, bazujących na doświadczeniu procesów, których celem jest szybkie kreowanie nowej wiedzy, w celu adaptacji do pojawiających się zmian. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin podkreślają, iż w obliczu szybko zmieniających się warunków otoczenia trudno jest przewidzieć efekt wykorzystania dynamicznych zdolności.

K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (Eisenhardt i Martin, 2000) w przeciwieństwie do D.J. Teece'a upatrują źródła budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej nie w dynamicznych zdolnościach, lecz w konfiguracji zasobów. Porównując podejście do definiowania dynamicznych zdolności zespołu badawczego D.J. Teece'a oraz K.M. Eisenhardt i J.A. Martina wyłania się kilka istotnych różnic. Oba zespoły badawcze rozpatrują dynamiczne zdolności przez pryzmat modyfikowania bazy zasobowej, jednakże D.J. Teece (Teece, 2007; Teece i Pisano, 1994; Teece i in., 1997) zaznacza, iż modyfikacje są dokonywane z uwzględnieniem turbulentnych zmian otoczenia.

Kolejną różnicą jest odniesienie kategorii dynamicznych zdolności do problematyki procesów. D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) wskazują, iż dynamiczne zdolności są wypadkową procesów (a także możliwych kierunków rozwoju i pozycji zasobowej), natomiast K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) uważają, że procesy są składowymi dynamicznych zdolności. Ponadto, według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina, w relatywnie stabilnym otoczeniu dynamiczne zdolności przyjmują postać rutyn organizacyjnych, natomiast D.J. Teece i G. Pisano (1994) zwracają uwagę na kluczową rolę rutyn, jednakże w kontekście koordynowania działalności organizacji. Zespół badawczy D.J. Teece'a (1994; 1997) przyjmuje stanowisko, iż rutyny są z natury specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i najczęściej charakteryzują się wysokim stopniem spójności. Powtarzalność rutyn w innych warunkach może okazać się niemożliwa, z uwagi na konieczność zmiany systemowej w całej organizacji.

Zarówno K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000), jak również D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) podkreślają istotne znaczenie rutyn w procesie uczenia się. Jednakże, zdaniem D.J. Teece i G. Pisano (za: Rumelt Lippman 1992) niektóre rutyny charakteryzują się tak wysokim stopniem złożoności i skomplikowania, że same przedsiębiorstwa nie do końca potrafią zrozumieć specyfikę ich wykorzystania. Badacze dynamicznych zdolności kierują się jednak w stronę stanowiska, że dynamiczne zdolności nie powinny być wprost utożsamiane z rutynami (Benner i Tushman, 2003; Helfat i in., 2007; Wang i Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, i Davidsson, 2006) i wskazują na różnicujące je kryterium intencyjności. Z pojęciem dynamicznych zdolności wiąże się pewien zamiar, umyślne działanie, podczas gdy, jak zaznaczają R. Nelson i S.G. Winter (1982) rutyny odwołują się do wyuczonych zachowań, stanowiąc powtarzalne wzorce zachowań w ramach całej organizacji, które odnoszą się zarówno do zachowań pojedynczych jednostek jak i wyniku działań organizacji jako całości.

Rozważając zagadnienie rutyn należy mieć na uwadze, że kluczowe znaczenie ma świadomość, w jakim przypadku należy wdrożyć daną rutynę, aby osiągnąć zamierzony rezultat. Wykorzystanie określonej rutyny (z repertuaru rutyn, który posiada organizacja) wiąże się z umiejętnością interpretacji sygnałów i informacji (poleceń, komunikatów itp.), jakie przychodzą od innych uczestników organizacji oraz środowiska. W tym kontekście można zaobserwować wkład naukowy koncepcji rutyn do podejścia dynamicznych zdolności (Nelson i Winter, 1982). W koncepcji dynamicznych zdolności zwraca się bowiem uwagę na krytyczne znaczenie umiejętności odpowiadania na zmiany uwarunkowań zewnętrznych. S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006) podkreślają się, że w obliczu turbulencji otoczenia szczególne znaczenie ma weryfikacja rutyn przedsiębiorstwa. Badacze z jednej strony wskazują, że dynamiczne zdolności są poniekąd wpisane w rutyny, lecz z drugiej strony odnoszą się do zmiany rutyn dotychczasowych. D.J. Teece (2012) zaznacza, że co prawda dynamiczne zdolności są zakorzenione w rutynach organizacyjnych, jednakże w mniejszym stopniu niż przeciętne, „nie-dynamiczne” zdolności.

Dyskusję na temat relacji dynamicznych zdolności w odniesieniu do rutyn podejmują również M. Zollo i S.G. Winter (2002), którzy wskazując na ścisły związek dynamicznych zdolności z rutynami, proponują definiowanie dynamicznych zdolności jako ukształtowanych i niezmiennych wzorców zachowań, których celem jest doskonalenie rutyn operacyjnych i w konsekwencji wzrost efektywności. M. Zollo i S.G. Winter zaznaczają, iż funkcjonowanie

przedsiębiorstwa w oparciu o dynamiczne zdolności winno charakteryzować się uporządkowaniem, nakierowanym na doskonalenie procesów. Z kolei zespół badawczy C.E. Helfat (2007) podkreśla, iż nie wszystkie dynamiczne zdolności odnoszą się do rutyn, jak wskazują M. Zollo i S.G. Winter. Podobnie D.J. Teece (2012) wskazuje, że dynamiczne zdolności to nie tylko zagregowane rutyny. Posługując się przykładem projektów realizowanych w przedsiębiorstwie, D.J. Teece zauważa, że rutyny formułują sposób realizacji danego projektu, jednakże nie konkretyzują sposobu wyboru konkretnego projektu, jego identyfikowania, czy określania priorytetu. Ponadto, w odniesieniu do działań strategicznych, poziom standaryzacji działań jest ograniczony, bowiem w niektórych przypadkach trzeba wdrożyć rozwiązania, których powielanie w innej sytuacji byłoby bezcelowe.

Analizując podejście do definiowania dynamicznych zdolności można zaobserwować podział na dwa podejścia: bliższe propozycji D.J. Teece'a, albo K.M. Eisenhardt i J. Martina. M.A. Peteraf, G. Di Stefano i G. Verona (2013) wskazują, że te dwa podejścia z jednej strony mają wiele wspólnego: wskazują, że koncepcja dynamicznych zdolności jest rozwinięciem podejścia zasobowego, koncentrują się na roli rutyn organizacyjnych, procesów menedżerskich i organizacyjnych. Z drugiej jednak strony K.M. Eisenhardt i J.A. Martin przedstawiają zupełnie inny obraz istoty dynamicznych zdolności niż zespół badawczy D.J. Teece'a (zob. tabela 3).

Tabela 3. Kluczowe różnice między koncepcją dynamicznych zdolności D.J. Teece'a (1997) a K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000)

Dynamiczne zdolności i pytanie o:	Według D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen (1997)	Według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (2000)
Warunki brzegowe	Koncepcja dynamicznych zdolności znajduje zastosowanie w otoczeniu szybkich zmian technologicznych. „Podejście szczególnie istotne w świecie schumpeterowskim”	Koncepcja dynamicznych zdolności napotyka na warunki brzegowe narzucane przez otoczenie. Logika zespołu badawczego D.J. Teece'a wskazuje na wykorzystywanie dynamicznych zdolności w ramach rynków wysokich prędkości (ang. high velocity markets)
Trwałość przewagi	Dynamiczne zdolności w pewnych warunkach mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Trwałość przewagi zależy od tego, „jak szybko dynamiczna zdolność może zostać sklonowana przez konkurentów”	Dynamiczne zdolności nie mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. „Jako proste reguły, dynamiczne zdolności same z siebie są nietrwałe” „Jako najlepsze praktyki, dynamiczne zdolności są substytucyjne, co narusza kluczowy warunek VRIN”

Przewaga konkurencyjna	Dynamiczne zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej „dynamiczne zdolności (...) odzwierciedlają zdolność organizacji do osiągnięcia nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej”	Dynamiczne zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej tylko w pewnych warunkach „dynamiczne zdolności bardziej jednorodne (...) niż się zazwyczaj zakłada”
-------------------------------	---	---

Źródło: (Peteraf i in., 2013, s. 1394).

Warto jednak zauważyć, że sposób definiowania dynamicznych zdolności przez K.M. Eisenhardt i J.A. Martina nie jest w pełni ngowany przez D.J. Teece’a (2012, 2013), który przyjmuje stanowisko, iż dynamiczne zdolności służą nie tylko reagowaniu na zmiany otoczenia, ale również umożliwiają kreowanie zmian. W obu podejściach do problematyki dynamicznych zdolności można zaobserwować orientację na modyfikowanie bazy zasobowej przedsiębiorstwa, przy czym zespół badawczy D.J. Teece’a wyszczególnia takie działania jak: integrowanie, budowanie i rekonfigurowanie, natomiast K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000), oprócz integrowania i rekonfigurowania bazy zasobowej, wyróżniają pozyskiwanie i pozbywanie się zasobów. Porównując charakterystykę szeroko rozumianych zmian bazy zasobowej można zauważyć, iż propozycja K.M. Eisenhardt i J.A. Martina częściowo wpisuje się w koncepcję zespołu badawczego D.J. Teece’a. Budowanie bazy zasobowej wymaga również pozyskiwania szeroko rozumianych aktywów, a z kolei zmiana układu zasobów może w istocie wymagać pozbywania się pewnych aktywów.

W przeciwieństwie do zespołu badawczego Teece’a (2007; 1994; 1997), K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) większe znaczenie w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przypisują jednak konfiguracji zasobów, niż dynamicznym zdolnościom. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin zaznaczają, iż z jednej strony konstrukt dynamicznych zdolności zasługuje na uwagę, jako istotne narzędzie służące modyfikowaniu bazy zasobowej, jednakże to baza zasobowa ma krytyczne znaczenie jeśli chodzi o potencjał budowania przewagi konkurencyjnej w perspektywie długookresowej. Po pierwsze, według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina dynamiczne zdolności charakteryzują się raczej homogenicznością, niż heterogenicznością, co sugerują D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997). K.M. Eisenhardt i J.A. Martin dowodzą, iż dynamiczne zdolności są idiosynkratyczne jedynie na poziomie wysokiego stopnia szczegółowości, z kolei w bardziej ogólnej perspektywie można mówić o licznych podobieństwach w ramach grup przedsiębiorstw. Stąd, K.M. Eisenhardt i J.A. Martin wnioskuje, że przedsiębiorstwa ostatecznie rozwijają podobne dynamiczne zdolności, natomiast różnią się jedynie sposobami osiągnięcia celów. W konsekwencji

badacze uznają, że dynamiczne zdolności nie spełniają zasady VRIN, a tym samym sukces organizacji zależy jedynie od tego, że modyfikując bazę zasobową przedsiębiorstwo wykorzysta daną zdolność dynamiczną szybciej lub sprytniej niż konkurenci, albo będzie miało więcej szczęścia niż pozostali gracze rynkowi.

Należy zwrócić uwagę, że K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) uważają, że kreowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o dynamiczne zdolności może mieć miejsce jedynie w przypadku, gdy dane dynamiczne zdolności zostają zaangażowane z większym powodzeniem, szybciej lub w bardziej sprytny sposób niż dokonują tego konkurenci, co w istocie nie wyróżnia dynamicznych zdolności, jako odrębnej kategorii zdolności organizacji. Z kolei inni badacze (Wang i Ahmed, 2007) wskazują, że to właśnie zdolność do reagowania „szybszego, sprytniejszego i z większym powodzeniem” stanowi istotę dynamicznych zdolności. Koncepcja dynamicznych zdolności koncentruje się bowiem na nieustannej odnowie i rekonfiguracji bazy zasobowej.

S.G. Winter (2003) w toku rozważań nad dynamicznymi zdolnościami wskazuje, iż zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie nie wynika jedynie z angażowania dynamicznych zdolności, bowiem może być oparte na rozwiązywaniu problemów *ad hoc*. S.G. Winter utożsamia zdolności przedsiębiorstwa z rutynami wyższego poziomu, które dostarczają kierownictwu opcji decyzyjnych. Z drugiej strony, S.G. Winter wskazuje na złożony i wielowymiarowy charakter zdolności przedsiębiorstwa.

Odmienne stanowisko od K.M. Eisenhardt i J.A. Martina, a podobne do D.J. Teece'a, przyjmuje zespół badaczy pod kierownictwem C.E. Helfat (2007), który rozważa dynamiczne zdolności w kontekście modyfikowania bazy zasobowej. Badacze traktują dynamiczne zdolności jako jeden z zasobów (aktywów) przedsiębiorstwa, co w konsekwencji przyjętej terminologii oznacza, że dynamiczne zdolności „kreują, rozszerzają i modyfikują dynamiczne zdolności”. Z jednej strony twierdzenie to mogłoby wydawać się niewłaściwym, jednakże C.E. Helfat wraz ze współpracownikami zwracają uwagę, iż można znaleźć wiele przykładów potwierdzających tę tezę. Przykładowo, menedżerskie dynamiczne zdolności oddziałują na kreowanie, rozwijanie i modyfikowanie takich zdolności dynamicznych jak innowacje. Co więcej, naukowcy zwracają uwagę na pewne charakterystyki, które pozwalają wyodrębnić kategorię dynamicznych zdolności.

Po pierwsze, dynamiczne zdolności wiążą się z wykonywaniem zadań w sposób zgodny z określonym poziomem akceptacji. Po drugie, zdolności dynamiczne powinny spełniać kryterium powtarzalności i praktycznego doświadczenia, które odróżniają zdolność dynamiczną od tzw. wrodzonego talentu, czy jednorazowego rozwiązywania problemu. Po trzecie, kryteriami różnicującymi dynamiczne zdolności od rutyn organizacyjnych jest intencjonalność i celowość podejmowanych działań (Helfat i in., 2007).

S.A. Zahra i G. George (2002b) podobnie jak D.J. Teece, definiują dynamiczne zdolności w odniesieniu do turbulentnego otoczenia, przy czym S.A. Zahra i G. George podkreślają krytyczne znaczenie problematyki wiedzy organizacji w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, rozważając podejście dynamicznych zdolności w kontekście zdolności absorpcyjnej (ang. absorptive capacity), odnoszącej się do wartościowania, przyswajania i implementowania nowej wiedzy (Cohen i Levinthal, 1990). Z kolei S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006) zauważają, iż dynamiczne zdolności odnoszą się nie tylko do rekonfigurowania bazy zasobowej, ale również do zmiany rutyn organizacyjnych. Podobnie jak S.G. Winter (2003), badacze proponują rozważanie zdolności przedsiębiorstwa na różnych poziomach. Ciekawym z punktu widzenia rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności jest postulat, iż „dynamiczny” charakter wynika nie tyle ze specyfiki otoczenia, a z samej charakterystyki kategorii „dynamicznych zdolności” (Zahra i in., 2006).

Definicja dynamicznych zdolności przyjęta przez C. Wang i P. Ahmeda (2007) zakłada silne powiązanie problematyki dynamicznych zdolności z procesami. C. Wang i P. Ahmed, podobnie jak D.J. Teece, podkreślają, że dynamiczne zdolności tkwią w procesach przedsiębiorstwa, jednakże nie mogą być wprost utożsamiane z procesami, jak wynika z rozważań K.M. Eisenhardt i J.A. Martina. W przypadku procesów można określić ich strukturę, zależności, dokonać standaryzacji i tym samym z powodzeniem wdrożyć dany proces w innych przedsiębiorstwach (odpowiednio dostosowany do indywidualnych potrzeb). Natomiast zdolności charakteryzują się większym stopniem złożoności, odnosząc się nie tylko do jawnych procesów, ale również niejawnych elementów, jak np. wiedza ukryta, *know-how*, czy model przywództwa obowiązujący w danym przedsiębiorstwie).

W opracowaniu z roku 2007 D.J. Teece uzupełnia definicję zaproponowaną w roku 1997, artykułując krytyczne znaczenie podejmowania aktywności w obszarze wyczuwania oraz kształtowania szans pojawiających się w otoczeniu, w kontekście zmian bazy

zasobowej. W toku prowadzonych badań D.J. Teece (2007) podkreśla, że dynamiczne zdolności są kompetencjami wyższego rzędu, które nie tylko pozwalają reagować na zmiany w turbulentnym otoczeniu, ale również w miarę możliwości umożliwiają kształtowanie otoczenia.

C. Wang i P. Ahmed (2007) zauważają, że zdolności danego przedsiębiorstwa są rozwijane w kontekście zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, co wpływa na ich specyficzny charakter. Przykładowo, proces kontroli jakości może zostać zaadaptowany i z powodzeniem wdrożony do innego przedsiębiorstwa, natomiast zaadaptowanie całego systemu zarządzania jakością (ang. total quality management, TQM) będzie trudne do przeprowadzenia, ponieważ TQM danego przedsiębiorstwa nie jest jedynie procesem, a łączy się z konkretnymi zdolnościami do kreowania wizji konkretnego przedsiębiorstwa, czy budowania relacji z interesariuszami. W tym przypadku, oprócz skopiowania samego procesu kontroli, należałoby przenieść szereg innych elementów, w tym uwarunkowań funkcjonowania danego podmiotu.

Dyskusja nad problematyką dynamicznych zdolności toczy się również w polskim środowisku naukowym. Dynamiczne zdolności są postrzegane jako istotny konstrukt pozwalający na wyjaśnienie powstawania przewagi konkurencyjnej (Cyfert i Krzakiewicz, 2016b). M. Kulikowska-Pawlak i M. Bratnicki (2017, s. 128) wskazują, że natura dynamicznych zdolności „leży w ułatwianiu rozwoju nowych aktywności lub doskonaleniu już realizowanych, w celu zwrócenia się ku szansom zespołowi ze zmieniającymi się uwarunkowaniami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

K. Piórkowska (2017a, s. 17) definiuje dynamiczną zdolność jako „potencjał rekonfigurowania zasobów ukonstytuowany w rutynach organizacyjnych, które ewoluują, w celu dopasowania się do warunków wysoce zmiennego otoczenia”. E. Stańczyk-Hugiet (2017) zauważa, że charakter dynamicznych zdolności jest trudny do opisanie-abstrakcyjny i nienamacalny, co z kolei przekłada się na utrudnienia w przeprowadzaniu badań empirycznych. J. Karpacz i M. Ingram (2014) wskazują, że dynamiczne zdolności umożliwiają przedsiębiorstwom identyfikowanie szans i zagrożeń oraz reagowanie na nie, poprzez modyfikowanie bazy zasobowej.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że w polskim środowisku naukowym, zamiast formułowania nowych definicji dynamicznych zdolności, w odniesieniu do zaproponowanych

przez D.J. Teece'a, C.E. Helfat, K.M. Eisenhardt i J. A. Martin, badacze nauk o zarządzaniu koncentrują się na wyjaśnieniu natury dynamicznych zdolności i ich znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Prowadzone są badania nad dynamicznymi zdolnościami w kontekście przechwytywania wartości (Najda-Janoszka, 2016), osiągania efektywności ekonomicznej (Cyfert i Krzakiewicz, 2017), podejmowane są także próby identyfikacji dynamicznych zdolności krytycznych dla dopasowywania się do zmian otoczenia (Urbanowska-Sojkin, 2016). Ponadto, dynamiczne zdolności są rozważane w odniesieniu do kategorii: rutyn organizacyjnych (Karpacz, 2018; Stańczyk, 2017; Stańczyk-Hugiet, 2017), zwinności (Malewska i Sajdak, 2017) i elastyczności przedsiębiorstw (Nogalski i Niewiadomski, 2017). Naukowcy prowadzą także badania nad dynamicznymi zdolnościami w odniesieniu do innowacyjności (Mielcarek, 2018; Zastempowski, 2017), twórczości organizacyjnej (Dyduch, 2013, 2017) i orientacji przedsiębiorczej (Bratnicki, 2011). Koncepcja dynamicznych zdolności jest również przedmiotem badań w obszarze marketingu (Mitręga, 2016) i zarządzania zasobami ludzkimi (Karpacz i Ingram, 2014; Strużyna, 2012).

1.3. Koncepcja dynamicznych zdolności w kontekście założeń podejścia zasobowego

Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że podejście dynamicznych zdolności, mimo wciąż rosnącego zainteresowania, spotyka się z krytyką ze strony teoretyków nauk o zarządzaniu. Niektórzy badacze poddają pod wątpliwość zasadność szczególnej koncentracji na kategorii dynamicznych zdolności.

Po pierwsze, naukowcy wskazują nieprawidłowości w formułowaniu problematyki dynamicznych zdolności, jako odrębnej koncepcji. Wskazuje się na abstrakcyjny charakter koncepcji dynamicznych zdolności (Czakoń, 2016a), co sprawia, że trudno określić, jakie konkretne działania powinno podjąć przedsiębiorstwo, aby rozwijać dynamiczne zdolności (Mitręga, 2017). Podkreślanie wielowymiarowego charakteru kategorii dynamicznych zdolności rzutuje na amorficzny charakter podejścia, szczególnie z perspektywy określenia konkretnych relacji determinujących budowanie przewagi konkurencyjnej, co z kolei skutkuje problemami w przeprowadzaniu badań empirycznych. Ponadto, wskazuje się na brak jednoznacznego umiejscowienia koncepcji w naukach o zarządzaniu i tym samym wrażeniem oderwania konstruktu dynamicznych zdolności od, w istocie powiązanych z nim, pozostałych teorii (Arend i Bromiley, 2009). W konsekwencji, podnosi się postulat, że podejście

dynamicznych zdolności jest bardzo zbliżone do podejścia zasobowego, przez co nie powinno być traktowane jako oddzielna koncepcja (Winter, 2003).

Jak już wcześniej wspomniano, błędnym byłoby twierdzenie, iż koncepcja dynamicznych zdolności jest zupełnie nowym, czy zupełnie innym podejściem niż podejście zasobowe. Sam pionier koncepcji, D.J. Teece, na początku badań nad dynamicznymi zdolnościami podkreślał znaczenie podejścia zasobowego w rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności (m.in. Teece, 2007; Teece i Pisano, 1994; Teece i in., 1997). Podobnie wielu innych badaczy dynamicznych zdolności (m.in. Cyfert i Krzakiewicz, 2016; Krupski, 2012; Makadok, 2001; Wang i Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006) artykułuje kluczową rolę naukowego dorobku podejścia zasobowego w kształtowaniu koncepcji dynamicznych zdolności.

W toku dyskusji nad problematyką dynamicznych zdolności pojawiają się głosy, iż podejście zasobowe stanowi punkt wyjścia do rozważań odnoszących się do dynamicznych zdolności (Schweizer, Rogbeer, i Björn, 2015). Wskazuje się także, iż koncepcja dynamicznych zdolności nie może być postrzegana jedynie jako dodatek podejścia zasobowego, bowiem dzięki dynamicznym zdolnościom można manipulować zasobami i zdolnościami, które kreują rentę ekonomiczną przedsiębiorstwa (Zott, 2003). Ponadto zauważa się (Wang i Ahmed, 2007), że koncepcja dynamicznych zdolności istotnie wzbogaca podejście zasobowe o uwzględnienie ewolucyjnego charakteru zasobów i zdolności przedsiębiorstwa w kontekście zmiennego otoczenia. W konsekwencji, umożliwia również identyfikowanie krytycznych dla rozwoju przedsiębiorstw (jak również branż) procesów.

C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2003) wskazują na konieczność wzbogacenia podejścia zasobowego o perspektywę dynamiczną. Warto zauważyć, że również sami badacze podejścia zasobowego dostrzegali słabość koncepcji z uwagi na brak wyjaśnienia sposobów kształtowania bazy zasobowej. W toku rozważań zauważono, że perspektywa zasobów nie jest wystarczającą, jeśli chodzi o przewagę konkurencyjną, ponieważ istotne znaczenie upatrywano w specyficznych zdolnościach, które umożliwiają rekonfigurowanie zaplecza zasobowego (Wang Ahmed, 2007, za Penrose 1959). Podobnie D.J. Teece (Teece, 2007) zauważa, że kluczowe w podejściu zasobowym budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o bazę zasobową jest założeniem niewystarczającym. W istocie, konfiguracja bazy zasobowej wymaga ciągłego modyfikowania, aby odpowiednio reagować na zmiany w otoczeniu, tj. uwzględniania szeregu działań umożliwiających podejmowanie najlepszych w danym momencie aktywności. Z kolei

odpowiednie reagowanie wymaga konkretnych zdolności, które przez D.J. Teece'a zostały określone jako „dynamiczne” zdolności.

Wątpliwości co do zasadności wyodrębniania koncepcji dynamicznych zdolności, jako samodzielnego podejścia w naukach o zarządzaniu, pojawiają się również w polskim środowisku naukowym. Według J. Rybickiego (2017) dynamiczne zdolności stanowią pewną barierę dla imitacji i mobilności, przy czym J. Rybicki podkreśla, iż dynamiczne zdolności są tylko sposobem rekonfiguracji i integracji bazy zasobowej. J. Rybicki uważa, że na większą uwagę z perspektywy badawczej zasługuje perspektywa bazy zasobowej oraz konstrukt innowacyjnego modelu biznesu, natomiast kategoria dynamicznych zdolności powinna być traktowana jako jedno z narzędzi szkoły zasobowej.

Koncepcja dynamicznych zdolności jest również zestawiana z koncepcją modelu biznesu. Obok podejścia zasobowego, zarówno model biznesu jak i podejście dynamicznych zdolności skupiają uwagę teoretyków zarządzania. B. Nogalski i P. Niewiadomski (2017) zaznaczają, że koncepcja modelu biznesu jest jednak podejściem statycznym, natomiast konkurencyjność przedsiębiorstwa jest determinowana poprzez podejmowanie konkretnych działań biznesowych, a więc dzięki podejściu dynamicznemu. Wobec powyższych, pojawiają się propozycje łączenia w rozważaniach podejścia dynamicznych zdolności z koncepcją modelu biznesu. W tym kontekście warto zauważyć, że Ch. Zott i R. Amit (2014) proponują połączenie koncepcji modelu biznesu z koncepcją dynamicznych zdolności. Badacze uważają, iż od strony metodologicznej, proces projektowania modelu biznesu jest bardzo podobny do sposobu rozważania dynamicznych zdolności przez D.J. Teece'a. Natomiast D.J. Teece (2007, 2013) uważa, iż kształtowanie optymalnego modelu biznesu winno być postrzegane jako jeden z mikrofundamentów (ang. microfoundations) kształtowania dynamicznych zdolności.

Rozważając koncepcję dynamicznych zdolności w kontekście podejścia zasobowego warto zwrócić uwagę na różnicujące je kryteria. Po pierwsze, podejście zasobowe, wbrew pierwotnym założeniom, pozostało podejściem statycznym, upatrującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki dostępowi do pewnej grupy zasobów. Założenia, że posiadanie konkretnych zasobów spełniających kryteria VRIN gwarantuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jak również, że osiągniętą w ten sposób przewagę można uznać za trwałą, okazały się błędne (Priem i Butler, 2001). W podejściu dynamicznych zdolności wskazuje się na konieczność nieustannego modyfikowania układu zasobów w odpowiedzi na zmiany

otoczenia. W podejściu dynamicznych zdolności to zmiana wartości aktywów ma kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej (Arend i Bromiley, 2009). Należy mieć ponadto na uwadze, że dynamiczne zdolności obejmują szerokie spektrum działań w kontekście modyfikowania bazy zasobowej, jak kreowanie nowych kompetencji, czy rozwój sieciowych form koordynacji (Lichtarski, 2017).

Po drugie, obok statycznego charakteru podejścia zasobowego, bezdyskusyjną różnicą jest przedmiot zainteresowań. W podejściu zasobowym uwaga badaczy jest skoncentrowana na bazie zasobowej, (danej) charakterystyce aktywów, które zapewniają przewagę konkurencyjną, podczas gdy w koncepcji dynamicznych zdolności baza zasobowa stanowi jedynie punkt wyjścia, natomiast główny przedmiot rozważań stanowi modyfikowanie bazy zasobowej, zorientowane na dopasowanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Należy jednak pamiętać, co podkreśla K. Obłój (2007), że trudniej jest dokonać pomiaru poziomu zdolności, oraz ich wpływu na przewagę konkurencyjną i wyniki przedsiębiorstwa, niż ma to miejsce w przypadku zasobów.

Po trzecie, w ramach podejścia zasobowego kluczową rolą menedżerów jest nabywanie konkretnych strategicznych zasobów, które przyczynią się do wzrostu produktywności i wartości na wyjściu. Podejście dynamicznych zdolności wskazuje natomiast na relatywnie złożoną rolę menedżerów. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) dowodzą, iż angażowanie dynamicznych zdolności w turbulentnym otoczeniu może przynieść rezultat trudny do przewidzenia przez decydenta. S.G. Winter (2003) zauważa, że posiadanie dynamicznych zdolności bez angażowania ich w proces zmiany nie jest uzasadnione ekonomicznie, bowiem w takiej sytuacji przedsiębiorstwo ponosi wyłącznie koszty związane z kształtowaniem zdolności, a nie osiąga z tego tytułu żadnych korzyści.

Zespół badawczy C.E. Helfat (2007) podkreśla intencjonalny charakter angażowania dynamicznych zdolności, tj. celowe modyfikowanie bazy zasobowej w kontekście obserwowanych, bądź też przewidywanych zmian. W ramach badań nad kategorią dynamicznych zdolności niektórzy badacze zwracają szczególną uwagę na kapitał ludzki menedżerów (ang. managerial human capital), menedżerski kapitał społeczny (ang. managerial social capital) oraz kognitywność menedżerską (ang. managerial cognition) (Adner i Helfat, 2003). W kontekście kształtowania dynamicznych zdolności obserwuje się zależność między rozwijaniem dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa a doświadczeniem

kadry zarządzającej (Rodenbach i Brettel, 2012). Z rolą menedżerów w budowaniu dynamicznych zdolności wiąże się również zagadnienie przedsiębiorczości. Mianowicie, to menedżerowie i ich przedsiębiorcze postawy stanowią asumpt do zmian. S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006) podkreślają przy tym kluczowe znaczenie chęci podejmowania działań mających na celu zmianę (skłonność do zmiany), percepcji możliwości produktywnej zmiany rutyn, czy zasobów, oraz zdolności do wdrażania zmian.

Wskazując na znaczenie kadry zarządzającej (szczególnie menedżerów wyższego szczebla) z perspektywy dynamicznych zdolności podkreśla się rolę postrzegania menedżera jako architekta (Makadok, 2001), czy dyrygenta (Helfat i in., 2007), który odpowiada za prawidłowe współgranie poszczególnych elementów układu zasobów przedsiębiorstwa. D.J. Teece (2012) zaznacza, że w przypadku niektórych dynamicznych zdolności rola menedżerów ma szczególne znaczenie, bowiem niektóre dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są ściśle zależne od umiejętności i wiedzy kadry zarządzającej. W toku rozwoju badań nad dynamicznymi zdolnościami pojawiła się również propozycja rozważania dynamicznych zdolności menedżerów. R. Adner i C. K. Helfat (2003) proponują koncepcję „dynamicznych zdolności menedżerskich” (ang. *dynamic managerial capabilities*), podkreślając znaczenie oddziaływania menedżerów najwyższego szczebla na reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany. Podobnie M. Augier i D.J. Teece (2009) podkreślają, iż koncepcja dynamicznych zdolności kładzie szczególny nacisk na znaczenie kadry zarządzającej, ponieważ to menedżerowie odgrywają krytyczną rolę w identyfikowaniu i wychwytywaniu pojawiających się szans, orkiestracji zasobów, kształtowaniu modelu biznesowego i wypracowywaniu nowych rozwiązań.

Czwarta różnica między koncepcją dynamicznych zdolności a podejściem zasobowym odnosi się do postrzegania zmienności otoczenia. O ile podejście zasobowe nie uwzględnia zmienności otoczenia (Arend i Bromiley, 2009; Eisenhardt i Martin, 2000; Schweizer i in., 2015), w ramach koncepcji dynamicznych zdolności termin „dynamiczne” pierwotnie odnosił się do problematyki dynamiki otoczenia. W tym miejscu należy jednak podnieść kwestię konotacji między dynamicznym charakterem otoczenia a dynamicznym charakterem zdolności. Z jednej strony podejście dynamicznych zdolności wydaje się być silnie skorelowanym z turbulentną naturą otoczenia (Wang i Ahmed, 2007), przez co pierwotnie, w ramach podejścia dynamicznych zdolności zakładano (Teece i Pisano, 1994; Teece, Pisano

i Shuen, 1997), iż kontekst zmienności otoczenia ma kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o wyodrębnienie kategorii zdolności dynamicznych z podejścia zasobowego. Jak już wcześniej wspomniano, określenie „dynamiczne” zostało wykorzystane w nazwie „dynamiczne zdolności” przez zespół badawczy D.J. Teece’a celowo, aby wyartykułować, iż w warunkach turbulentnego otoczenia krytyczną staje się grupa zdolności, która umożliwia odpowiednie reagowanie na nagłe zmiany warunków konkurencyjności. Ponadto, badania prowadzone przez grupę badawczą D.J. Teece’a były zorientowane na rynki charakteryzujące się wysokim stopniem zmian.

W odniesieniu do powyższych rozważań w późniejszych badaniach nad dynamicznymi zdolnościami pojawiły się jednak pytania, czy o zdolnościach dynamicznych można mówić jedynie w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na turbulentnych rynkach; czy przedsiębiorstwa działające w mniej dynamicznych sektorach nie posiadają zdolności dynamicznych, bądź ich nie angażują; czy dokonywanie zmian jest możliwe tylko dzięki posiadaniu dynamicznych zdolności, i wreszcie, jaki jest udział „dynamicznych zdolności” w budowaniu przewagi konkurencyjnej i w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwa.

Analiza literatury pozwala zauważyć, iż problematyka dynamicznych zdolności jest podejmowana głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw konkurujących na rynkach uznawanych za dynamiczne, co potwierdza podejmowanie badań w takich sektorach jak m.in. sektor ICT (ang. Information and Commerce Technology) (Breznik i Lahovnik, 2014; Parida, Pejvak, i Cedergren, 2016; Wall, Zimmermann, Klingebiel, i Lange, 2010). Badania nad kategorią dynamicznych zdolności są prowadzone również w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w innych branżach niż związane z nowymi technologiami, czego przykładami są: studium przypadku zarządzania zespołem w Nissan (Chau i Witcher, 2008), badania nad naturą dynamicznych zdolności w przedsiębiorstwach sektora stali w Rosji (Ludwig i Pemberton, 2011), rozważania nad zwinnością przedsiębiorstw sektora wydobywczego ropy naftowej i gazu (Shuen, Feiler, i Teece, 2014), czy badania nad zmianą bazy zasobowej w hiszpańskiej linii lotniczej Spanair w procesie zmian organizacyjnych (Sune i Gibb, 2015). Według M. Zollo i S.G. Wintera (2002) na relatywnie stabilnych rynkach rozwijanie dynamicznych zdolności może mieć negatywne reperkusje dla przedsiębiorstwa, bowiem rozwijanie dynamicznych zdolności jest kosztownym przedsięwzięciem. Mimo że na rynkach o niskim stopniu dynamiki zmian, w celu utrzymania przewagi nawet w długim okresie

wystarczy akumulowanie doświadczeń, podejmowanie pojedynczych działań w obszarze uczenia się, jak i doraźne przejawy kreatywności, pojawia się pytanie, czy w dobie globalizacji można założyć, że stabilny rynek pozostanie stabilnym w perspektywie długookresowej. M. Zollo i S.G. Winter (2002) podkreślają, że na rynkach, na których obszary regulacji, technologii i warunków konkurencji są narażone na nagłe zmiany, funkcjonowanie w oparciu o stałe rutyny okazuje się niebezpieczne dla przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, że pojęciu dynamiczne zdolności towarzyszy w literaturze przedmiotu pojęcie zmiany. Jak wcześniej wspomniano, przedmiotem analiz D.J. Teece'a były przedsiębiorstwa konkurujące w turbulentnym otoczeniu. W toku rozważań nad dynamicznymi zdolnościami pojawiły się jednak propozycje rozważania dynamicznych zdolności również w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na relatywnie stabilnych rynkach. Niektórzy badacze zakładają, że dynamiczne zdolności są charakterystyczne dla otoczenia wysokich prędkości, podczas gdy inni przyjmują, iż dynamiczne zdolności są wykorzystywane także przez przedsiębiorstwa działające na mniej dynamicznych rynkach (Eisenhardt i Martin, 2000).

Przykładowo wskazuje się, że różne zjawiska jak m.in. wewnętrzna presja zmiany, zaobserwowanie zmian w otoczeniu, czy rozeznanie po raz pierwszy danych uwarunkowań zewnętrznych, determinują powstawanie dynamicznych zdolności. W konsekwencji badacze wskazują, iż dynamiczny charakter zdolności nie wynika z dynamiki otoczenia, jak proponuje zespół badawczy D.J. Teece'a, ale z dynamicznego charakteru tej kategorii zdolności *per se* (Zahra i in., 2006). Należy mieć również na uwadze, że brak wdrażania zmian w przedsiębiorstwie nie zawsze świadczy o braku możliwości zmian (Arend i Bromiley, 2009). Ponadto wskazuje się (Winter, 2003), że nie każdej zmianie towarzyszy wykorzystanie dynamicznych zdolności, bowiem nie na każdą zmianę przedsiębiorstwo może być przygotowane i nie każda reakcja będzie wiązała się z posiadaniem konkretnej zdolności dynamicznej. S.G. Winter, obok kategorii rutyn i kategorii dynamicznych zdolności wyróżnia kategorię działań polegających na rozwiązywaniu problemów *ad hoc*, które należy odróżniać od dynamicznych zdolności. Należy mieć jednak na uwadze, że niektóre zdolności dynamiczne, jak np. szeroko rozumiana zdolność wyczuwania szans i zagrożeń mogą neutralizować negatywny efekt zmiany (bądź spotęgować pozytywny rezultat) i tym samym przygotować

przedsiębiorstwo na wystąpienie zaburzenia (przewidzianego w mniejszym, czy mniejszym stopniu).

Kolejną omawianą wątpliwością podnoszoną w odniesieniu do celowości wyodrębniania koncepcji dynamicznych zdolności z podejścia zasobowego jest zagadnienie konkurowania w oparciu o dynamiczne zdolności. Wątek ten został podjęty pośrednio we wcześniejszych rozważaniach, nie mniej jednak warto dokonać syntezy konkluzji. Stanowisko, iż dynamiczne zdolności mają wpływ na budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej budzi wśród niektórych badaczy pewne wątpliwości. Warto jednak mieć na uwadze, że podejście zasobowe (szczególnie w początkowej fazie rozwoju koncepcji) również było poddawane krytyce, jeśli chodzi o wyjaśnianie źródeł przewagi konkurencyjnej (Fahy, 2000). Również pionierzy w obszarze badań nad dynamicznymi zdolnościami zauważyli, że koncepcja zasobowa w niewystarczający sposób wyjaśnia mechanizmy tworzenia przewagi konkurencyjnej (przede wszystkim w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu). W konsekwencji, pojawił się postulat, żeby powstawanie przewagi konkurencyjnej wyjaśniać w oparciu o konstrukt dynamicznych zdolności (czyli wypadkową wysokowydajnych rutyn, które są zakorzenione w procesach oraz uwarunkowań historycznych przedsiębiorstwa) (Teece i Pisano, 1994).

Badacze dynamicznych zdolności artykułują, iż fundamentalne znaczenie w powstawaniu przewagi konkurencyjnej mają procesy (m.in. w kontekście łączenia i koordynowania działań), pozycja zasobowa przedsiębiorstwa, tj. w szczególności w obszarze zasobów wiedzy, a także dostępnych ewolucyjnych ścieżek, które przedsiębiorstwo przyjęło lub odziedziczyło (Teece i in., 1997). Z kolei według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (2000) dynamiczne zdolności same z siebie nie przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej. Według nich udział dynamicznych zdolności w budowaniu przewagi konkurencyjnej ma wyłącznie charakter pośredni. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin przypisują tym samym kluczowe znaczenie konfiguracji zasobów, która powstaje wskutek działania zdolności dynamicznych, a nie samych zdolności dynamicznych. Co więcej, K.M. Eisenhardt i J.A. Martin uważają, że same dynamiczne zdolności mogą być powielane przez różnych uczestników rynku, wskazując przy tym na przecenianie koncepcji dynamicznych zdolności jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej.

Z kolei S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson (2006) zauważają, że różne przedsiębiorstwa mogą osiągnąć podobną konfigurację zasobów przy wykorzystaniu odmiennych sposobów ich osiągnięcia. Jednakże, w przeciwieństwie do K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (2000), postulują, iż to właśnie sposoby osiągnięcia podobnych konfiguracji zasobów mają krytyczne znaczenie. Podobne stanowisko przyjmują C. Wang i P. Ahmed (2007), postrzegając jako fundament działalności przedsiębiorstwa zarówno zasoby, jak również zdolności. Analiza literatury poświęconej problematyce dynamicznych zdolności pozwala zauważyć, że rośnie liczba badaczy podnoszących kwestie istoty perspektywy dynamicznej. Naukowcy wskazują, że rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez dynamicznego operowania na bazie zasobowej (Bratnicki, 2011).

Ostatnim aspektem budzącym wątpliwości w kontekście rozważań nad kategorią dynamicznych zdolności jest wskazana wcześniej niejasna granica między zdolnością „dynamiczną” i zdolnością „nie-dynamiczną”. Jakkolwiek badacze dynamicznych zdolności wskazują, iż zdolności operacyjne odnoszą się do relatywnie powtarzalnych działań (np. obsługa klienta), a zdolności dynamiczne dotyczą zmian sposobów działań, trudno wyznaczyć granicę między kategoriami zdolności operacyjnych i dynamicznych (Helfat i Winter, 2011). A. Wójcik-Karpacz (2017b) zauważa, że zdolności dynamiczne umożliwiają ponawianie przewag konkurencyjnych w długim okresie, podczas gdy zdolności operacyjne są angażowane w podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej w perspektywie krótkookresowej. Dokonując próby kategoryzacji zdolności należy kierować się zakresem/obszarem, którego dana zdolność dotyczy. Istotną cechą charakterystyczną dla dynamicznej zdolności jest odniesienie do szeroko rozumianej zmiany (Cyfert i Krzakiewicz, 2016a za: Karpacz, 2013), tj. zdolności do rekonfiguracji aktualnego układu, przy jednoczesnym uwzględnianiu znaczenia zdolności menedżerów do kierowania danymi zdolnościami (Zahra i in., 2006). Ponadto, D.J. Teece (2012) podkreśla, że istotną różnicą między zdolnościami operacyjnymi i dynamicznymi jest fakt, iż te drugie są silnie skorelowane z wiedzą oraz umiejętnościami określonej grupy menedżerów, a nie z rutynami, jak ma to miejsce w przypadku zdolności operacyjnych.

W konsekwencji poczynionych rozważań można sformułować wniosek, iż dynamiczne zdolności mają szczególne znaczenie strategiczne i są silnie powiązane ze zdolnościami menedżerów w kontekście przewidywania, kreowania oraz reagowania na zmiany poprzez

umiejętne rekonfigurowanie szeroko rozumianych aktywów przedsiębiorstwa. Pozwala to zauważyć, iż wiele zdolności przedsiębiorstwa ma znamiona „dynamicznych zdolności”. Jakkolwiek granice między rozróżnieniem zdolności „dynamicznej” od „nie-dynamicznej” nie są sztywno określone, opracowania naukowe poświęcone problematyce dynamicznych zdolności przedstawiają pewne atrybuty „dynamicznych zdolności”. Wobec powyższych, można stwierdzić, że trudno jest opracować konkretny katalog dynamicznych zdolności, którego zastosowanie skutkowałoby powodzeniem przedsiębiorstwa. Konkretna „zdolność dynamiczna” może być odmiennie ukształtowana w poszczególnych przedsiębiorstwach, co zresztą wiąże się z tezą, iż zdolności dynamiczne nie mogą zostać nabyte w sensie wymiany rynkowej, a zbudowane.

Przytoczone wcześniej definicje zespołu badawczego D.J. Teece’a prezentują wyróżniki dynamicznych zdolności, jako „zdolności do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji” (Teece, 2012), z uwzględnieniem zmian otoczenia. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) charakteryzują zdolności dynamiczne jako zdolności, które: służą zdobywaniu bądź pozbywaniu się pewnych zasobów (np. w ramach aliansów, które umożliwiają dostęp do nowych rutyn, czy zasobów); integrują zasoby organizacji (np. w ramach podejmowania decyzji strategicznych, czy rozwoju produktów); rekonfigurują dotychczasowy układ zasobów (np. relokacji zasobów wiedzy w ramach organizacji i tym samym wykorzystywaniu efektu synergii).

Bazując na owych dwóch, głównych w nurcie dynamicznych zdolności, definicjach dynamicznych zdolności, kolejni badacze porównują kategorię „dynamicznych zdolności” z innymi zdolnościami, eksplorowanymi do tej pory w naukach o zarządzaniu. Przede wszystkim w kontekście badań nad kategorią dynamicznych zdolności rozważaniom poddawane są zdolności związane z innowacjami, co wydaje się być efektem zapoczątkowanych przez D.J. Teece’a rozważań nad kategorią dynamicznych zdolności w kontekście rynków dużych prędkości.

Z problematyką innowacji wiąże się również obszar zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, stąd dynamiczne zdolności odnosi się również do procesu uczenia się, kreowania i transferu wiedzy w organizacji, zdolności absorpcyjnych (determinujących zdolności do przewidywania i identyfikowania okazji). W grupie zdolności dynamicznych wymienia się również takie zdolności, jak zdolności dynamiczne dotyczące współpracy: ponad granicami przedsiębiorstwa

(ang. collaboraton over organizational boundaries) (Allred, Fawcett, i Wallin, 2011; Teece, 2013), czy w kontekście kształtowania aliansów (Kale i Singh, 2007). Z dynamicznymi zdolnościami łączy się również do pojęcie „przedsiębiorczości” (Bratnicki, 2011; Dyduch, 2017; Teece, 2013), o czym wspomniano w poprzedniej części rozdziału, w kontekście omawiania roli menedżerów w podejściu dynamicznych zdolności.

Krytyka towarzysząca dyskusji obecnej w środowisku naukowym na temat koncepcji dynamicznych zdolności skłania do refleksji i tym samym zachęca do zgłębiania problematyki, czego przejawem jest wciąż rosnąca liczba prac naukowych poświęconych dynamicznym zdolnościom. Jak wcześniej wspomniano, w polskim środowisku naukowym badacze podejmujący rozważania nad kategorią dynamicznych zdolności koncentrują się na wyjaśnieniu istoty dynamicznych zdolności. Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że niektórzy badacze przedstawiają autorskie definicje dynamicznych zdolności, które często bazują na adaptacji koncepcji D.J. Teece’a i/albo K.M Eisenhardt i J.A. Martina. Przykładowo, Y.S. Chen i Ch.H. Chang proponują kategorię „zielonych dynamicznych zdolności”, które definiują jako „zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystywania istniejących zasobów i wiedzy do odnawiania i rozwijania zielonych zdolności organizacji w celu reagowania na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe” (Chen i Chang, 2013, s. 109). Głębsze rozważania prowadzą do wniosku, że owo „nowe” ujęcie w istocie traktuje o tym samym, co konstrukt „dynamicznych zdolności”, a „nowa” nazwa ma podkreślać odniesienie dynamicznych zdolności do specyfiki „zielonych przedsiębiorstw”. Przyjmując taki tok postępowania okazałoby się, że można by mnożyć teoretyczne opracowania, które w rzeczywistości nie wnosząby wartości dodanej do dorobku naukowego podejścia dynamicznych zdolności.

Koncepcja dynamicznych zdolności ma służyć menedżerom w podejmowaniu decyzji strategicznych. W toku dyskusji nad kategorią dynamicznych zdolności pojawiają się postulaty, iż kreowanie dynamicznych zdolności odbywa się nie tylko w przypadku przedsiębiorstw o ustabilizowanej pozycji rynkowej, ale również w przypadku powstających biznesów (Zahra i in., 2006).

Kluczową cechą charakterystyczną dynamicznych zdolności jest to, że są zakorzenione w organizacji, jako całości (m.in. w procesach, strukturach, historii przedsiębiorstwa), przez co dynamiczne zdolności są specyficzne dla poszczególnych (grup) przedsiębiorstw. Należy mieć na uwadze, że punkt ciężkości w podejściu dynamicznych zdolności stanowi właściwe

rekonfigurowanie bazy zasobowej, a nie samo operowanie na konkretnych zasobach przedsiębiorstwa. Wobec powyższego, o ile badanie dynamicznych zdolności w różnych branżach jest jak najbardziej uzasadnionym postępowaniem, tworzenie „nowych” definicji, odpowiednio do konkretnych branż wydaje się niewiele wносить do rozwoju wiedzy na temat istoty dynamicznych zdolności.

Podejście dynamicznych zdolności jest coraz szerzej omawiane w kontekście działalności gospodarczej różnych podmiotów. Przykładowo, w odniesieniu do: multinarodowych przedsiębiorstw (Teece, 2014), a także sektora małych i średnich przedsiębiorstw (m.in. Kuuluvainen, 2012; Matejun i Motyka, 2016; Parida i in., 2016; Tallot i Hilliard, 2016). Badania nad dynamicznymi zdolnościami obejmują przede wszystkim branżę wysokich technologii, pojawiają się również badania nad bardziej stabilnymi sektorami, czego przykładem są badania przeprowadzone przez G. Ludwiga i J. Pembertona (2011).

W toku badań nad dynamicznymi zdolnościami ciekawą propozycją, która wprowadza dynamiczny wymiar do podejścia zasobowego jest schemat cyklu życia zdolności przedsiębiorstwa C.E. Helfat i M. Peteraf (2003) zakładających, iż koncepcja dynamicznych zdolności D.J. Teece’a sugeruje, że „nie-dynamiczne” zdolności są modyfikowane wskutek oddziaływania zdolności dynamicznych. Natomiast C.E. Helfat i M.A. Peteraf postulują, że każda zdolność ma potencjalną możliwość oddziaływania na proces adaptacji przedsiębiorstwa. C.E. Helfat i M.A. Peteraf przedstawiają cykl życia zdolności jako składający się z czterech etapów: założycielski (ang. founding), rozwoju (ang. development), dojrzałości (ang. maturity) i schyłku (ang. decline). Niniejsza koncepcja została omówiona w dalszej części rozdziału poświęconej budowaniu dynamicznych zdolności.

Jak podkreślają teoretycy zarządzania, którzy biorą udział w dyskusji nad dynamicznymi zdolnościami, rozwój koncepcji dynamicznych zdolności wymaga eksploracji w praktyce. Prace naukowe, których celem jest uporządkowanie i jasne osadzenie koncepcji dynamicznych zdolności w teorii nauk o zarządzaniu mają istotne znaczenie z perspektywy kolejnego poziomu w rozwoju koncepcji, tj. problematyki kształtowania dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa.

Rozdział II

Logika i uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności

Badacze problematyki dynamicznych zdolności wskazują na występowanie zależności między zdolnościami dynamicznymi a kształtowaniem przewagi konkurencyjnej i wynikami przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu podejmowane są próby określenia charakterystyk owej zależności, jednakże z uwagi na trudności z operacjonalizacją zdolności, obszar ten wciąż wymaga eksploracji. Naukowcy podkreślają krytyczne znaczenie wyjaśnienia źródeł powstawania dynamicznych zdolności, a także identyfikacji ich zaangażowania w osiąganie wyników przedsiębiorstwa.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że badacze z obszaru nauk o zarządzaniu nie są jednomyślni w stosowanej terminologii służącej określeniu kategorii wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa, jak również sposobu ich pomiaru.

W niniejszym rozdziale omówiono proces kształtowania dynamicznych zdolności, następnie dokonano identyfikacji uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności. W kolejnych częściach rozdziału przedstawiono problematykę powiązania kategorii dynamicznych zdolności z osiąganymi wynikami, a także przedstawiono podejścia do definiowania i oceny efektywności organizacji, jako miary wyników przedsiębiorstwa.

2.1. Proces kształtowania dynamicznych zdolności

Jak wcześniej wspomniano, naukowcy zajmujący się problematyką dynamicznych zdolności artykułują konieczność ich rozwijania. Przetrwanie i prosperowanie w turbulentnym otoczeniu wymaga od przedsiębiorstw kreowania, jak również modyfikowania podejmowanych działań w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (Helfat i in., 2007). Badacze dynamicznych zdolności podkreślają co prawda, że dynamiczne zdolności nie wpływają wprost na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa, jednakże zauważają również, że dynamiczne zdolności winny być postrzegane jako istotny nośnik budowania przewagi konkurencyjnej (Wang i Ahmed, 2007). Należy jednak mieć na uwadze, że samo posiadanie dynamicznych zdolności nie gwarantuje sukcesu, czy nawet przetrwania na rynku (Zahra i in., 2006). Przeprowadzone rozważania prowadzące do przyjęcia założenia, iż dynamiczne zdolności oddziałują na proces budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, skłaniają do zajęcia się problematyką kształtowania dynamicznych zdolności.

Na początku należy podkreślić, iż kształtowanie dynamicznych zdolności winno odbywać się w sposób ciągły, a więc ma charakter procesowy (Cyfert i Krzakiewicz, 2017). Warto mieć przy tym na uwadze, że działania w tym obszarze nie polegają wyłącznie na inwestowaniu w badania i rozwój (Dosi, Nelson, i Winter, 2000). Kształtowanie dynamicznych zdolności wymaga działania długofalowego, a co za tym idzie, również poniesienia znacznych nakładów szczególnie, gdy działania obejmują wiele wymiarów działalności przedsiębiorstwa (Winter, 2003).

Z uwagi na fakt, iż każda zmiana wymaga ponoszenia nakładów, zadaniem organizacji jest rozwijanie procesów minimalizujących koszty (Teece i Pisano, 1994). Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc uwarunkowana optymalnym modyfikowaniem aktywów materialnych i niematerialnych. Działania te, jak już wcześniej wspomniano polegają nie tylko na poszerzaniu bazy zasobowej, ale również tworzeniu nowych układów zasobów, wykorzystywania ich w nowy sposób, jak również ich należytej ochrony (Teece, 2013).

W literaturze (Eisenhardt i Martin, 2000) podkreśla się, iż wykreowanie określonej dynamicznej zdolności można osiągnąć przyjmując różne ścieżki postępowania. W konsekwencji, kształtowanie dynamicznych zdolności może odbywać się nieco inaczej, w zależności od konkretnego podmiotu gospodarczego (Wang i Ahmed, 2007). Podobnie, jak wiele jest definicji dynamicznych zdolności, tak i sposób ich kształtowania jest różnie przedstawiany przez badaczy. Po pierwsze, wartą uwagi jest propozycja zespołu badawczego D.J. Teece'a (Teece i Pisano, 1994; Teece i in., 1997), który wskazuje, iż dynamiczne zdolności są zdeterminowane przez trzy płaszczyzny: ścieżki zależności, procesy, oraz pozycje. „Ścieżki zależności”, jak i „pozycje” odnoszą się do kierunku, w którym zmierza przedsiębiorstwo, jakie ma przed sobą alternatywy strategiczne, ale również, jakich zdarzeń doświadczyło w przeszłości. Obecna sytuacja, w jakiej znajduje organizacja jest zdeterminowana jej historią, wydarzeniami, które okazały się krytyczne dla tempa rozwoju (w tym podjętych lub zaniechanych inwestycji, czy wyboru rynków, na których operuje), jak również decyzjami, które zostały podjęte w przeszłości przez kadrę zarządzającą. W tym kontekście warto mieć również na uwadze zaszczyty historyczne, czy specyfikę systemu gospodarczego, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo w przeszłości.

Jakkolwiek zagadnienie oddziaływania ścieżek zależności nie jest jednoznacznie scharakteryzowane w literaturze, koncepcja dynamicznych zdolności podnosi istotę

znaczenia przeszłości dla bieżącego, jak i przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotychczasowe trajektorie rozwoju determinują obszary, w których przedsiębiorstwo upatruje źródeł powodzenia, co ma znaczenie z perspektywy organizacyjnego uczenia się i w konsekwencji procesu podejmowania decyzji. Przykładowo wskazuje się, że przedsiębiorstwa chętniej decydują się na poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych w obszarach, które albo są im dobrze znane, albo w przeszłości gwarantowały przedsiębiorstwu sukces. W tym kontekście obserwuje się istotne znaczenie procesu uczenia się, ale również czujności menedżerów w obserwowaniu i wychwytywaniu pojawiających się okazji (Zahra i George, 2002b).

Z perspektywy zarządzania strategicznego krytyczne znaczenie, dla dopasowywania się do zmieniających się uwarunkowań prowadzenia działalności biznesowej, mają zdolności do identyfikowania oraz rozeznawania pojawiających się możliwości. W konsekwencji, podejście dynamicznych zdolności koncentruje uwagę na takich działaniach jak wyczuwanie szans i zagrożeń, wychwytywanie postrzeganych szans oraz koncentrację na utrzymaniu konkurencyjności firmy poprzez rekonfigurowanie bazy zasobowej (Teece, 2013). Podobnie C.E. Helfat (2007) proponuje postrzeganie dynamicznych zdolności przez trzy grupy działań:

- rozeznawanie potrzeb, jak i możliwości zmian;
- opracowywanie odpowiedzi na potrzebę, czy możliwość zmiany;
- implementację przyjętej ścieżki postępowania.

Warto mieć jednak na uwadze, że nie każda zdolność dynamiczna pełni wszystkie powyższe funkcje. C.E. Helfat wraz z grupą badawczą wskazuje, iż zdolności dynamiczne mogą odnosić się do różnych zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa; mogą być wykorzystywane na poziomie produktów, procesów, czy przedsiębiorstwa jako całości, w różnych etapach jego życia.

Według B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego (2017) dynamiczne zdolności są charakterystyczne dla każdego przedsiębiorstwa, jednak stopień ich zaangażowania może być różny. Podobnie J.M. Lichtarski (2017) zaznacza, że dynamiczne zdolności są obecne w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. w takich jak kształtowanie relacji, struktura organizacyjna, czy zdolności danego przedsiębiorstwa. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa mogą odnosić się do jednoczesnego lub naprzemiennego wykorzystywania różnych form koordynacji działań (hierarchii, heterarchii, sieci, mechanizmów rynkowych).

Według J.M. Lichtarskiego umiejętność właściwej koordynacji działań jest przejawem dynamicznych zdolności i stanowi warunek budowania i utrzymywania pozycji konkurencyjnej.

W literaturze podkreśla się (Wheeler, 2002), że poważnym ograniczeniem w bieżącym reagowaniu na zmiany otoczenia jest niski poziom zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa, tj. zdolności obejmujących umiejętności z obszaru wartościowania (nowych) informacji, ich przyswajania, a także aplikowania w praktyce gospodarczej (Cohen i Levinthal, 1990). Kategoria dynamicznych zdolności również podnosi istotne znaczenie kompetencji odnoszących się do zarządzania i wykorzystywania informacji, co można przypisać do trzech głównych obszarów działań (Teece, 2007) tj.: wyczuwania (ang. sensing) szans i zagrożeń, wychwytywania (ang. seizing) szans i rekonfigurowania bazy zasobowej (jako przejaw zdolności aplikacji informacji w praktyce).

W tym miejscu może pojawić się wątpliwość odnośnie faktycznych różnic między konstruktem dynamicznych zdolności, a zdolności absorpcyjnych. Jak już wcześniej wspomniano, podejście dynamicznych zdolności jest szerokim podejściem, obejmującym różne kategorie zdolności przedsiębiorstwa. Koncepcja zespołu badawczego DJ. Teece'a wydaje się być kolejnym krokiem w zrozumieniu źródeł budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o modyfikowanie bazy zasobowej. Z kolei W. Cohen i D. Levinthal (1990) koncentrują uwagę na problematyce innowacyjności przedsiębiorstwa, która jest jednym z wymiarów dynamicznych zdolności. Zdolności absorpcyjne warunkują bowiem poziom kompetencji z obszaru innowacji i łączą się przy tym z problematyką zarządzania wiedzą w organizacji. Można więc zauważyć, że dynamiczne zdolności, również powiązane z problematyką wiedzy i innowacji, są szerszym spojrzeniem na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Należy zwrócić uwagę, że niektórzy badacze (Makadok, 2001; Zahra i George, 2002a) zaliczają zdolności absorpcyjne do czynników oddziałujących na proces kreowania dynamicznych zdolności. C. Wang i P. Ahmed (2007) wyróżniają kategorię zdolności absorpcyjnych jako jedną z trzech kluczowych zdolności determinujących dynamiczne zdolności. Pozostałe dwie kategorie to zdolności adaptacyjne oraz innowacyjne. Zdolności adaptacyjne są zorientowane na dostosowywanie się do zmian środowiska dzięki elastyczności zasobów, z kolei zdolności związane z innowacyjnością firmy obejmują obszary rozwoju rynków i produktów, tj. dopasowywania perspektywy wewnętrznej na zewnętrzne zmiany w kontekście rynków

i/albo produktów. Należy zauważyć, że niniejsze trzy kategorie zdolności odnoszą się do szeroko rozumianego procesu uczenia się przedsiębiorstwa.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie wniosku, że kategoria dynamicznych zdolności jest silnie powiązana z kategorią wiedzy organizacji uznawanej jako jedną z determinant dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw (Włodarkiewicz-Klimek i Kałkowska, 2012), co znajduje odzwierciedlenie w postrzeganiu jako zdolności dynamicznych, oprócz zdolności absorpcyjnych, zwinności organizacji (Malewska i Sajdak, 2017). Z drugiej strony należy zauważyć, że badacze dynamicznych zdolności podkreślają, iż dynamiczne zdolności oddziałują na strategiczną zwinność przedsiębiorstwa (Shuen i in., 2014).

M. Zollo i S.G. Winter (2002), podobnie jak C. Wang i P. Ahmed (2007) wyróżniają trzy główne kategorie, które determinują powstawanie dynamicznych zdolności. Przy czym koncepcja M. Zollo i S.G. Wintera w większym stopniu koncentruje się wokół procesu zarządzania wiedzą, mianowicie, badacze upatrują budowanie dynamicznych zdolności, jako efekt trzech procesów: akumulowania ukrytych doświadczeń, artykułowania wiedzy jawnej oraz kodyfikowania aktywności. Niniejszy sposób postrzegania budowania dynamicznych zdolności jest silnie powiązany z procesem uczenia się. M. Zollo i Winter podkreślają, że poprzez przyjmowanie odpowiednich kombinacji procesów behawioralnych i poznawczych, uczenia się kodyfikowania wiedzy, jak i absorpcji doświadczeń, przedsiębiorstwa systematycznie uczą się kształtowania rutyn, tj. rozwijają dynamiczne zdolności.

K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000) również wskazują na krytyczne znaczenie procesu uczenia się dla rozwoju dynamicznych zdolności. Jednakże, jak podkreślają, istotne znaczenie ma również tempo, w jakim jest zdobywane doświadczenie. Należy zauważyć, że zbyt wysoki stopień intensywności występowania różnych zjawisk może przytłaczać, w konsekwencji, samo uczenie się poprzez doświadczanie staje się mniej efektywne. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin zaznaczają także, że proces uczenia się jest również wspierany przez występowanie małych błędów, które motywują menedżerów do zdobywania wiedzy i naprawiania nieprawidłowości.

Rozważając problematykę dynamicznych zdolności, trudno jest jednoznacznie oddzielić koncepcję dynamicznych zdolności od pozostałych nurtów nauk o zarządzaniu, co wynika z faktu, iż wielu naukowców z obszaru zarządzania próbuje znaleźć pełną odpowiedź na pytanie, w jaki sposób kształtować przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony, nakładanie się

poszczególnych konstruktów teoretycznych świadczy o ewolucji nauk o zarządzaniu, co można ocenić jako pozytywne zjawisko. W poprzedniej części rozdziału wskazano wpływ podejścia zasobowego na rozwój podejścia dynamicznych zdolności, w tym miejscu należy podkreślić znaczenie dorobku naukowego z obszaru zarządzania wiedzą, na co wskazuje twórca koncepcji D.J. Teece, który podkreśla, że zdolność do rekonfigurowania i transformacji bazy zasobowej jest umiejętnością nabytą w procesie uczenia się, z którego wynika występowanie pewnych wzorców i interakcji w ramach organizacji (Teece i Pisano, 1994). Również kolejni badacze koncentrujący się na problematyce dynamicznych zdolności dostrzegają przenikanie się koncepcji z podejściem zarządzania wiedzą (Denford, 2013; Schweizer i in., 2015).

Rozważania nad kategorią dynamicznych zdolności wskazują na istotę znaczenia wiedzy jako zasobu organizacji. Należy mieć przy tym na uwadze występowanie wiedzy zarówno w formie wiedzy ukrytej poszczególnych pracowników organizacji, jak i wiedzy wspólnej. Jak wcześniej wspomniano, wiedza warunkuje zachowania przedsiębiorstwa. Jednakże, z perspektywy statycznej, samo posiadanie wiedzy niewiele wnosi do procesu budowania przewagi konkurencyjnej. Kluczowe w tym wypadku okazują się zdolności szeroko rozumianego operowania zasobem wiedzy. B. Kogut i U. Zander (1992) artykułują znaczenie zdolności kombinacyjnych (ang. combinative capabilities), wynikających z zewnętrznych i wewnętrznych procesów uczenia się. Przejawem zdolności kombinacyjnych jest zdolność do wykorzystywania wiedzy, jak i identyfikowania potencjału technologicznego, a w konsekwencji, powstawanie innowacji.

Problematyka zarządzania wiedzą, tworzenia, czy rozbudowywania nowych zdolności jest wpisana w podejście dynamicznych zdolności. Z jednej strony, dynamiczne zdolności sprzyjają gromadzeniu, integracji, wykorzystywaniu oraz rekonfigurowaniu wiedzy w przedsiębiorstwie (Wójcik-Karpacz, 2017a). Z drugiej strony, można zaobserwować sprzężenie zwrotne: powstawanie, czy kształtowanie dynamicznych zdolności jako wypadkową działań z obszaru zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Ważnym aspektem z perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, na który zwraca się uwagę w ramach koncepcji dynamicznych zdolności, jest zdolność do rozwijania posiadanych umiejętności. W konsekwencji, praktycy zarządzania powinni być zorientowani na tworzenie optymalnych możliwości rozwoju zdolności organizacji. Dzielenie się doświadczeniami, wymiana poglądów, informacji, czy obowiązujący system komunikacji w ramach organizacji

stanowią podstawy powstawania rutyn (Nelson i Winter, 1982), a więc trzeciego, wskazanego przez D.J. Teece'a obszaru, w którym są zakorzenione dynamiczne zdolności organizacji.

Rozważając problematykę dynamicznych zdolności warto mieć na uwadze złożony charakter podejmowanych działań. Działając w oparciu o dynamiczne zdolności można nie tylko wiele zyskać, ale również stracić, bowiem zmiana konfiguracji zasobów nie zawsze jest zmianą korzystną (Zahra i in., 2006). W obliczu turbulencji otoczenia krytyczne znaczenie mają nie tylko zdolności przewidywania, ale i wykorzystywania zmian. Innowacje, które wydają się być jednymi z ważniejszych nośników rozwijania dynamicznych zdolności dotyczą nie tylko sfery technologicznej, ale również operacyjnej i strategicznej. Kreowanie zmian, dostosowywanie się oraz wykorzystywanie zmian wiąże się z postawą przedsiębiorczą (Helfat i in., 2007). Warto podkreślić, że dynamiczne zdolności wynikają poniekąd z umiejętności zarządczych, przywódczych i przedsiębiorczych kierownictwa najwyższego szczebla, co z kolei oddziałuje na aktywności w obszarze wyczuwania szans i zagrożeń, angażowania właściwych aktywów w celu wykorzystania szans, jak i symultanicznego odnawiania bazy zasobowej (Teece, 2014). W konsekwencji, obszar angażowania dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa przypisuje głównie ścisłemu kierownictwu. Jednakże, w kontekście kształtowania zdolności należy mieć na uwadze, że zdolności są budowane nie tylko w oparciu o indywidualne umiejętności poszczególnych uczestników organizacji. Krytyczne znaczenie ma w tym procesie zbiorowe uczenie się (Teece, 2012).

Można zauważyć, że problematyka wiedzy przenika trzy główne wymiary powstawania dynamicznych zdolności: warunkuje trajektorie rozwoju, pozycję przedsiębiorstwa, a także kształtuje procesy. Sama zdolność szybkiego uczenia się organizacji może okazać się krytyczna z perspektywy konkurowania. Ciekawym przykładem pokazującym znaczenie zdolności szybkiego uczenia się (a przy tym elastyczności) są chińskie przedsiębiorstwa „Shanzai”, które w bardzo krótkim czasie potrafią skopiować rozwiązania wypracowywane przez ich rzeczywistych twórców miesiącami, a nawet latami i w ten sposób stanowią dla pierwotnych twórców silną konkurencję (Ren, Yu, i Zhu, 2016). W kontekście działalności tego typu przedsiębiorstw pojawia się pytanie, czy dynamiczne zdolności mogą powstawać w wyniku imitacji zachowań, bądź też jako wypadkowa kopiowania danych rozwiązań. Próbę odpowiedzi na to pytanie podejmuje K. Krzakiewicz i S. Cyfert (2016), którzy zauważają, że imitacja również może być traktowana jako specyficzna zdolność dynamiczna.

Wobec powyższych rozważań, pojawia się wniosek, że występowanie dynamicznych zdolności jest uwarunkowane zaangażowaniem zdolności związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji, ich umiejętnym wykorzystaniem w praktyce, jak również w połączeniu z doświadczeniami uczestników organizacji, tworzeniem wiedzy organizacyjnej. Budowanie dynamicznych zdolności powinno być tym samym rozważane poprzez pryzmat organizacyjnego uczenia się, które w istocie przenika różne obszary działań. Ponadto, należy mieć na uwadze, że spektrum dynamicznych zdolności wynika w pewnym stopniu z przesłanek historycznych, które kształtowały sytuację przedsiębiorstwa w przeszłości.

Przykładem potwierdzającym tezę, iż historyczne uwarunkowania prowadzenia działalności mają znaczenie, jest kasus rosyjskich przedsiębiorstw sektora stali. Sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży została ukształtowana wskutek przemian i zjawisk gospodarczych i do pewnego stopnia dla każdego z konkurentów wygląda tak samo. G. Ludwig i J. Pemberton (2011) przeprowadzili badania, wskazujące, iż możliwości kształtowania dynamicznych zdolności są zdeterminowane specyfiką danej branży. Badacze zauważyli, że między konkurującymi podmiotami zachodzi wymiana informacji na temat podejmowanych działań, co skutkuje łączeniem sił w ramach branży w celu konkurowania z zagranicznymi podmiotami. W toku prowadzonego postępowania badawczego G. Ludwig i J. Pemberton zauważyli, iż bazą w budowaniu dynamicznych zdolności jest możliwość szybkiego podejmowania decyzji przez menedżerów. Ponadto badania potwierdziły, iż dynamiczne zdolności tkwią w codziennych rutynach, a nie w długofalowych, wyszukanych procesach myślowych kadry zarządzających. G. Ludwig i J. Pemberton zaobserwowali również, że w kontekście aplikacji dynamicznych zdolności, większe znaczenie odgrywa nie tyle orientacja na zmiany zewnętrzne, co procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, co według badaczy jest niespójne z założeniem koncepcji dynamicznych zdolności. W ramach przemysłu stalowego monitorowanie otoczenia ma istotne znaczenie, jednakże przede wszystkim z punktu widzenia bazy zasobowej (charakterystycznej i w zasadzie ograniczonej dla całej branży), a więc w węższym wymiarze niż postulowany przez K.M. Eisenhardt i J.M. Martina (Ludwig i Pemberton, za: Eisenhardt i Martin 2000).

G. Ludwig i J. Pemberton (2011) zaobserwowali trzy główne ograniczenia postępowania w ramach podejścia dynamicznych zdolności w rosyjskiej branży stali. Po pierwsze, co świadczy o tym, że kontekst prowadzonej działalności ma znaczenie, w branży stali obserwuje

się naturalną fluktuację krytycznych zasobów. Po drugie, nawet jeżeli menedżerowie w optymalny sposób kształtują bazę zasobową, to możliwości preferowanych działań są ograniczone barierami finansowymi lub też przyjętymi/odziedziczonymi ścieżkami zależności, w konsekwencji czego, budowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jest trudnym zadaniem. Po trzecie, sprowadzenie rozwiązywania problemów wyłącznie do kategorii zdolności, które ostatecznie można skopiować, sprawia, że kategoria rutyn organizacyjnych traci na znaczeniu, przecząc założeniom dynamicznej odnowy.

W konsekwencji poczynionych rozważań pojawia się wniosek, iż kształtowanie dynamicznych zdolności jest wypadkową zjawisk zachodzących w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces budowania dynamicznych zdolności jest zdeterminowany występowaniem pewnej bazy, warunków sprzyjających budowaniu kompetencji dynamicznych przedsiębiorstwa, wśród których warto wymienić m.in. strukturę i kulturę organizacyjną sprzyjające wymianie wiedzy, orientację na kreatywne i innowacyjne działania uczestników organizacji, czy postawy przedsiębiorcze ścisłego kierownictwa. Istotnym pytaniem jest, czy można mówić o konkretnych warunkach (jeśli tak to jakich), które muszą zostać spełnione aby można rozpocząć proces kreowania i dalej kształtowania dynamicznych zdolności.

G. Ludwig i J. Pemberton (2011) definiują trzy etapy rozwoju dynamicznych zdolności:

- I. prognozowanie i monitorowanie,
- II. ocenę progów zdolności w branży,
- III. ocenę zasobów w kontekście standardów branży.

Według badaczy w konsekwencji prowadzonej działalności gospodarczej, na przełomie fazy II i III pojawia się konieczność odnowienia bazy zasobowej w celu utrzymania pozycji na rynku. Konstrukty przyjęty przez G. Ludwiga i J. Pembertona wskazuje, iż kształtowanie dynamicznych zdolności odbywa się wskutek rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kontekstu uwarunkowań zewnętrznych prowadzonej działalności.

Podobne wnioski formułują C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2003) w koncepcji cyklu życia zdolności. Pierwszy etap życia zdolności jest uwarunkowany ukształtowaniem się grupy jednostek zdolnych do współpracy, reprezentujących konkretny model przywództwa, które skupiają się w celu wykreowania nowej, dla danej organizacji, zdolności. W kolejnym etapie – rozwoju, zdolności są rozwijane w konsekwencji akumulacji doświadczeń, w drodze

prowadzenia poszukiwania i analizy potencjalnych alternatywnych rozwiązań. Przebieg tego etapu zależy od różnych czynników pierwszej fazy, m.in. specyfiki grupy, doświadczeń, jak również jest wynikiem procesu uczenia się. W kolejnym etapie zdolność osiąga stadium dojrzałości i zostaje osadzona w strukturze pamięci organizacyjnej. C.E. Helfat i M.A. Peteraf zauważają, że nie każda zdolność osiąga poziom dojrzałości. Założeniem cyklu życia zdolności jest to, że rozwijanie zdolności (również nie-dynamicznych) nie wymaga udziału zdolności dynamicznych, a zdolności rozwijają się w drodze ewolucji. Ostatnia faza życia zdolności niekoniecznie musi wiązać się ze „śmiercią” zdolności, czy wycofaniem. Może bowiem dojść do przesunięcia danej zdolności do innego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, jej replikacji lub rekombinacji.

W kontekście do modelu przedstawionego przez C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2003) pozostaje otwarte pytanie, czy można mówić o sytuacji, w której nie pojawia się jakakolwiek zdolność dynamiczna. Jakkolwiek przedstawienie cyklu życia zdolności zwraca uwagę na istotę rozwijania zdolności przedsiębiorstwa, konstrukt C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2003) nie prezentuje sposobu kształtowania zdolności. Można zgodzić się z twierdzeniem, że zdolności przedsiębiorstwa ewoluują w czasie, bowiem kształtowanie zdolności nie jest działaniem jednorazowym. Trudno jest też bez wątpliwości zgodzić się, iż powstanie danej dynamicznej zdolności „od zera” rozpoczyna się w momencie, gdy dana grupa jednostek podejmuje decyzję o stworzeniu konkretnej zdolności dynamicznej. Jak wcześniej wspomniano, istnieje bowiem wiele determinant powstawania dynamicznych zdolności.

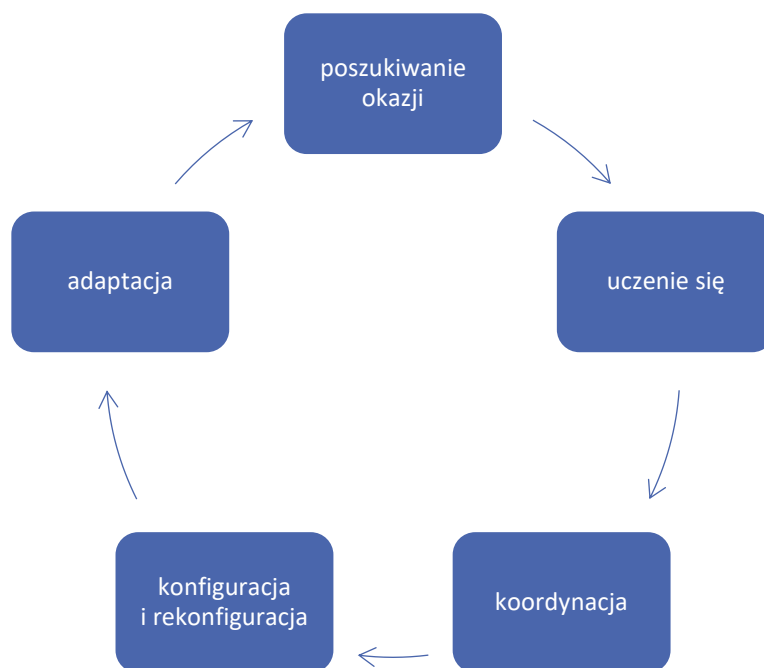
Według V. Ambrosini, C. Bowmana i N. Collier (2009) zmiany w konfiguracji bazy zasobowej mają charakter procesowy. Badacze wskazują na cztery główne procesy-zdolności dynamiczne zaangażowane w modyfikowanie układu zasobów przedsiębiorstwa: rekonfiguracji (ang. reconfiguration), efektu dźwigni (ang. leveraging), uczenia się (ang. learning) i integracji (ang. integration). Rekonfiguracja odnosi się do zmiany kombinacji zaangażowanych aktywów. Efekt dźwigni przejawia się w możliwości replikacji sprawdzających się procesów lub systemów w inne obszary funkcjonowania, lub też rozwijania zasobów poprzez zaangażowanie ich w nowe domeny działalności. V. Ambrosini, C. Bowmana i N. Collier przypisują krytyczne znaczenie uczeniu się, jako zdolności dynamicznej, która dzięki eksperymentowaniu oraz refleksji nad sukcesem/porażką, pozwala na zwiększanie skuteczności i efektywności

wykonywanych działań. Z kolei zdolność integracji odnosi się do powstawania nowego układu zasobów dzięki integrowaniu i rekonfigurowaniu zasobów przedsiębiorstwa.

Jak wcześniej wspomniano, D.J. Teece (2007) proponuje trzy kategorie dynamicznych zdolności. Pierwszą grupę stanowią zdolności pozwalające na wyczuwanie (ang. sense) i kształtowanie okazji oraz zagrożeń, tj. zdolności analizowania zmian zachodzących w otoczeniu, uczenia się, kreowania, a także zdolności interpretacyjnych. Druga kategoria obejmuje zdolności pozwalające na wychwytywanie szans. Przejawami zdolności do wychwytywania szans są m.in.: umiejętność kształtowania struktury podejmowania decyzji, kreowania optymalnego modelu biznesowego, a także podejmowania trafnych decyzji (w tym decyzji inwestycyjnych). Trzecia kategoria obejmuje zdolności odnoszące się do rekonfigurowania bazy zasobowej, tj. zdolności adaptowania modelu biznesowego. D.J. Teece zauważa, że nadmierna koncentracja na wykorzystywaniu bieżącej struktury zasobów może przysłaniać okazje pojawiające się w otoczeniu, dlatego krytyczne znaczenie ma pokonywanie barier poznawczych oraz wychodzenia poza przyjęte schematy działań (m.in. ustaloną konfigurację zasobów).

M. Tallot i R. Hilliard (2016), bazując na kategoriach: wyczuwania i wychwytywania okazji oraz rekonfigurowania, zaproponowanych przez D.J. Teece'a (2007), przeprowadziły studium przypadku rozwijania dynamicznych zdolności – uczenia się i dywersyfikacji na przykładzie irlandzkiego przedsiębiorstwa leśnego. M. Tallot i R. Hilliard zaobserwowały, że zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa są kształtowane wskutek podejmowanych decyzji, co potwierdza tezę, iż dynamiczne zdolności powstają na ścieżkach zależności (ang. path dependence). Ponadto, M. Tallot i R. Hilliard wskazują na krytyczne znaczenie stwarzania warunków sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się (w tym struktury i kultury organizacyjnej), podkreślając, że świadome uczenie się stanowi krytyczny element procesu budowania dynamicznych zdolności.

Jak podkreśla D.J. Teece (2007, 2013), zdolności dynamiczne kształtują się wskutek uczenia się, jak również działań związanych z wyczuwaniem okazji (i zagrożeń), wychwytywaniem okazji oraz modyfikowaniem bazy zasobowej. S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2017) zauważają, że oprócz tych czterech aspektów, istotną kwestią jest adaptacja organizacji. Naukowcy proponują podział procesu budowania dynamicznych zdolności na pięć etapów, które zostały zaprezentowane na rysunku 3.



Rysunek 3. Proces kształtowania dynamicznych zdolności

Źródło: (Cyfert i Krzakiewicz, 2017).

S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2017), podobnie jak wielu badaczy dynamicznych zdolności, wskazują na krytyczne znaczenie umiejętności analizowania zjawisk zachodzących w otoczeniu. Pierwszemu etapowi kształtowania dynamicznych zdolności, poszukiwania okazji, przypisują również takie działania jak identyfikowanie potrzeb zmian oraz kreowanie nowych idei. V. Ambrosini, C. Bowman i N. Collier (2009) zwracają uwagę na kluczową rolę menedżerów w angażowaniu dynamicznych zdolności. Badacze zauważają, że percepcja i interpretacja zjawisk zachodzących w otoczeniu, a także dostrzeganie potrzeby zmiany przez kadrę zarządzającą determinuje kierunki podejmowanych działań.

Etap drugi obejmuje działania odnoszące się do zarządzania wiedzą (pozyskiwanie, transfer, alokacja, przechowywanie), a także do działań nakierowanych na ochronę własności intelektualnej, których krytyczne znaczenie podkreśla zespół badawczy D.J. Teece'a (Teece, 2012; Teece i Pisano, 1994; Teece i in., 1997). S. Cyfert i K. Krzakiewicz wskazują również na istotne znaczenie zachęcania pracowników do eksperymentowania i innowacji. Trzecim etapem jest koordynacja, w ramach której wyróżniono zdolności odnoszące się do zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa (m.in. tworzenie wspólnej wizji, budowanie zaangażowania pracowników). Czwarty etap kształtowania dynamicznych

zdolności dotyczy ściśle operowania na bazie zasobowej przedsiębiorstwa, tj. na tworzeniu, pozyskiwaniu, integrowaniu oraz pozbywaniu się nadmiarowych zasobów i umiejętności. W tym etapie istotne znaczenie ma również orientacja na tworzenie innowacji oraz wdrażanie nowych technologii.

Przechodząc od etapu poszukiwania okazji, poprzez uczenie się, koordynację, konfigurację i rekonfigurację bazy zasobowej przedsiębiorstwo dochodzi do etapu adaptacji, która odbywa się m.in. dzięki zapewnianiu dynamicznego procesu zarządzania strategicznego, zmiany modelu biznesowego, czy implementacji najlepszych praktyk zarządzania. Kształtowanie dynamicznych zdolności ma charakter procesowy, a więc z etapu adaptacji przedsiębiorstwo ponownie wchodzi w etap poszukiwania okazji (Cyfert i Krzakiewicz, 2016). Należy zauważyć, że w rzeczywistości gospodarczej poszczególne etapy kształtowania dynamicznych zdolności mogą w na siebie nachodzić i czas trwania poszczególnych faz może być różny w zależności od kontekstu sytuacyjnego prowadzonego biznesu. Nie mniej jednak schemat zaproponowany przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza porządkuje rozważania prowadzone w ramach podejścia dynamicznych zdolności i zasługuje na uwagę z perspektywy badawczej.

W kontekście rozważań nad kategorią dynamicznych zdolności należy zwrócić uwagę na kluczowe znaczenie zrozumienia spójności procesów i innych charakterystyk danej organizacji. Ważnym aspektem jest uwzględnianie wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych obszarów. D.J. Teece (2007) podkreśla kluczowe znaczenie uświadamiania kadry menedżerskiej, że współczesne zarządzanie wymaga wieloaspektowego podejścia.

W konsekwencji przeprowadzonej analizy kierunków rozważań naukowych nad kategorią dynamicznych zdolności można wyprowadzić wniosek, że dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są kształtowane przez wiele czynników, zarówno zewnętrznych, jak również wewnętrznych. W literaturze wskazuje się na wciąż istniejący i aktualny problem identyfikacji i źródeł powstawania zdolności przedsiębiorstwa (Felin i Foss, 2005).

2.2. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności

W to dyskusji nad dynamicznymi zdolnościami formułuje się spostrzeżenia, iż głównym przedmiotem zainteresowań w ramach podejścia dynamicznych zdolności jest rozwijanie i odnawianie bazy zasobowej przedsiębiorstwa (Krupski, 2012). Jak zauważono w poprzedniej części rozprawy, katalog dynamicznych zdolności pozostaje otwarty. Oprócz prób identyfikacji

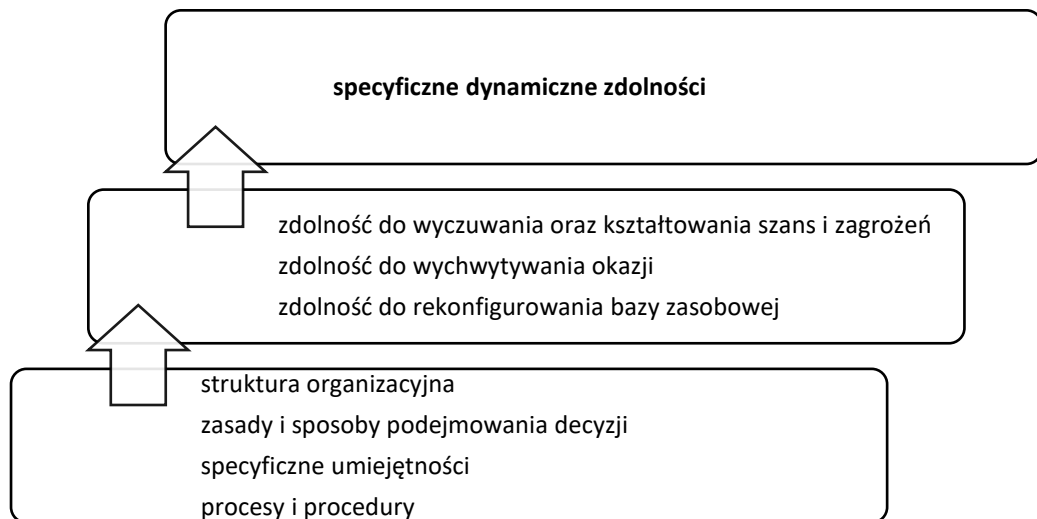
dynamicznych zdolności krytycznych dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa szeroko rozumianego sukcesu, podejmowane są badania nad uwarunkowaniami ich powstawania i kształtowania dynamicznych zdolności. W. Dyduch (2017) wskazuje, że rozwijanie dynamicznych zdolności wymaga strategicznego projektu organizacji, zorientowanego na twórczość, przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyniki badań W. Dyducha wskazują, że krytyczne znaczenie dla rozwoju dynamicznych zdolności mają:

- zdolność do symultanicznego rozwoju struktur organicznych, które pozwalają na eksperymentowanie, wyzwalają twórczość i oddolne inicjatywy oraz scentralizowanych, które stwarzają warunki do pracowitego przygotowywania przedsięwzięć biznesowych zorientowanych na dostrzeżone szanse;
- zdolność do kształtowania silnej kultury organizacyjnej, która stanowi strategiczny rdzeń organizacji, z elementami kultury adaptatywnej, która wyzwala twórcze idee;
- klimat wspierający twórczość organizacyjną, która jest źródłem nowych i użytecznych pomysłów celem rozwijania i komercjalizacji przedsiębiorczych działań.

W rozważaniach nad kategorią dynamicznych zdolności pojawia się pytanie, na jakim poziomie rozważać kategorie zdolności: jednostki, grupy, czy całego przedsiębiorstwa. Przyjęcie założenia, że dynamiczne zdolności są obecne w rutynach i procesach (Bratnicki, 2008; Makadok, 2001; Teece i in., 1997; Wang i Ahmed, 2007) przekłada się na postrzeganie rutyn i procesów, jako mikrofundamentów dynamicznych zdolności (Czakoń, 2016a). Jednakże wskazuje się, że dynamiczne zdolności wykraczają poza rutyny, bowiem są zaangażowane w integrowanie działań i tworzenie nowych zdolności poprzez eksplorację i eksploatację (Benner i Tushman, 2003). Oprócz rutyn i procesów zespół badawczy D.J. Teece'a (1994; 1997) zwrócił uwagę na krytyczne znaczenie pozycji zasobowej przedsiębiorstwa, m.in. z perspektywy własności intelektualnej i technologii jaką posiada, portfela klientów, czy relacji z dostawcami; ścieżek/kierunków rozwoju, tj. dostępnych strategicznych wyborów oraz stopnia atrakcyjności przyszłych możliwości (zob. rys. 4).

W konsekwencji prowadzonych badań nad dynamicznymi zdolnościami organizacji D.J. Teece (2007, 2013) dezagreguje dynamiczne zdolności do trzech kategorii: wyczuwania (ang. sensing) oraz kreowania szans i zagrożeń, wychwytywania (ang. shaping) okazji oraz szeroko rozumianego rekonfigurowania (ang. reconfiguring) bazy zasobowej przedsiębiorstwa. Owe trzy grupy dynamicznych zdolności są zależne od umiejętności

organizacji, struktury organizacyjnej, kształtu systemu podejmowania decyzji, procesów i procedur funkcjonujących w przedsiębiorstwie. W konsekwencji podejmowanych działań mogą zostać ukształtowane dynamiczne zdolności specyficzne dla danego przedsiębiorstwa: trudne do powielenia i rozwijania przez inne podmioty. Zależność tę przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Mikrofundamenty dynamicznych zdolności według D.J. Teece’a

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Teece, 2007).

Wskazane przez D.J. Teece’a mikrofundamenty (ang. microfoundations), określane również jako antecedencje (Piórkowska, 2017b), dynamicznych zdolności, odnoszą się do wewnętrznych uwarunkowań kształtowania dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Terminologia stosowana przez D.J. Teece’a zwraca uwagę na koncepcję analizy mikrofundamentalnej. K. Piórkowska (2017a) zauważa, że perspektywa dynamicznych zdolności jest jedną z najczęściej eksplorowanych perspektyw przy wykorzystaniu analizy mikrofundamentalnej, która odnosi się do badania podstaw występowania zjawisk kolektywnych (Felin i Foss, 2005).

T. Felin i N.J. Foss (2005) wskazują, że źródła heterogeniczności w danym momencie należy poszukiwać w decyzjach podejmowanych przez głównych decydentów we wcześniejszych okresach, przez co rozważania nad zdolnościami przedsiębiorstw powinny uwzględniać perspektywę jednostek. Analiza literatury poświęconej problematyce dynamicznych zdolności pozwala zauważyć, że badania nad dynamicznymi zdolnościami są odnoszone również do poziomu jednostek, czego przykładem są rozważania nad dynamicznymi zdolnościami

menedżerów, a także koncentracja na procesie uczenia się, nie tylko z perspektywy całej organizacji, jak również jej uczestników (Adner i Helfat, 2003; Augier i Teece, 2009; Helfat i in., 2007).

M. Rodenbach i M. Brettel (2012) wskazują, że doświadczenie menedżerów stanowić może mikrofundament kreowania i rozwijania dynamicznych zdolności. Jakkolwiek M. Augier i D.J. Teece (2009) podkreślają, że zdolności menedżerskie są kluczowe w alokacji i orkiestracji, mając kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji, D.J. Teece (2007) wskazuje, że pozostawienie kreatywności, uczenia się, oraz identyfikowania szans w gestii indywidualnych jednostek może okazać się wysoce niekorzystne. Według D.J. Teece'a kluczowe znaczenie ma wypracowanie specyficznych procesów w ramach organizacji jako całości, stąd mikrofundamenty są przez D.J. Teece'a sprowadzane do kategorii odnoszących się do poziomu wyższego niż indywidualnej jednostki. Wobec powyższego, celem uniknięcia niejasności interpretacyjnych, w rozprawie przyjęto pojęcie uwarunkowań, odnoszące się *do microfoundations* w rozumieniu D.J. Teece'a.

Zespół badawczy D.J. Teece'a (1997) wskazuje na trzy role procesów organizacyjnych i menedżerskich warunkujących kształtowanie dynamicznych zdolności. Po pierwsze, w statycznym ujęciu, procesy obejmują integrowanie i koordynowanie działań w przedsiębiorstwie celem zwiększania ich wydajności i skuteczności. Po drugie, krytycznym procesem dla kształtowania dynamicznych zdolności jest proces uczenia się poprzez powtarzanie i eksperymentowanie. Należy zauważyć, że proces uczenia się odnoszony jest nie tylko do poziomu organizacji, ale także jej poszczególnych uczestników (perspektywa jednostki). Istotne znaczenie dla rozwoju wiedzy ma dobra komunikacja i koordynacja działań nakierowanych na poszukiwanie nowych rozwiązań. Trzecia kategoria procesów odnosi się do perspektywy dynamicznej – rekonfiguracji i transformacji zasobów organizacji. Krytyczne znaczenie dla optymalnego modyfikowania układu zasobów przypisuje się zdolnościom analizowania zmian otoczenia, które są wspierane przez proces benchmarkingu (Teece i in., 1997), który jest również jednym z kluczowych elementów uczenia się i zarządzania wiedzą organizacji (Kamińska, 2012).

Wśród mikrofundamentów kształtowania dynamicznych zdolności zespół badawczy D.J. Teece'a (1997) wyróżnia bazę zasobową przedsiębiorstwa, która wraz z procesami uczenia się, koordynacji i transformacji kreuje pozycję strategiczną (ang. *strategic position*)

przedsiębiorstwa. Wśród kategorii zasobów przedsiębiorstwa D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen wyróżniają zasoby: technologiczne, komplementarne, finansowe, reputacyjne, strukturalne, instytucjonalne, rynkowe (zob. tabela 4).

Tabela 4. Zasoby składające się na pozycję zasobową przedsiębiorstwa

Kategoria zasobu	Charakterystyka
Technologiczne	Wiele zasobów technologicznych wypracowywanych przez przedsiębiorstwa jest chronionych i nie udostępnianych innym podmiotom.
Komplementarne	Kategoria zasobów komplementarnych odnosi się do kategorii zasobów technologicznych i obejmuje specyficzne, wpracowane relacje między zasobami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa, a wykorzystywanymi w celu tworzenia wartości dodanej.
Finansowe	Dostępne zasoby finansowe mogą mieć strategiczne znaczenie w perspektywie krótkookresowej. W niektórych przypadkach pozyskanie dodatkowych zasobów finansowych niesie za sobą konieczność udostępnienia informacji krytycznych dla przedsiębiorstwa.
Reputacyjne	Zasoby reputacyjne to zasoby niematerialne, odnoszące się do tego, jak organizacja jest postrzegana przez różne grupy interesariuszy.
Strukturalne	Zarówno formalna, jak również nieformalna struktura, wraz z zewnętrznymi powiązaniem ma krytyczne znaczenie dla rozwijania kompetencji i powstawania innowacji.
Instytucjonalne	Zasoby instytucjonalne obejmują m.in. systemy prawne regulujące funkcjonowanie podmiotów (w danym obszarze geograficznym). Do kategorii zasobów instytucjonalnych zaliczyć można również system szkolnictwa, a także kulturę narodową.
Rynkowe	Zasoby rynkowe odnoszą się do specyfiki rynku, na którym funkcjonuje organizacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Teece i in., 1997).

W odniesieniu do kategorii zasobowych uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, należy zwrócić uwagę na podkreślane w literaturze krytyczne znaczenie kapitału ludzkiego (Włodarkiewicz-Klimek, 2018), który w sytuacji właściwego ukształtowania pozwala na wychwytywanie i wykorzystywanie okazji, a także na kreowanie nowych rozwiązań.

M. Chomicki (2017), w odniesieniu do organizacyjnych uwarunkowań, przyjmuje, że w sensie largo, na organizacyjne uwarunkowania składają się „elementy organizacji i powiązania z podmiotami w otoczeniu”. Przenosząc tę tezę na płaszczyznę rozważań nad kategorią dynamicznych zdolności można zauważyć, że wyróżnione przez zespół badawczy D.J. Teece’a (1997): pozycja zasobowa, procesy, procedury i ścieżki zależności stanowią kluczowe „elementy” składające się na uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Należy zauważyć, że kategorie zasobów opisane w tabeli 4 odnoszą się nie tylko do wewnętrznych zasobów organizacji, lecz również obejmują relacje z otoczeniem (np. zasoby reputacyjne, czy instytucjonalne).

D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) w kontekście kształtowania bazy zasobowej wskazują na kluczowe znaczenie identyfikacji granic organizacji. S. Cyfert (2012) zauważa, że przyjęcie niewłaściwych założeń w odniesieniu do konfiguracji granic organizacji może spowodować niemożność osiągnięcia zakładanych celów strategicznych. Kształtowanie granic organizacji, oprócz określenia sposobów alokacji zasobów, determinuje kształt modelu biznesu organizacji, którego rozwijanie, jak podkreśla W. Dyduch (2017), stanowi zdolność dynamiczną.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że podobnie jak w przypadku dynamicznych zdolności, katalog uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności pozostaje otwarty. Oprócz pozycji zasobowej przedsiębiorstwa, zespół badawczy D.J. Teece'a (1997), wśród uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, wyróżnia także ścieżki zależności (ang. path dependencies), będące wypadkową decyzji podjętych w przeszłości i bieżącej pozycji zasobowej przedsiębiorstwa.

Niektórzy badacze, poszukując źródeł powstawania dynamicznych zdolności, szczególną rolę przypisują procesom uczenia się i zarządzania wiedzą. Przykładowo, M. Benner i M. Tushman (2003) wskazują, że dynamiczne zdolności są determinowane jednoczesną eksploatacją dostępnych zasobów i eksploracją nakierowaną na tworzenie nowych konfiguracji. Z kolei J.S. Denford (2013) koncentrując się na kategorii dynamicznych zdolności opartych na wiedzy (ang. knowledge-based dynamic capabilities) wskazuje, że przedsiębiorstwa dokonują wyborów: między eksploatacją a eksploracją, poszukiwaniem wiedzy na zewnątrz a poszukiwaniem wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między zdolnością absorpcyjną (ang. absorptive capability) a zdolnością kombinacyjną (ang. combinative capability)⁴.

D.J. Teece (2007) w rozważaniach nad mikrofundamentami dynamicznych zdolności wskazuje na kluczowe znaczenie filtrowania informacji oraz kierowania informacji do właściwych osób. M. Augier i D.J. Teece (2009) zauważają, że rolą menedżera/przedsiębiorcy, oprócz wyznaczania celów, jest udzielanie wsparcia w identyfikowaniu i ocenie szans. Ponadto, badacze wskazują, że menedżer/przedsiębiorca jest odpowiedzialny za budowanie zaufania i kreowanie kultury organizacyjnej.

⁴ Zdolność kombinacyjna (ang. combinative capability) jest rozumiana jako mechanizm zmiany poprzez budowanie, transformowanie i modyfikowanie, podczas gdy zdolność absorpcyjna (ang. absorptive capability) oznacza zmianę poprzez przenoszenie, wymienianie i internalizowanie (zob. Denford, 2013).

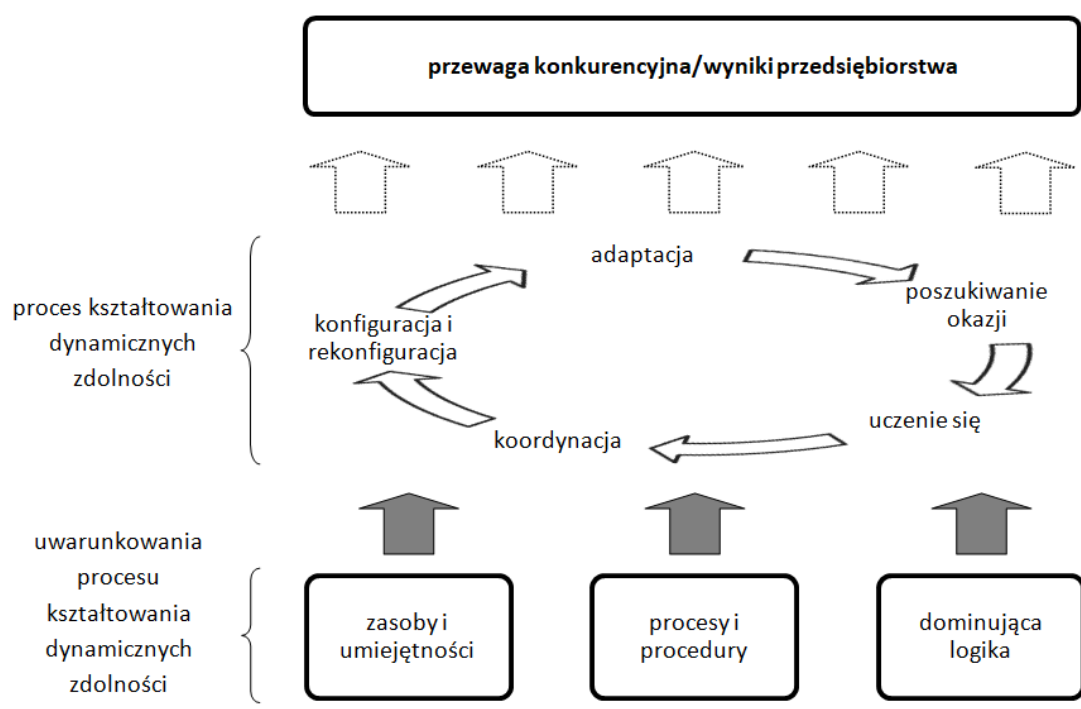
W odniesieniu do wspomnianych wcześniej ścieżek zależności, warto zwrócić uwagę na konstrukt dominującej logiki (ang. dominant logic), która stanowi zarówno fundament, jak i filtr dla decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie (Bettis i Prahalad, 1995). K. Obłój i S. Zhang (2011 za: von Krogh i in., 2000) wskazują, że dominująca logika stanowi soczewkę, przez którą zarządzający obserwują otoczenie i w konsekwencji budują strategię działania. Dominująca logika z jednej strony może być rozumiana jako ramy poznawcze, a z drugiej strony, jako „DNA przedsiębiorstwa”. Według K. Obłója i S. Zhanga (2011) dominująca logika jest specyficznym zasobem (kompetencją) organizacji, stanowi także rodzaj przewodnika w procesie podejmowania decyzji i w konsekwencji przyczynia się do kształtowania modelu biznesu. Badacze wskazują, że analiza dominującej logiki przedsiębiorstwa pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytanie: „jak myśli menedżer/przedsiębiorca?”.

W literaturze (Bettis i Prahalad, 1995) wskazuje się, że konstrukt dominującej logiki przedsiębiorstwa nie jest częstym przedmiotem rozważań badaczy nauk o zarządzaniu. Analiza literatury pozwala jednak zauważyć, że w kontekście rozważań nad kategorią dynamicznych zdolności, dominująca logika jawi się jako konstrukt zasługujący na uwagę, ponieważ kształtuje sposób myślenia i podejmowania decyzji. W ramach konstruktów dominującej logiki zwraca się uwagę, że przedsiębiorstwa w perspektywie czasu rozwijają struktury poznawcze wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji (Obłój i Pratt, 2005). Należy jednak zaznaczyć, że przyjęte ramy poznawcze z jednej strony mogą poszerzać horyzonty analizy, jednakże z drugiej strony, wskazuje się, że dominująca logika może ograniczać zakres analizy, przeobrażając się w utarty schemat postępowania (Obłój i Zhang, 2011).

Jak już wcześniej wspomniano, w toku dyskusji nad kategorią dynamicznych zdolności uwaga badaczy kieruje się w stronę zdolności menedżerów (Augier i Teece, 2009; Helfat i in., 2007), którzy biorą udział w kształtowaniu struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej. Kreowanie warunków optymalnych dla powstawania innowacyjnych rozwiązań, w tym łączenie komunikacji pionowej z poziomą oraz zapewnianie kultury sprzyjającej kreatywności, zaliczyć można do uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Wyniki badań nad istotną dominującą logiką wskazują, że dominująca logika wpływa na przebieg procesów decyzyjnych i wyniki przedsiębiorstw (Obłój i Zhang, 2011). W konsekwencji

poczynionych rozważań, można sformułować wniosek, że dominująca logika jest jednym z uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności.

W procesie badawczym, bazując na proponowanym przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza (2017) ujęciu procesu kształtowania dynamicznych zdolności, a także wskazanym przez D.J. Teece'a uwarunkowań powstawania dynamicznych zdolności, zidentyfikowano trzy kategorie uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności: zasoby przedsiębiorstwa, procesy i procedury oraz kategorię dominującej logiki (zob. rys. 5).



Rysunek 5. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cyfert i Krzakiewicz, 2017; Teece i in., 1997; Zott, 2003).

Analiza literatury poświęconej problematyce dynamicznych zdolności pozwala zauważyć, że baza zasobowa przedsiębiorstwa stanowi punkt wyjścia procesu kształtowania dynamicznych zdolności, podobnie jak wypracowane w ramach organizacji procesy i procedury. Jakkolwiek dominująca logika jest traktowana jako specyficzny zasób/specyficzna kompetencja przedsiębiorstwa, w procesie badawczym postanowiono wyróżnić kategorię dominującej logiki, jako odrębną kategorię składającą się na uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności.

Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności są angażowane w poszczególnych etapach w różnym stopniu. Dla poszukiwania okazji kluczowe znaczenie przypisuje się zasobom i umiejętnościom ludzkim (zarówno kadry menedżerskiej, jak również poszczególnych pracowników) (Teece, 2007), ponadto wypracowane procesy i procedury uruchamiają mechanizmy skanowania, wychwytywania zmian otoczenia. Z kolei dominująca logika stanowi filtr informacyjny ukierunkowujący uwagę menedżerów na zjawiska i działania krytyczne dla rozwoju organizacji.

Badacze dynamicznych zdolności wskazują, że proces uczenia się organizacji jest kluczowy dla rozwoju i kształtowania dynamicznych zdolności (Eisenhardt i Martin, 2000; Teece, 2007; Zollo i Winter, 2002). W uczenie się angażowane są różne kategorie zasobów, nie tylko ludzkich, ale również np. zasobów strukturalnych, finansowych, czy rynkowych. Z kolei wypracowane mapy poznawcze w ramach dominującej logiki stanowią ramy dla procesu uczenia się.

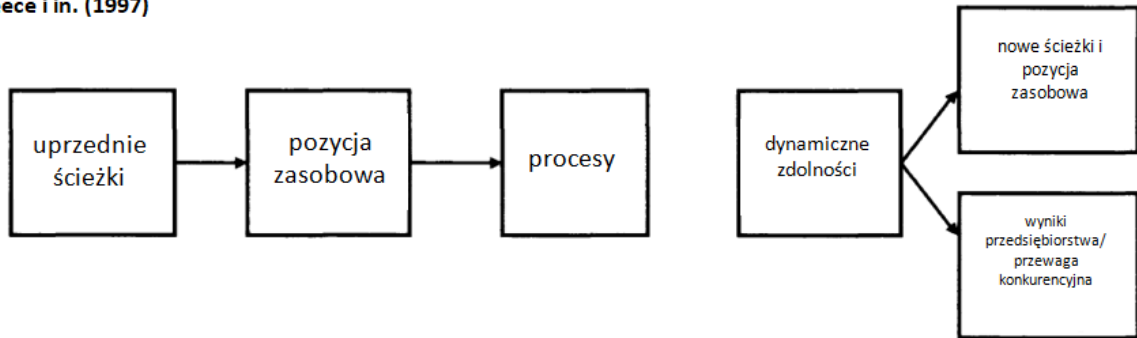
Budowanie wspólnej logiki myślenia znajduje także przełożenie w działaniach podejmowanych w odniesieniu do koordynacji, konfiguracji i rekonfiguracji, a także adaptacji. Jak wskazują K. Obłój i S.Zhang (2011), dominująca logika stanowi „DNA organizacji” i jest źródłem powstawania rutyn i procedur, które stanowią podstawy kształtowania dynamicznych zdolności.

2.3. Wpływ dynamicznych zdolności na wyniki przedsiębiorstw

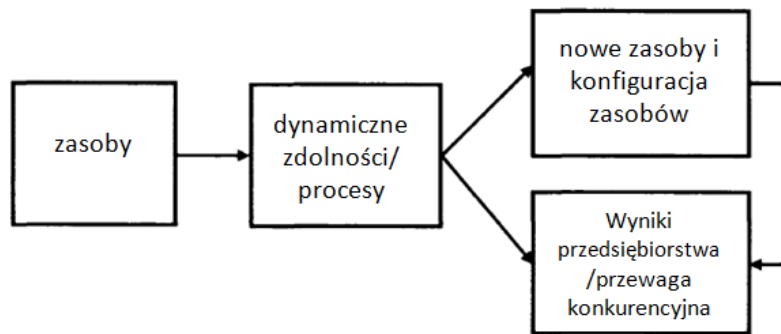
Analiza literatury poświęconej dynamicznym zdolnościom pozwala na postawienie tezy, że między dynamicznymi zdolnościami a efektywnością organizacji zachodzą określone zależności. Pionierzy koncepcji dynamicznych zdolności podkreślają, iż te szczególne zdolności determinują osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadzwyczajnych wyników (Teece i in., 1997) i przyczyniają się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji (Zollo i Winter, 2002). D.J. Teece (2007) wskazuje, że osiągnięcie doskonałości w orkiestracji zdolności przedsiębiorstwa przyczynia się do wdrażania innowacji, przechwytywania wartości i w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia długoterminowych korzyści finansowych. Według D.J. Teece’a dynamiczne zdolności pozwalają na uniknięcie pułapki zerowego zysku, ponieważ właściwe rekonfigurowanie bazy zasobów i kompetencji pozwala organizacji zwiększać swoją efektywność. Podobnie C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2009), również podkreślają wpływ dynamicznych zdolności zarówno na efektywność, jak również budowanie przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstwa. C.E. Helfat i M.A. Peteraf zauważają, że w trzech głównych (najczęściej przywoływanych) opracowaniach traktujących o podejściu dynamicznych zdolności podkreśla się wpływ zdolności dynamicznych na efektywność przedsiębiorstwa⁵ (zob. rys. 6).

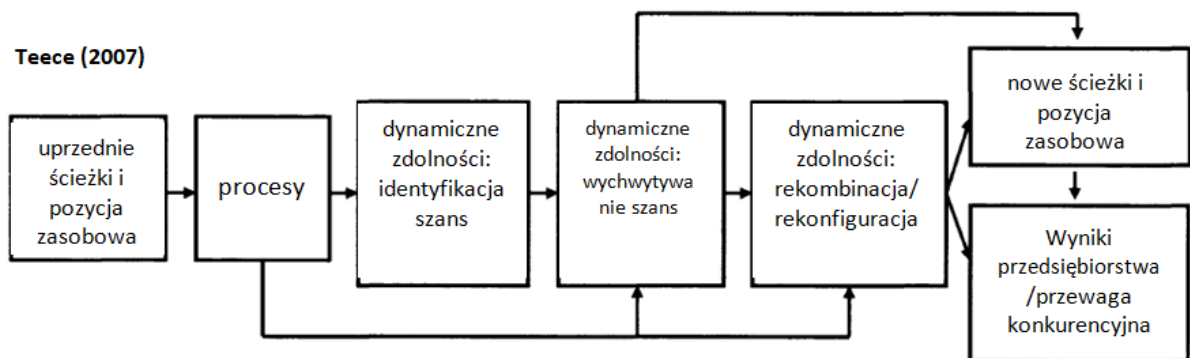
Teece i in. (1997)



Eisenhardt i Martin (2000)



Teece (2007)



Rysunek 6. Łańcuch logiki powiązań dynamicznych zdolności z efektywnością przedsiębiorstwa w ramach trzech głównych opracowań koncepcji dynamicznych zdolności

Źródło: (Helfat i Peteraf, 2009, s. 96).

⁵ W literaturze naukowej ang. *performance* tłumaczy się jako efektywność. Ponadto, zysk (wynik finansowy) jest jednym z przejawów efektywności przedsiębiorstwa.

Badacze w naukach o zarządzaniu podejmują próby wskazania i opisu relacji między zdolnościami przedsiębiorstw a osiąganymi przez nie wynikami. W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie przeprowadzaniem badań nad wpływem różnych kategorii zdolności na efektywność przedsiębiorstw. Przykładowo, wyniki badań przeprowadzonych przez zespół badawczy T. Pucci'ego⁶ (2017) na grupie małych i średnich przedsiębiorstwach we Włoszech wskazują na krytyczne znaczenie zdolności związanych z procesem uczenia się (ang. *learning-oriented capabilities*) w kontekście osiągania pozytywnych wyników finansowych. Zdolności uczenia się pomagają z kolei przedsiębiorstwom w wychwytywaniu szans oraz radzeniu sobie z wyzwaniami zachodzącymi w otoczeniu. Badacze zauważyli również istotny wpływ na osiągnięte wyniki zdolności rynkowych (ang. *marketing capabilities*), rozumianych jako zdolności związane z wykorzystaniem materialnych i niematerialnych zasobów w celu rozpoznawania potrzeb rynku, różnicowania produktu oraz poprawiania relacji z klientami.

W literaturze podkreśla się, że osiągnięcie danego wyniku nie powinno być rozważane tylko w kontekście zdarzeń, działań, które na ów wynik wpłynęły. Zauważa się natomiast, że osiągnięty wynik determinuje potencjał do osiągania zamierzonych efektów w przyszłości (Tseng i Lee, 2014). W ramach podejścia dynamicznych zdolności zakłada się, że zdolności dynamiczne pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w perspektywie długookresowej. Dynamiczne zdolności warunkują rozwój organizacji przez ciągłe modyfikowanie bazy zasobowej w celu dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu (Teece, 2007). M. Zollo i S. Winter (2002) wskazują, że dynamiczne zdolności, jako zdolności dotyczące uczenia się wspólnych zachowań, dzięki którym organizacja generuje i modyfikuje operacyjne rutyny, przyczyniają się do poprawy efektywności organizacji. K.Eisenhardt i J.Martin (2000) zaznaczają, że rozwijanie zdolności dynamicznych jest uwarunkowane mechanizmami uczenia się. Według K.Eisenhardt i J.Martina efektywność organizacji jest uzależniona raczej od konfiguracji zasobów niż samych dynamicznych zdolności. Z drugiej strony C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2009) zwracają uwagę, że to właśnie dynamiczne zdolności umożliwiają dokonywanie zmian w układzie zasobów organizacji.

⁶ T. Pucci, C. Nosi i L. Zanni (2017) w badaniach przyjmują, że model biznesu jest zmienną moderującą między zdolnościami a wynikiem (ang. *performance*) przedsiębiorstwa. Warto przy tym zauważyć, że *performance* jest określane jako stopień osiągania celu przez organizację (Shu-Mei Tseng i Pei-Shan Lee 2014, za: R.S.Sloma).

Koncepcja dynamicznych zdolności zakłada, że dynamiczne zdolności mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw. Wyniki badań przeprowadzonych przez A. Kwiotkowską (2015) potwierdzają, że dynamiczne zdolności (zdolność sieciowa oraz zdolność do organizacyjnego uczenia się) determinują efektywność organizacji. Według W. Dyducha połączenie twórczej dynamicznej zdolności, rozumianej jako „umiejętność i potencjał organizacji do inicjowania, generowania i przeprowadzania takich zmian, które wychodzą poza granice organizacji i przełamują dotychczasowe status quo” (Dyduch, 2013, s. 22 za: Sminia, 2011), z koncentracją na procesach organizacji może wpłynąć na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji. Rozważając wpływ dynamicznych zdolności na efektywność organizacji należy zwrócić uwagę na pewne wspólne dla obu kategorii obszary. Po pierwsze, wskazuje się na kluczowe znaczenie uwzględniania kontekstu funkcjonowania organizacji. Według E. Skrzypek (2000) tempo rozwoju produktów, rynków, pozyskiwania nowych technologii i umiejętności jest wyznacznikiem przyszłego sukcesu, który E. Skrzypek określa jako efektywność dynamiczną. Wprowadzone do nauk o zarządzaniu pojęcie „efektywności dynamicznej” podkreśla krytyczne znaczenie adaptacyjności i innowacyjności organizacji. W ramach koncepcji dynamicznych zdolności zauważa się krytyczne znaczenie rozpoznawania i wychwytywania istotnych zjawisk zachodzących w otoczeniu. D.J. Teece (2007) artykułuje konieczność szerokiego postrzegania ekosystemu, w którym funkcjonuje organizacja, tworzonego przez klientów, dostawców, przedsiębiorstwa dostarczające dobra/usługi komplementarne, a także instytucje państwowe, sądownictwo, instytucje badawcze.

Wśród przejawów efektywności organizacji wymienia się (Skrzypek, 2000):

- szybkość reakcji i umiejętność przystosowania się do wyzwań otoczenia;
- wypracowanie nawyków efektywnego działania;
- wprowadzenie kategorii efektywności jako normy postępowania (w konsekwencji uczenia się efektywności);
- celowość działań podejmowanych w organizacji (co odnosi się do wypracowania kultury organizacyjnej zorientowanej na efektywne działanie);
- kreatywność, której wynikiem jest tworzenie nowej wartości dodanej dla klientów przedsiębiorstwa;
- produktywność realizowanych działań.

Przez niektórych naukowców kategoria efektywności jest postrzegana jako szczególna zdolność organizacji do:

- pozyskiwania i wykorzystywania zasobów (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013);
- wytwarzania dóbr i usług, które zaspokajają potrzeby klientów (Pszczotowski, 1978);
- przystosowywania się do zmian otoczenia (Skrzypek, 2013).

Powyższe twierdzenia, dotyczące postrzegania istoty efektywności organizacji, odnoszą się do kluczowych aspektów konstruktu dynamicznych zdolności, który podkreśla znaczenie odpowiedniego modyfikowania bazy zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, jednakże nie tylko w celu dopasowania, ale również kreowania zmian w otoczeniu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury poświęconej problematyce efektywności wyłania się teza, że wyżej wymienione zdolności (do pozyskiwania, wykorzystywania zasobów, adaptowania się do zmian itd.) nie są wyłącznie zdolnościami *sensu stricto*, ale również stanowią przejawy efektywnego funkcjonowania organizacji. Omawiane zdolności stanowią zatem charakterystykę organizacji efektywnej, co oznacza, że efektywna organizacja to taka organizacja, która potrafi racjonalnie wykorzystywać dostępne zasoby i umiejętności, dzięki czemu potrafi również zaspokajać potrzeby klientów i dostosowywać się do zmiennych trendów zachodzących w otoczeniu.

Kolejnym wspólnym aspektem dynamicznych zdolności i efektywności organizacji jest perspektywa uczenia się. Według P. Druckera (2007) efektywność menedżera nie wymaga szczególnego talentu, czy daru, a raczej jest wypadkową procesu uczenia się, pewnych działań i nawyków. P. Drucker podkreśla, że efektywność, zarówno z perspektywy pojedynczej jednostki (menedżera), jak i całej organizacji wymaga systematycznej pracy i wyrobienia nawyku efektywnego postępowania. Również E. Skrzypek (2000) podkreśla, że efektywność można wypracować i wyrobić nawyk efektywnego działania. Badacze dynamicznych zdolności podkreślają silnie powiązane tej kategorii zdolności z procesem organizacyjnego uczenia się. D.J. Teece (2007) zaznacza, że zdolność do wyczuwania (ang. sensing) odnosi się do takich działań jak badanie (ang. scanning), kreowanie, uczenie się i interpretowanie okazji. Zdolność do wyczuwania okazji pomaga przedsiębiorstwom w diagnozowaniu uwarunkowań otoczenia. S. Tseng i P. Lee (2014) wskazują, że zdolności do wyczuwania (ang. sensing capability) oraz zdolności do integrowania (ang. integrating capability) przyczyniają się do znacznej poprawy efektywności organizacji. Brak lub też ograniczony poziom zdolności

zarządzania wiedzą oraz dynamicznych zdolności utrudniają nabywanie i utrzymywanie wysokich zysków. Wyniki badań przeprowadzonych przez S. Tseng i P. Lee (2014) pokazują, że zdolności zarządzania wiedzą przyczyniają się do rozwoju zdolności dynamicznych, które z kolei pozytywnie wpływają na osiągnięte przez organizację wyniki oraz umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Warto także zauważyć, że zarówno w ramach koncepcji dynamicznych zdolności, jak również dyskusji nad kategorią efektywności organizacji wskazuje się na istotne znaczenie zasobów. W ramach koncepcji dynamicznych zdolności podkreśla się, że nawet specyficzne zasoby same z siebie nie generują renty, ale kluczowa jest ich konfiguracja i właściwe wykorzystywanie. Podobnie w kontekście efektywności uwaga badaczy jest skierowana na odpowiednie wykorzystywanie zasobów organizacji.

Oprócz koncentracji na działalności bieżącej, należy mieć na uwadze efektywność działań, właściwe wykorzystywanie umiejętności i potencjału uczestników organizacji, przy jednoczesnych dążeniach do kreowania lepszej organizacji (Obtój, 2000). Koncepcja dynamicznych zdolności zwraca uwagę na konieczność pozostawania w świadomości funkcjonowania w obliczu zmian otoczenia, co jest również współcześnie podkreślane w kontekście rozważań nad efektywnością organizacji (Blaik, 2015; Skrzypek, 2013). Warto zaznaczyć, że adaptacyjność powinna uwzględniać nie tylko reakcję na pojawiające się zmiany, ale również ich antycypowanie i ewentualne (w miarę możliwości) kreowanie zmian. Warto zauważyć, że zawężenie się wyłącznie do problematyki efektywności organizacji z perspektywy relacji efekt/nakład może spowodować, iż nawet wysoce skuteczna w swych działaniach organizacja może okazać się zbyt sztywna w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. M. Bielski (1988) wskazuje, że zdolność do adaptacji powinna być uwzględniana jako jeden z głównych kryteriów oceny efektywności organizacji.

W naukach o zarządzaniu dostrzega się konieczność holistycznego podejścia do problematyki zarządzania przedsiębiorstwem (jak i nauk o zarządzaniu w ogóle). Wskazuje się przy tym na wspólne cechy podejścia systemowego i holizmu. Zawężenie się do odrębnych rozważań pojedynczych problemów, czy obszarów może okazać się niewystarczające. Nie tylko w ramach nauk o zarządzaniu, ale również w ekonomii i medycynie, postuluje się całościowe postrzeganie danego problemu (Zimniewicz, 2014). Systemowe podejście do problemu efektywności organizacji, które postuluje M. Bielski (1988) również sugeruje krytyczne

znaczenie holistycznego postrzegania działań podejmowanych w ramach zarządzania danym podmiotem.

Warto zauważyć, że pomiar efektywności organizacji jest istotnym aspektem, ale nie może stać się głównym przedmiotem zainteresowań kadry zarządzającej. Nadmierna koncentracja na pomiarach będzie oznaczała bowiem autonomizację funkcji kontroli (Krzakiewicz i Cyfert, 2018). Przeprowadzone rozważania uprawniają do zaryzykowania stwierdzenia, że efektywność powinna być orientacją, wbudowaną w procesy organizacji. Powinna stanowić pewnego rodzaju nawyk. Oprócz wypracowania i nauczenia się efektywności należy mieć świadomość konieczności jej nieustannego rozwijania. W ramach problematyki efektywności powinno zwracać się uwagę na krytyczne znaczenie ścieżki zależności (ang. path dependency), czyli w konsekwencji stadium rozwoju, w którym znajduje się organizacja.

Połączenie rozważań efektywności i dynamicznych zdolności wskazuje na konieczność łącznego rozważania mierników ilościowych i jakościowych. W kontekście złożonego charakteru współczesnych przedsiębiorstw bazowanie wyłącznie na danych ze sprawozdań finansowych nie jest wystarczające (Czakon, 2005). Uwzględnienie koncepcji dynamicznych zdolności przenosi dyskusję nad problematyką efektywności na wyższy poziom. Z jednej strony jest to poziom bardziej ogólny, ale z drugiej strony takie postępowanie wskazuje na krytyczne znaczenie jakościowych uwarunkowań determinujących efektywność organizacji i tym samym wpisuje się w propagowane ostatnimi czasy holistyczne podejście do postrzegania organizacji.

Pionierzy koncepcji dynamicznych zdolności podkreślają, że przedsiębiorstwa różnią się ze względu na poziom dynamicznych zdolności (Teece, 2007; Teece i in., 1997). Dynamiczne zdolności nie są stałą grupą kompetencji, które gwarantują długoterminową efektywność organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez S. Tseng i P. Lee (2014) wskazują na występowanie zależności między zdolnościami zarządzania wiedzą, dynamicznymi zdolnościami a wynikami przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez S. Chien i Ching-Han (2012) również potwierdzają wpływ dynamicznych zdolności na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo, dodatkowo pokazując zależność między procesem uczenia się a dynamicznymi zdolnościami.

Jak podkreślają badacze zajmujący się problematyką dynamicznych zdolności, dynamiczne zdolności *per se* nie determinują efektywności organizacji (Eisenhardt i Martin, 2000; Teece

i in., 1997). Kluczowe znaczenie ma bowiem dokonywanie rekonfiguracji bazy zasobowej i odpowiadanie na zmiany otoczenia, co umożliwiają zdolności dynamiczne. Dynamiczne zdolności nie są stałym zbiorem zdolności przedsiębiorstwa, a wymagają ciągłego kształtowania.

2.4. Dynamiczne zdolności w kształtowaniu efektywności organizacji

W kontekście turbulentnego charakteru otoczenia przetrwanie i rozwój organizacji są determinowane zdolnościami do efektywnego i sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem (Skrzypek, 2013). Mimo że od kilku dekad prowadzone są rozważania nad kategorią efektywności, nadal, zarówno w polskim, jak również w zagranicznym środowisku naukowym, podkreśla się brak jednego, właściwego sposobu definiowania pojęcia „efektywność” (Cameron, 1981; Dyduch, 2008; Georgopolous i Tannenbaum, 1957; Goodman i Pennings, 1977; Skrzypek, 2012; Steers, 1975).

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że postrzeganie problematyki efektywności organizacji nie może sprowadzać się wyłącznie do analizy relacji osiągniętego efektu do poniesionego nakładu (Czakoń, 2005; Dyduch, 2008). Problematykę efektywności organizacji należy rozpatrywać szerzej. Aby uniknąć (lub ograniczyć) obserwowaną w literaturze chaotyczność pojęciową (Cameron, 1981), należy jednak mieć świadomość, że podejmowanym rozważaniom powinno towarzyszyć jasne doprecyzowanie aparatu pojęciowego. Oprócz podkreślenia przyjętego sposobu rozumienia kategorii efektywności, należy uwzględnić: kontekst sytuacyjny, naturę i specyfikę badanej organizacji, perspektywę oceny (kto ocenia efektywność), determinanty i domeny efektywności, a także przyjętą właściwą dla danego przypadku strategię badań (Goodman i Pennings, 1977).

Obecnie badacze podejmujący rozważania nad efektywności organizacji wskazują, że osiągnięcie efektywności (rozumianej jako zdolności do realizacji strategii przedsiębiorstwa) jest uwarunkowane pewnymi przesłankami, wśród których należy wymienić (Skrzypek, 2000):

- nawyk pracy nad efektywnością, bowiem efektywność jest wypadkową kompleksu działań podejmowanych w przedsiębiorstwie; takie podejście reprezentuje też P. Drucker (2007);
- orientację na proces rozwoju, zarówno z perspektywy organizacji jak i poszczególnych jej członków;

- posiadanie odpowiednich kompetencji;
- jakość wewnętrznych działań; efektywność jest procesem, na którego przebieg ma wpływ wiele czynników, w tym procesów zachodzących w różnych obszarach funkcjonowania (m.in. procesy ekonomiczne, administracyjne, operacyjne);
- skuteczne przywództwo;
- wydajność, jako warunek konieczny, ale niewystarczający;
- lojalność klientów, zarówno zewnętrznych, jak również wewnętrznych klientów organizacji.

Według słownika języka polskiego efektywność w ogólnym ujęciu oznacza „pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność” (*Słownik języka polskiego*, 1978, s. 516), podczas gdy z perspektywy gospodarczej, efektywność ekonomiczną definiuje się jako „rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu” (*Słownik języka polskiego*, 1978, s. 516). Badacze obok takich kategorii jak: pozytywny wynik, skutek, wydajność, sprawność i skuteczność, wskazują na inne pojęcia związane z problematyką efektywności, jak np.: rezultat, celowość, racjonalność, ekonomiczność i użyteczność (Skrzypek, 2012), a także produktywność (Blaik, 2015).

W naukach o zarządzaniu dyskusja nad kategorią efektywności jest rozpatrywana w odniesieniu do trzech głównych podejść: celowościowego (ang. goal-centered view), systemowego (ang. natural systems view) oraz wyborów wielorakich. W polskim środowisku naukowym podkreśla się dodatkowo czwarte podejście, polskiej szkoły prakseologicznej, które wpłynęło na kierunek rozważań nad kategorią efektywności wśród polskich badaczy nauk o zarządzaniu (Czakoń, 2005).

W podejściu celowościowym efektywność organizacji jest rozpatrywana w kontekście osiągnięcia wyznaczonych celów, co oznacza, że efektywność mierzy się stopniem osiągnięcia celów przez organizację (Lee i Browe, 2006). Z kolei podejście systemowe, według którego organizacja nie tyle koncentruje się na wiązce celów, co jest zorientowana na przetrwanie i rozwój w otoczeniu, w którym funkcjonuje, narzuca rozważanie efektywności przez pryzmat spójności systemu, wykorzystywania zasobów i procesów, które zachodzą w organizacji (Goodman i Pennings, 1977).

M. Bratnicki i M. Kulikowska-Pawlak (2013) porównując ujęcie efektywności od strony celów, zasobów systemu i interesariuszy (wyborów wielorakich) zauważają, że każda z perspektyw

niesie pewne ograniczenia. Podejście celowościowe, mimo że koncentruje się na jednym z kluczowych problemów zarządzania, systemu celów organizacji, z punktu widzenia problematyki efektywności jest postrzegane jako zbyt fragmentaryczne, z uwagi na zawężenie rozważań nad efektywnością do porównywania założeń i rezultatów podjętych działań, co sprowadza się do monitorowania realizacji budżetów i analizy odchyień (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013 za: Hall i Clark 1980). Według M. Bratnickiego i M. Kulikowskiej-Pawlak podejście zasobów systemu mniej precyzyjnie określa istotę efektywności, sprowadzając ją do kategorii zdolności pozyskiwania zasobów i stopnia ich wykorzystania (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013).

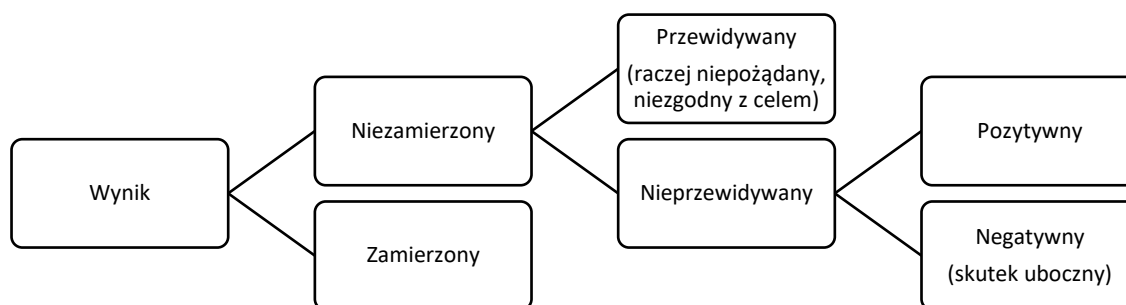
Perspektywa wyborów wielorakich, która zwraca uwagę na występowanie różnych grup interesariuszy (w ramach których każdy interesariusz oczekuje uzyskania od organizacji pewnych korzyści) również jest poddawana krytyce. Podejście od strony interesariuszy jest uznawane za najszerzej traktujące problematykę efektywności, co jednocześnie stanowi o słabości tego podejścia. W praktyce występuje wiele grup interesariuszy, a organizacja nie może w równym stopniu koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb każdej z grup. W konsekwencji, ocenianie efektywności organizacji z perspektywy poszczególnych grup interesów może prowadzić do zaburzenia obrazu istoty efektywności danej organizacji (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013).

Należy mieć na uwadze, że rzeczywisty wybór priorytetów jest dokonywany przez menedżerów. Na przykład, menedżerowie zorientowani na czynniki wewnętrzne organizacji i ścisłą kontrolę koncentrują się przede wszystkim na interesach akcjonariuszy, podczas gdy menedżerowie zorientowani wewnętrznie, ale wyznający elastyczne podejście do zarządzania, są zorientowani na zaspokajaniu oczekiwań pracowników (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013). W konsekwencji, efektywność postrzegana z punktu widzenia interesariuszy może przyjmować różny obraz, w zależności od przyjętych priorytetów.

W ramach prakseologii zaproponowano określone sposoby definiowania poszczególnych kategorii, z których szczególnie znaną jest kategoria sprawności, na którą w znaczeniu ogólnym składają się skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Skuteczność jest wyrażana jako pozytywnie oceniana relacja wyniku do zamierzonego celu, tj. zgodność wyniku z celem (niezgodność wyniku z celem oznacza nieskuteczność, a działanie oceniane negatywnie, które utrudnia osiągnięcie celu jest określane jako przeciwskuteczność) (Pszczółowski, 1978).

Korzystność oznacza natomiast różnicę między użytecznymi efektami a poniesionymi kosztami. Ekonomiczność to według J. Zieleniewskiego stosunek użytecznego wyniku do kosztów (nieco inaczej pojęcie to definiuje J. Kurnal, odnosząc relację efektu do nakładu środków rzeczowych i pracy) (Pszczółowski, 1982).

W ramach prakseologii została również wypracowana definicja efektywności, którą T. Pszczółowski (1978) odnosi do łacińskiego słowa *effectus*, (tzn. skutek), podkreślając, że efektywność oznacza dodatnią cechę działań, które prowadzą do wyniku ocenianego pozytywnie. Warto zauważyć, że prakseologowie określają działanie efektywnym, również gdy pozytywny efekt nie został zamierzony, tzn. nie odpowiada zamierzonym celom (działanie jest wówczas oceniane jako efektywne, ale nieskuteczne) (Pszczółowski, 1978). Z kolei, gdy pojawia się wynik niezamierzony, nieprzewidywany, i odnosząc ów wynik do założonego celu, negatywny, wówczas mówi się o „skutku ubocznym”, (podkreślając przy tym negatywny charakter uzyskanego wyniku) (Pszczółowski, 1982) (zob. rys. 7).



Rysunek 7. Rodzaje wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Pszczółowski (1982).

W tym miejscu pojawia się jednak wątpliwość, czy niezamierzone efekty poboczne, nawet jeżeli mają charakter pozytywny, mogą być utożsamiane z efektywnością organizacji. Wśród wielu propozycji definiowania efektywności wskazuje się, że efektywność jest zdolnością organizacji „do wytwarzania w danym czasie i przy mocy danych sił wytwórczych określonej ilości dóbr i usług zapewniających zaspokojenie potrzeb odbiorcy” (Pszczółowski, 1978, s. 60), czy też zdolnością do „bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów” (Skrzypek, 2013, s. 172 za: Penc 1997). Wskazuje się również, że efektywność powinna być utożsamiana z osiągnięciem zamierzonych wyników, pewną antycypowaną wartością dla organizacji (Georgopolous i Tannenbaum, 1957; Ziębicki,

2014). W konsekwencji, pozytywne efekty poboczne powinny być traktowane raczej jako kategoria tzw. zysków nadzwyczajnych.

Jak już wcześniej wspomniano, w toku dyskusji naukowej nad problematyką efektywności wskazuje się na niejednoznaczność stosowanych pojęć. Warto zauważyć, że również definicja efektywności wypracowana przez prakseologów ma charakter nieostry. T. Pszczołowski (1982) zauważa, że w języku potocznym pojęcia: „wynik”, „rezultat” i „efekt” są traktowane wymiennie. T. Pszczołowski podkreśla również, że pojęcie efektywności w znaczeniu uniwersalnym jest stosowane wymiennie z pojęciem „skuteczności” i „sprawności”. W konsekwencji, w „Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji” T. Pszczołowski wyjaśniając pojęcie efektywności ekonomicznej podaje jako synonim pojęcie „sprawności ekonomicznej”.

Współczesne podejście do rozważań nad kategorią efektywności zostało również ukształtowane pod wpływem dorobku literatury zachodniej, co dodatkowo przyczynia się do występowania niespójności i wieloznaczności terminologicznej. W literaturze anglojęzycznej pojęcie efektywności wiąże się z pojęciami *efficiency* i *effectiveness* (Kowal, 2013), a nawet *performance* i *economy* (Blaik, 2015). Problem ten można również zauważyć w „Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji” (Pszczołowski, 1978), w której zarówno efektywność jak i skuteczność są odnoszone do angielskiego *effectiveness*, a sprawność i wydajność do angielskiego *efficiency*. W niektórych polskich opracowaniach zakłada się rozważanie *effectiveness* w kontekście prakseologicznej skuteczności, a *efficiency* jako efektywności lub wydajności (Kowal, 2013; Ziębicki, 2014), co w kontekście przeprowadzonej analizy naukowej literatury zagranicznej nie jest w pełni uzasadnione. Dodatkowo można zauważyć, że w ramach jednego opracowania przyjmuje się różne sposoby tłumaczenia *effectiveness* i *efficiency*. Przykładowo, A. Pyszka (2015) z jednej strony podkreśla, że *organizational effectiveness* oznacza „efektywność organizacyjną”⁷, a *efficiency* tłumaczy jako „wydajność”, a następnie wskazuje, że: „W literaturze przedmiotu często dochodzi do zestawienia dwóch bliskoznacznych terminów, tj. skuteczności (ang. *effectiveness*) i wydajności, sprawności (ang. *efficiency*)” (Pyszka, 2015 s. 18).

⁷ Warto zauważyć, że w polskiej literaturze naukowej stosowanie określenia efektywności „organizacyjnej” jest kwestią dyskusyjną (por. Ziębicki, 2014; Głodziński, 2017).

Warto zauważyć, że badacze na całym świecie wyczuwają i próbują określić różnicę pomiędzy znaczeniem *effectiveness* oraz *efficiency*. Według J. Smitha (1992) *effectiveness* wydarza się na poziomie współdziałania organizacji z klientem, stanowi fundament funkcjonowania organizacji i tkwi w procesach. J. Smith podkreśla tym samym krytyczne znaczenie wbudowanej w procesy organizacji świadomości działań wszystkich uczestników organizacji (m.in. znajomość celów, współtworzenia wartości dla klienta, rozwoju pracowników). Z kolei *efficiency* J. Smith (1992) przedstawia jako odgórne, szerokie postrzeganie działań w kontekście ekonomii skali i transferu innowacji. Propozycja J. Smitha pozwala zauważyć, że pojęcia *effectiveness* oraz *efficiency* nie są wymienne, lecz wzajemnie powiązane i mają krytyczne znaczenie zarówno dla funkcjonowania, jak również rozwoju organizacji.

Według P. Druckera *efficiency* odnosi się do usprawniania sposobu wykonywania danych czynności - „robienia czegoś lepiej, niż było do tej pory robione” (Drucker, 1974 s. 36), tj. koncentruje się na kosztach działań. *Efficiency* odpowiada zatem na pytania: jak przebiega dany proces oraz jak usprawnić dane działania. Z kolei *effectiveness* dotyczy raczej perspektywy przychodów, kreowania i zmieniania rynków oraz produktów. *Effectiveness* odpowiada na pytania, który produkt i rynek przynosi faktycznie ekonomiczną wartość dodaną, a także jaką przyjąć konfigurację zasobów, aby osiągać ponadprzeciętne wyniki (Drucker, 1974).

Analiza znaczenia pojęć proponowanych w naukowej literaturze zagranicznej wskazuje, że kategorie *effectiveness* oraz *efficiency* obejmują różne obszary i problemy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obszary te jednak wzajemnie się uzupełniają i tym samym trudno w sposób jednoznaczny wskazać, że *effectiveness* powinno być tłumaczone jako skuteczność, a *efficiency* jako efektywność. W celu minimalizowania niejednoznaczności opracowania naukowe powinny raczej wskazywać przedmiot rozważań, precyzyjnie charakteryzując badane zjawiska, niż ściśle trzymać się konkretnego sposobu tłumaczenia danej kategorii pojęciowej z języka angielskiego. Warto jednak mieć świadomość, że ocena efektywności organizacji powinna uwzględniać również wyznaczone cele, bowiem jak zauważa A. Wójcik-Karpacz (2012), pozytywne wyniki nie zawsze są zgodne z zamierzonymi celami organizacji. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy organizacja, która jest co prawda efektywna w gospodarowaniu zasobami, ale nie potrafi osiągnąć wyznaczonych celów, może być oceniona jako efektywna.

Warto zwrócić uwagę, że przyjmowana perspektywa rozważań warunkuje sposób rozumienia istoty kategorii efektywności organizacji. W. Dyduch (2013 za: G.S. Day i R. Wensley) proponuje postrzeganie efektywności organizacji z dwóch perspektyw: ekonomicznej oraz rynkowej. Rynkowy wymiar efektywności, odnosi się do kształtowania optymalnej struktury wartości dodanej dla klienta. Efektywność rynkowa ma swoje odzwierciedlenie w kreowaniu takich użyteczności, które zaspakajają potrzeby klientów oraz rozwiązują ich ewentualne problemy. Natomiast ekonomiczny wymiar efektywności, dotyczy kształtowania w procesie kreowania wartości dodanej optymalnej struktury czynności i kosztów, a także w dążeniu do racjonalnych zależności ekonomicznych między tymi kosztami a pożądaną strukturą efektów. Porównując propozycję podejścia do efektywności organizacji przez W. Dyducha (2013) z definicjami przyjętymi przez P. Druckera (1974) można zauważyć, że kategoria efektywności rynkowej jest bliska znaczeniu *effectiveness*, a kategoria efektywności ekonomicznej – *efficiency*.

Według E. Skrzypek (2000) rynkowy wymiar efektywności może być analizowany z wykorzystaniem takich miar jak np. udział w rynku, wskaźnik pozyskiwania i utrzymywania klientów, zadowolenie klientów. Efektywność rynkowa obejmuje relacje z klientem, potrzeby klientów, czy cechy oferowanych produktów. Z kolei K. Obłój (2000) traktując o efektywności z perspektywy wyboru docelowych odbiorców proponuje trzy kryteria:

- atrakcyjność rynku (uwzględniając m.in. jak odbiorcy oceniają ofertę, jaki jest potencjał odbiorców oraz w jakiej fazie cyklu życia znajduje się dany rynek),
- znaczenie odbiorców dla firmy (m.in. udział obrotów danego odbiorcy w obrotach ogółem, koszty obsługi danego odbiorcy, poziom obrotów i potencjał ich wzrostu),
- zyskowność odbiorców (m.in. potencjał, wielkość i stabilność).

Postrzeganie problematyki efektywności z perspektywy rynku, na którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo wykracza poza rozumienie efektywności jako relacji efektu do nakładu.

Wielowątkowy charakter naukowej dyskusji wskazuje na złożoność aspektów determinujących efektywność organizacji. Wśród przykładów podejść do kategorii efektywności, oprócz wskazanych wcześniej podejść (prakseologicznego, celowościowego, systemowego i interesariuszy) wskazuje się również na podejście do problematyki efektywności z perspektywy procesów wewnętrznych, stosunków międzyludzkich i konkurujących wartości. Niniejsze ujęcia krytyczne znaczenie dla efektywności przypisują

odpowiednio: procesom zachodzącym wewnątrz organizacji, relacjom międzyludzkim, i połączeniu podejść: celowościowego, systemowego, procesów wewnętrznych oraz stosunków międzyludzkich (Ziębicki, 2012).

Warto zauważyć, że badania nad efektywnością są podejmowane nie tylko z perspektywy organizacji jako całości. Podejmuje się je również w kontekście takich obszarów jak m.in. marketing (Wrzosek, 2005), logistyka (Blaik, 2015; Nowicka-Skowron, 2000), zarządzanie projektami (Głodziński, 2017), czy zarządzanie zasobami ludzkimi (B. Urbaniak, 2011). Aspekt efektywności jest przedmiotem rozważań nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw zorientowanych na zysk, ale również do podmiotów publicznych (Austen, 2014; Kachniarz, 2012; Ziębicki, 2014). Efektywność analizuje się również na różnych szczeblach hierarchii, tj. z perspektywy strategiczno-organizacyjnej i procesowej (Blaik, 2015). W. Czakon (2005) postuluje rozważanie efektywności z perspektywy procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, a W. Dyduch (2008) i E. Skrzypek (2000, 2012) podkreślają znaczenie efektywności z perspektywy strategicznej.

Według W. Dyducha (2008) odnoszenie kategorii efektywności do wszelkich możliwych szczebli i wymiarów zarządzania prowadzi do nadużywania terminu „efektywność” i przyczynia się do powstawania chaosu pojęciowego. Podsumowując niniejsze rozważania należy zauważyć dwa przeciwstawne problemy dotyczące badań nad problematyką efektywności. Z jednej strony pojawia się zagrożenie nadmiernych uproszeń w rozumieniu istoty efektywności, a z drugiej strony przesadna wielowątkowość niesie za sobą problem niejasności wyników przeprowadzonych badań. Analiza literatury naukowej pozwala na stwierdzenie, że problematyka efektywności organizacji jest istotnym przedmiotem rozważań z perspektywy nauk o zarządzaniu. Efektywność organizacji jest traktowana jako:

- jeden z pożądanych atrybutów funkcjonowania organizacji (Steers, 1975);
- kategoria zdolności przedsiębiorstwa (Blaik, 2015; Pszczołowski, 1978);
- cecha działań, które prowadzą do pozytywnie ocenianego rezultatu (Wójcik-Karpacz, 2012);
- istotna miara, pozwalająca na dokonanie oceny, w jakim stopniu organizacja osiąga odpowiednie cele (Stoner, Freeman i Gilbert, 2001);
- kryterium oceny funkcjonowania organizacji (Blaik, 2015; Głodziński, 2017).

Uwzględnienie powyższych aspektów efektywności ma krytyczne znaczenie z perspektywy funkcjonowania i sukcesu organizacji. Mimo że podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie, przetrwanie w długim okresie jest uwarunkowane symultanicznym rozwojem i wzrostem (Cyfert i Krzakiewicz, 2009). K. Obtój (2000) podkreśla, że na całym świecie około połowy nowo powstałych przedsiębiorstw upada przed upływem jednego roku od rozpoczęcia działalności, co wynika m.in. z pomijania problematyki efektywności działań bieżących przy jednoczesnym podążaniu za wizją przedsiębiorstwa.

Ocena globalnej efektywności organizacji w wymiarze zerojedynkowym: efektywna albo nieefektywna jest trudnym zadaniem i, jak wskazuje zespół badawczy P.S. Goodmana i J.M. Penningsa (1977), niemalże bezużytecznym. Rozważając słuszność tej tezy warto zwrócić uwagę, że w niektórych aspektach organizacja może być efektywna, podczas gdy w innych obszarach podejmowane działania mogą być wysoce nieefektywne. Rozważania nad efektywnością organizacji z perspektywy praktyków biznesu odnoszą się najczęściej do prostych i sprawdzonych miar, takich jak np. zysk, udział w rynku, czy wielkość sprzedaży (Skrzypek, 2000).

Analiza literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, że ekonomiczny wymiar efektywności jest rozważany w dwóch podejściach: węższym i szerszym. Rozważania nad wymiarem ekonomicznym *sensu stricto* sprowadzają się do problemu maksymalizowania zysków przy ograniczaniu kosztów (czyli poniekąd wycenionych efektów i nakładów). W wąskie podejście wpisuje się także proponowane przez W. Kowala (2013) postrzeganie efektywności ekonomicznej jako kategorii odnoszącej się wyłącznie do działalności operacyjnej.

Badacze postulujący postrzeganie kategorii efektywności ekonomicznej *sensu largo*, m.in. E. Skrzypek (2000, 2012) i W. Dyduch (2008, 2013) twierdzą, że efektywność ekonomiczna odnosi się nie tylko do poziomu operacyjnego, ale również jest miarą efektywności na poziomie strategicznym. E. Skrzypek (2012 za: Acocella 2002) zauważa, że efektywność ekonomiczna jest determinowana przez efektywność dynamiczną, która z kolei jest wypadkową efektywności adaptacyjnej (rozumianej jako miara zdolności dopasowywania się do zmian otoczenia, rozpoznawania problemów i umiejętności ich rozwiązywania) oraz efektywności innowacyjnej (tj. miary zdolności do wprowadzania innowacji), która odnosi się do tempa rozwoju produktów, rynków, pozyskiwania nowych technologii i umiejętności.

Według E. Skrzypek (2000) efektywność dynamiczna jest wyznacznikiem przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa.

Szerszą perspektywę w badaniach nad problematyką efektywności organizacji przyjmuje również G. Osbert-Pociecha (2006), według której efektywność organizacji można rozważać na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. Efektywność operacyjna odnosi się do wykonywania działań „lepiej” niż konkurencji, a efektywność strategiczna przejawia się w unikalnej koncepcji działania. E.Skrzypek (2000) do przejawów efektywności operacyjnej zalicza działania zmniejszające wielkość nakładów wykorzystywanych w procesie wytwarzania, jak m.in. w wydajności pracy, zmniejszaniu kosztów oraz skracanie cyklu produkcyjnego.

E. Głodziński (2017) postuluje postrzeganie efektywności z uwzględnieniem trzech wymiarów: zasobowego, funkcjonalnego i międzyfunkcjonalnego. Perspektywa zasobowa odnosi się do efektywności podmiotów lub przedmiotów, które uczestniczą, bądź wspomagają dane działania (efektywność pracy, efektywność techniki i technologii, efektywność pozostałych zasobów). Płaszczyzna funkcjonalna odnosi się do specyficznych dla działalności danej organizacji dziedzin (efektywność: innowacji, logistyki, produkcji- w tym również wytwarzania i świadczenia usług oraz efektywność marketingu i sprzedaży). Z kolei perspektywa międzyfunkcjonalna dotyczy obszarów, które przenikają obszary funkcjonalne (efektywność działań: społecznych, środowiskowych, prawnych i finansowych).

Według E.Skrzypek warta uwagi jest propozycja ujęcia efektywności organizacji przez Z. Martyniaka, który wyróżnił następujące wymiary efektywności (Skrzypek, 2012 za: Martyniak, 2000):

- polityczny, odnoszący się do relacji organizacji z otoczeniem;
- ekonomiczny, tj. dotyczący ekonomiczności, czyli relacji efekt/nakład (np. rentowność, produktywność, wydajność) oraz korzystności, czyli relacji efekt-nakład (np. zysk);
- społeczny, ukierunkowany na potrzeby i role społeczne pracowników oraz właścicieli;
- kulturowy, który przejawia się kultywowaniem przez organizację norm i wartości, a także wkładem organizacji w rozwój kulturowy społeczeństwa;
- ekologiczny, tj. zorientowany na relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, oddziaływanie na środowisko naturalne;

- systemowy, dotyczący postrzegania przedsiębiorstwa jako systemu i zbioru podsystemów, w odniesieniu do pewnych cech potencjału przetrwania rozwoju systemu i zdolności do zmian
- rynkowy, nawiązujący do celowościowego ujęcia efektywności, tj. po pierwsze kluczowe znaczenie stosunku cele/efekty (identyfikacja, kreowanie i zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych) oraz po drugie relacja cele/nakłady, tj. orientacja na zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych przy uzasadnionym ekonomicznie poziomie nakładów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ostatecznie wszystkie podejmowane działania mają swoje odzwierciedlenie w perspektywie finansowej. Badacze wskazują, że jednym z podstawowych mierników służących ocenie zdolności przekształcania zasobów w daną wartość jest zysk przedsiębiorstwa (Cyfert i Krzakiewicz, 2009 za: Drucker, 1994). W konsekwencji, analizując efektywność organizacji badacze nauk o zarządzaniu również analizują miary finansowe pozwalające na interpretację osiągniętych rezultatów (Kowal, 2013).

Wśród najczęściej wykorzystywanych mierników finansowych wyróżnia się tzw. bezwzględne księgowe mierniki efektywności przedsiębiorstwa oraz tzw. finansowe mierniki efektywności firmy. Do bezwzględnych mierników finansowych zalicza się (Witczak, 2015, s. 204–205):

- EBIT (ang. *earnings before deducting interest and taxes*, tj. zysk operacyjny przed odliczeniem podatków i odsetek);
- EBITDA (ang. *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, tj. zysk operacyjny przed potrąceniem odsetek i amortyzacji);
- NOPAT (ang. *net operating profit after taxes*, tj. zysk operacyjny po opodatkowaniu);
- EBIDAAT (ang. *earnings before interests and amortization after taxes*, tj. zysk przed opłaceniem odsetek i amortyzacji, po opodatkowaniu);
- EPS (ang. *earnings per share*, tj. zysk na jedną akcję).

Z kolei wśród finansowych mierników efektywności opartych na przepływach finansowych wyróżnia się (Witczak, 2015, s. 205):

- FCF (ang. *free cash flow*, tj. wolne przepływy pieniężne);
- FCFE (ang. *free cash flow to equity*, tj. wolne przepływy pieniężne dla właścicieli);
- NPV (ang. *net present value*, tj. wartość bieżącą netto);

- CVA (ang. *cash value added*, tj. gotówkowa wartość dodana).

Należy pamiętać, że analizowanie takich miar, jak np. koszty, zysk, przychody ze sprzedaży, czy rentowność, są wyłącznie odzwierciedleniem rezultatów osiągniętych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa i ich ocena powinna być powiązana z analizą wykorzystania poszczególnych nakładów wykorzystywanych w procesie produkcji oraz kontekstu otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (Sierpińska i Jachna, 1993).

E. Skrzypek (2000) wskazuje, że słabością perspektywy finansowej jest dokonywanie pomiarów *ex post*, a informacja o tym, co się wydarzyło nie jest gwarancją sukcesu w przyszłości. Ponadto, E. Skrzypek zaznacza, że wzrost zysków nie zawsze jest tożsamy ze zwiększoną efektywnością działania. Popularne wśród badaczy metody wskaźnikowe, czy analiza graniczna w niepełny sposób obrazują rzeczywistość, bowiem nie prezentują przyczyn danego poziomu efektywności w organizacji (w tym nie poruszają problematyki skuteczności i jakości zarządzania) (Ziębicki, 2014). Należy zaznaczyć, że wskaźniki mające służyć ocenie efektywności organizacji nie powinny mieć wyłącznie charakteru ilościowego.

Kluczowe znaczenie, choć trudne do zastosowania w porównywaniu poszczególnych podmiotów, mają również mierniki jakościowe, pomocne w przypadku opisu trudno kwantyfikowalnych kategorii, jak na przykład zdolność adaptacji do zmian otoczenia (Bielski, 1988). P. Zbierowski (2008), zaleca aby oprócz miar finansowych badać efektywność przy wykorzystaniu miar pozafinansowych, jak m.in. satysfakcja interesariuszy, czy subiektywne oceny efektywności. E. Głodziński (2017) zauważa, że w ramach nauk o zarządzaniu podnosi się konieczność mierzalności efektywności, zarówno z perspektywy efektywności ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej. Metody opisowe mogą bowiem okazywać się zawodne. Potrzeba różnorodności wskaźników służących pomiarom i ocenie podejmowanych działań jest uzależniona od specyfiki danego przedsiębiorstwa.

Konieczność szerokiego podejścia do badania efektywności podkreśla także W. Czakon (2005), według którego również rachunek kosztów działań powinien obejmować nie tylko miary finansowe, ale również pozafinansowe. Podobnie W. Dyduch (2013 za: M. Lebas i K. Esuke, 2004) podkreśla, że współcześnie efektywność powinna być postrzegana nie tylko jako efektywność finansowa, lecz jako efektywność całej organizacji.

Ocena efektywności organizacji może być dokonywana z różnych perspektyw. Po pierwsze, efektywność organizacji może być oceniana z perspektywy procesów, jak proponuje

W. Czakon (2005), albo z perspektywy strategicznej, co proponują W. Dyduch (2008) i E. Skrzypek (2013). Ocena efektywności może mieć zatem mniej lub bardziej szczegółowy charakter (również, gdy np. podejmuje się ocenę efektywności konkretnej jednostki biznesowej, bądź działu). Efektywność organizacji może być także nastawiona wyłącznie na działania dotyczące wyłącznie wnętrza organizacji, albo z uwzględnieniem zewnętrznego wymiaru, jak proponują np. K. Obłój (2000) lub W. Dyduch (2008). Na rysunku 8 zaprezentowano kierunki rozważań nad efektywnością.

Ocena efektywności	poziom uszczegółowienia	ogólny	próba całościowej oceny efektywności organizacji
			szczegółowy
	poziom oceny	strategiczny	analiza unikatowości modelu działania zdolność antycypowania i odpowiedzi na zmiany
		operacyjny	analiza konkretnych procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa
	perspektywa oceny	zewnętrzna	analiza efektywności z perspektywy rynku (udział w rynku; efektywność wyboru rynków/klientów); lojalność i zadowolenie klientów
		wewnętrzna	analiza efektywności z perspektywy wnętrza organizacji; analiza konkretnych obszarów funkcjonalnych, procesów
podmiot dokonujący oceny		obserwator wewnętrzny	analiza i ocena efektywności organizacji przez interesariusza wewnętrznego, np. kierownika wyższego szczebla, prezesa
		obserwator zewnętrzny	analiza i ocena organizacji przez interesariusza zewnętrznego, np. rząd, ostateczny odbiorca, inwestor zewnętrzny

Rysunek 8. Kierunki rozważań nad efektywnością organizacji

Źródło: opracowanie własne podstawie (Dyduch 2008; Obłój 2000; Skrzypek 2000, 2012; Osbert-Pociecha 2012).

Wyniki badań pokazują, że organizacje stosują różne kryteria efektywności dla oceny poszczególnych obszarów działań (Cameron, 1981). B.S. Georgopoulos i A.S. Tannenbaum (1957, s. 536) proponują trzy kryteria (i tym samym wymiary oceny) dla efektywności organizacji:

- organizacyjną wydajność (produktywność) (ang. organizational productivity);
- organizacyjną elastyczność, zarówno w odniesieniu do zmian wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji;
- oraz wewnątrzorganizacyjnych napięć i konfliktów.

Zespół badawczy J.P. Cambella (Goodman i Pennings, 1977 za: Campbell i in., 1974) wskazuje trzydzieści kryteriów oceny efektywności organizacji, które zaprezentowano w tabeli 5. Badacze zauważają jednak, że niektóre z wyróżnionych kryteriów dotyczą tych samych obszarów funkcjonowania i to zadaniem jednostki dokonującej oceny efektywności organizacji jest dokonanie odpowiedniego doboru kryteriów.

Tabela 5. Kryteria oceny efektywności według J.P. Campbella

Kryterium oceny	Opis znaczenia kryterium
Efektywność ogólna (ang. overall effectiveness)	Ogólna ocena efektywności powinna uwzględniać możliwie wiele aspektów, w tym archiwalne wyniki organizacji z uwzględnieniem oceny osób, które dobrze znają specyfikę organizacji.
Produktywność (ang. productivity)	Wolumen produkcji dóbr/usług oferowanych przez organizację; mierzona na poziomie indywidualnym, grupowym i całej organizacji; należy uwzględniać wskaźniki i wyniki archiwalne.
Wydajność (ang. efficiency)	Wskaźnik wyrażający stosunek osiągniętego wyniku (ang. performance) do poniesionego kosztu danego działania.
Zysk (ang. profit)	Przychody ze sprzedaży po uwzględnieniu kosztów i obciążeń prawnych. Alternatywnie, miara wyrażana procentowo, jako zysk na sprzedaży lub zysk z inwestycji.
Jakość (ang. quality)	Jakość głównego produktu (lub usługi) oferowanej przez przedsiębiorstwo; może przyjmować różne formy pomiaru.
Wypadkowość (ang. accidents)	Częstotliwość wypadków przy pracy.
Absencje (ang. absenteeism)	Różne miary wyrażające wskaźnik absencji, np. niewyjaśnione nieobecności, absencje ogółem.
Rotacja (ang. turnover)	Analiza liczby złożonych wypowiedzeń; wielkość porównana w czasie.
Satysfakcja z pracy (ang. job satisfaction)	Satysfakcja rozważana w różnych ujęciach.
Motywacja (ang. motivation)	Miara wyrażona gotowością/chęcią do pracy; osiąganiem wyznaczonych pracownikom celów; ujęcie orientacji na cele przez pracowników.
Morale (ang. morale)	Morale w przedsiębiorstwie; m.in. jako specyficzna właściwość grupy; poczucie przynależności; miernik powiązany z motywacją (poziom grupowego morale jest powiązany z indywidualną satysfakcją i motywacją pracowników).
Wzrost (ang. growth)	Wzrost, m.in. z perspektywy wzrostu siły roboczej, aktywów, wielkości sprzedaży, udziału w rynku; odnoszony do różnych okresów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kontrola (ang. control)	Stopień i rozkład kontroli menedżerskiej wpływający na zachowania uczestników organizacji.
Konflikty/spójność (ang. conflict/cohesion)	Spójność zachowań członków organizacji, współpraca, komunikacja.
Elastyczność/adaptacja (ang. flexibility/adaptation)	Zdolność organizacji do zmiany procedur w odpowiedzi na zmiany otoczenia.
Planowanie (ang. planning and goals settings)	Stopień w jakim organizacja systematycznie planuje kolejne działania.
Zgodność celów (ang. goal consensus)	Stopień w jakim członkowie organizacji postrzegają swoje cele jako spójne z celami organizacji.
Internalizacja celów organizacji (ang. internalization of organizational goals)	Akceptowalność celów organizacji; przekonanie, że cele wyznaczone przez organizację są właściwe (co nie oznacza, że zostały uzgodnione).
Kongruencja norm i ról (ang. role and norm congruency)	Stopień, w jakim uczestnicy organizacji zgadzają się na požądane przez organizację postawy, zachowania, efekty i role.
Umiejętności interpersonalne menedżerów (ang. managerial interpersonal skills)	Poziom umiejętności, w oparciu o które menedżerowie kształtują relacje z podwładnymi, współpracownikami i przełożonymi, w kontekście kształtowania współpracy, osiągania celów i nadzwyczajnych wyników (włączając orientację na pracownika).
Umiejętności zadaniowe menedżerów (ang. managerial task skills)	Ogólny poziom umiejętności menedżerów, jako osób wydających polecenia, liderów grup, którzy wykonują zadania zorientowani na ich realizowanie zadań, a nie umiejętności interpersonalne.
System informacji i komunikacji (ang. information management and communication)	Kompletność, wydajność i precyzyjność w analizowaniu i dystrybuowaniu informacji krytycznej dla efektywności organizacji.
Gotowość (ang. readiness)	Ogólna ocena odnosząca się do prawdopodobieństwa, że organizacja będzie mogła wykonać określone zadania, jeśli stanie w obliczu konieczności ich wykonania.
Wykorzystanie otoczenia (ang. utilization of environment)	Stopień, w jakim organizacja odnosi sukces w interakcjach z otoczeniem w procesie nabywania rzadkich i wartościowych zasobów.
Ocena przed jednostki zewnętrzne (ang. evaluation by external entities)	Ocena organizacji (bądź jej obszarów) przez jednostki zewnętrzne z otoczenia organizacji (np. lojalność i zaufanie ze strony dostawców, klientów, udziałowców, jednostki publiczne itp.)
Stabilność (ang. stability)	Utrzymywanie struktury, funkcji i zasobów w perspektywie długookresowej, szczególnie w trudnych sytuacjach.
Wartość zasobów ludzkich (ang. value of human resources)	Całościowa ocena wartości poszczególnych uczestników organizacji, oceniana z perspektywy księgowej (bilansu).
Partycypacja (ang. participation and share influence)	Stopień, w jakim poszczególni uczestnicy organizacji biorą udział w procesie podejmowania decyzji.
Orientacja na szkolenia i rozwój (ang. training and development emphasis)	Miara wysiłku, jaki organizacja poświęca na rozwijanie zasobów ludzkich.
Orientacja na osiągnięcia (ang. achievement emphasis)	Stopień, w jakim organizacja jest zorientowana na osiągnięcie nowych celów.

Źródło: (Goodman i in. 1977, s. 36-39).

Analiza literatury poświęconej problematyce efektywności pokazuje wiele wątpliwości. Z jednej strony podkreśla się, że trudno prowadzić analizę porównawczą między różnymi względem siebie organizacjami, np. z uwagi na problem dokonania oceny stopnia osiągania celów przez analizowane organizacje, co w konsekwencji może prowadzić do błędnej konkluzji, że rozpatrywanie efektywności powinno być przeprowadzane dla

konkretnego podmiotu. Z drugiej strony, szczególne znaczenie przypisuje się analizie porównawczej, tj. porównywaniu efektywności danej organizacji do innych, wybranych do analizy podmiotów (Goodman i Pennings, 1977). Uwzględniając ograniczenia poznawcze wynikających ze złożoności zjawisk warunkujących efektywność poszczególnych podmiotów rynkowych, w niniejszej dysertacji przyjęto, że efektywność organizacji powinna być porównywana w odniesieniu do innych organizacji.

Jak wskazano powyżej, w literaturze przedmiotu proponowane są różne perspektywy i sposoby pomiaru, wskazywane są również różne determinanty efektywności organizacji. Należy być jednak świadomym, że przyjęcie nadmiernej liczby wskaźników zaburza ostateczny obraz sytuacji oraz utrudnia przeprowadzanie badań. Warto pamiętać o tym, że po pierwsze, przyjęte miary (jak i punkt odniesienia pomiarów) powinny być dostosowane do specyfiki danego podmiotu gospodarczego. Po drugie, fundamentalne znaczenie ma również uwzględnienie stadium rozwoju, w którym znajduje się dany podmiot. Po trzecie, ocena powinna uwzględniać integralny charakter systemu, a także jego szeroko rozumianą wydajność. Dalej, rozważania nad efektywnością organizacji nie mogą być oderwane od jej społecznego wymiaru. M. Bielski (1988) wskazuje, że w rozważaniach nad efektywnością organizacji należy uwzględnić także morale jej uczestników. Ostatnim, ale również istotnym elementem analizy winno być dostosowywanie się organizacji do otoczenia.

Naukowcy wskazujący na niejasności w interpretacji istoty kategorii efektywności organizacji podkreślają, że same rozważania teoretyczne niewiele wnoszą do teorii organizacji i zarządzania. Podkreśla się konieczność przeprowadzania badań nad efektywnością. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że takie badania są podejmowane, również w polskim środowisku naukowym. Przykładowo, A. Wójcik-Karpacz (2012) mierzy efektywność z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych, a W. Dyduch (2008) bada wpływ pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa. Naukowcy prowadzą również badania nad efektywnością podmiotów publicznych (Austen, 2014; Ziębicki, 2014). W tabeli 6 przedstawiono wybrane opracowania (zarówno polskie, jak i zagraniczne), będące rezultatami badań nad efektywnością.

Tabela 6. Badania nad efektywnością

Autor	Przedmiot badań	Próba badawcza	Miary efektywności	Podmiot oceny	Sposób oceny
T. Pucci, C. Nosi, L. Zanni (2017)	Badanie zależności między zdolnościami, projektowaniem modelu biznesowego a efektywnością włoskich MSP	411 małych i średnich tokańskich przedsiębiorstw	Miary niefinansowe: <ul style="list-style-type: none"> • Ogólna ocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do: głównych konkurentów, wyznaczonych celów oraz średniej w branży 	Właściciel przedsiębiorstwa	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów
A. Kwiotkowska (2015)	Badanie efektywności akademickich przedsiębiorstw odpryskowych	23 przedsiębiorstwa	Miary finansowe: <ul style="list-style-type: none"> • Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) • Średnia rentowność sprzedaży • Średnia rentowność aktywów • Średnia rentowność kapitału własnego • Zyskowność (zysk netto) w porównaniu do głównych konkurentów • Zyskowność (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju • Stopień przewagi kosztowej w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze Miary niefinansowe: <ul style="list-style-type: none"> • Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia • Dynamika udziału w rynku • Stopień lojalności klientów w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze • Stopień wzrostu w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze • Stopień przewagi w wytworzonym <i>know-how</i> w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze • Stopień długoterminowego zabezpieczenia przetrwania firmy 	Kadra zarządzająca	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów

I. Witczak (2015)	Analiza efektywności przedsiębiorstw farmaceutycznych	3 przedsiębiorstwa farmaceutyczne	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wskaźnik szybkiej płynności • Wskaźnik płynności bieżącej • Rentowność kapitału własnego • Rentowność sprzedaży • Rentowność aktywów <p>Miary niefinansowe: - brak-</p>	Badacz, na podstawie udostępnionych sprawozdań finansowych	Ocena na podstawie udostępnionych sprawozdań finansowych
Shu-Mei Tseng, Pei-Shan Lee, (2014)	Badanie wpływu zarządzania wiedzą i dynamicznych zdolności na efektywność organizacji	232 menedżerów wyższego szczebla z branży nowych technologii i branży wytwórczej	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wielkość sprzedaży • Rentowność sprzedaży • Zyski • Rentowność inwestycji <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolność do wprowadzania nowych produktów/usług we właściwym czasie • zdolność do rozwijania nowych produktów • tempo wprowadzania nowych produktów w porównaniu konkurentami • stopień automatyzacji w porównaniu do konkurentów • dostosowywanie się kuba zmiana procesów zarządzania w kontekście zmieniających się warunków konkurowania • utrzymanie wartościowego personelu • zdolność do kształcenia menedżerów • satysfakcja pracowników • posiadanie opracowanych planów na przyszłość • inwestowanie w nowe rynki i rozwój technologii 	Respondenci biorący udział w ankiecie internetowej	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów

B. Ziębicki (2014)	Badanie efektywności podmiotów sektora publicznego	114 gmin z obszaru Małopolski 64 instytucje publiczne świadczące usługi społeczne	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perspektywa zarządzania wynikami <ul style="list-style-type: none"> • Efektywność ekonomiczna <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspektywa procesów wewnętrznych <ul style="list-style-type: none"> • Stabilność • Kontrola • Kompetencyjność - perspektywa zarządzania wynikami <ul style="list-style-type: none"> • Skuteczność • Optymalizacja wykorzystania zasobów⁸ • Motywacja - perspektywa integracji z otoczeniem <ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność • Partycypacja obywatelska • Współpraca zewnętrzna 	Pracownicy podmiotów sektora publicznego (gminy lub instytucje publiczne)	Sześciostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów
--------------------	--	--	--	---	--

⁸ Zwiększanie zakresu realizowanych zadań przy danym poziomie zasobów ludzkich i rzeczowych (Ziębicki 2014, s. 187).

A. Austen (2013)	Badanie efektywności publicznych sieci międzyorganizacyjnych	69 partnerstw; z każdego partnerstwa odpowiedzi udzielali lider oraz dwóch partnerów	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perspektywa społeczności <ul style="list-style-type: none"> • Obniżenie kosztów dostarczenia usług - perspektywa organizacji <ul style="list-style-type: none"> • Obniżenie kosztów na poziomie organizacji <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perspektywa społeczności <ul style="list-style-type: none"> • Percepcja rozwiązania problemu • Skala rozwiązania problemu • Wartość dla klienta • Zaangażowanie społeczności • Trwałość • Innowacyjność • Zwiększenie zakresu usług - perspektywa sieci <ul style="list-style-type: none"> • Wzajemne korzyści • Brak dublowania się usług • Siła relacji • Poziom zaangażowania partnerów • Stopień realizacji celów • Zakres świadczonych usług • Legitymizacja partnerstwa - perspektywa organizacji <ul style="list-style-type: none"> • Przetrawanie organizacji • Legitymizacja organizacji • Dostęp do zasobów • Indywidualizacja usług • Przyrost kompetencji • Postrzegany przyrost korzyści do kosztów 	Lider oraz dwóch partnerów danej sieci (badania wielopoziomowe)	Siedmiostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów
------------------	--	--	--	---	---

W. Dyduch (2013)	Wpływ twórczej strategii na efektywność funkcjonowania organizacji	606 przedsiębiorstw z województwa śląskiego	<p>Miary finansowe:</p> <p>- w ujęciu obiektywnym</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentowność sprzedaży • Rentowność aktywów • Rentowność kapitału własnego <p>- w ujęciu subiektywnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rentowność sprzedaży w porównaniu do głównych konkurentów • rentowność aktywów w porównaniu do głównych konkurentów • rentowność kapitału własnego w porównaniu do głównych konkurentów • zyskowość (zysk netto) w porównaniu do głównych konkurentów • zyskowość (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju <p>Miary niefinansowe:</p> <p>- w ujęciu subiektywnym</p> <ul style="list-style-type: none"> • przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w porównaniu z głównymi konkurentami • dynamika udziału w rynku w porównaniu do głównych konkurentów • stopień lojalności klientów w porównaniu do głównych konkurentów • stopień wzrostu w porównaniu do innych firm w sektorze 	Prezysi lub właściciele przedsiębiorstw (w przypadku subiektywnych ocen)	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny oraz obiektywna ocena miar finansowych
------------------	--	---	--	--	---

A. Wójcik-Karpacz (2012)	Wpływ zdolności relacyjnej na efekty relacji z partnerami rynkowymi (małe i średnie przedsiębiorstwa)	216 małych przedsiębiorstw 40 średnich przedsiębiorstw	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty relacji z partnerami rynkowymi (koszty akwizycji ex ante, koszty akwizycji ex post, obniżka kosztów operacyjnych, obniżka kosztów bezpośrednich produktu) <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poprawa jakości oferowanych produktów lub świadczonych usług • zwiększenie wykrywalności zmian w preferencjach nabywców finalnych • intensyfikowanie rozwoju nowych produktów lub usług i dostarczanie ich na rynek • zwiększanie elastyczności w obsłudze nieprzewidzianych zleceń 	Właściciel przedsiębiorstwa	Sześciostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów
S.Y. Chien, Ch.H. Tsai (2012)		132 menedżerów sieci restauracji	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wielkość sprzedaży • bieżąca zyskowość • rentowność sprzedaży <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakość usług • ogólna wydajność restauracji 	Menedżerowie restauracji	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów

W. Dyduch (2008)	Wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność organizacji	308 organizacji z całej Polski	<p>Miary finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dynamika sprzedaży • zysk • rentowność sprzedaży • rentowność kapitału własnego • rentowność aktywów • rentowność inwestycji • współczynnik MacKenzie <p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wielkość zatrudnienia • tworzenie wartości dla interesariuszy • zadowolenie klientów • zadowolenie pracowników • ilość nowych produktów 	Kierownicy średniego i wyższego szczebla	Siedmiostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów
Herman i Renz (2004)	Ocena efektywności organizacji non-profit przez różnych interesariuszy. Badanie zależności między efektywnością zarządu, efektywnością organizacji a wykorzystaniem najlepszych praktyk zarządzania	47 organizacji non-profit (zajmujących się ochroną zdrowia, pomocą społeczną i wsparciem osób niepełnosprawnych);	<p>Miary niefinansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie finansami • pozyskiwanie funduszy • realizacja programu • public relations • współpraca ze społecznością • praca z wolontariuszami • zarządzanie zasobami ludzkimi • relacje z instytucjami rządowymi • praca zarządu 	Członkowie zarządu, kierownicy najwyższego szczebla, założyciele fundacji	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów

K. Cameron (1978)	Pomiar efektywności organizacyjnej uczelni wyższych	6 instytucji (191 respondentów w pierwszym badaniu i 134 w drugim badaniu)	Miary niefinansowe <ul style="list-style-type: none"> • Satysfakcja studenta z systemu edukacji • Możliwości rozwoju dla studenta • Możliwości rozwoju kariery studenta • Rozwój osobisty studenta • Satysfakcja z pracy pracowników naukowych i administracyjnych • Rozwój i jakość wydziału • Otwartość systemu i interakcje społeczne • Zdolność do pozyskiwania zasobów • Zdrowie organizacji (procesy i praktyki wewnętrzne) 	Pracownicy naukowcy i administracyjni	Subiektywne oceny respondentów (pracownicy naukowcy i administracyjni)
-------------------	---	--	---	---------------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Informacje zawarte w tabeli 6 pozwalają zauważyć, że badacze podejmujący problematykę efektywności organizacji wykorzystują narzędzia badawcze oparte nie tylko na miarach finansowych, ale także pozafinansowych. Warto również zauważyć, że w praktyce badawczej z powodzeniem wykorzystuje się subiektywne oceny respondentów. S.M. Tseng i P.S. Lee (2014) zauważają, że powszechnie stosowane do oceny efektywności organizacji miary finansowe, jak: wielkość sprzedaży, zysk, rentowność inwestycji, nie obejmują wszystkich istotnych obszarów efektywności organizacji, co skłania ich do sformułowania wniosku, że efektywność powinna być rozpatrywana również z perspektywy poziomu jakości oferowanych produktów/usług, udziału w rynku, wprowadzania nowych produktów i innych niefinansowych miar.

Wskazuje się, że miary subiektywne również mogą w dokładny sposób przedstawiać informacje zawarte w miarach obiektywnych (Dyduch, 2013). A. Kwiotkowska (2015) zauważa przy tym, że wykorzystywanie w postępowaniu badawczym subiektywnych ocen respondentów jest równie dobrym wyborem metodologicznym, co stosowanie miar obiektywnych. A. Kwiotkowska wskazuje kilka zalet wykorzystania miar subiektywnych. Po pierwsze, prowadzone badania naukowe wskazują, że subiektywne miary efektywności są silnie skorelowane z miarami obiektywnymi. Po drugie, badane podmioty bardzo często nie mogą, lub też nie chcą ujawniać obiektywnych informacji. Po trzecie, zastosowanie miar subiektywnych pozwala na dokonanie porównań podmiotów funkcjonujących w różnych kontekstach, sytuacji gospodarczej i horyzontach czasowych. A. Kwiotkowska podkreśla również, że istotną informacją dla badacza jest także porównanie efektywności przez danego respondenta z konkurentami (Kwiotkowska, 2015).

Podejmując próbę oceny efektywności organizacji należy mieć świadomość, że niektóre z przyjętych miar efektywności mogą wzajemnie się wykluczać. Przykładowo, ocena wydajności pracowników może w krótkim okresie przyjmować wysokie wartości, co jednak będzie skutkowało niskim wskaźnikiem satysfakcji z pracy (nacisk ze strony zarządzających na maksymalizowanie wysiłków może powodować przeciążenie i w konsekwencji niezadowolenie wśród pracowników). Z drugiej strony, satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy może być zwiększana przez ograniczanie nacisków na realizację zadań, zwiększanie ilości czasu wolnego, co z kolei może negatywnie wpływać na wydajność pracy (Steers, 1975).

Rozdział III

Założenia postępowania badawczego

Problematyka funkcjonowania portów lotniczych ma charakter złożony. Z jednej strony działalność portów lotniczych jest regulowana przepisami prawnymi (zarówno państwowymi, jak również międzynarodowymi), z drugiej jednak strony analiza wyników wypracowywanych przez porty lotnicze (finansowych i niefinansowych) wskazuje na znaczne zróżnicowanie podmiotów. Trudno jednoznacznie ocenić efektywność portów lotniczych z uwagi na występowanie różnych grup interesariuszy. Z jednej strony działalność niektórych portów lotniczych nie jest uzasadniona ekonomicznie (porty ponoszą kilkunasto-, a nawet kilkudziesięciomilionowe straty), jednakże ich funkcjonowanie leży w interesie jednostek samorządu terytorialnego, celem zwiększania atrakcyjności i dostępności regionu.

W niniejszym rozdziale omówiono zastosowaną metodykę postępowania badawczego, wskazano na problem badawczy, a także na wykorzystane narzędzie badawcze, cel główny oraz cele szczegółowe. Ostatnie dwie części rozdziału zostały poświęcone uwarunkowaniom funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce. W ostatniej części rozdziału podjęto próbę oceny funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce.

3.1. Uwarunkowania funkcjonowania regionalnych portów lotniczych w Polsce

Porty lotnicze są ważnym elementem systemu transportu lotniczego. O ile do końca XX wieku zakładano, że celem funkcjonowania portu lotniczego jest zapewnianie niezakłóconego ruchu lotniczego, z pominięciem celów finansowych, obecnie obserwuje się zmianę podejścia do postrzegania zasad funkcjonowania portów lotniczych, które coraz częściej oceniane są przez pryzmat kategorii efektywności, jako podmiotów rynkowych, zorientowanych na efektywne funkcjonowanie (Grabińska, 2017; Graham, 2008; Rekowski, 2011).

W ostatnich latach w środowisku naukowym można zauważyć wzrost zainteresowania problematyką zarządzania portami lotniczymi (Doganis, 2005; Forsyth, Gillen, i Muller, 2012; Graham, 2008; Rekowski, 2011; Rucińska, Ruciński, i Tłoczyński, 2012; Ruciński, 2006), a także ich wpływem na rozwój miast i regionów (Huderek-Glapska, 2017; Olipra, 2016; Pancer-Cubulska i Olipra, 2016). W Polsce do roku 1989, w konsekwencji polityki centralnego planowania, możliwości rozwojowe branży były ograniczone. E. Pijet-Migoń (2012) zauważa, że w XX wieku transport był najbardziej regulowaną gałęzią gospodarki, zarówno ze względu na aspekty ekonomiczne (dotyczące dostępu do rynku), jak również nieekonomiczne (m.in.

bezpieczeństwo, ochrona środowiska). W latach 90. XX wieku rynek przewoźników lotniczych był zdominowany przez Polskie Linie Lotnicze „LOT”. Według A. Rucińskiego i K. Madeja (2016) przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zapoczątkowało dynamiczny rozwój branży transportu lotniczego.

W konsekwencji akcesji do Unii Europejskiej, Polska została zobowiązana do wprowadzenia trzech tzw. pakietów liberalizacyjnych, opracowanych kolejno w latach: 1987, 1990 i 1992⁹. Pierwszy pakiet, odnoszący się do międzynarodowego transportu lotniczego, wprowadził prawo do realizacji V wolności lotniczej¹⁰, tj. „zabierania pasażerów, poczty i towarów przeznaczonych na terytorium jakiegoś innego państwa oraz przywożenia pasażerów, poczty i towarów pochodzących z każdego takiego terytorium” na trasach stanowiących przedłużenie połączeń z i do kraju przynależności przewoźnika (Ruciński, 2006). E. Pijet-Migoń (2012) zauważa, że wielu badaczy podkreśla znaczenie tego pakietu dla zwiększenia dostępu do połączeń lotniczych, uelastycznienia zasad stosowania taryf, a także większej swobody w kontekście oferowania zdolności przewozowej. Postanowienia poczynione w ramach pierwszego pakietu zostały uzupełnione poprzez działania w ramach jednolitego wzorca rozbudowy systemu kontroli lotów, szkoleń kontrolerów lotniczych, powołania europejskiego systemu kontroli ruchu powietrznego EUROCONTROL (Ruciński, 2006).

Drugi pakiet obejmował dalsze rozszerzenia, takie jak m.in. poszerzanie wspólnotowego rynku przewozów lotniczych, zwiększenia możliwości oferowania rocznych zdolności przewozowych z 30% do 50%, zmniejszenie restrykcji w zakresie zasad stosowania taryf lotniczych oraz ułatwienia dostępu do połączeń w ramach III i IV wolności. Trzeci pakiet zniósł wszelkie ograniczenia w przewozach krajowych i międzynarodowych państw członkowskich Wspólnoty Europejskiej i wprowadził jasne zasady licencjonowania i certyfikowania przewoźników, dostawców sprzętu lotniczego, baz obsługi technicznej oraz usług

⁹ Pierwszy pakiet przyjęto na podstawie Rozporządzeń Rady nr 3975/87 oraz nr 3976/87, OJ 1987; wprowadzono w życie na podstawie art. 85 i 86 Traktatu Rzymskiego; drugi pakiet przyjęto Rozporządzeniem Rady Nr 2344/90, OJ 1990, L 217/15; trzeci pakiet przyjęto Rozporządzeniem Rady Nr 2410/92, OJ 1992, L 240/18 oraz 2411/92, OJ 1992, L 240/19 (Ruciński, 2008).

¹⁰ Konwencja chicagowska z 1944 roku wprowadziła pięć przywilejów, tzw. wolności: (I) przywilej przelotu nad terytorium innego państwa bez lądowania; (II) przywilej lądowania dla celów niehandlowych (np. lądowanie techniczne); (III) przywilej przewożenia (wyładowania) pasażerów, towarów i poczty zabranych z państwa, do którego należał statek powietrzny, (IV) przywilej zabierania pasażerów, poczty i towarów z przeznaczeniem do przewozu na terytorium państwa, do którego przynależy statek powietrzny; (V) przywilej zabierania pasażerów, poczty i towarów do państw trzecich oraz prawo przywożenia pasażerów, poczty i towarów z tych państw (Pijet-Migoń, 2012).

pozaprzewozowych. Wspólna polityka transportu lotniczego przyjęta przez kraje Wspólnoty Europejskiej została nazwana „polityką otwartego nieba”, która ma zapewniać wolności realizowania bezpiecznych lotów, wolności przewożenia pasażerów i ładunków, a także wolności operacji handlowych w granicach tego, co nie jest zakazane (Pijet-Migoń, 2012; Ruciński, 2006). Warto zauważyć, że po wstąpieniu do Unii Europejskiej Polska wprowadziła trzy pakiety niemal jednocześnie, bez skorzystania z okresu przejściowego (Tłoczyński, 2016). Akcesja Polski do Unii Europejskiej, wprowadzenie pakietów liberalizacyjnych, spowodowały otwarcie rynku dla przewoźników zagranicznych. Po roku 2004 rynek przewoźnika zaczęły zdobywać linie niskokosztowe, których udział w obsłudze ruchu pasażerskiego w 2010 roku wyniósł ponad 50%.

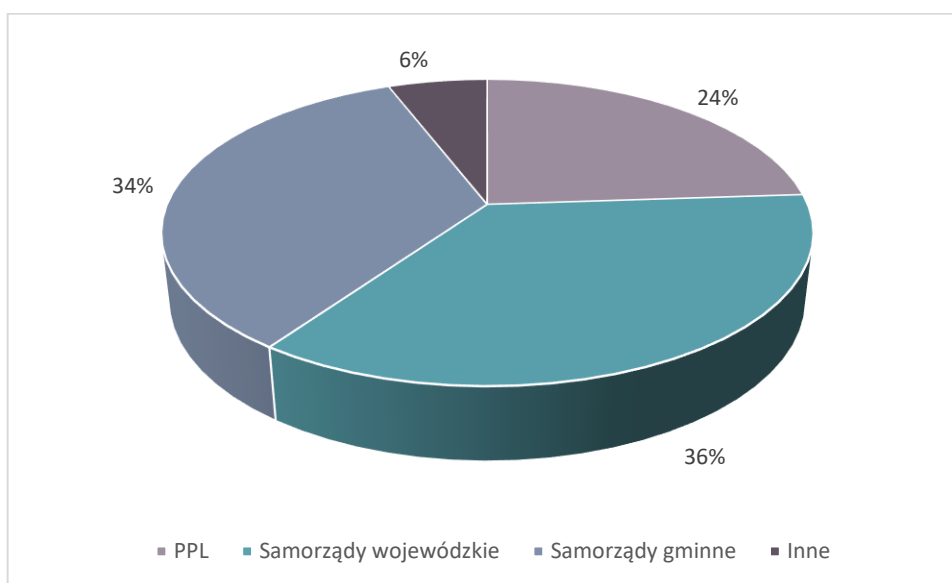
Pomimo liberalizacji rynku usług transportu lotniczego, funkcjonowanie portów lotniczych jest regulowane przez wiele różnych podmiotów, występujących na różnych poziomach (Tłoczyński, 2016). Na poziomie międzynarodowym są to organizacje, jak: Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ang. International Civil Aviation Organization, ICAO), tj. wyspecjalizowana organizacja ONZ, która została powołana na mocy konwencji chicagowskiej z 1944 roku oraz Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych (ang. International Air Transport Association, IATA) z siedzibą w Montrealu i Genewie. Na poziomie kontynentalnym funkcjonowanie portów lotniczych jest regulowane przez Unię Europejską, a na poziomie krajowym, przez Urząd Lotnictwa Cywilnego.

D. Tłoczyński (2016) zauważa, że aktywność wyżej wspomnianych instytucji deformuje działanie mechanizmu rynkowego, bowiem dopuszcza ingerencję m.in. w obszarze procedur zapewniania bezpieczeństwa; kontroli granicznej i celnej; certyfikacji lotnisk; certyfikacji urzędzeń niezbędnych do obsługi ruchu lotniczego; zapewniania opieki medycznej (wydzielenia pomieszczeń na punkty pomocy medycznej), co z kolei przekłada się na wzrost poziomu kosztów funkcjonowania i przebieg procesów realizowanych przez porty lotnicze. W grupie podmiotów zaangażowanych w kształtowanie uwarunkowań rynku transportu lotniczego, oprócz organizacji międzynarodowych, państwowych i prywatnych organizacji lotniczych, A. Ruciński i K. Madej (2016), wyróżniają:

- porty lotnicze wraz z infra-, endo-, egzo- i suprastrukturą;
- linie lotnicze;

- producentów infrastruktury oraz sprzętu wykorzystywanych w działalności operacyjnej,
- dostawców usług na rzecz przewoźników i portów lotniczych,
- podmiotów wspomagających dystrybucję usług (m.in. biura, agencje turystyczne itd.),
- grupy kapitałowe związane z transportem lotniczym,
- nabywców (zarówno instytucjonalnych, jak również osoby fizyczne).

Rozważając grupy interesariuszy portów lotniczych należy zwrócić uwagę na głównych udziałowców, do których w Polsce zaliczają się samorządy (wojewódzkie i gminne), a także Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze (PPL), będące właścicielem Portu im. F. Chopina. PPL posiada udziały w dziesięciu regionalnych portach lotniczych (załącznik nr 4) i zarządza portem lotniczym Zielona Góra-Babimost (100% udziałów samorządu województwa lubuskiego). Obecnie udział PPL w grupie regionalnych portów lotniczych kształtuje się na poziomie 24%, co zaprezentowano na wykresie 2.



Wykres 2. Struktura właścicielska regionalnych portów lotniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na stronach internetowych portów lotniczych (stan na wrzesień 2018 r.).

Analiza struktury udziałów w portach lotniczych wskazuje, że porty lotnicze stanowią własność publiczną¹¹ (na poziomie lokalnym, lub regionalnym), jednakże, jak podkreśla M. Rekowski (2011), niezależnie od tego, czy port lotniczy jest własnością publiczną, czy

¹¹ W 2008 roku austriackie przedsiębiorstwo Airports International wykupiło 49% udziałów portu Bydgoszcz-Szwederowo. Jednakże, w 2009 roku inwestor wycofał się, a jego udziały wykupiły z powrotem władze Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

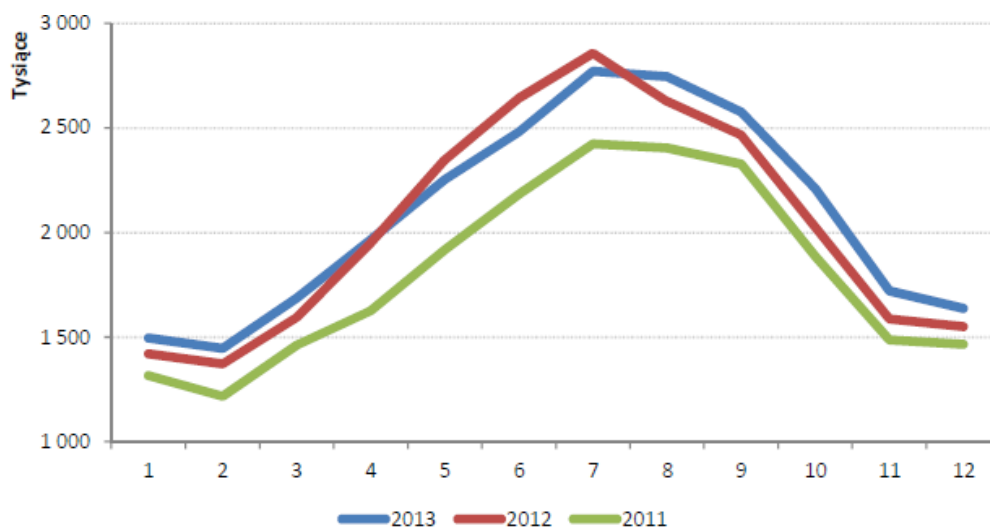
prywatną, powinien być zorientowany na efektywne funkcjonowanie. Warto zauważyć, że z jednej strony w opracowaniach branżowych wskazuje się na krytyczne znaczenie aktywności i zaangażowania PPL w kształtowanie strategii regionalnych portów lotniczych, jednakże, z drugiej strony podkreśla się pasywną postawę PPL wobec zaangażowania w funkcjonowanie i rozwój portów regionalnych (Gościńiarek, Baca, i Łyszyk, 2011). Należy zwrócić uwagę, że tylko w przypadku dwóch portów PPL ma decydujący głos: zarządza portem lotniczym Zielona Góra-Babimost¹², a w przypadku portu lotniczego Kraków-Balice PPL posiada większość udziałów.

Rozważając uwarunkowania funkcjonowania regionalnych portów lotniczych należy zwrócić uwagę na działalność linii lotniczych. W literaturze (Pijet-Migoń, 2012) wskazuje się, że wysoki stopień regulacji w obszarze transportu lotniczego, w tym regulacji chroniących interesy narodowych linii lotniczych, wynikał nie tylko z aspektu gwarancji bezpieczeństwa w obsłudze ruchu lotniczego. Państwowy charakter własności linii lotniczych przyczyniał się do budowania prestiżu danego państwa. W pracach naukowych, a także w opracowaniach Urzędu Lotnictwa Cywilnego zwraca się uwagę na kluczowe znaczenie aktywności linii niskokosztowych w rozwoju regionalnych portów lotniczych w Polsce.

A. Ruciński i K. Madej (2016) zauważają, że rozwój popytu na usługi lotnicze jest uzależniony od tempa rozwoju infrastruktury transportowej, tempa rozwoju gospodarczego, a także tempa wzrostu zamożności społeczeństwa. Wskazuje się, że sukces linii niskokosztowych, wynikał nie tylko z intensywnego ruchu w ramach migracji zarobkowych, ale również ze wzrostu poziomu zamożności polskiego społeczeństwa. Zarówno w opracowaniach branżowych, jak również w artykułach naukowych, zwraca się uwagę na sezonowy charakter ruchu pasażerskiego w ciągu roku (Tłoczyński, 2016), co zaprezentowano na poniższych wykresach (zob. wykres 3 i 4). Według danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego rok 2012 był kolejnym rokiem dynamicznego wzrostu ruchu pasażerskiego, co wynikało m.in. z organizacji turnieju EURO 2012. Należy zauważyć, że o ile w pierwszym półroczu 2012 roku (maj-lipiec) odnotowano większą liczbę obsłużonych pasażerów niż w porównywalnym okresie 2013, w kolejnych latach, tj. 2014 i 2015 obserwowano dalszy wzrost ruchu pasażerskiego, co potwierdza tezę o rozwoju rynku transportu lotniczego w analizowanym okresie.

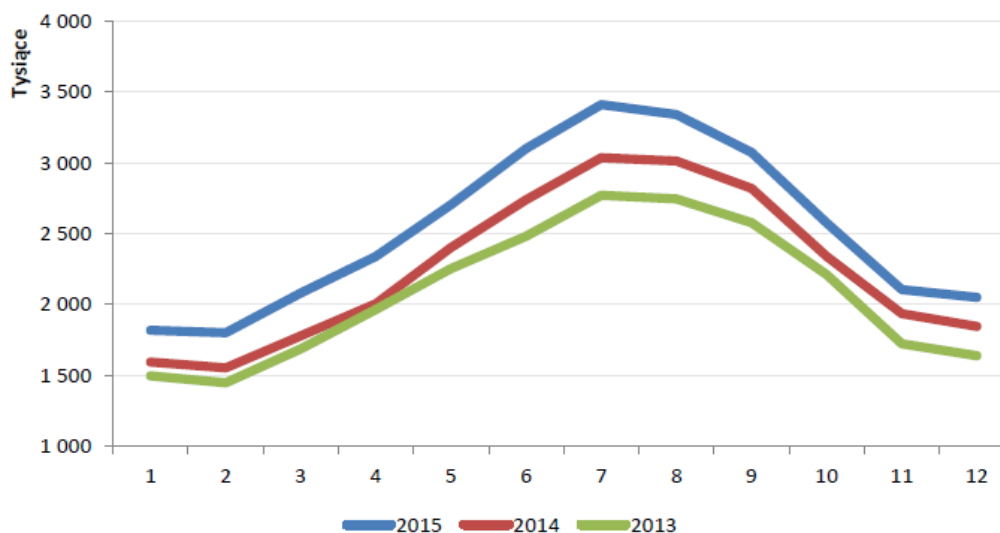
¹² Według informacji uzyskanych od Prezesa Spółki, port lotniczy Zielona Góra-Babimost nie ma wyodrębnionego rachunku wyników od portu im. F. Chopina, co zostało potwierdzone przez dział księgowości portu im. F. Chopina.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że z uwagi na to, że pytania zwarte w ankiecie odnosiły się do lat 2012-2015, wyniki – omawiane rezultaty regionalnych portów lotniczych nie wychodzą poza ten okres. Jakkolwiek należy zauważyć, że w kolejnych latach zaobserwować można wzrostowe tendencje w zakresie liczby obsłużonych pasażerów w portach lotniczych w Polsce (zob. wykres 5).



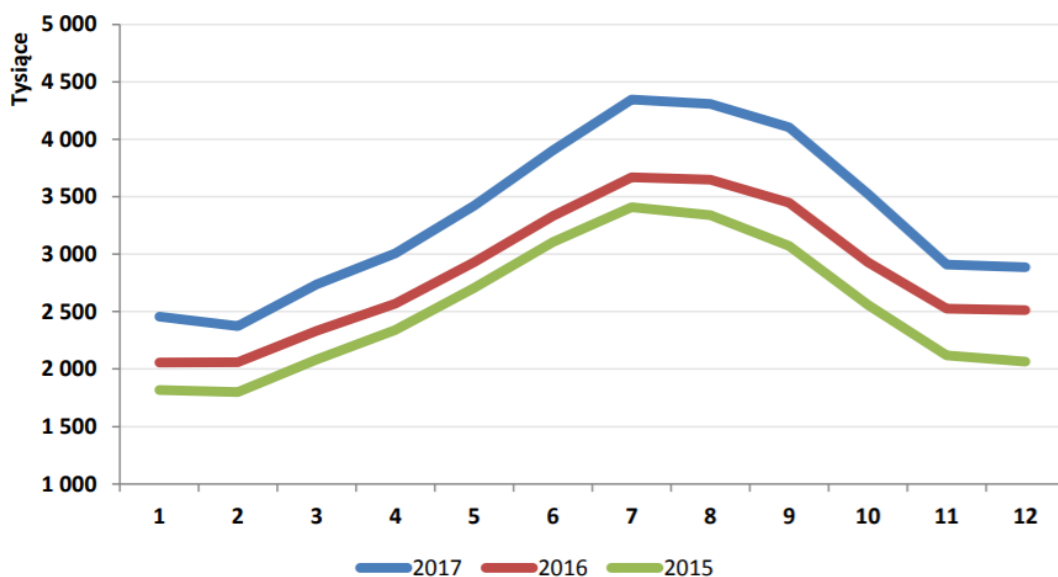
Wykres 3. Miesięczne przewozy pasażerskie w latach 2011-2013

Źródło: (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2013a, s. 7).



Wykres 4. Ruch pasażerski w latach 2013-2015

Źródło: (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2016, s. 7).



Wykres 5. Ruch pasażerski w latach 2013-2015

Źródło: (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2018, s. 8).

Z perspektywy obsługi ruchu pasażerskiego należy zwrócić uwagę na współpracę portów z liniami lotniczymi. W literaturze (Rekowski, 2011; Ruciński i Madej, 2016) wskazuje się, że rozwój regionalnych portów lotniczych w Polsce jest efektem aktywności dużych linii niskokosztowych, zapewniających połączenia między miastami i regionami w Polsce i Europie.

Z perspektywy portfela przewoźników lotniczych, modele biznesowe regionalnych portów lotniczych są zróżnicowane. Przykładowo, w latach 2012-2015 ruch pasażerski w porcie lotniczym Zielona Góra-Babimost był obsługiwany wyłącznie przez linię Sprint Air. W przypadku portu w Modlinie, który rozpoczął obsługę ruchu pasażerskiego w lipcu 2012 roku, obserwowano walkę konkurencyjną między linią Wizz Air (przeniesienie ruchu pasażerskiego z lotniska im. F. Chopina) oraz Ryanair (Serafin, 2012) z uwagi na awarię pasa startowego w okresie grudzień 2012-lipiec 2013 wstrzymano obsługę ruchu pasażerskiego. Po reaktywacji do portu powróciła wyłącznie linia Ryanair, natomiast Wizz Air wycofał się ze współpracy z portem w Modlinie. W roku 2014 Polskie Linie Lotnicze „LOT” zawiesiły połączenia międzynarodowe z portów regionalnych (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2015).

Działania linii lotniczych determinują kształt siatki połączeń oferowanej przez porty lotnicze. Zauważa się, że zmiany zachodzące na rynku transportu lotniczego w analizowanym okresie pogłębiły różnice, zarówno między regionalnymi portami lotniczymi, a portem im. F. Chopina, a także między portami regionalnymi obsługującymi poniżej i powyżej 1 miliona pasażerów

rocznie. Według analiz Urzędu Lotnictwa Cywilnego w latach 2012-2015 istotne znaczenie miały następujące zjawiska (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2013b; Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2013a; Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2015; Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2016):

- wahania w wolumenie krajowych przewozów pasażerskich: zmiany w latach 2012-2013 w wolumenie ruchu pasażerskiego krajowego wynikające z oferty przewozów krajowych OLT Express Regional oraz Eurolot S.A. W roku 2012, która spowodowała znaczące zwiększenie liczby (do 3,5 mln) pasażerów korzystających z usługi transportu lotniczego krajowego; z kolei w roku 2013 wskutek braku alternatywy dla OLT, spadku przewozów PLL LOT i Eurolot wolumen krajowego ruchu pasażerskiego zmniejszył się o ponad 30%;
- wahania w wolumenie ruchu czarterowego: niestabilna sytuacja polityczna w rejonie Północnej Afryki spowodowała, że w latach 2012-2013 odnotowano spadek wolumenu ruchu czarterowego; natomiast w roku 2014 zaobserwowano wzrost wielkości przewozów czarterowych, wynikających głównie z dynamicznego wzrostu wielkości ruchu czarterowego w rejon basenu Morza Śródziemnego (zaobserwowano także powrót zainteresowania destynacją do Egiptu);
- duża aktywność przewoźników nisko-kosztowych: w latach 2013-2015 liderami wzrostu rynku ruchu pasażerskiego byli przewoźnicy niskokosztowi, zmalał natomiast udział przewoźników sieciowych; w 2014 Ryanair dokonał znacznych ograniczeń oferowania z regionalnych portów lotniczych (Ryanair skoncentrował swoją aktywność w portach Warszawa-Modlin oraz Kraków Balice, ograniczając połączenia w Katowicach, a także w Łodzi oraz innych portach obsługujących poniżej 1 mln pasażerów); z kolei Wizz Air koncentrował się na działaniach w portach Gdańsk im. L. Wałęsy i Szczecin-Goleniów;
- aktywność przewoźników sieciowych: w 2014 roku PLL LOT w efekcie przeprowadzanej restrukturyzacji wycofał połączenia z portów regionalnych realizowanych do innych portów niż lotnisko im. F. Chopina, co zostało z kolei wykorzystane przez linię Lufthansa, która odnotowała największy wzrost liczby pasażerów na rynku przewozów sieciowych; warto zauważyć, że Lufthansa koncentrowała się na rozwijaniu lotów do Frankfurtu; przewoźnicy sieciowi odegrali

ważną rolę w zwiększeniu wolumenu ruchu pasażerskiego w mniejszych portach, przede wszystkim w Lublinie i Rzeszowie.

Regionalne porty lotnicze, dzięki pobudzeniu aktywności gospodarczej i społecznej lokalnej społeczności, powinny kreować dodatkowy popyt. Oprócz zwiększania mobilności społecznej ludności, a także podnoszenia atrakcyjności regionu dla potencjalnych inwestorów, porty lotnicze tworzą miejsca pracy, również w ramach współpracy w obszarze działalności pozalotniczej (Kawińska, 2010). W literaturze poświęconej zarządzaniu portami lotniczymi podkreśla się, że porty lotnicze konkurują ze sobą na wielu płaszczyznach (Doganis, 2005). Głównym punktem konkurowania jest tzw. obszar wpływu/ciążenia (ang. catchment area) (Tłoczyński, 2016). Walka o pasażera jest powiązana z konkurowaniem o przewoźników, siatkę połączeń, a także o środki finansowe przeznaczane na rozwój (Ruciński i Madej, 2016). M. Sajdak (2011) analizując grupy strategiczne regionalnych portów lotniczych w Polsce według kryteriów: liczby dostępnych połączeń, udziału przewoźników nisko-kosztowych i tradycyjnych oraz wolumenu ruchu pasażerskiego zauważa, że porty lotnicze poszukują optymalnej strategii konkurowania. M. Sajdak wskazuje, że większość portów lotniczych buduje pozycję konkurencyjną w oparciu o kształtowanie atrakcyjnej siatki połączeń oraz zapewnianie klientom portów usług dodatkowych.

Z jednej strony, decyzje o tworzeniu i kształtowaniu profilu funkcjonowania portu lotniczego podejmowane są na poziomie władz samorządowych, lub krajowych (Kawińska, 2010). Z drugiej strony, badacze zajmujący się problematyką zarządzania portem lotniczym (Graham, 2008; Rekowski, 2011) zwracają uwagę, że decyzje dotyczące wyboru podmiotów współpracujących z portem mają krytyczne znaczenie dla efektywności. Mimo wielu regulacji prawnych determinujących funkcjonowanie portów lotniczych, wskazuje się (Tłoczyński, 2016), że na rynku usług transportu lotniczego w relacji sprzedawca-nabywca usług transportu lotniczego, występują elementy podlegające procesom negocjacyjnym: cena; kształt oferty (częstotliwość połączeń, usługi posprzedawcze oraz usługi dodatkowe); czas i miejsce dokonywania transakcji; organizacyjno-techniczne warunki wymiany. Niniejsze przesłanki wskazują na zasadność postulowanego w literaturze przedmiotu postrzegania portów lotniczych, jako podmiotów zorientowanych na prowadzenie biznesu. W konsekwencji prowadzonych rozważań pojawia się pytanie, w jaki sposób zapewniać efektywność portów lotniczych.

3.2. Efektywność regionalnych portów lotniczych w Polsce

W literaturze podkreśla się, że organizacje zorientowane na efektywność w większym stopniu odnoszą sukces (Zbierowski, 2008). Zauważa się przy tym, że problematyka ekonomiczności działań odnosi się nie tylko do organizacji zorientowanych na generowanie zysków, ale również do organizacji non profit (Dudycz, 2008). Każdej działalności zorganizowanej powinna bowiem towarzyszyć orientacja na efektywne wykorzystywanie zasobów w procesie tworzenia wartości dodanej. Porty lotnicze¹³ są szczególnym przypadkiem podmiotów, których efektywność trudno zmierzyć bazując wyłącznie na sprawozdawczości finansowej. W literaturze traktującej o problematyce zarządzania portami lotniczymi pojawiają się postulaty, aby postrzegać porty lotnicze jako komercyjne jednostki gospodarcze, a nie podmioty uzależnione od samorządów, które powinny być skoncentrowane wyłącznie na zaspokajaniu potrzeb transportowych społeczeństwa, zamiast generowania zysków ekonomicznych, czy chociażby redukcji kosztów działalności (Doganis, 2005; Graham, 2005). Podobne kierunki rozważań są podejmowane w polskim środowisku naukowym zauważa się w przypadku polskich portów lotniczych, które podejmują próby wzorowania się na zagranicznych konkurentach (Rekowski, 2011).

Ponadto, obserwuje się także zmianę postrzegania portów lotniczych z perspektywy kadry zarządzającej. Porty lotnicze nie chcą być już tylko podmiotami dostarczającymi infrastrukturę lotniczą. Z uwagi na rosnącą konkurencję linii lotniczych, jak również konkurencji w ramach branży lotniczej, zarządzający portami lotniczymi dostrzegają konieczność posiadania, czy też budowania odpowiednich zdolności pozwalających na efektywne zarządzanie (Graham, 2005). Dodatkowo, obserwowanym zmianom postrzegania roli portów lotniczych towarzyszą również takie tendencje, jak: potrzeba reorientacji na kształtowanie postaw prorynkowych, uwzględnianie krytycznego znaczenia dobrych praktyk zarządzania, a także podkreślenia istoty kompetencji w zarządzaniu portem lotniczym (Graham, 2005). Zorientowanie na zyski wynika z przekazania menedżerom portów większej swobody w zarządzaniu. Należy jednak zauważyć, że w przypadku portów lotniczych rzetelne porównanie wyników finansowych

¹³ **Portem lotniczym** zgodnie z art. 2 ust. 17 ustawy Prawo lotnicze (Dz. U. 2006 Nr 100, poz. 696 z późn. zm.) jest lotnisko użytku publicznego wykorzystywane do lotów handlowych.

Lotnisko zgodnie z art. 2 ust. 4 ustawy Prawo lotnicze (Dz. U. 2006 Nr 100, poz. 696 z późn. zm.) jest to wydzielony obszar na lądzie, wodzie lub innej powierzchni w całości lub części przeznaczony do wykonywania startów, lądowań i naziemnego ruchu statków powietrznych, wraz ze znajdującymi się w jego granicach obiektami i urządzeniami budowlanymi o charakterze trwałym, wpisany do rejestru.

osiąganych z tytułu zaangażowania określonych aktywów jest w praktyce bardzo trudnym zadaniem, szczególnie w przypadku próby porównania portów lotniczych z różnych krajów (Doganis, 2005).

Badacze zajmujący się problematyką efektywności portów lotniczych zauważają, że porty lotnicze muszą intensyfikować działania zorientowane na zaspokajanie potrzeb szeroko rozumianych klientów: linii lotniczych, pasażerów, grup podmiotów związanych handlowo z portem lotniczym, a także szeroko rozumianych użytkowników portów lotniczych (Graham, 2008; Linhares-Bezerra i Gomes, 2016). Postrzeganie portu, jako komercyjnej organizacji usługowej poszerza perspektywę oceny efektywności, która podlega ocenie przez różne grupy interesariuszy, dla których krytyczne znaczenie mają różne aspekty funkcjonowania portu lotniczego (Linhares-Bezerra i Gomes, 2016). Jako głównych interesariuszy portu lotniczego wskazuje się linie lotnicze, pasażerów oraz operatorów lotniska. Dodatkowo, należy pamiętać o takich grupach, jak: pracownicy, rząd, inwestorzy i udziałowcy, w tym jednostki administracji państwowej, społeczności lokalne i grupy związane z ochroną środowiska (Zakrzewski, 2008). Warto zauważyć, że nie dla każdej z grup interesariuszy głównym kryterium oceny efektywności jest zyskowność portu lotniczego.

Pomiar i porównanie portów lotniczych jest działaniem złożonym (Vasone i Zapata-Aguirre, 2016). Źródła przychodów portów lotniczych dzieli się zasadniczo na dwie główne grupy: przychody z działalności lotniczej (ang. aeronautical) oraz nielotniczej (ang. non-aeronautical). Do przychodów związanych z działalnością lotniczą zaliczają się: opłaty lotniskowe; opłaty za kontrolę lotów; opłaty za postój samolotu; opłaty pasażerskie i opłaty za fracht. Przychody z działalności nielotniczej stanowią natomiast: czynsze i dzierżawy, refakturowane opłaty dla najemców, jak np.: opłaty za prąd, czy wodę; wpływy z koncesji (sklepy, restauracje, sklepy wolnocłowe, banki, parkingi itp.); przychody z tytułu samodzielnie prowadzonej działalności handlowej (np. sklepy będące własnością portu lotniczego); przychody z prowadzonego parkingu (w przypadku, gdy port lotniczy prowadzi samodzielnie taką działalność); inne przychody z działalności nie lotniczej (np. otrzymywane odsetki) (Doganis, 2005).

M. Rekowski (2011) zauważa, że porty lotnicze znacznie różnią się pod względem udziału przychodów z działalności pozalotniczej w przychodach ogółem. O ile w portach lotniczych w Wiedniu, Florencji, Hamburgu i Salzburgu przychody pozalotnicze stanowią 24-30% przychodów, w portach lotniczych Gatwick, Dublin AA i Oslo poziom przychodów

z działalności pozalotniczej waha się na poziomie 55-60%. Zauważa się, że wysokiemu udziałowi przychodów z działalności nielotniczej sprzyjają: wysoki poziom dochodów *per capita* pasażerów; duży ruch pasażerski (przynajmniej na poziomie 3-4 mln pasażerów rocznie); wysoki udział ruchu pasażerów międzynarodowych w porównaniu do ruchu krajowego; efektywna organizacja i zarządzanie powierzchnią handlową portu lotniczego.

Podobnie jak w przypadku zróżnicowania struktury przychodów, obserwuje się także różnice w strukturze kosztów. Na przykład, w mniejszych portach lotniczych udział kosztów zatrudnienia w kosztach całkowitych kształtuje się na poziomie 35%, podczas gdy w większych portach wskaźnik ten osiąga mniej niż 30%. Rozważając perspektywę kosztów portu lotniczego, należy zauważyć, że duże znaczenie w kosztach funkcjonowania mają koszty stałe, do których zalicza się: amortyzację; koszty utrzymania infrastruktury lotniskowej, tj. terminal, drogi kołowania, pas startowy, parkingi itp.; koszty związane z bezpieczeństwem i utrzymaniem porządku oraz koszty niektórych pracowników portu. Zauważa się, że udział kosztów stałych w kosztach całkowitych jest większy w przypadku mniejszych portów lotniczych (Rekowski, 2011).

Mimo podejmowanych prób nakierowanych na dywersyfikację działalności portów lotniczych (działalność lotnicza i pozalotnicza), powszechnym zjawiskiem obserwowanym w przypadku portów lotniczych (szczególnie regionalnych portów lotniczych) jest brak zyskowności. R. Doganis (2005) zauważa, że na całym świecie małe i średnie porty lotnicze generują straty, co nie przeszkadza im jednak w funkcjonowaniu na rynku. Działalność portów lotniczych, nawet tych przynoszących straty znajduje swoje uzasadnienie w tym, że porty lotnicze są podmiotami zaspokajającymi określone potrzeby społeczeństwa. Powszechnym zjawiskiem jest dofinansowywanie działalności portów lotniczych przez rządy i samorządy. Generowanie strat przez porty lotnicze, wynika m.in. z konieczności ponoszenia wysokich kosztów na inwestycje w infrastrukturę lotniczą. Z jednej strony ograniczanie inwestycji może prowadzić do ograniczenia przepustowości lotniska (czego konsekwencją będą zatory, problemy w obsłudze ruchu lotniczego i dalej, problemy we współpracy z liniami lotniczymi), a z drugiej strony nadmierne inwestowanie w rozbudowę infrastruktury niesie za sobą konieczność ponoszenia wysokich kosztów (Linhares-Bezerra i Gomes, 2016). Poprawa wydajności portu lotniczego powinna przekładać się na osiągnięte wyniki ekonomiczne, dlatego zarządzający

powinni dążyć do optymalizacji procedur operacyjnych (Pestana, Goncavales, i Peypoch, 2012).

Należy zauważyć, że rzeczywisty obraz sytuacji ekonomicznej danego portu lotniczego trudno dostrzec wyłącznie przez pryzmat sprawozdawczości finansowej, co jak wskazuje R. Doganis (2005), wynika przede wszystkim z uzależnienia portów lotniczych od podmiotów rządowych, czego przejawem jest np. otrzymywanie rządowych grantów w celu sfinansowania aktywów. Z kolei aktywa finansowane z dotacji rządowych mogą nie podlegać obciążeniu kosztem amortyzacji, a dodatkowo, co więcej, unikany jest koszt kapitału obcego. W kontekście struktury aktywów ujmowanych w bilansie podkreśla się również (Graham, 2005), że w przypadku lotnisk będących własnością państwa może okazać się, że grunty będące w dyspozycji danego lotniska nie są jego własnością, a co za tym idzie nie wchodzi w skład majątku trwałego lotniska (co z kolei oddziałuje na porównywanie poziomu wskaźników uwzględniających poziom aktywów).

Warto zauważyć, że sprawozdawczość finansowa również w przypadku portów lotniczych jest determinowana przez przepisy prawne, które w niektórych aspektach znacznie różnią się w ramach poszczególnych krajów. Przykładowo, okres amortyzacji pasów startowych w Wielkiej Brytanii wynosi 100 lat, we Francji 30-40 lat, a w Holandii 10-20 lat. Zatem, chcąc porównać poziom kosztów amortyzacji wymienionych lotnisk należałoby dokonać odpowiednich korekt, co w praktyce jest bardzo trudnym zadaniem. R. Doganis (2005) zwraca uwagę, że zniekształcenie obrazu realnego poziomu kosztów może odbywać się również w przypadku usług dodatkowych, związanych z działalnością portu lotniczego, a opłacanych przez rząd i nie wykazywanych tym samym jako koszty danego portu lotniczego, czy terminali pasażerskich, w przypadku gdy właścicielem terminala jest linia lotnicza. Wyniki finansowe nie pokazują również problemu marnotrawstwa zasobów. R. Doganis podkreśla, że uwzględnienie rzeczywistych kosztów związanych z działalnością portów lotniczych znacznie zredukowałoby pokazywane wyniki.

Mając na uwadze niedoskonałość finansowych wskaźników efektywności badacze zajmujący się funkcjonowaniem portów lotniczych proponują techniczne (czy fizyczne) miary efektywności. A. Graham (2005) wskazuje jednak na niedoskonałości powszechnie wykorzystywanych miar, tj. liczby: samolotów, pasażerów i ładunków. Wskazuje się jednak, że wskaźnik ruchu lotniczego (ang. air transport movements, ATMs), mimo iż pokazuje natężenie

ruchu, nie uwzględnia ważnego aspektu, jakim jest typ i wielkość obsługiwanych samolotów. A. Graham podkreśla również, że według niektórych badaczy wskaźnik frachtów (transport ładunków) z perspektywy lotnisk ma raczej niewielkie znaczenie, ponieważ to linie lotnicze są beneficjentem działalności tego typu.

Wśród wskaźników służących ocenie działalności portów lotniczych wskazuje się również WLU (ang. work load unit), który łączy wskaźnik liczby pasażerów i frachtu (1WLU = jeden pasażer lub 100 kg ładunku) oraz ATU (ang. airport throughput unit), tj. wskaźnik przepustowości lotniska łączący miary WLU i ATM (Graham, 2005). Należy zauważyć, że trudno znaleźć bardzo zbliżone modele portów lotniczych. Każdy z podmiotów charakteryzuje się bowiem pewnymi specyficznymi cechami (Forsyth, 2012). W konsekwencji, nie zawsze próby porównania danej grupy portów lotniczych zakończą się sukcesem. A. Graham zauważa, że w konsekwencji heterogeniczności wejść i wyjść można przyjmować różne miary służące porównywaniu poszczególnych portów lotniczych, wśród których wymienia (Graham, 2005, s. 101):

- produktywność zatrudnienia (ang. staff productivity) - dochód na zatrudnionego;
- wydajność kosztową (ang. cost efficiency) – koszty na pasażera, koszty na WLU;
- generowanie przychodów (ang. revenue generation)- dochód na pasażera, dochód na WLU.

Według R. Doganisa (2005) istotnym zjawiskiem dla portów lotniczych jest efekt skali. Wzrost liczby obsługiwanych pasażerów skutkuje spadkiem wartości poziomu kosztów stałych na jednego pasażera. Należy jednak podkreślić, że zjawisko to ma miejsce tak długo, jak długo władze portu lotniczego nie podejmą decyzji (bądź nie będą zmuszone) o realizacji większej inwestycji.

Należy mieć również na uwadze, że oprócz uwarunkowań prawnych, do źródeł czynników ograniczających możliwości konkurencji portów lotniczych zalicza się: położenie geograficzne, otoczenie ekonomiczne, społeczne oraz polityczne. Porty lotnicze mają również ograniczoną możliwość konkurencji w obszarach kształtowania polityki cenowej, a także kształtowania poziomu jakości usług (Doganis, 2005). W odniesieniu do uwarunkowań o charakterze zewnętrznym warto zwrócić uwagę na uwarunkowania wewnętrzne, bowiem w literaturze wskazuje się na znaczące zróżnicowanie modeli biznesu portów lotniczych.

Oprócz podstawowej działalności operacyjnej w gestii niektórych portów lotniczych znajdują się usługi handlingowe, parkingi, kontrola lotów, utrzymanie czystości, podczas gdy inne porty

kontraktują tego typu działalności, co wpływa na poziom kosztów i przychodów, jak również wskaźniki produktywności siły roboczej, czy zaangażowanego kapitału (Graham, 2005).

F. Graham i I. Humphrey (2002) zauważają, że ocena efektywności portu lotniczego powinna obejmować szerokie spektrum wskaźników efektywności z uwagi na zróżnicowany charakter działań podejmowanych w ramach funkcjonowania portu. Badacze podkreślają występowanie wśród praktyków tendencji pomiaru tych zjawisk, które łatwo zmierzyć, a niekoniecznie tego, co powinno być mierzone i kontrolowane. Według F. Grahama i I. Humphrey'a (2002) miary efektywności portu lotniczego można podzielić na trzy główne grupy: „biznes” (ang. business measures), „usługi” (ang. service measures) oraz „otoczenie” (ang. environmental measures), co zaprezentowano w tabeli 7. Miary zaliczane do kategorii „biznes” są wykorzystywane w ocenie portów lotniczych z perspektywy finansowej. Miary z kategorii „usługi” pozwalają na zidentyfikowanie problemów na poziomie operacyjnym, a miary kategorii „otoczenie” odnoszą się do pomiaru charakteru oddziaływania portu lotniczego na szeroko rozumiane otoczenie portu lotniczego.

Tabela 7. Kategorie miar efektywności portu lotniczego według F. Grahama i I. Humphrey'a

Biznes	Usługi	Środowisko
<ul style="list-style-type: none"> • koszt za kilometr w przeliczeniu na dostępne miejsce • zysk za kilometr w przeliczeniu na jednego pasażera • WLU 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena jakości funkcjonowania portu lotniczego przez użytkowników lotniska • ogólna satysfakcja pasażera • ocena obsługi bagażu • ocena standardów parkingu 	<ul style="list-style-type: none"> • poziom hałasu • zajmowana powierzchnia lotniska (w tym możliwość dojazdu komunikacją publiczną dla pasażerów) • wielkość odpadów (w kilogramach na pasażera)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gram i Humphrey, 2002).

A. Lemaitre, proponuje trzy perspektywy oceny efektywności portu lotniczego: finansową (wskaźniki oparte o sprawozdania finansowe), marketingową (ocenianą przez pasażerów, np. oznakowanie, komfort korzystania z infrastruktury lotniska, zatłoczenie) oraz operacyjną (ocenianą przez operatorów lotniskowych, np. wykorzystanie potencjału przepustowości, czas oczekiwania, kolejki) (Graham, 2005). Według A. Graham (2005) perspektywa marketingowa i operacyjna powinny być rozważane, jako jedna kategoria, ponieważ obie dotyczą aspektów kluczowych przede wszystkim dla pasażera.

Inne podejście do oceny efektywności portów lotniczych przyjmuje zespół badawczy M. Eshtaiwiego (2017) który, przeprowadził studia przypadków trzech międzynarodowych portów lotniczych w Libii. Celem postępowania badawczego było porównanie wyników

portów lotniczych Mitiga (MJI), Misurata (MRA), oraz Al Abraq (LAQ). W analizie porównawczej uwzględniono opinie czterech ekspertów libijskiej branży lotniczej (z agencji rządowych oraz linii lotniczych), a ocena efektywności obejmowała pięć kategorii: jakość usług, finanse, bezpieczeństwo i ochronę, efektywność operacyjną, dotyczącą sfery powietrznej¹⁴ oraz wpływ na środowisko (m.in. hałas, zanieczyszczenia, zużycie energii).

Analiza literatury pozwala zauważyć, że problematyka efektywności portów lotniczych zyskuje na znaczeniu. Badania nad efektywnością portów lotniczych wskazują, że ocena efektywności portu lotniczego powinna obejmować aspekty funkcjonowania portu istotne dla różnych grup interesariuszy. Naukowcy zajmujący się problematyką zarządzania portami lotniczymi podkreślają, że ocena efektywności tych podmiotów jest trudnym przedsięwzięciem. Po pierwsze, wskazuje się na zróżnicowany charakter nakładów i efektów. W przeprowadzanych rozważaniach należy także uwzględniać efekty przekształceń reprivatyzacyjnych, które przebiegają w różny sposób i niosą za sobą różne konsekwencje. Jako istotne ograniczenie poznawcze wskazuje się, że przyjmowane miary efektywności są dobierane w sposób celowy i nie zawsze ukazują w pełni rzeczywisty obraz sytuacji (Zakrzewski, 2008).

W literaturze (Vasone i Zapata-Aguirre, 2016) wskazuje się, że informacje dotyczące wydajności (ang. efficiency) operacyjnej portów lotniczych są istotne nie tylko dla kadry zarządzającej. Linie lotnicze porównują porty z uwagi na kryterium wydajności, celem uruchamiania połączeń w portach z największym potencjałem ruchu pasażerskiego. Również menedżerowie portów-konkurentów są zainteresowani wynikami operacyjnymi.

3.3. Metodyka postępowania badawczego

Analiza literatury poświęconej problematyce dynamicznych zdolności wskazuje na istnienie problemu badawczego odnoszącego się do uwarunkowań i przebiegu procesu kształtowania dynamicznych zdolności w regionalnych portach lotniczych w Polsce. Ponieważ do tej pory nie podjęto próby identyfikacji dynamicznych zdolności, krytycznych dla funkcjonowania i rozwoju regionalnych portów lotniczych w Polsce, głównym celem postępowania badawczego postanowiono uczynić identyfikację uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce. Cel główny został

¹⁴ Z działalnością portu lotniczego wiąże się część „powietrzna” i „lądowa”, w tym przypadku badacze rozważali efektywność operacyjną sfery „powietrznej”.

zoperacjonalizowany do pięciu szczegółowych problemów badawczych, które sformułowano w postaci pytań:

1. Które dynamiczne zdolności są krytyczne dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej regionalnych portów lotniczych w Polsce?
2. Jaki jest poziom intensywności działań w kształtowaniu dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce?
3. Jakie zasoby są krytyczne dla osiągnięcia efektywności przez regionalne porty lotnicze w Polsce?
4. W jaki sposób kadra zarządzająca regionalnymi portami lotniczymi w Polsce ocenia znaczenie poszczególnych etapów kształtowania dynamicznych zdolności dla osiągnięcia efektywności?
5. Jakie działania, związane z procesem kształtowania dynamicznych zdolności, są podejmowane w grupie regionalnych portów lotniczych w Polsce?

W postępowaniu badawczym założono przeprowadzenie badań ankietowych z przedstawicielami spółek zarządzających regionalnymi portami lotniczymi w Polsce. Ustawa Prawo Lotnicze (art. 2 ust. 17 Ustawa Prawo Lotnicze, 2002), definiuje, jako port lotniczy „lotnisko użytku publicznego wykorzystywane do lotów handlowych”. Należy zauważyć, że art. 54 ust. 2 Ustawy definiuje pojęcie „lotniska użytku publicznego” jako „lotniska otwartego dla wszystkich statków powietrznych w terminach i godzinach ustalonych przez zarządzającego tym lotniskiem i podanych do publicznej wiadomości”, z kolei jako „zarządzającego lotniskiem” art. 2 ust. 7 Ustawy Prawo Lotnicze określa „podmiot, który został wpisany jako zarządzający do rejestru lotnisk cywilnych”. W rozprawie jako port lotniczy traktuje się spółkę zarządzającą, wraz z całą infrastrukturą będącą w dyspozycji zarządzających lotniskiem.

Mimo że porty lotnicze w Polsce są w zdecydowanej większości własnością Państwa (samorządów lub Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze”), pozyskanie danych stanowi wyzwanie dla naukowców, co podnoszono między innymi podczas wystąpień w trakcie konferencji „Workshop on Air Transport and Regional Development (ATARD). The impact on economy of hub airports operation and infrastructure development”, która odbyła się w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, w dniach 6 – 7 września 2018 roku. Na problem w pozyskiwaniu danych wskazuje również zespół badawczy pod kierownictwem M. Rekowskiego (2011). Kluczowym źródłem informacji o funkcjonowaniu portów lotniczych

w Polsce jest strona internetowa Urzędu Lotnictwa Cywilnego, na której znajdują się analizy rynku lotniczego, a także prace badawcze naukowców zajmujących się problematyką zarządzania portami lotniczymi w Polsce (m.in.: Olipra, 2016; Pijet-Migoń, 2012; Rekowski, 2011; Rucińska, 2018; Ruciński i Madej, 2016; Sonia Huderek-Glapska, 2017; Tłoczyński, 2016). Zakres przestrzenny postępowania badawczego obejmuje obszar Rzeczypospolitej Polskiej, a zakres czasowy w warstwie empirycznej lata 2012-2015. W postępowaniu badawczym celowo pominięto Port Lotniczy im. F. Chopina, który jako główny port krajowy charakteryzuje się odmienną skalą działalności i specyfiką funkcjonowania. Zakres czasowy w warstwie teoretycznej obejmuje okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych dynamicznym zdolnościom (początek lat 90. XX w.), aż po rok 2018. W warstwie empirycznej zakres czasowy obejmuje lata 2012-2015, co wynika z faktu, że okres ten był dla portów lotniczych czasem intensywnych zmian¹⁵. Z uwagi na niewielką liczebność populacji podjęto decyzję o przeprowadzeniu badania na pełnej próbie, tj. trzynastu regionalnych portów lotniczych, które aktywnie funkcjonowały na rynku¹⁶ w latach 2012-2015.

W pierwszym etapie postępowania badawczego wykorzystano technikę bezpośrednich badań ankietowych (PAPI, ang. paper and pen interview), a także technikę przeprowadzania badań za pośrednictwem poczty elektronicznej (CAPI, ang. computer assisted personal interview). W tym etapie, jako narzędzie badawcze wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz ankietowy autorstwa S. Cyferta i K. Krzakiewicza (2017, załącznik nr 1).

Do udziału w badaniu zaproszono osoby uczestniczące w regionalnych portach lotniczych w procesach zarządzania strategicznego (tj. kierownictwo wyższego i najwyższego szczebla). Z uwagi na ograniczoną dostępność kadry zarządzającej, przeprowadzanie badań empirycznych zostało rozłożone w czasie. Pierwszą ankietę, w charakterze badania pilotażowego, przeprowadzono w listopadzie 2016 roku z Dyrektorem ds. Strategii w Porcie Lotniczym Poznań-Ławica Sp. z o.o. im. H. Wieniawskiego. Pozytywna weryfikacja zawartości i konstrukcji kwestionariusza ankietowego pozwoliła na wykorzystanie tego narzędzia w kolejnym etapie badań na grupie pozostałych dwunastu portów lotniczych. Z uwagi na

¹⁵ W konsekwencji organizacji turnieju EURO 2012 większość portów lotniczych otrzymała środki finansowe na modernizację i dostosowanie infrastruktury, czego rezultatem było także zwiększenie potencjalnej przepustowości.

¹⁶ Poprzez aktywne funkcjonowanie rozumie się obsługiwane ruchy lotniczego. Port Lotniczy Olsztyn- Mazury rozpoczął obsługę ruchu pasażerskiego w roku 2016, dlatego nie został objęty postępowaniem badawczym.

sugestie (na etapie badania pilotażowego) odnoszące się do przyjęcia formy osobistych spotkań z przedstawicielami zarządów lub przynajmniej kierownikami wyższego szczebla, zaznajomionych z problematyką zarządzania portem lotniczym, konsekwentnie podejmowano próby kontaktu z przedstawicielami poszczególnych portów lotniczych i umawiano spotkania, podczas których respondent wypełniał ankietę. Wypełnianie kwestionariusza ankietowego trwało średnio półtorej godziny. W przypadkach, w których odmówiono możliwości osobistego spotkania, wypełnione kwestionariusze przesłano drogą mailową.

W postępowaniu badawczym istotnym utrudnieniem było dotarcie do osób decyzyjnych w zakresie udzielenia zgody na przeprowadzenie badania oraz umówienie dogodnego (dla respondenta) terminu spotkania, z uwagi na fakt, że respondentami w badaniu byli członkowie zarządu lub dyrektorzy portów lotniczych. W ośmiu przypadkach (62%) ankietę została przeprowadzona z członkiem zarządu (prezesem lub wiceprezesem). W pięciu przypadkach (38%) odmówiono możliwości przeprowadzenia ankiety podczas osobistego spotkania, jednakże wyrażono zgodę na udział w badaniu, przekazując wypełniony kwestionariusz ankietowy za pośrednictwem poczty elektronicznej, w dwóch przypadkach przy wsparciu rozmowy telefonicznej. Ostatnią wypełnioną ankietę odesłano w drugiej połowie czerwca 2018 roku (na decyzję o udziale w badaniu oczekiwano od początku listopada 2017 roku).

Po zakończeniu realizacji badań kwestionariuszowych, przeprowadzono analizę skupień bazującą na zebranych danych empirycznych. W konsekwencji, otrzymano dendrogramy grupujące porty lotnicze według następujących kryteriów:

- oceny poziomu zdolności dopasowania się do otoczenia,
- oceny znaczenia poszczególnych etapów kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia efektywności ekonomicznej portu lotniczego,
- oceny intensywności działań w poszczególnych etapach kształtowania dynamicznych zdolności,
- oceny znaczenia poszczególnych dynamicznych zdolności dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej (w podziale na pięć etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności, tj. pięć dendrogramów).

Oprócz badań ankietowych w ramach postępowania badawczego przeprowadzono analizę porównawczą portów lotniczych, celem poznania charakterystyk poszczególnych podmiotów (m.in. z perspektywy udziału w rynku, danych finansowych). W porównaniach wykorzystano takie źródła informacji, jak:

- zestawienia i opracowania Urzędu Lotnictwa Cywilnego,
- dane zgromadzone przez Główny Urząd Statystyczny,
- raporty Centrum Unijnych Projektów Transportowych,
- raporty i opracowania Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej,
- informacje zawarte na stronach internetowych: portów lotniczych, Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze”, a także branżowych internetowych serwisach informacyjnych.

Dostęp do sprawozdań finansowych uzyskano za pośrednictwem bazy EMIS Professional¹⁷.

Z uwagi na ograniczoną liczebność badanej grupy, wnioski z badań ankietowych uzupełniono analizą studiów przypadków, umożliwiającą badanie i zrozumienie zjawisk z uwzględnieniem kontekstu ich występowania. Warto zaznaczyć, że w postępowaniu badawczym opierającym się na analizie poszczególnych przypadków wykorzystuje się nie tylko dane jakościowe, ale również ilościowe (Eisenhardt, 1989; Gibbert, Winfried, i Wicki, 2008; Yin, 1981). Chociaż w naukach o zarządzaniu w ostatnich dekadach przeważały metody ilościowe, podkreśla się że we wczesnym etapie rozpoznawania problemu naukowego studiowanie przypadków jest odpowiednią metodą badawczą (Czakoń, 2016b).

K.Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) rekomenduje przyjęcie jednego z trzech sposobów analizowania przypadków (ang. cross-case analysis):

- wybór kryteriów lub wymiarów (wynikających z badań literaturowych, problemu badawczego, lub uznanych za właściwe przez badacza), w oparciu o które dokonuje się analizy przypadków;
- wybór par przypadków i opracowanie listy różnic i podobieństw dla każdej analizowanej pary przypadków;

¹⁷ Dane w bazie pochodzą z Monitora „B”.

- podział danych ze względu na źródło ich pochodzenia; jeżeli wnioski pochodzące z różnych źródeł potwierdzają się, odkrycie jest tym silniejsze i lepiej ugruntowane; jeżeli dowody wykluczają się, badacz może dokonać głębszego sondowania celem wyjaśnienia różnic; konflikt może ujawnić fałszywy lub losowy wzorzec.

Na potrzeby postępowania badawczego przeprowadzono charakterystykę regionalnych portów z uwzględnieniem takich cech, jak: geneza powstania portu lotniczego, forma działalności spółki zarządzającej, rok powstania spółki zarządzającej, struktura własności, potencjalna przepustowość, lokalizacja portu lotniczego, siatka połączeń, rodzaj terminala (pasażerski i/lub cargo), dane finansowe, wolumen ruchu pasażerskiego, cargo i *general aviation* (tj. ruch ogólny, poza lotami wojskowymi i rozkładowymi) .

W postępowaniu badawczym przyjęto podział na dwie kategorie portów lotniczych: obsługujących rocznie powyżej 1 mln pasażerów oraz portów obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów. Na podstawie wyników badań ankietowych oraz analizy porównawczej wybrano cztery porty lotnicze , których przedstawicieli zaproszono do udziału w kolejnym etapie badań, prowadzonych w formie wywiadów pogłębionych. Do drugiego etapu badań zaproszono po dwóch przedstawicieli każdej grupy, kierując się kryteriami:

- wskaźników finansowych,
- liczby obsługiwanych pasażerów w ciągu roku,
- wykorzystanym potencjałem, mierzonym relacją liczby obsłużonych pasażerów w stosunku do deklarowanej¹⁸ liczby pasażerów, którą dany port ma możliwość obsłużyć.

Wywiady miały charakter uzupełniający i stanowiły próbę pogłębienia analizy procesu kształtowania dynamicznych zdolności w portach o znaczącym udziale w rynku oraz w portach o niższym potencjale rynkowym.

Z jednej strony specyfika studiowania przypadków uprawnia do zbierania dodatkowych danych w toku prowadzonego postępowania (np. w konsekwencji pojawienia się nowego kierunku myślenia) w celu najbardziej dokładnego zbadania danego przypadku (Eisenhardt, 1989). Z drugiej strony, studiując przypadki należy pamiętać o zachowaniu rygoru postępowania badawczego celem zapewnienia rzetelności i wiarygodności, aby elastyczne

¹⁸ Dane pozyskano ze stron internetowych portów lotniczych.

podejście do prowadzenia badań jakościowych nie zostało sprowadzone do niesystematycznego i chaotycznego zbierania informacji. K.M. Eisenhardt (1989) podkreśla, że na początkowym etapie badań należy jasno sprecyzować cel, dzięki czemu można uniknąć przytłoczenia nadmierną wielowątkowością i wielością danych.

W konsekwencji braku konkretnej metodyki studiowania przypadków K.M Eisenhardt (1989) zwraca uwagę na krytyczne znaczenie możliwie jak najbardziej dokładnego poznania danego przypadku i dopiero w kolejnym kroku porównania wszystkich rozważanych przypadków (lub grupowania przypadków) w celu poszukiwania konkretnych wzorców. W niniejszym postępowaniu badawczym podjęto próbę poznania specyfiki każdego portu funkcjonującego w latach 2012-2015. Niestety, zarządy nie wszystkich portów lotniczych wyraziły zgodę na osobiste spotkanie, podczas którego byłoby możliwe uzyskanie dodatkowych informacji od respondenta. Z uwagi na prośbę respondentów, wyniki zaprezentowano w formie zbiorczej, bez wskazywania konkretnego schematu odpowiedzi przez dany port lotniczy.

W postępowaniu badawczym, oprócz tradycyjnych metod indukcyjno-dedukcyjnych, wykorzystano narzędzie analizy skupień (ang. cluster analysis) oparte na programie statystycznym Statistica. Analiza skupień jest narzędziem umożliwiającym grupowanie danych ze względu na stopień powiązania poszczególnych obiektów. W toku formowania skupień wykorzystywane są miary odległości (rozbieżności) między poszczególnymi obiektami. Odległości są obliczane przy wykorzystaniu obliczenia odległości euklidesowej (najczęściej wybieranego typu odległości, będącego odległością geometryczną w przestrzeni wielowymiarowej).

W analizie skupień każdy obiekt stanowi własną klasę i poprzez osłabianie kryteriów stanowiących dane skupienie, możliwe staje się przypisanie dwóch lub więcej obiektów do tego samego skupienia. Obiekty agregowane są w coraz większe skupienia, aż ostatecznie wszystkie obiekty zostają połączone. Należy zauważyć, że analiza skupień nie jest narzędziem testowania istotności statystycznej, ale zbiorem różnych algorytmów, dzięki którym możliwe jest wykrycie struktur w danych, jednakże bez wyjaśniania przyczyn ich występowania („StatSoft Polska”, 2018). Za pośrednictwem analizy skupień otrzymano hierarchiczne wykresy drzewkowe (dendrogramy), grupujące porty lotnicze według wybranych kryteriów.

Oprócz analizy portów według wskazanych wcześniej charakterystyk, celem zidentyfikowania grup portów lotniczych, przeprowadzono analizę skupień w oparciu o następujące kryteria:

- liczba pasażerów obsługiwanych w analizowanym okresie,
- wyniki finansowe (przychody ogółem, przychody netto, zysk netto, EBITDA),
- wskaźniki finansowe (rentowność aktywów, rentowność kapitału i rentowność sprzedaży).

Analiza wskaźników finansowych nie obejmuje portu lotniczego Zielona Góra-Babimost z uwagi na fakt, iż Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” nie sporządza wyodrębnionego sprawozdania finansowego dla portu Zielona Góra-Babimost¹⁹.

Opis narzędzia badawczego

Jako narzędzie badawcze wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz ankietowy autorstwa S. Cyferta i K. Krzakiewicza (2017, załącznik nr 1), który pozwolił na zidentyfikowanie zasobów oraz dynamicznych zdolności krytycznych dla osiągnięcia efektywności przez porty lotnicze oraz aktywności portów lotniczych w poszczególnych etapach kształtowania dynamicznych zdolności. Pierwszą część kwestionariusza stanowiły pytania odnoszące ogólnych informacji o badanym podmiocie (nazwa portu lotniczego, osoba kontaktowa, rok założenia, liczba zatrudnionych). W drugiej części kwestionariusza zawarto pytania dotyczące burzliwości otoczenia oraz umiejętności dopasowywania się do zmian otoczenia przez port lotniczy. Respondentów poproszono o ocenę dynamiki zmian zachodzących w makrootoczeniu regionalnych portów lotniczych w Polsce, w ramach wymiarów otoczenia: polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego oraz technologicznego, a także o ocenę zdolności portu do dopasowywania się do zmian zachodzących w poszczególnych wymiarach. W rozdziale drugim przytoczono źródła literaturowe, w których podkreślano zasadność stosowania ocen subiektywnych w ocenie efektywności organizacji. Trzecią część kwestionariusza stanowiły pytania dotyczące subiektywnych ocen efektywności (odnosząc wyniki danego portu do wyników pozostałych regionalnych portów lotniczych):

- przeciętnego rocznego wzrostu zatrudnienia w latach 2012-2015;
- przeciętnego rocznego wzrostu sprzedaży (netto) w latach 2012-2015;
- dynamiki wzrostu udziału w rynku w latach 2012-2015;

¹⁹ Brak sprawozdań finansowych dla portu Zielona Góra-Babimost w bazach EMIS Professional, jak również Monitorze „B”. Informacja o braku sporządzania wyodrębnionego sprawozdania finansowego dla portu Zielona Góra-Babimost uzyskano od Głównego Księgowego Portu im. F. Chopina w Warszawie.

- dynamiki zyskowności (zysk netto) w latach 2012-2015;
- stopnia lojalności klientów w latach 2012-2015.

Główna część kwestionariusza zawierała pytania dotyczące wpływu poszczególnych dynamicznych zdolności dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej portu lotniczego, a także oceny intensywności działań w poszczególnych etapach. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że katalog zdolności dynamicznych nie jest zamknięty. S.Cyfert i K. Krzakiewicz (2017) grupują dynamiczne zdolności według etapów:

- etap poszukiwania okazji, obejmujący:
 - umiejętności analizy otoczenia, nakierowane na kreowanie nowych potrzeb klientów (pasażerów);
 - umiejętności analizy otoczenia, z perspektywy antycypowanych działań konkurentów;
 - umiejętności tworzenia nowych idei;
 - świadomość zmian w otoczeniu.
- etap uczenia się, obejmujący:
 - umiejętności pozyskiwania wiedzy;
 - umiejętności transferu wiedzy wewnątrz organizacji;
 - umiejętności alokacji i przechowywania wiedzy;
 - umiejętności zarządzania własnością intelektualną;
 - umiejętności zachęcania do innowacji i eksperymentowania;
- etap koordynacji, obejmujący:
 - umiejętności tworzenia wizji, integrującej interesariuszy;
 - umiejętności budowania lojalności interesariuszami;
 - umiejętności integracji działań w łańcuchu dostaw;
 - umiejętności zarządzanie aliansami strategicznymi;
 - umiejętności budowanie zaangażowania pracowników;
 - umiejętności tworzenia spójnych reguł decyzyjnych;
 - umiejętności integracji i koordynacji procesów biznesowych;
- etap konfiguracji i rekonfiguracji, obejmujący:
 - umiejętności tworzenia zasobów i umiejętności;
 - umiejętności pozyskiwania zasobów i umiejętności;

- umiejętności integracji zasobów i umiejętności;
- umiejętności tworzenia innowacji;
- umiejętności pozbywania się (uwalniania) zbędnych i nadmiarowych zasobów i umiejętności;
- umiejętność wdrażania nowych technologii;
- etap adaptacji, obejmujący:
 - umiejętności transformacji modelu biznesowego;
 - umiejętności zarządzania granicami organizacji;
 - umiejętności zapewnienia dynamicznego procesu zarządzania strategicznego;
 - umiejętności doskonalenia organizacji;
 - umiejętności adaptacji i implementacji najlepszych praktyk zarządzania;
 - umiejętności zapewnienia elastyczności struktury organizacyjnej;
 - umiejętności zarządzania tożsamością organizacji.

Ostatnia część kwestionariusza ankietowego obejmowała pytania odnoszące się do uwarunkowań wewnętrznych procesu kształtowania dynamicznych zdolności, z perspektywy zasobowej. Respondenci dokonywali oceny pozycji zasobowej portu lotniczego.

Wypełnianie kwestionariusza ankietowego polegało na zaznaczaniu odpowiedzi na sformułowane pytania zamknięte. W głównej części ankiety udzielenie odpowiedzi wiązało się z oceną znaczenia poszczególnych dynamicznych zdolności dla zapewnienia efektywności portu lotniczego. Zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, z wariantami: nieistotne, mało istotne, przeciętne znaczenie, istotne, bardzo istotne. W każdym pytaniu możliwe było udzielenie tylko jednej odpowiedzi. Konstrukcja kwestionariusza pozwoliła na zestandaryzowanie otrzymanych wyników oraz usprawnienie sposobu realizacji badania.

Postępowanie badawcze stanowi próbę poszerzenia obecnej wiedzy w obszarze dynamicznych zdolności, nie jest natomiast ukierunkowane na wnioskowanie statystyczne, czy testowanie hipotez.

Na podstawie uzyskanych wyników pierwszego etapu badań, sformułowano pytania otwarte dotyczące identyfikacji działań odnoszących się do wskazanych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności, a także charakterystyki pozycji zasobowej (załącznik nr 2). Podczas wywiadów pogłębionych próbowano uchwycić dominującą logikę portów lotniczych.

Ograniczenia postępowania badawczego

W toku postępowania badawczego zidentyfikowano ograniczenia poznawcze. Po pierwsze, odpowiedzi respondentów miały charakter deklaracyjny, co może nie w pełni oddawać rzeczywisty obraz sytuacji. Po drugie, porty lotnicze są podmiotami, których działalność jest w dużym stopniu regulowana prawnie przez różnego rodzaju instytucje, zarówno o charakterze krajowym, jak również międzynarodowym, co prawdopodobnie przyczynia się do innego przebiegu procesów decyzyjnych niż w przypadku podmiotów rynkowych, których działalność jest w mniejszym stopniu regulowana przepisami prawa. Po trzecie, główną grupę udziałowców portów lotniczych stanowią samorządy oraz spółka skarbu państwa (Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze), zatem kompetencje finansowe portów lotniczych zależą nie tylko od portu, czy spółki zarządzającej. Po czwarte, funkcjonowanie portów lotniczych jest związane z budowaniem sieci współpracy z różnymi podmiotami, w tym z agentami obsługi naziemnej, które funkcjonują jako niezależne spółki. Z uwagi na kryterium poufności, porty lotnicze nie publikują danych wskazujących na udział tych podmiotów w strukturze kosztów. Zatem, przedstawiony przez porty lotnicze obraz efektywności finansowej nie jest zupełny.

Z uwagi na rozłożenie badań w czasie (od końca 2016 do połowy 2018 roku) możliwym było objęcie ankietą wyłącznie zjawisk mających miejsce do końca 2015 roku. Z kolei na etapie wywiadów pogłębionych wypowiedzi respondentów odnosiły się do ocen ogólnych, w tym uwzględniających lata 2016-2018. W postępowaniu badawczym przyjęto założenie, że prezentowane stanowisko wynika z przyjętej filozofii działania, w oparciu o którą porty lotnicze realizują przyjętą ścieżkę rozwoju.

Wśród ograniczeń poznawczych należy również wskazać ograniczony dostęp do informacji. Z jednej strony porty lotnicze są podmiotami publicznymi, z drugiej strony instytucje takie jak Główny Urząd Statystyczny, Urząd Lotnictwa Cywilnego, Państwowa Agencja Żeglugi Powietrznej nie dysponują danymi za pełne okresy (bądź brakuje aktualnych danych). W niektórych przypadkach należy wskazać na brak ciągłości danych prezentowanych w raportach. Przykładowo, Główny Urząd Statystyczny wyodrębnia z ruchu cargo przesyłki pocztowe dla lat 2012-2013, ale w roku 2014 i 2015 traktuje je zbiorczo. Z kolei Urząd Lotnictwa Cywilnego prezentuje na swojej stronie internetowej opracowanie dotyczące

przepustowości portów lotniczych, jednakże dane nie są aktualizowane, gdyż dotyczą roku 2009.

3.4. Charakterystyka badanych regionalnych portów lotniczych w Polsce

Zakres podmiotowy niniejszej rozprawy obejmuje regionalne porty lotnicze, obsługujące ruch pasażerski w latach 2012-2015. Przedmiotem działalności według PKD 2007 analizowanych podmiotów jest działalność usługowa wspomagająca transport lotniczy (PKD 52.23.Z). Rysunek 9 przedstawia lokalizacje portów regionalnych biorących udział w postępowaniu badawczym. W tym miejscu należy zaznaczyć, że w dysertacji przyjęto skrócone nazwy portów lotniczych, wzorując się na opracowaniach Urzędu Lotnictwa Cywilnego. Pełne nazwy portów lotniczych znajdują się w załączniku nr 4.



Rysunek 9. Mapa lokalizacji regionalnych portów lotniczych

Źródło: opracowano przy wykorzystaniu narzędzia Google My Maps.

Spośród grupy trzynastu regionalnych portów lotniczych obsługujących ruch pasażerski w latach 2012-2015, siedem portów (tj. Gdańsk im. L. Wałęsy, Poznań-Ławica, Wrocław-Strachowice, Rzeszów-Jasionka, Szczecin-Goleniów, Katowice-Pyrzowice, Kraków-Balice) uczestniczyło w Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T) i w ramach działania 6.3. (perspektywa finansowa 2007-2013) otrzymało dofinansowanie na modernizację i rozbudowę

terminali pasażerskich. Inwestycje poczynione w ramach perspektywy finansowej przełożyły się na poprawę bezpieczeństwa, dostosowanie do wymogów prawnych, poprawę jakości świadczonych usług oraz wzrost przepustowości i w konsekwencji, wzrost liczby obsłużonych pasażerów (porównanie wolumenu ruchu pasażerskiego w roku 2013 z rokiem 2007) (Centrum Unijnych Projektów Transportowych, 2017).

Oprócz unijnych środków związanych z rozbudową i modernizacją infrastruktury w ramach sieci TEN-T, siedem regionalnych portów lotniczych było beneficjentami organizacji turnieju EURO 2012. Zapewnienie płynnej obsługi ruchu pasażerskiego stało się istotnym celem na poziomie państwa, w konsekwencji czego w portach lotniczych w Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Modlinie, Łodzi, Rzeszowie i Katowicach podjęto działania mające na celu modernizację i rozbudowę terminali (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2016). W związku z organizacją EURO 2012, według Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, porty lotnicze w Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu odnotowały znacząco większy ruch pasażerski w okresie turnieju (Polska Agencja Żeglugi Powietrznej, 2012).

W literaturze (Sipiński, Cybulak, i Placha, 2016) zauważa się, że rok 2012 był rokiem przełomowym dla polskiego lotnictwa z uwagi na dofinansowanie rozbudowy infrastruktury lotniczej z uwagi na organizowane w Polsce piłkarskie mistrzostwa Europy. Według danych Lata 2012-2015 były okresem dynamicznego rozwoju portów lotniczych. Analizy Urzędu Lotnictwa Cywilnego (2013b) pozwalają zauważyć, że rok 2012 był kolejnym okresem, w którym zwiększyła się liczba obsłużonych pasażerów (wzrost o 12,5% w stosunku do roku 2011), co wynikało zarówno z rozwoju oferty przewoźników niskokosztowych, oferty przewozów krajowych, jak również ze zwiększonego ruchu pasażerów z tytułu organizacji turnieju EURO 2012. Według danych zgromadzonych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego (2016), liczba obsłużonych pasażerów zwiększyła się o ponad 24% (z poziomu 24,4 mln w 2012 roku do 30,4 mln pasażerów²⁰ w roku 2015).

W Polsce regionalne porty lotnicze są zarządzane przez spółki prawa handlowego powstałe po 1990 roku, 38% grupy (5 podmiotów) stanowią spółki akcyjne, a 62% (8 spółek) to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W każdym z analizowanych portów lotniczych jednym z udziałowców (lub akcjonariuszy) jest samorząd (województwo i/albo gmina). W trzech przypadkach (23%) udziały (lub akcje) znajdują się wyłącznie rękach

²⁰ Uwzględniony ruch w krajowy i międzynarodowy – regularny oraz czarterowy.

samorządów, w dziewięciu przypadkach (69%) udziałowcem (lub akcjonariuszem) jest Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze", które w przypadku Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II Kraków - Balice sp. z o.o. posiada 76,19% udziałów. Szczegółowe dane znajdują się w załączniku nr 4.

Komisja Europejska (2015), wykorzystując kryterium wolumenu obsługiwanych pasażerów, dzieli porty lotnicze na cztery kategorie:

- kategorię A, tzw. **dużych wspólnotowych portów lotniczych**, do której zalicza się porty lotnicze obsługujące ponad 10 mln przelotów pasażerskich rocznie²¹;
- kategorię B, tzw. **krajowych portów lotniczych**, których roczny wolumen przelotów pasażerskich wynosi 5–10 mln;
- kategorię C, tzw. **dużych regionalnych portów lotniczych**, do której zalicza się porty obsługujące roczny wolumen przelotów pasażerskich 1–5 mln;
- kategorię D, tzw. **małych regionalnych portów lotniczych**, których roczny wolumen przelotów pasażerskich nie przekracza 1 mln pasażerów.

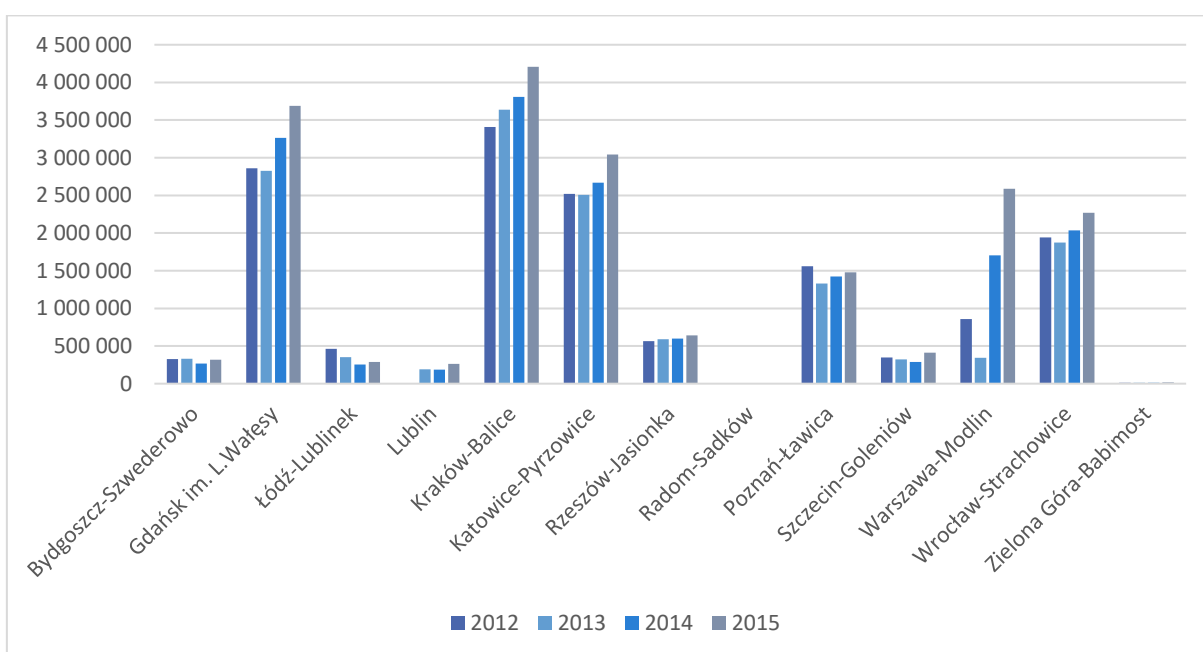
Z kolei Komitet Regionów wyróżnia pięć kategorii portów lotniczych (Komisja Europejska, 2015):

- **duże węzły lotnicze** (o przepustowości ponad 25 mln pasażerów, cztery porty lotnicze w Unii Europejskiej zaliczają się do tej grupy), obsługujące około 30 % ruchu lotniczego w Europie;
- **krajowe porty lotnicze** (o przepustowości 10–25 mln pasażerów, w Unii Europejskiej 16 portów lotniczych), obsługujące około 35 % ruchu lotniczego w Europie;
- porty lotnicze o **przepustowości 5–10 mln** pasażerów (15 portów lotniczych w Unii Europejskiej), które obsługują około 14 % ruchu lotniczego w Europie;
- porty lotnicze o **przepustowości 1–5 mln** pasażerów (57 portów lotniczych w Unii Europejskiej), które obsługują około 17 % ruchu lotniczego w Europie;
- porty lotnicze o **przepustowości od 200 tys. do 1 mln** pasażerów (67 portów lotniczych w Unii Europejskiej), około 4 % ruchu lotniczego w Europie.

²¹ Do tej kategorii zalicza się port im. F. Chopina, który w roku, według liczby obsłużonych pasażerów w 2015 roku-11,1 mln, w roku 2012 port główny obsłużył 9,5 mln pasażerów.

Według danych dotyczących wolumenu obsłużonego ruchu pasażerskiego w latach 2012-2015, polskie regionalne porty lotnicze zaliczają się do ostatnich dwóch kategorii, zarówno według kryteriów przyjętych przez Komisję Europejską, jak również przez Komitet Regionów. W analizach rynku lotniczego prowadzonych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego, a także opracowaniach naukowych podkreśla się, że porty w Krakowie oraz Gdańsku są portami o znaczeniu krajowym, po porcie im. F. Chopina. Jednakże, ani krakowski, ani gdański port nie obsłużył w analizowanym okresie więcej niż 5 mln pasażerów, w konsekwencji czego, według kryteriów Komitetu Regionu, nie może być uznany za „port krajowy”. Podsumowując, regionalne porty lotnicze można zaliczyć jedynie do kategorii „C” lub „D” (według klasyfikacji Komisji Europejskiej).

Aby działalność portu lotniczego była opłacalna, według analiz branżowych port lotniczy musi obsłużyć w ciągu roku minimum 1 mln pasażerów (Brol, 2014). W latach 2012-2015 tylko sześć portów lotniczych przekroczyło próg 1 mln obsłużonych pasażerów w ciągu roku²² (zob. wykres 6).



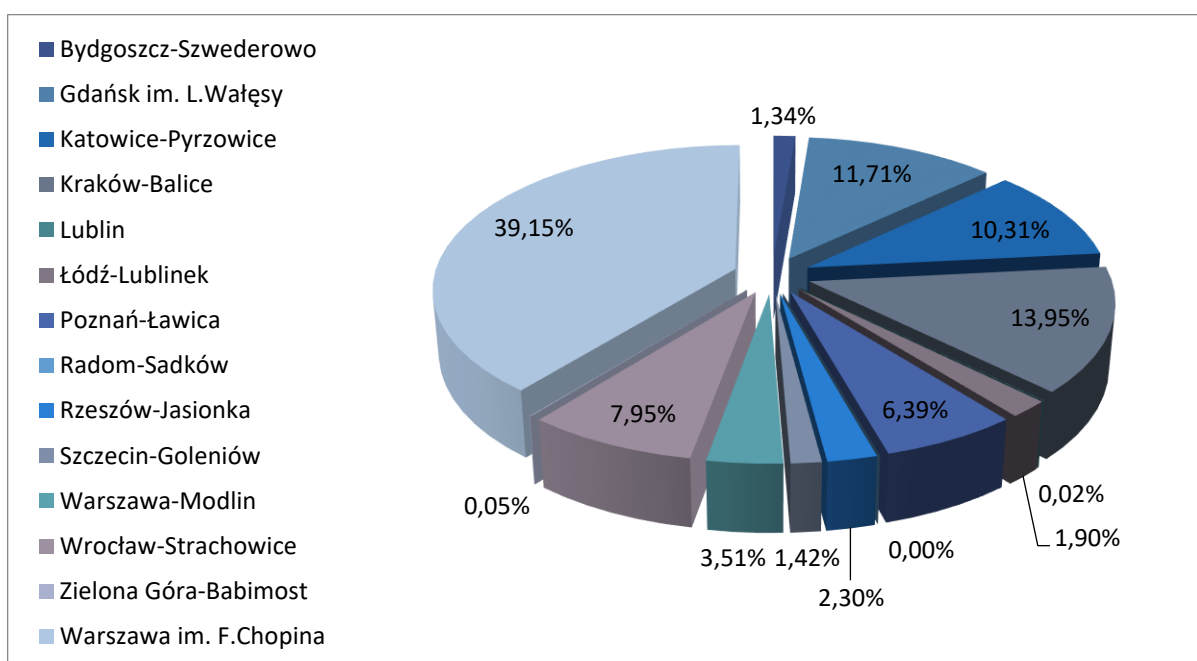
Wykres 6. Liczba obsłużonych pasażerów w latach 2012-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (2013b; 2013a; 2015; 2016).

²² Dla portu Warszawa/Modlin rok 2014 był pierwszym rokiem, w którym obsługiwano ruch pasażerski przez cały rok.

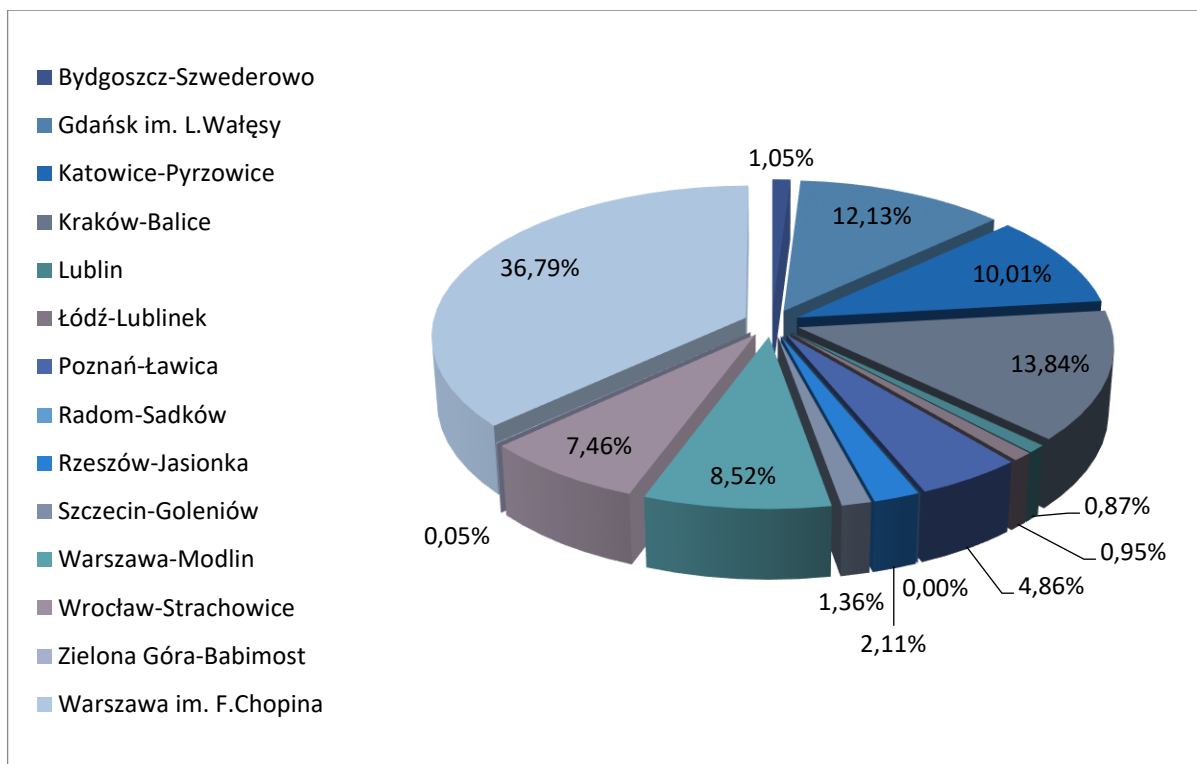
W analizowanym okresie największy udział w rynku wśród portów regionalnych miał port Kraków-Balice. Kolejne miejsca zajmowały porty Gdańsk im. L. Wałęsy oraz Katowice-Pyrzowice (zob. wykresy 6-8.). Porównując udział w rynku poszczególnych portów lotniczych w roku 2015 w odniesieniu do roku 2012 można zaobserwować zmniejszenie udziału portu im. F. Chopina na rzecz portów regionalnych (zob. wykres 7 i 8). Niewielki udział w rynku miały port Zielona Góra-Babimost oraz Radom-Sadków (który rozpoczął obsługę pasażerów pod koniec 2015 roku), a także porty w Bydgoszczy, Lublinie, Rzeszowie oraz Szczecinie. Spadek udziału w rynku w roku 2015, w porównaniu z rokiem 2012 odnotowały porty w Poznaniu i w Bydgoszczy.

W 2012 roku zostały uruchomione lotniska w Modlinie oraz w Lublinie. W pierwszym roku działalności port lotniczy Warszawa-Modlin obsłużył 4% pasażerów, mimo że funkcjonował od lipca, z kolei w 2015 roku port Warszawa-Modlin osiągnął udział w rynku na poziomie 9%. W opracowaniach wskazuje się, że „sukces” portu Warszawa-Modlin jest rezultatem przeniesienia ruchu pasażerskiego linii niskokosztowych z Portu Lotniczego im. F. Chopina, i w konsekwencji zamierzonego odciążenia portu głównego, a nie działań podjętych na poziomie portu w Modlinie (Pijet-Migoń, 2012).



Wykres 7. Udział procentowy portów lotniczych ze względu na przewóz pasażerski w roku 2012

Źródło: (opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (2013b).



Wykres 8. Udział w rynku według liczby obsłużonych pasażerów w roku 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (2016).

Analizując liczbę obsłużanych pasażerów warto zwrócić uwagę na stopień wykorzystanego potencjału. W tabeli 8 przedstawiono średnią liczbę obsłużonych pasażerów w analizowanym okresie oraz roczną przepustowość²³, tj. potencjalną, maksymalną liczbę pasażerów lub operacji lotniczych, którą w jednostce czasu dany port jest zdolny wykonać. Parametr przepustowości ma charakter matematyczny, podczas gdy w rzeczywistości ruch lotniczy ulega wahaniom sezonowym, zarówno w perspektywie roku, ale również pojedynczych dni i godzin. Dane w tabeli 8 dotyczą ruchu regularnego oraz czarterowego, nie uwzględniają ruchu pasażerów tranzytowych oraz *general aviation*.

Należy zaznaczyć, że wskazane w powyższej tabeli wielkości potencjalnej przepustowości mają charakter szacunkowy, bowiem każdy z portów liczy potencjalną przepustowość inaczej. Rozważania dotyczące potencjału portu warto uzupełnić o wykorzystywanie potencjału rynkowego. Praktycy, określając zasięg oddziaływania portu, posługują się miarą liczby ludności zamieszkującej obszar w promieniu 100 km od portu lotniczego.

²³ Dane pochodzą ze stron internetowych portów lotniczych. Ostatnie zestawienie Urzędu Lotnictwa Cywilnego za rok 2009 uznano za nieaktualne w związku z rozbudową i modernizacją portów lotniczych w ramach dofinansowania perspektywy 2007-2013.

Tabela 8. Średnia liczba pasażerów i roczna przepustowość regionalnych portów lotniczych w Polsce

Port lotniczy	Roczna przepustowość (w tys.)	Średnia liczba pasażerów obsłużonych w latach 2012-2015 (w tys.)	Wykorzystanie potencjalnej przepustowości
Katowice-Pyrzowice	3 600	2 684	75%
Gdańsk im. L. Wałęsy	5 000	3 160	63%
Wrocław-Strachowice	3 300	2 030	62%
Bydgoszcz-Szwederowo	500	311	62%
Szczecin-Goleniów	550	342	62%
Kraków-Balice	7 900	3 765	48%
Poznań-Ławica	3 000	1 447	48%
Warszawa-Modlin	3 000	1 374	46%
Rzeszów-Jasionka	1 800	598	33%
Łódź-Lublinek	2 000	340	17%
Lublin	1 000	161	16%
Zielona Góra-Babimost	150	13	9%
Radom-Sadków	b/d	0,2	b/d

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych portów lotniczych oraz w opracowaniach Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Dane opracowane przez WBdata.pl (Brol, 2014) pozwalają zauważyć, że porty Szczecin-Goleniów oraz Gdańsk im. L. Wałęsy znajdują się w najmniej korzystnej sytuacji, z uwagi na liczbę osób zamieszkujących w promieniu 100 km od lotniska. Jednakże, z uwagi na wykorzystany potencjał rynkowy, mierzony udziałem liczby obsłużonych pasażerów w relacji do liczby ludności zamieszkującej w promieniu do 100 km od lotniska, w 2013 roku gdański port lotniczy był liderem, w grupie portów regionalnych, a goleniowski port był liderem w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów w ciągu roku (zob. tabela 9).

Tabela 9. Wykorzystanie potencjału rynkowego w roku 2013

Port lotniczy	Liczba ludności zamieszkująca w promieniu do 100 km od lotniska (w tys. osób)	Ruch pasażerski 2013 (w tys. osób)	Wykorzystany potencjał rynkowy
Gdańsk im. L. Wałęsy	2 447	2 826	115%
Wrocław-Strachowice	3 856	1 873	49%
Kraków-Balice	7 663	3 637	47%
Poznań-Ławica	3 165	1 329	42%
Katowice-Pyrzowice	7 430	2 507	34%
Szczecin-Goleniów	1 484	322	22%
Rzeszów-Jasionka	3 047	588	19%
Bydgoszcz-Szwederowo	3 219	331	10%
Łódź-Lublinek	3 758	354	9%
Lublin	2 485	189	8%
Warszawa/Modlin	4 731	345	7%

Zielona Góra-Babimost	2 962	12	0%
Radom-Sadków	5 091	0	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brol, 2014) oraz danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Odnosząc liczbę obsłużonych pasażerów do liczby ludności zamieszkującej tereny w odległości do 60 minut²⁴ od lotniska, również gdański port lotniczy był liderem na tle grupy regionalnych portów. Warto zauważyć, że drugie miejsce zajął port w Goleniowie (zob. tabela 10).

Tabela 10. Wykorzystanie potencjału rynkowego w roku 2014

Port lotniczy	Liczba ludności zamieszkująca do 60 min. (w tys. osób)	Ruch pasażerski w roku 2014 (w tys. osób)	Wykorzystany potencjał rynkowy
Gdańsk im. L. Wałęsy	1832	3264	178%
Szczecin-Goleniów	2317	2035	88%
Poznań-Ławica	1742	1423	82%
Kraków-Balice	4776	3807	80%
Wrocław-Strachowice	4429	2668	60%
Katowice-Pyrzowice	3202	1704	53%
Warszawa/Modlin	1522	599	39%
Zielona Góra-Babimost	843	286	34%
Rzeszów-Jasionka	1145	268	23%
Bydgoszcz-Szwederowo	957	185	19%
Lublin	993	185	19%
Łódź-Lublinek	1880	253	13%
Radom-Sadków	735	11	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brol, 2014) oraz danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

W tabeli 11 przedstawiono dynamikę ruchu pasażerskiego (czarterowego i regularnego) w latach 2012-2015. W analizowanym okresie w portach lotniczych Katowice-Pyrzowice, Kraków-Balice, Gdańsk im. L. Wałęsy zaobserwowano wzrost wolumenu ruchu pasażerskiego o ponad 20%. Podobny przyrost odnotował port lotniczy Zielona-Góra Babimost (w roku 2015 obsłużył ponad 20% pasażerów więcej, w porównaniu z rokiem 2012), należy jednak zwrócić uwagę, że maksymalna liczba obsłużonych pasażerów na lotnisku w Babimostie wyniosła 15,5 tys., co w porównaniu z wolumenem ruchu pasażerskiego w portach w Gdańsku, Katowicach, czy Krakowie stanowi niewielki udział w obsłudze pasażerskiego ruchu lotniczego.

²⁴ Jak podano w opracowaniu WBdata.pl, dostępność czasową lotnisk obliczono na podstawie prędkości różnego typu dróg, bez uwzględnienia kongestii drogowej.

Niewielki udział w rynku miał również port lotniczy Radom-Sadków, który rozpoczął obsługę pasażerów pod koniec 2015 roku. Warto zauważyć, że od roku 2017 port Radom-Sadków nie obsługuje ruchu pasażerskiego, w październiku 2018 roku port lotniczy został przejęty przez spółkę Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze („PPL przejęło lotnisko w Radomiu”, 2018).

W latach 2012-2015 zmniejszył się ruch pasażerski w portach lotniczych: Łódź-Lublinek (ponad 37% w roku 2015 w porównaniu z rokiem 2012), a także w Bydgoszczy i w Poznaniu. Wysokie przyrosty liczby obsłużonych pasażerów odnotowały porty otwarte w roku 2012: Lublin (obsługa ruchu pasażerskiego od końca 2012 roku) oraz Warszawa-Modlin. W przypadku portu lotniczego Warszawa/Modlin, od grudnia 2012 roku do lipca 2013, wstrzymano obsługę ruchu pasażerskiego z uwagi na uszkodzenie pasa startowego („Modlin: Za problemy z pasem odpowiedzialny wykonawca”, 2013). Jak już wcześniej wspomniano, po przywróceniu ruchu lotniczego do portu w Modlinie powrócił tylko jeden z przewoźników, Ryanair, natomiast linia Wizz Air wycofała się z obsługi ruchu pasażerów w Modlinie.

Jak wcześniej wspomniano, w środowisku naukowym toczy się dyskusja nad celem funkcjonowania portu lotniczego. W tradycyjnym ujęciu podkreśla się, że celem funkcjonowania portu lotniczego jest obsługa ruchu pasażerskiego. Przyjmując, jako kryterium oceny portu wolumen ruchu pasażerskiego, czy udział w rynku portów regionalnych, najlepsze efekty osiągał port Kraków-Balice, który w latach 2012-2015 z okresu na okres odnotowywał przyrosty ruchu pasażerskiego. Jednakże, z uwagi na wolumen obsłużonych pasażerów w relacji do szacowanej potencjalnej przepustowości, krakowski port lotniczy w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów w ciągu roku, ustępuje miejsca portom w Katowicach, Gdańsku i Wrocławiu. Ponadto, porównując wolumen ruchu pasażerskiego do liczby ludności zamieszkującej obszar do 100 km, a także do liczby ludności zamieszkującej obszar o dostępności do lotniska do 60 minut, wyłania się wniosek, że Port Lotniczy Gdańsk im. L. Wałęsy osiąga lepsze efekty niż port w Krakowie.

Pomijając wysokie wskaźniki dynamiki dla portów Lublin oraz Warszawa-Modlin, wynikające z rozpoczęcia działalności w roku 2012, port lotniczy Gdańsk im. L. Wałęsy odnotował największy przyrost ruchu pasażerskiego w roku 2015 w porównaniu z rokiem 2012 (zob. tabela 11). Najgorsze wyniki w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów

odnotował port w Poznaniu. Uwzględniając fakt, że w porcie lotniczym Warszawa-Modlin wstrzymano obsługę ruchu w okresie od grudnia 2012 do lipca 2013, z uwagi na niezawinioną przez port awarię pasa, port Poznań-Ławica obsłużył najmniej pasażerów w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów.

Pomijając przyrost wolumenu pasażerów w porcie w Lublinie, w grupie portów lotniczych obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów, największy przyrost w roku 2015 w porównaniu do roku 2012 osiągnął port lotniczy Szczecin-Goleniów (zob. tab. 11).

W przypadku portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, największy ruch pasażerski obsługiwał port Rzeszów-Jasionka, wykorzystując jednakże mniejszy potencjał (zarówno z uwagi na szacowaną potencjalną przepustowość, czy potencjał rynkowy), niż port Szczecin-Goleniów. Pomijając port lotniczy Zielona Góra-Babimost, port Rzeszów-Jasionka odnotował drugi, co do wielkości, w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, wskaźnik dynamiki ruchu pasażerskiego. Największy przyrost ruchu pasażerskiego w 2015 roku w porównaniu z rokiem 2012 osiągnął port Szczecin-Goleniów, w którym w analizowanym okresie liczba obsługiwanych pasażerów ulegała wahaniom.

Ujemny wskaźnik dynamiki w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów w roku, odnotowały porty w Łodzi i Bydgoszczy, przy czym łódzki port lotniczy obsłużył w roku 2015 blisko 38% mniej pasażerów w porównaniu do roku 2012 (zob. tabela 11). Informacje zawarte w artykułach branżowych wskazują, że pogarszanie sytuacji lotniska w Łodzi wynikało z jednej strony z wycofywania się linii lotniczych (przy jednoczesnym sceptycznym stanowisku Prezydent Miasta, co do istoty funkcjonowania portu), a z drugiej strony z konkurencji portu w Modlinie (ciekawym przypadkiem walki o pasażera jest uruchomienie w 2013 linii ModlinBus, która oferowała transport z Łodzi na lotnisko Warszawa-Modlin) („Łódź w potrzasku. Modlin zabierze pasażerów?”, 2013; „Zdanowska: Łódzki port lotniczy to źle przeprowadzona inwestycja”, 2014; J. Urbaniak, 2016a, 2016b).

Tabela 11. Wielkość i dynamika ruchu pasażerskiego według portów lotniczych w latach 2012-2015

Port lotniczy	2012	2013	2014	2015	Dynamika			
					2013/2012	2014/2013	2015/2014	2015/2012
Lublin	5 697	188 723	184 876	264 070	3212,7%	-2,0%	42,8%	4535,2%
Warszawa-Modlin	857 481	344 566	1 703 743	2 589 286	-59,8%	394,5%	52,0%	202,0%
Gdańsk im. L. Wałęsy	2 861 774	2 826 412	3 263 718	3 687 885	-1,2%	15,5%	13,0%	28,9%
Zielona Góra-Babimost	12 290	12 196	10 682	15 550	-0,8%	-12,4%	45,6%	26,5%
Kraków-Balice	3 408 954	3 636 804	3 806 801	4 208 661	6,7%	4,7%	10,6%	23,5%
Katowice-Pyrzowice	2 518 409	2 506 694	2 668 421	3 044 017	-0,5%	6,5%	14,1%	20,9%
Szczecin-Goleniów	347 063	322 334	286 377	412 162	-7,1%	-11,2%	43,9%	18,8%
Wrocław-Strachowice	1 942 000	1 873 245	2 034 515	2 269 216	-3,5%	8,6%	11,5%	16,8%
Rzeszów-Jasionka	562 934	588 148	599 483	641 146	4,5%	1,9%	6,9%	13,9%
Bydgoszcz-Szwederowo	328 099	330 658	268 420	318 817	0,8%	-18,8%	18,8%	-2,8%
Poznań-Ławica	1 560 334	1 329 331	1 423 019	1 477 318	-14,8%	7,0%	3,8%	-5,3%
Łódź-Lublinek	463 459	353 633	253 376	287 620	-23,7%	-28,4%	13,5%	-37,9%
Radom-Sadków	0	0	0	670	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Jak wcześniej wspomniano, coraz częściej w środowisku naukowym podkreśla się, że porty lotnicze powinny być zorientowane nie tylko na obsługę ruchu pasażerskiego, ale również powinny realizować cele finansowe. W toku postępowania badawczego rozważaniom poddano osiągnięte poziomy przychodów ogółem, przychodów netto, zysku netto oraz EBITDA (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, tj. zysku przed odliczeniem amortyzacji, odsetek i podatków). W tabeli 12 przedstawiono wartości średnie dla poszczególnych portów (porty uporządkowano alfabetycznie). Największe wartości poziomu EBITDA osiągnęły trzy największe, ze względu na liczbę obsłużonych pasażerów, porty regionalne. Najniższy poziom EBITDA w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów rocznie odnotowały porty Warszawa-Modlin oraz Poznań-Ławica.

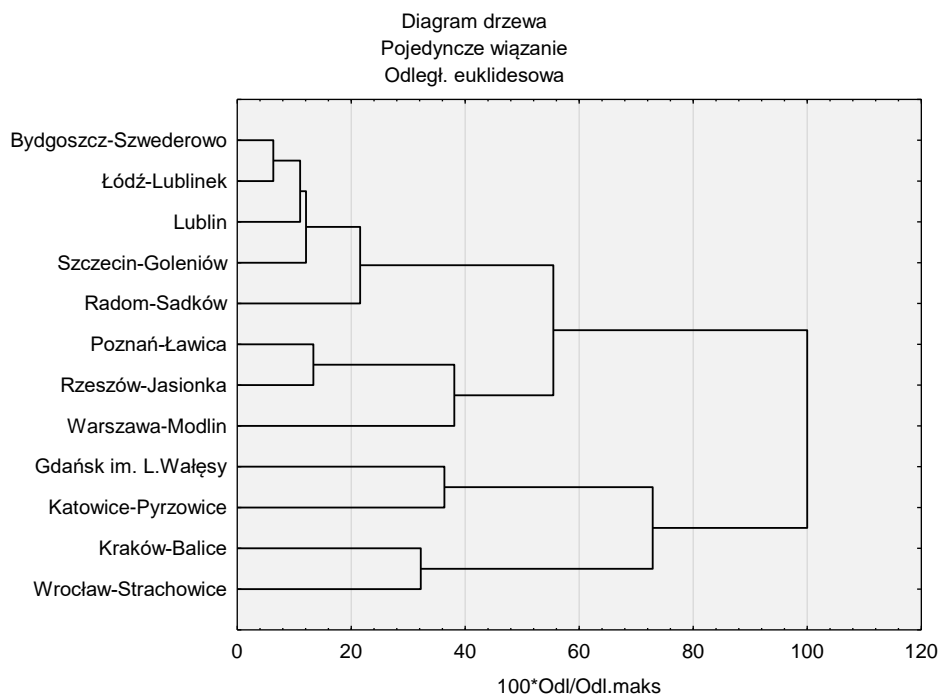
Tabela 12. Średni poziom przychodów ogółem, przychodów netto, zysku netto oraz EBITDA w latach 2012-2015

Port lotniczy	Wartości średnie za okres 2012-2015			
	Przychody ogółem	Przychody netto	Zysk (strata) netto	EBITDA
Bydgoszcz-Szwederowo	17 083	13 033	-6 116	-1 879
Gdańsk im. L. Wałęsy	127 744	114 728	20 229	58 030
Katowice-Pyrzowice	110 882	99 002	14 084	36 122
Kraków-Balice	170 289	157 241	43 332	73 654
Lublin	15 791	5 025	-26 118	-9 930
Łódź-Lublinek	19 659	11 471	-40 882	-23 699
Poznań-Ławica	57 753	54 010	-629	13 345
Radom-Sadków	726	196	-10 425	-8 598
Rzeszów-Jasionka	61 004	50 891	-15 832	9 071
Szczecin-Goleniów	11 517	9 507	-5 559	12
Warszawa-Modlin	44 461	34 375	-22 388	-5 548
Wrocław-Strachowice	159 760	152 586	-268	24 301
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych dostępnych w bazie EMIS.

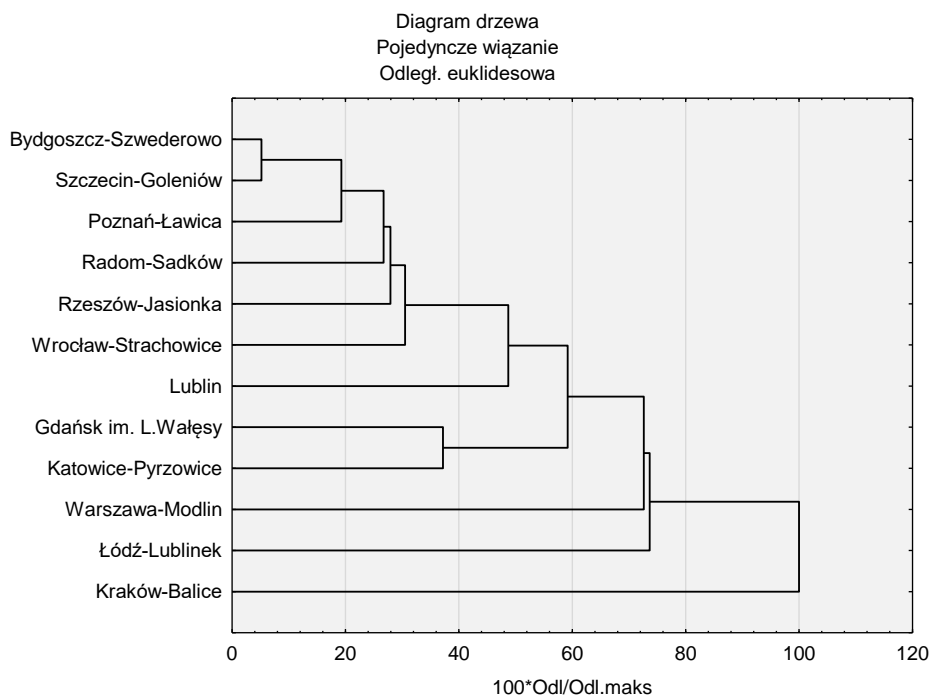
Należy zauważyć, że przychody portu lotniczego we Wrocławiu kształtowały się na poziomie wyższym niż przychody portu w Gdańsku, który obsługiwał średniorocznie 1 mln pasażerów więcej niż wrocławski port lotniczy, co wynika z faktu, iż port lotniczy we Wrocławiu osiąga przychody z tytułu obrotu paliwem. Warto zauważyć, że wynik netto wrocławskiego portu lotniczego kształtował się na poziomie ujemnym, podczas gdy gdański port lotniczy osiągał jeden z lepszych wyników. Różnice te obrazują wykresy analizy skupień (wykres 9 i 10), które wskazują, że według kryterium kształtowania się poziomu przychodów ze sprzedaży wrocławski port lotniczy jest w prawie 70% podobny do portu lotniczego w Krakowie,

podczas gdy według kryterium poziomu zysku netto port lotniczy Wrocław-Strachowice w 70% jest podobny do poznańskiego portu lotniczego.



Wykres 9. Analiza skupień z uwagi na kryterium poziomu przychodów ze sprzedaży w latach 2012-2015

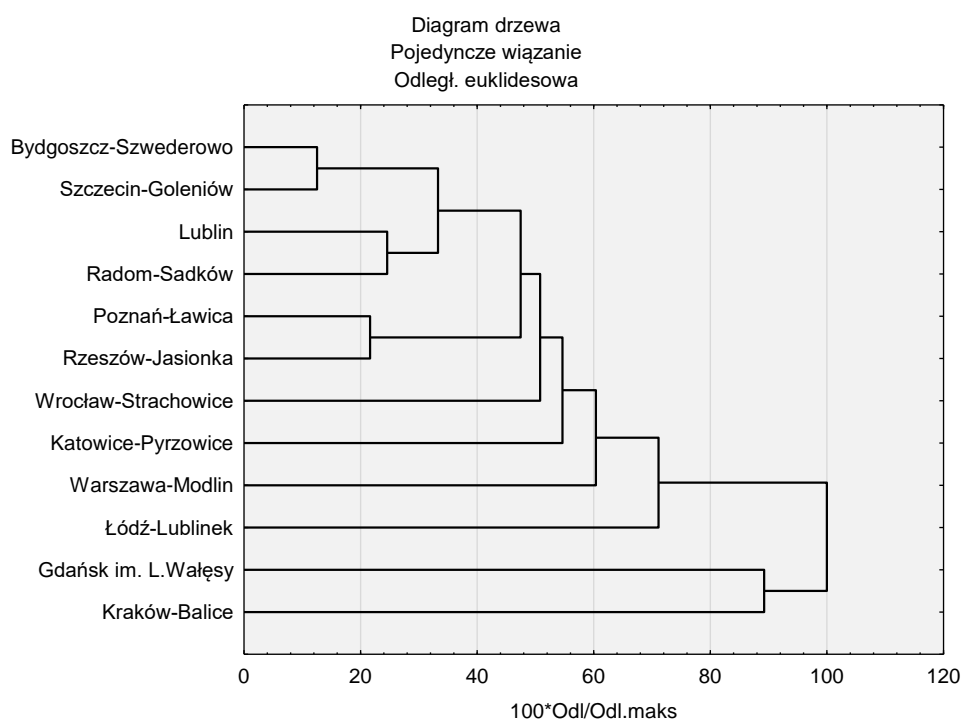
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 10. Analiza skupień z uwagi na kryterium poziomu zysku netto w latach 2012-2015

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza skupień ze względu na kryterium poziomu EBITDA w latach 2012-2015 wskazuje na zróżnicowanie portów lotniczych. Najbardziej podobne porty to Bydgoszcz-Szwederowo i Szczecin-Goleniów (ponad 90% podobieństwa); Poznań-Ławica i Rzeszów-Jasionka (prawie 80% podobieństwa); Radom-Sadków oraz Lublin (ponad 70% podobieństwa). Analiza skupień wiąże w jedno skupienie porty: Gdańsk im. L. Wałęsy oraz Kraków-Balice (na poziomie podobieństwa 10%), które z kolei zupełnie różnią się od pozostałych portów (zob. wykres 11).



Wykres 11. Analiza skupień z uwagi na poziom EBITDA w latach 2012-2015

Źródło: opracowanie własne.

Jak już wcześniej wspomniano, oprócz ruchu pasażerskiego (regularnego i czarterowego) porty obsługują także ruch *general aviation* oraz ruch cargo. Badacze zajmujący się problematyką zarządzania portami lotniczymi w Polsce (Rekowski, 2011), zauważają jednak, że ruch cargo w grupie regionalnych portów lotniczych nie odgrywa dużego znaczenia, co potwierdzają dane zebrane przez Główny Urząd Statystyczny (załącznik nr 5). W celu zagregowania ruchu pasażerskiego i cargo przyjmuje się jednostkę WLU (ang. work load unit, gdzie 1 WLU odpowiada jednemu pasażerowi lub 100 kg frachtu/bagażu). W tabeli 13 przedstawiono wielkość EBITDA w przeliczeniu na 1 WLU.

Tabela 13. Wielkość EBITDA w przeliczeniu na 1 WLU w latach 2012-2015

Port lotniczy	EBITDA/WLU (w zł)			
	2012	2013	2014	2015
Bydgoszcz-Szwederowo	-4,04	-12,05	-3,75	-3,58
Gdańsk im. L. Wałęsy	15,71	19,04	20,63	17,34
Katowice-Pyrzowice	13,28	11,65	14,72	12,35
Kraków-Balice	20,51	23,05	17,77	16,65
Lublin	-2 459,20	-49,01	-58,16	-21,59
Łódź-Lublinek	-48,84	-46,01	-61,35	-103,53
Poznań-Ławica	7,52	7,18	10,69	11,27
Radom-Sadków	-	-212 236,67	-	-18 573,48
Rzeszów-Jasionka	6,12	10,78	22,55	18,50
Szczecin-Goleniów	10,70	-4,37	-3,03	-3,40
Warszawa-Modlin	-16,32	-69,83	1,10	5,40
Wrocław-Strachowice	9,95	9,30	12,83	15,03
Zielona Góra-Babimost	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym okresie tylko sześć portów lotniczych (Gdańsk im. L. Wałęsy, Katowice-Pyrzowice, Kraków-Balice, Poznań-Ławica, Rzeszów-Jasionka oraz Wrocław-Strachowice) corocznie odnotowywało dodatnie wartości EBITDA w przeliczeniu na jednostkę WLU. Jak wcześniej wskazano, badacze problematyki zarządzania portami lotniczymi (Doganis, 2005; Forsyth i in., 2012; Graham, 2008; Rekowski, 2011) zauważają się, że porty lotnicze powinny być zarządzane jak „normalne przedsięwzięcia biznesowe”, zorientowane nie tylko na cele społeczne, ale również na generowanie zysku. Porty Lublin i Warszawa-Modlin z okresu na okres odnotowywały poprawę wskaźnika EBITDA/WLU, jednakże w przypadku portu w Lublinie wartości zysku przed obciążeniem z tytułu amortyzacji, odsetek i podatków w przeliczeniu na jednostkę WLU kształtowała się poniżej zera. Gorsze wyniki od portu w Lublinie odnotował w roku 2014 i 2015 port lotniczy Łódź-Lublinek, który jak już wcześniej wspomniano stanął w obliczu problemów z utrzymaniem ruchu i rentownością.

Przeprowadzona analiza podstawowych wskaźników rentowności: aktywów (ang. returns on assets, ROA), kapitału własnego (ang. returns on equity, ROE) oraz sprzedaży (ang. returns on sales, ROS) wskazuje, że w latach 2012-2015 większość portów lotniczych miała problemy z zapewnieniem rentowności (zob. tabela 14). Jedynie trzy największe (ze względu na wolumen ruchu pasażerskiego) porty lotnicze: Gdańsk im. L. Wałęsy, Katowice-Pyrzowice i Kraków-Balice według wartości ROA, ROE i ROS były rentowne. Na zbliżonym poziomie (około 0) kształtowały się wskaźniki portów lotniczych Poznań-Ławica oraz Wrocław-

Strachowice. Należy zauważyć, że w analizie wskaźników finansowych nie został uwzględniony port lotniczy Zielona Góra-Babimost z uwagi na rozliczanie portu w rachunku wyników portu im. F. Chopina.

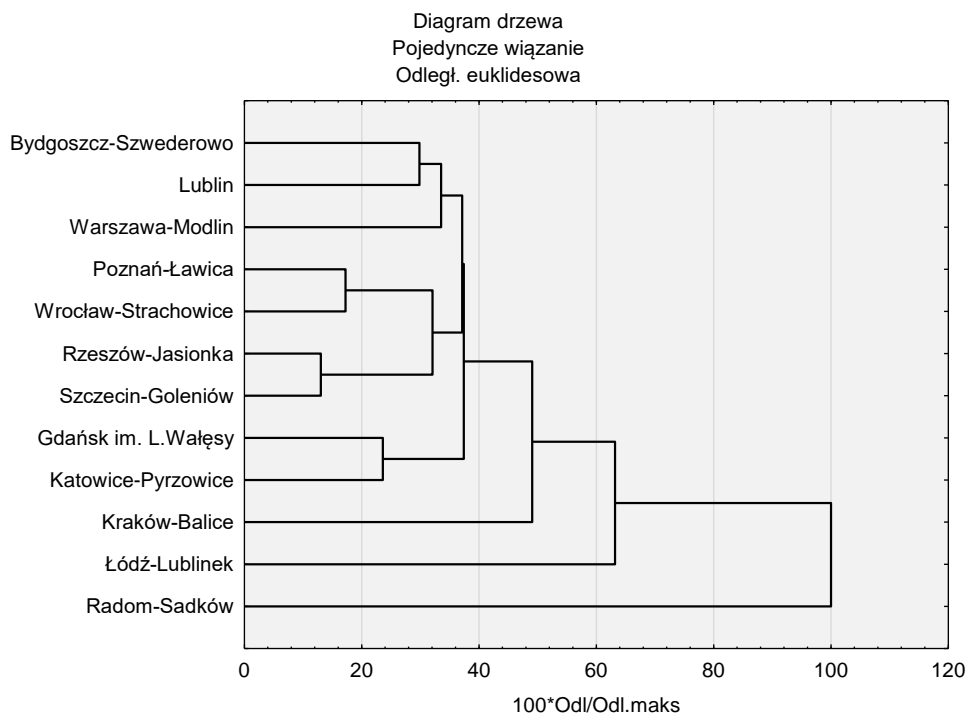
Tabela 14. Średnie ROA, ROE i ROS w latach 2012-2015

Port lotniczy	Wartości średnie w latach 2012-2015		
	ROA	ROE	ROS
Bydgoszcz-Szwederowo	-6,2%	-9,6%	-47,4%
Gdańsk im. L. Wałęsy	3,6%	7,8%	17,3%
Katowice-Pyrzowice	2,7%	4,1%	14,3%
Kraków-Balice	6,3%	8,4%	27,6%
Lublin	-5,7%	-24,5%	-388,2%
Łódź-Lublinek	-10,0%	-29,8%	-355,6%
Poznań-Ławica	-0,1%	-0,2%	-1,3%
Radom-Sadków	-17,3%	-29,8%	-11440,9%
Rzeszów-Jasionka	-2,6%	-4,0%	-31,2%
Szczecin-Goleniów	-3,3%	-7,7%	-56,0%
Warszawa-Modlin	-4,9%	-9,9%	-115,5%
Wrocław-Strachowice	-0,1%	-0,1%	0,0%
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS Professional.

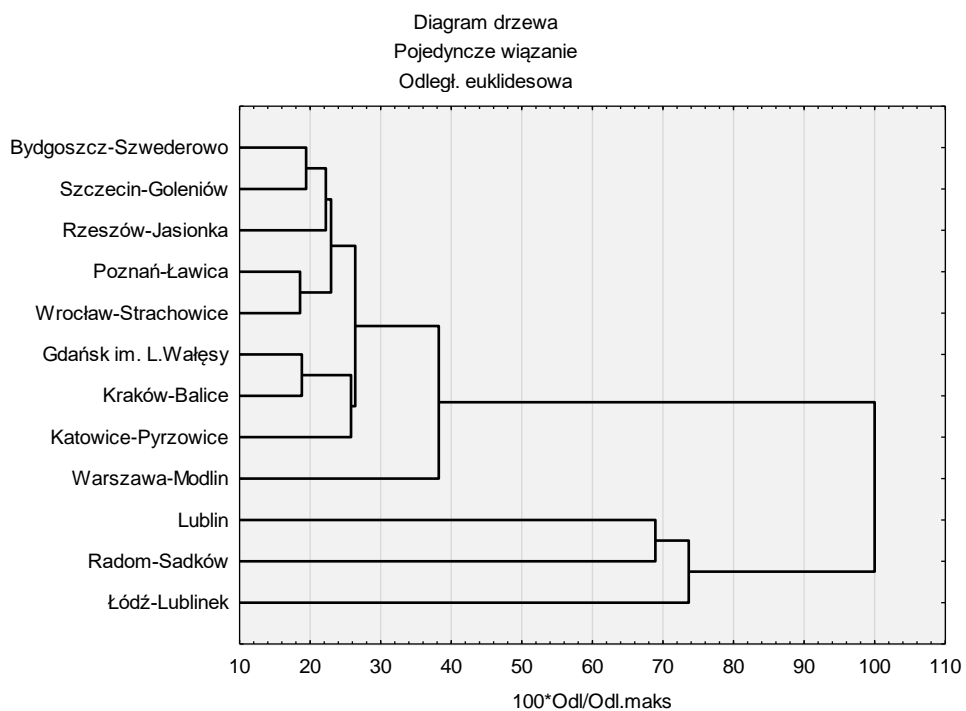
Dane zawarte w powyższej tabeli pozwalają zauważyć, że port lotniczy Radom-Sadków (który otrzymał certyfikat lotniska cywilnego w 2014 roku, a obsługę regularnego ruchu pasażerskiego rozpoczął pod koniec analizowanego okresu) znacznie różni się od pozostałych portów regionalnych, co potwierdzają wykresy analizy skupień z uwagi na kryteria kształtowania się ROA i ROS (zob. wykres 12 i 14). Z uwagi na kryterium kształtowania się ROE port Radom-Sadków był w niewielkim stopniu (mniej niż 30%) podobny do portów w Lublinie i w Łodzi.

Warto zwrócić uwagę, że ze względu na kształtowanie się poziomu ROA zaobserwowano, że najbardziej podobne są porty Rzeszów-Jasionka i Szczecin-Goleniów (prawie 90% podobieństwa); Poznań-Ławica i Wrocław-Strachowice (nieco ponad 80% podobieństwa). Od grupy odstają porty Kraków-Balice (podobieństwo do pozostałych portów, oprócz portów Łódź-Lublinek oraz Radom-Sadków, na poziomie powyżej 50%), a także Łódź-Lublinek oraz Radom-Sadków (zob. wykres 12).



Wykres 12. Analiza skupień z uwagi na kryterium poziomu ROA w latach 2012-2015

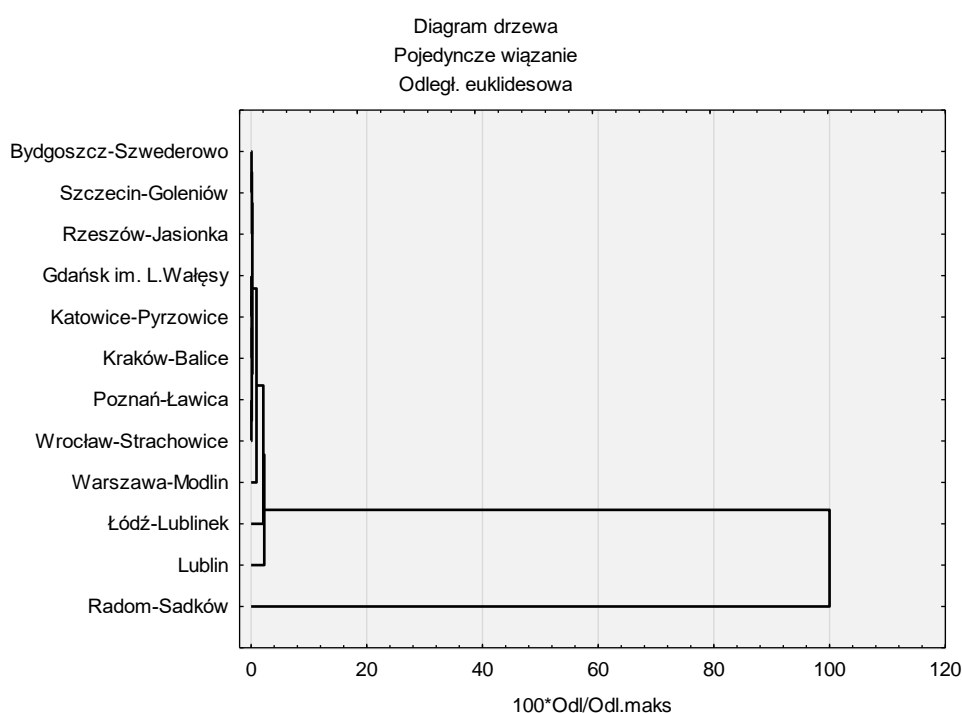
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 13. Analiza skupień ze względu na poziom ROE w latach 2012-2015

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na kształtowanie się poziomu ROE można zaobserwować największy stopień podobieństwa między portami Rzeszów-Jasionka i Szczecin-Goleniów, Gdańsk im. L. Wałęsy i Kraków-Balice (powyżej 80% podobieństwa), które są podobne do portu Katowice-Pyrzowice w blisko 75%, a także Poznań-Ławica i Wrocław-Strachowice (podobieństwo powyżej 80%). Ze względu na wartości ROE od wskazanej grupy znacznie różnią się porty Radom-Sadków, Łódź-Lublinek i Lublin. Według poziomu rentowności sprzedaży port Radom-Sadków odstaje od grupy pozostałych portów. Porty Łódź-Lublinek, Lublin oraz Warszawa-Modlin w nieznacznym stopniu odstają od grupy (zob. wykres 14).



Wykres 14. Analiza skupień ze względu na poziom ROS w latach 2012-2015

Źródło: opracowanie własne.

Wybór kierunku rozwoju portu determinują nie tylko decyzje podejmowane przez spółkę zarządzającą portem. Funkcjonowanie każdego portu jest uzależnione od polityki państwa (przede wszystkim na poziomie samorządów, które w większości portów mają dominujący udział własnościowy). Z jednej strony geneza regionalnych portów lotniczych jest podobna: każde lotnisko powstało na bazie lotniska wojskowego, decyzją organów państwowych. Różnie jednak kształtują się kierunki rozwoju poszczególnych podmiotów, co pokazuje m.in. dostępność kierunków i współpraca z liniami lotniczymi obsługującymi ruch pasażerski. Przykładowo spółka zarządzająca portem Warszawa-Modlin podpisała umowę na wyłączną

obsługę ruchu pasażerskiego z liniami lotniczymi Ryanair. Z kolei w portach lotniczych Kraków-Balice, Katowice-Pyrzowice, Gdańsk im. L. Wałęsy, czy Poznań-Ławica, obserwuje się zróżnicowanie przewoźników, także przewoźników czarterowych.

Natężenie ruchu pasażerskiego w danym porcie lotniczym jest determinowane m.in. aktywnością linii lotniczych obsługujących dane lotnisko. Przykładowo, według analiz przeprowadzonych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego (2013a) w 2013 roku wzrost liczby obsługiwanych pasażerów (o 230 tys. w porównaniu do roku 2012) w porcie lotniczym Katowice-Pyrzowice wynikał z oferty przewoźników niskokosztowych, którzy mają wysoki udział w obsłudze ruchu międzynarodowego. Można przypuszczać, że liczba obsługiwanych pasażerów jest także determinowana przez lokalizację (możliwości dojazdu), co potwierdzają informacje zawarte w sprawozdaniu Centrum Unijnych Projektów Transportowych (2017), w którym podkreśla się znaczenie rozbudowy infrastruktury komunikacyjnej dla zwiększania liczby pasażerów.

Z jednej strony analiza sytuacji finansowej regionalnych portów lotniczych w Polsce potwierdza tezę, iż porty obsługujące powyżej 1 mln pasażerów są zdolne do wypracowywania dodatnich wyników finansowych. Z drugiej jednak strony należy mieć świadomość, że sprawozdania finansowe nie stanowią pełnego obrazu sytuacji finansowej portu lotniczego. Porty lotnicze, oprócz korzystania ze środków unijnych, są dofinansowywane przez państwo, czego przykładem jest dopłata do połączeń lotniczych linii Ryanair przez Miasto Bydgoszcz w kwocie 12 mln zł rocznie za uruchomienie i utrzymanie połączenia z Londynem (Sipiński i in., 2016). Kształtowanie atrakcyjnej siatki połączeń powstaje zatem we współpracy nie tylko z linią lotniczą, ale również z samorządem. Ważnym kryterium wydaje się wolumen ruchu pasażerskiego, atrakcyjność regionu. Należy jednak zauważyć, że w konsekwencji wprowadzonych regulacji na poziomie Unii Europejskiej możliwości udzielania pomocy finansowej przez państwo są znacznie ograniczone (Duszewski, 2016).

Analiza danych dotyczących wielkości obsługiwanego ruchu pasażerskiego pozwala zauważyć, że port lotniczy w Krakowie mimo lepszej lokalizacji w porównaniu z gdańskim portem lotniczym (trzykrotnie większa liczba ludności zamieszkującej obszar w promieniu do 100 km od lotniska) obsłużył w roku 2013 tylko 1,3 razy większą liczbę pasażerów niż port Gdańsk im. L. Wałęsy. Ponadto, gdański port lotniczy odnotował wyższą dynamikę ruchu pasażerskiego w latach 2012-2015 niż port lotniczy Kraków-Balice. W konsekwencji można zaryzykować

stwierdzenie, że w analizowanym okresie gdański port lotniczy charakteryzował się większą aktywnością w przyciąganiu ruchu pasażerskiego niż port lotniczy w Krakowie.

W grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów rocznie, z perspektywy dynamiki ruchu pasażerskiego, najgorsze wyniki osiągał poznański port lotniczy. Porównując wyniki finansowe portu Poznań-Ławica z wynikami portów lotniczych w Modlinie i we Wrocławiu, można zaobserwować tendencję spadkową wyników netto poznańskiego portu. O ile port w Modlinie w latach 2012-2014 odnotowywał stratę na poziomach: -27,5 mln zł, -45,5 mln zł i -18,6 mln zł, w roku 2015 wypracował zysk na poziomie 2,2 mln zł. W latach 2012-2013 wrocławski port lotniczy ponosił stratę na poziomach: -3 mln zł i 9 mln zł, jednakże w roku 2014 i 2015 wypracowano zysk na poziomie: 1,5 mln zł i 9,5 mln zł. Natomiast wynik finansowy portu lotniczego w Poznaniu na koniec roku 2015 wynosił prawie -3 mln zł (w latach 2012-2014 kształtował się na poziomach: 1,9 mln zł, -1,7 mln zł, 0,2 mln zł (por. załącznik nr 3).

Grupa portów lotniczych obsługujących poniżej 1 mln pasażerów jest zróżnicowana, z uwagi na wolumen obsługiwanego ruchu pasażerskiego. Najmniejszymi portami lotniczymi (z uwagi na obsłużony ruch pasażerski) w analizowanym okresie były porty lotnicze Radom-Sadków oraz Zielona Góra-Babimost. Należy zauważyć, że port lotniczy w Lublinie oraz w Zielonej Górze-Babimoście odnotowały największe przyrosty wolumenu obsłużonego ruchu pasażerskiego w roku 2015 w porównaniu do roku 2012, jednakże należy mieć na uwadze, że port Zielona Góra-Babimost obsługiwał rocznie mniej niż 16 tys. pasażerów, a port lotniczy w Lublinie rozpoczął obsługę ruchu pasażerskiego pod koniec 2012 roku (obsłużono 5 697 pasażerów). Trzecim portem, z uwagi na dynamikę ruchu pasażerskiego był port lotniczy Szczecin-Goleniów, który w roku 2015 odnotował przyrost liczby obsłużonych pasażerów o prawie 19%. Należy przy tym zauważyć, że goleniowski port lotniczy mimo niekorzystnej lokalizacji (zarówno najmniejszej liczby ludności zamieszkującej obszar w promieniu do 100 km od lotniska, jak również liczby ludności zamieszkującej w obszarze o dostępności do 60 minut), najlepiej wykorzystywał potencjał rynkowy w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów. Ponadto, w tej grupie portów, port lotniczy w Goleniowie w latach 2012-2015 ponosił najmniejszą stratę.

Analiza wolumenu obsługiwanego ruchu pasażerskiego pozwala zauważyć, że porty lotnicze Szczecin-Goleniów, Bydgoszcz-Szwederowo oraz Łódź-Lublinek obsługiwały podobną liczbę pasażerów, przy czym jak wcześniej wspomniano, port lotniczy w Łodzi w analizowanym

okresie odnotował spadek liczby obsłużonych pasażerów o blisko 38%, co znalazło przełożenie w wynikach finansowych (w roku 2012 łódzki port lotniczy poniósł stratę na poziomie -37,7 mln zł, a w roku 2015 na poziomie -55,4 mln zł). Port lotniczy w Bydgoszczy osiągał nieco gorsze wyniki finansowe niż port lotniczy Szczecin-Goleniów (a zdecydowanie lepsze niż port lotniczy Łódź-Lublinek).

W grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, z uwagi na dynamikę ruchu pasażerskiego, tendencje spadkowe odnotował bydgoski port lotniczy. Bydgoski port lotniczy osiągał także mniejszy wskaźnik wykorzystania potencjału rynkowego niż port lotniczy Szczecin-Goleniów, warto mieć przy tym na uwadze, że port lotniczy Bydgoszcz-Szwederowo znajduje się w bliskim sąsiedztwie portów w Gdańsku i Poznaniu.

Na podstawie rozważań poczynionych w niniejszym rozdziale wyłania się wniosek, że ocena efektywności portów lotniczych jest zadaniem trudnym i złożonym. Jak zauważa A. Graham (2005, 2008), porty lotnicze poza głównym przedmiotem działalności (tj. obsługą ruchu lotniczego) znacznie różnią się między sobą. Naukowcy prowadzący badania nad funkcjonowaniem regionalnych portów lotniczych w Polsce wskazują na zjawisko polaryzacji regionalnych portów lotniczych – portów konsekwentnie realizujących ścieżkę wzrostu (rozbudowujących siatkę połączeń, obsługujących coraz większą liczbę pasażerów) oraz portów z niewielką siatką połączeń, doświadczających trudności finansowych (Huderek-Glaska, 2019). Rozważania poczynione w niniejszym rozdziale potwierdzają tę tezę. Pojawia się jednak pytanie, jakie działania, oprócz uwarunkowań historycznych, czy decyzji podejmowanych na poziomie państwa, różnicują porty lotnicze.

Rozdział IV

Wyniki postępowania badawczego nad uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce

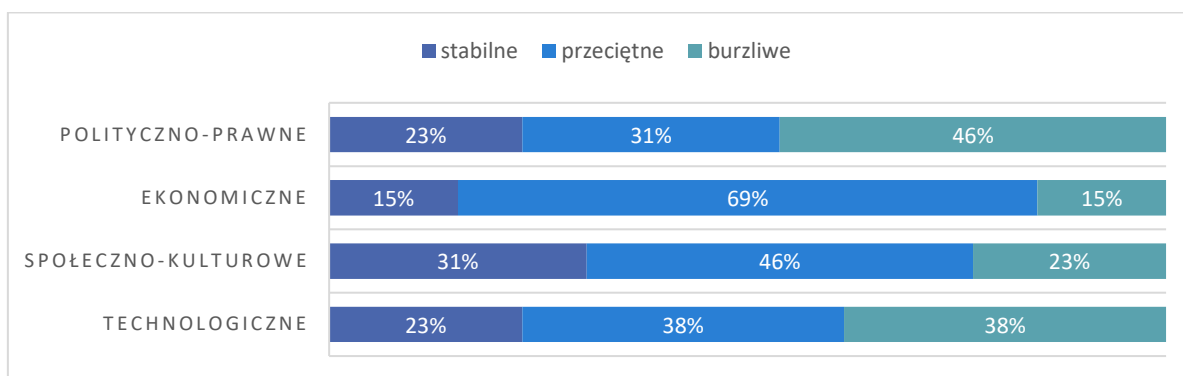
Celem rozdziału jest prezentacja i omówienie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w regionalnych portach lotniczych w Polsce, obsługujących ruch pasażerski w latach 2012-2015. W pierwszej części rozdziału omówiono problematykę adaptowania się do zmian otoczenia przez porty lotnicze. W podrozdziale drugim rozważaniom poddano proces kształtowania dynamicznych zdolności. W trzecim podrozdziale zaprezentowano wyniki odnoszące się do uwarunkowań zasobowych procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych. Przedostatnią część rozdziału stanowi analiza przypadków, natomiast ostatnia część rozdziału obejmuje wnioski z postępowania badawczego.

4.1. Umiejętności dopasowywania się regionalnych portów lotniczych w Polsce do zmian w otoczeniu

W trakcie procesu badawczego, przedstawiciele kadry zarządzającej regionalnymi portami lotniczymi w Polsce zwracali uwagę na wysoki stopień regulacji prawnych, zarówno o charakterze krajowym, jak również międzynarodowym, które determinują zasady funkcjonowania portów lotniczych. Zmiany przepisów prawnych, przede wszystkim dotyczące kwestii bezpieczeństwa pasażerów, często narzucają zarządzającym lotniskami obowiązki dokonania zmian w strukturze zasobów (technologicznych, czy ludzkich), co w konsekwencji prowadzi do ponoszenia kosztów związanych z koniecznością dostosowania do stawianych wymogów. Respondenci uczestniczący w procesie badawczym podkreślali również, że w niektórych obszarach prawo krajowe jest bardziej restrykcyjne niż prawo międzynarodowe. Dokonując oceny otoczenia, część respondentów zwracała uwagę, że w sytuacjach krytycznych, kryterium podejmowania decyzji jest czynnik bezpieczeństwa, a nie kryterium ekonomiczne. Jednakże, niektórzy uczestnicy badania podkreślali, że co prawda w zarządzaniu portem lotniczym, kwestia bezpieczeństwa jest ważna, jednak nie powinna ograniczać poszukiwania i implementowania nowych rozwiązań celem usprawnienia szeroko rozumianego funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego.

Na wykresie 15 zaprezentowano wyniki oceny burzliwości wymiarów otoczenia: polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego oraz technologicznego. Najczęściej jako

„w wysokim stopniu burzliwe” wskazywano otoczenie polityczno-prawne (46%, 6 na 13 wskazań) oraz otoczenie technologiczne (38%, 5 na 13 wskazań). W odniesieniu do zmian w wymiarze technologicznym, zarządzający portami lotniczymi podkreślali znaczenie procesu digitalizacji, upatrując szanse w wykorzystywaniu nowych technologii, w procesie zarządzania portem lotniczym (wykorzystywanie systemów informatycznych usprawniających przepływ informacji, zarządzanie relacjami z pasażerem). Stopień zmienności otoczenia ekonomicznego oceniono na poziomie przeciętnym (62%, 8 na 13 wskazań).



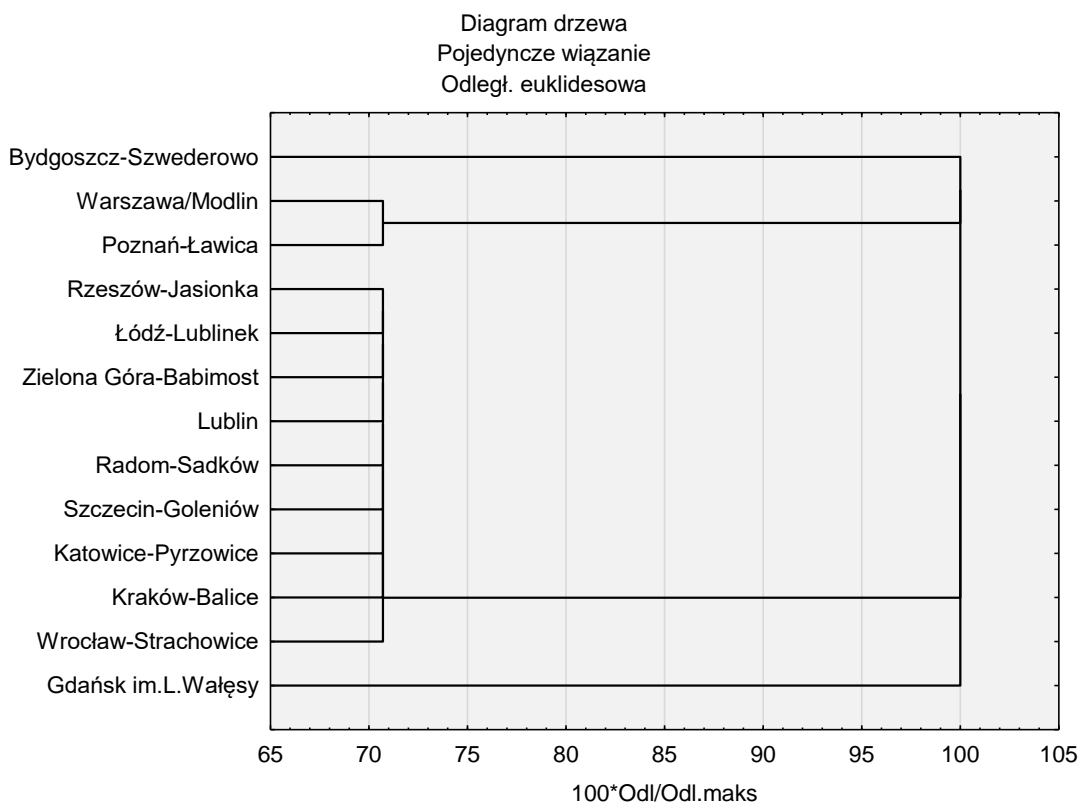
Wykres 15. Ocena burzliwości wymiarów makrootoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele kadry zarządzającej regionalnymi portami lotniczymi uczestniczący w badaniu zwracali uwagę, że burzliwość otoczenia ekonomicznego jest pochodną rozwoju gospodarczego, zwiększania globalnej siatki połączeń, jak również globalnych zmian cen paliw, jednakże respondenci wskazywali, że zmiany te są raczej przewidywalne. Odpowiadając na pytanie dotyczące burzliwości otoczenia ekonomicznego przedstawiciele portów lotniczych odwoływali się do pozytywnego wpływu organizacji mistrzostw piłkarskich EURO 2012 i związanego z nim dofinansowania w rozwój infrastruktury portów lotniczych, które, jak wskazują dane Urzędu Lotnictwa Cywilnego, Centrum Unijnych Projektów Transportowych, a także informacje zawarte w Sprawozdaniu Sejmowym z realizacji inwestycji (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2016) zwiększyły przepustowość i jakość obsługi w portach lotniczych, będących beneficjentami dofinansowania.

Analiza struktury udzielanych odpowiedzi, przeprowadzona przy wykorzystaniu narzędzia analizy skupień, wskazuje na znaczne zróżnicowanie w postrzeganiu burzliwości poszczególnych wymiarów otoczenia przez przedstawicieli portów lotniczych – podobieństwo dokonywanych ocen burzliwości otoczenia nie przekracza 30% (zob. wykres 16). Zupełnie inaczej dynamikę otoczenia oceniają przedstawiciele kadry zarządzającej portami Gdańsk

im. L. Wałęsy oraz Bydgoszcz-Szwederowo, odrębne skupienie tworzą porty Warszawa/Modlin oraz Poznań-Ławica.



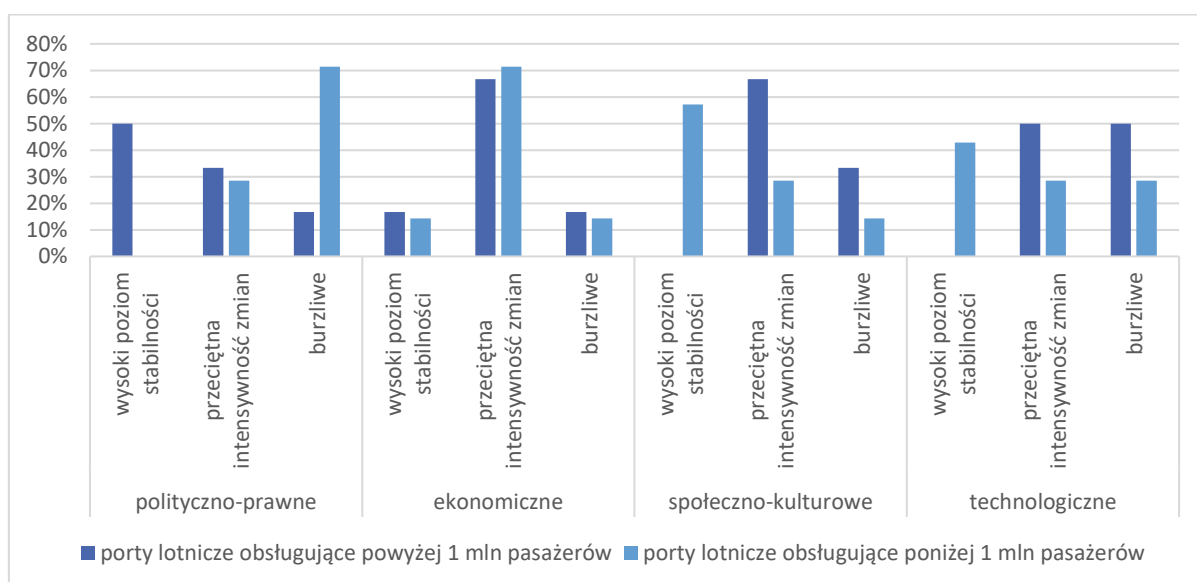
Wykres 16. Analiza skupień według ocen burzliwości otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że każdy regionalny port lotniczy posiada określoną specyfikę. Lokalizacja Portu Lotniczego Bydgoszcz-Szwederowo jest z perspektywy strefy ciężenia (ang. catchment area) mało korzystna, port znajduje się bowiem w bliskim sąsiedztwie portów lotniczych Gdańsk im. L. Wałęsy oraz Poznań-Ławica („Bydgoszcz: Lotnisko z potencjałem?”, 2014). Z kolei model funkcjonowania portu Warszawa/Modlin jest oparty wyłącznie na obsłudze przewoźnika niskokosztowego (obecnie wyłącznie Ryanair, na początku działalności z portem współpracowała także linia Wizz Air), podczas gdy gdański i poznański port lotniczy obsługują zdywersyfikowane grupy przewoźników (oprócz przewoźników niskokosztowych, porty obsługują loty linii tradycyjnych i *general aviation*). Warto także nadmienić, że Port Lotniczy Warszawa/Modlin został zbudowany w konsekwencji przyjęcia określonej strategii funkcjonowania Portu Lotniczego im. F. Chopina: wzrost obsługiwanego ruchu lotniczego, niemożności (ze względów środowiskowych) budowy kolejnego, równoległego pasa,

ograniczeń dotyczących ciszy nocnej (przy uwzględnieniu faktu, że przewoźnicy niskokosztowi maksymalizują czas operacji lotniczych w ciągu dnia) (Serafin, 2013). Odrębne skupienie grupuje pozostałe porty, wśród których znajdują się zarówno porty obsługujące powyżej, jak i poniżej 1 mln pasażerów.

Na wykresie 17 przedstawiono ocenę burzliwości wymiarów otoczenia, z uwzględnieniem podziału na oceny dokonywane przez przedstawicieli regionalnych portów lotniczych obsługujących rocznie powyżej oraz poniżej 1 mln pasażerów. W procesie analizy danych zauważono, że w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów dominuje pogląd, iż otoczenie polityczno-prawne charakteryzuje się przeciętnym, bądź niskim tempem zmian, z kolei w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów przeważa ocena, że zamiany w otoczeniu polityczno-prawnym charakteryzują się wysokim poziomem burzliwości (brak wskazań na stabilny charakter zmian).



Wykres 17. Ocena burzliwości otoczenia przez regionalne porty lotnicze według wolumenu obsługiwanego ruchu pasażerskiego

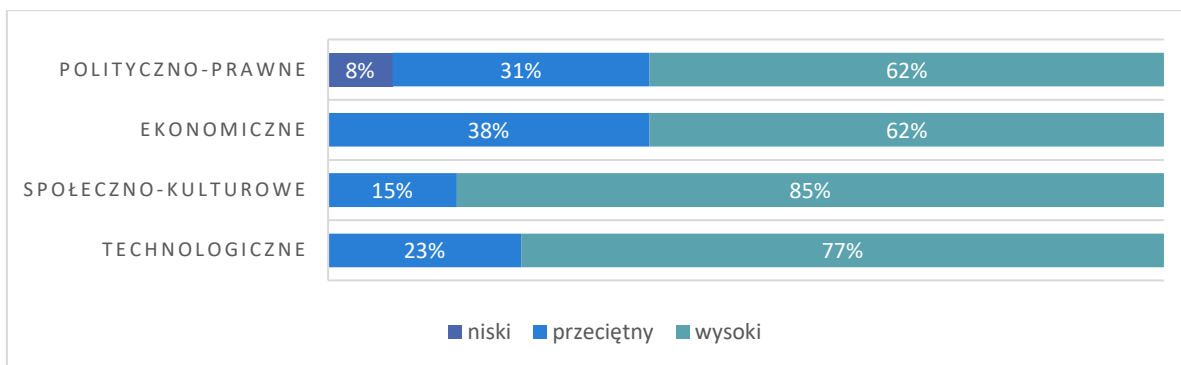
Źródło: opracowanie własne.

Różnice w ocenie dynamiki zmian otoczenia polityczno-prawnego mogą wynikać, po pierwsze z faktu, że małe porty²⁵ są bardziej zależne finansowo od właścicieli - podmiotów samorządu terytorialnego i silniej odczuwają zmiany w układach sił politycznych. Podczas udzielania odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia burzliwości otoczenia, przedstawiciele portów

²⁵ W rozprawie przyjęto, że „małe porty” to porty lotnicze obsługujące poniżej 1 mln pasażerów rocznie, natomiast „duże porty” to porty lotnicze obsługujące powyżej 1 mln pasażerów rocznie.

obsługujących powyżej 1 mln pasażerów podkreślali, że z perspektywy polityczno-prawnej porty lotnicze podlegają pod samorządy, a nie władzę centralną, a z punktu globalnego zmiany prawne nie są gwałtowne - w tej grupie przeważał pogląd, że wprowadzane zmiany prawa w latach 2012-2015 nie były znaczące. Z kolei w grupie portów obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów dominował pogląd, że otoczenie polityczno-prawne charakteryzuje się wysokim stopniem burzliwości. Ponadto dokonując ocen burzliwości otoczenia niektórzy przedstawiciele regionalnych portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów różnie wskazywali, że zmiany technologiczne wynikają ze zmian przepisów prawnych, co znalazło przełożenie w zróżnicowanych ocenach zmienności otoczenia technologicznego. Zarówno w grupie przedstawicieli większych, jak również mniejszych portów, wskazywano na brak spójnej polityki państwa względem funkcjonowania branży transportu lotniczego (w kontekście państwowej własności portów lotniczych w Polsce).

Opracowania Urzędu Lotnictwa Cywilnego oraz prowadzone w tym obszarze badania wskazują, że funkcjonowanie regionalnych portów lotniczych jest determinowane aktywnością linii lotniczych, w tym linii niskokosztowych. Jak zauważono w poprzednim rozdziale, ruch pasażerski liniami niskokosztowymi wynikał w dużej mierze z migracji zarobkowych, a także był warunkowany wzrostem poziomu zamożności polskiego społeczeństwa i wzrostem zainteresowania korzystaniem ze środków transportu powietrznego. W większości przypadków przedstawiciele portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów są zgodni, że w latach 2012-2015 wymiar społeczno-kulturowy charakteryzował się przeciętnym stopniem zmienności, podobnie jak wymiar ekonomiczny. Podobne opinie pojawiły się w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów: również wskazywano na sprzeczną zmienność uwarunkowań wymiaru ekonomicznego, z kolei w odniesieniu do wymiaru społeczno-kulturowego wskazywano na niski stopień burzliwości. Mimo różnic w ocenie stopnia zmienności poszczególnych wymiarów otoczenia, przedstawiciele regionalnych portów lotniczych deklarują przynajmniej przeciętny poziom umiejętności dopasowywania się do otoczenia (wykres 18). Podczas przeprowadzanych rozmów respondenci podkreślali, że zmiany w obszarze prawnym determinują zmiany w obszarze technologicznym (np. wprowadzanie regulacji, których następstwem jest obowiązek wymiany urządzeń do kontroli bagażu), co skutkuje koniecznością ponoszenia znacznych nakładów finansowych w krótkim okresie, przez wszystkie porty lotnicze.



Wykres 18. Poziom umiejętności w dopasowywaniu się do zmian w grupie regionalnych portów lotniczych

Źródło: opracowanie własne.

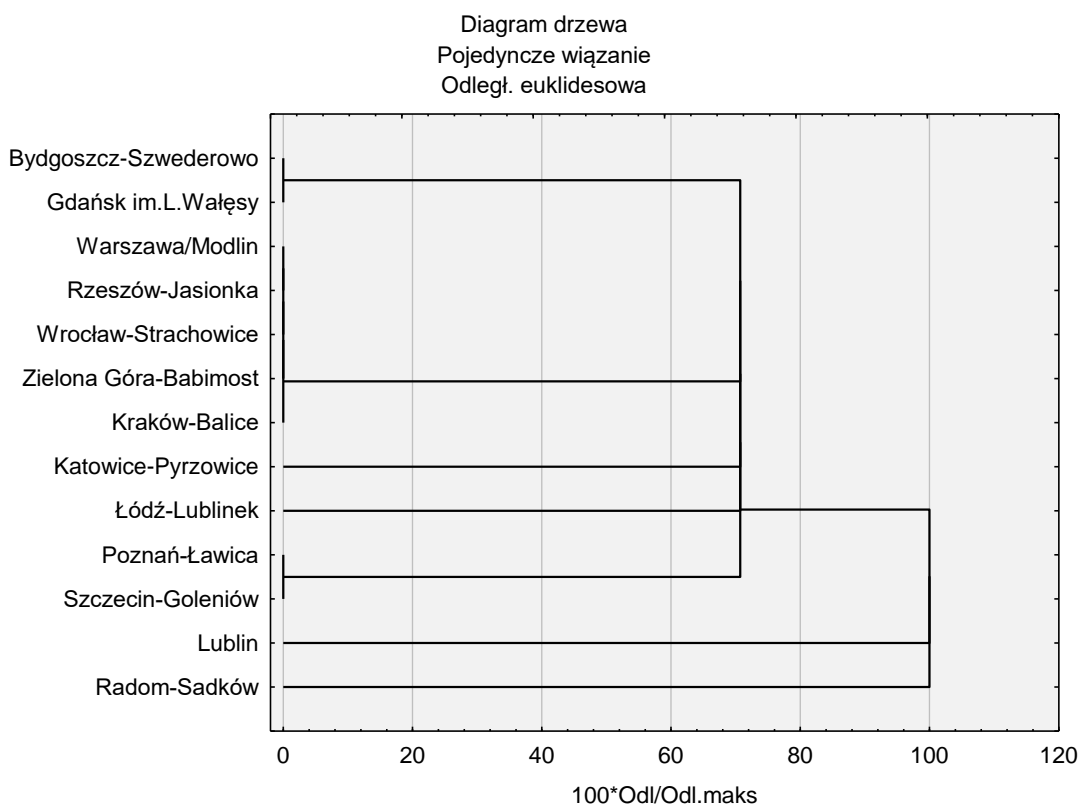
Jak wcześniej wskazano, regionalne porty lotnicze w Polsce są zarządzane przez spółki prawa handlowego, w konsekwencji czego są zobowiązane do prowadzenia działalności w oparciu o sprawozdawczość rachunkową. Analiza wyników finansowych portów lotniczych pozwala zauważyć, że regionalne porty lotnicze w Polsce nie koncentrują się na wypracowywaniu zysków, co powinno być celem prowadzenia działalności gospodarczej. Bazując na danych finansowych za lata 2012-2015, można zauważyć, że porty obsługujące powyżej 1 mln pasażerów w większości realizowały cele finansowe, podczas gdy dla większości portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, generowanie zysków znajdowało się poza możliwością zasięgu. W postępowaniu badawczym przedstawiciele małych portów wskazywali, że jakkolwiek kryterium ekonomiczne nie zawsze ma znaczenie priorytetowe, w obliczu osiągniętych strat, udziałowcy rozliczają porty z przepływów pieniężnych.

Porty lotnicze w Polsce stanowią własność publiczną (ich udziałowcami są jednostki samorządu terytorialnego i/lub Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze”), i jako ważne dla rozwoju regionów elementy infrastruktury transportowej, mogą liczyć na znaczące wsparcie finansowe ze strony państwa (jak również funduszy Unii Europejskiej) w celu realizacji inwestycji. Trudno jednak przyjąć, że menedżerowie portów, w sytuacji generowania niezadowolających wyników finansowych, byłiby zorientowani wyłącznie na pozyskiwanie środków od udziałowców. Według stanowiska Unii Europejskiej państwa powinny wspierać finansowo wyłącznie rentowne porty lotnicze (Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2014).

Założenie, że przetrwanie i rozwój w długim okresie wymagają adaptowania się do zmian otoczenia, prowadzi do powstania pytania, jak kadra zarządzająca regionalnymi portami

lotniczymi podchodzi do problematyki funkcjonowania i rozwoju portów w kontekście zmieniających się uwarunkowań otoczenia. Zastosowanie analizy skupień pozwala wyróżnić trzy identyczne, z uwagi na kryterium oceny zdolności adaptacji do zmian, skupienia. Warto zauważyć, że identyczne oceny są charakterystyczne zarówno dla przedstawicieli portów obsługujących powyżej, jak i portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów.

Mimo odmiennego postrzegania burzliwości otoczenia, przedstawiciele portów Gdańsk im. L. Wałęsy i Bydgoszcz-Szwederowo identycznie oceniają umiejętność dopasowywania się do zmian. Z uwagi na ocenę umiejętności adaptacji, można wskazać podbieństwo portów lotniczych: Poznań-Ławica i Szczecin-Goleniów oraz (w ramach trzeciego skupienia) portów: Warszawa/Modlin, Rzeszów-Jasionka, Wrocław-Strachowice, Zielona Góra-Babimost oraz Kraków-Balice. Porty lotnicze Katowice-Pyrzowice, Łódź-Lublinek, Lublin oraz Radom-Sadków odstają od pozostałych portów ze względu na deklarowaną ocenę umiejętności dopasowywania się do otoczenia. Wyniki analizy skupień ze względu na deklarowaną umiejętność dostosowywania się do zmian otoczenia prezentuje wykres 19.



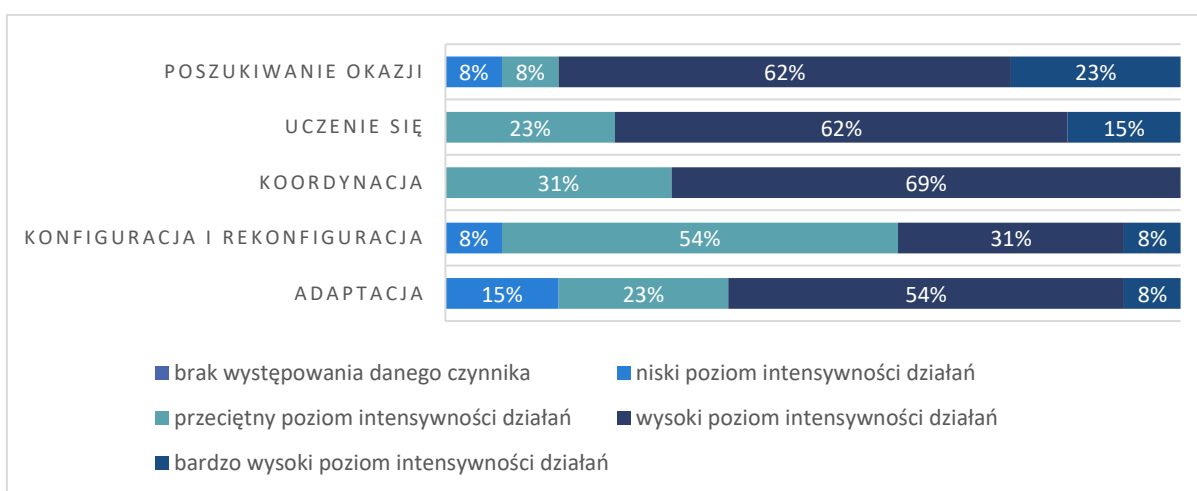
Wykres 19. Analiza skupień ze względu na ocenę umiejętności dopasowania do otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że podobnie jak w przypadku oceny burzliwości otoczenia, tak również w przypadku oceny umiejętności adaptacji, trudno mówić o różnicach między portami lotniczymi z uwagi na kryterium wielkości obsługiwanego ruchu pasażerskiego, czy wyników finansowych. Przedstawione na wykresie 19 oceny pozwalają zauważyć, że małe porty oceniają w podobny sposób swoje umiejętności adaptacji, jak duże porty.

Podczas przeprowadzania postępowania badawczego przedstawiciele regionalnych portów lotniczych zwracali uwagę na wysokie uzależnienie funkcjonowania portów lotniczych od czynników zewnętrznych: uregulowań prawnych (związanych m.in. z polityką bezpieczeństwa, czy też niosących za sobą konieczność zmian technologicznych), a także działań podejmowanych przez podmioty współpracujące z portem, w tym linie lotnicze. Niektórzy respondenci wskazywali na krytyczne znaczenie perspektywy wewnętrznej i szeroko rozumianych zasobów (nie tylko finansowych i ludzkich), będących w dyspozycji portu, a także przyjętej filozofii działania. Przykładem wskazującym na znaczenie logiki działania dla funkcjonowania i rozwoju portu jest wypowiedź Prezesa Portu Lotniczego w Lublinie, który podkreślał, że obok lokalizacji lotniska, kluczowym warunkiem sukcesu jest wiedza o tym, jak wykorzystać potencjał lokalizacji portu lotniczego (Walków, 2017).

Mimo zróżnicowanego poziomu aktywności na etapie konfiguracji i rekonfiguracji, większość przedstawicieli regionalnych portów lotniczych wskazuje na wysoki stopień intensywności działań nakierowanych na kształtowanie dynamicznych zdolności (zob. wykres 20).



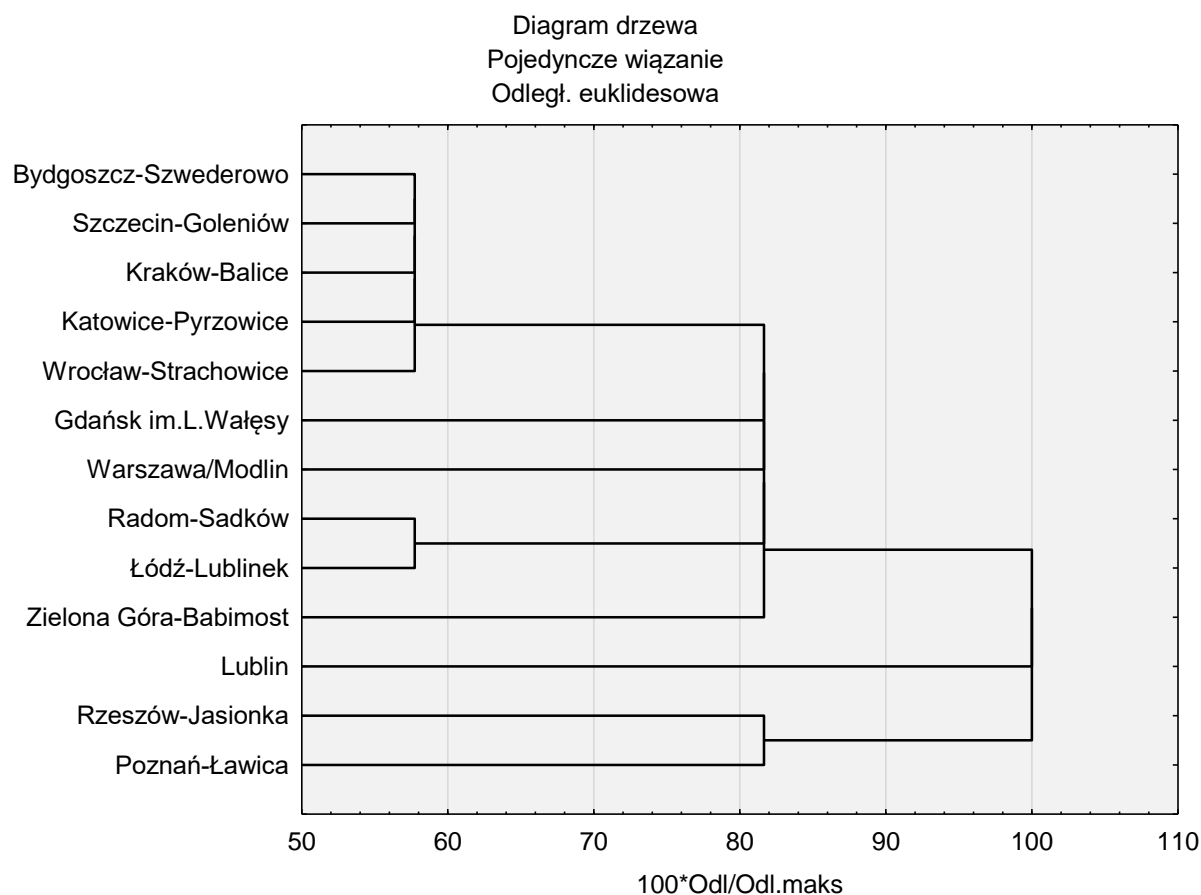
Wykres 20. Intensywność działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów deklaruje przeciętną intensywność działań w tworzeniu, pozyskiwaniu, a także uwalnianiu zasobów i umiejętności. Zarządzający portami lotniczymi uważają jednak, że tworzenie nowych zasobów i umiejętności ma istotne znaczenie dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Warto zauważyć, że w nielicznych przypadkach przedstawiciele kadry zarządzającej portami lotniczymi oceniają działania w poszczególnych etapach kształtowania dynamicznych zdolności jako „bardzo intensywne” (zob. wykres 21), co może wynikać ze wskazywanego przez respondentów, znacznego poziomu regulacji większości obszarów funkcjonowania portów lotniczych, wynikającego z przepisów prawnych (zarówno krajowych, jak i międzynarodowych).

W postępowaniu badawczym zaobserwowano, iż niektórzy zarządzający regionalnymi portami lotniczymi w Polsce podkreślają krytyczne znaczenie przestrzegania procedur, które w wielu przypadkach ograniczają dowolność sposobów realizacji działań, a także wdrażania nowych rozwiązań. Z drugiej strony pojawiały się głosy, że obowiązujące procedury nie mogą ograniczać rozwoju portu, a zadaniem kadry menedżerskiej jest poszukiwanie takich rozwiązań, które wpłyną korzystnie na rozwój portu, przy jednoczesnym zachowaniu procedur. Warto także zaznaczyć, że w niektórych przypadkach wskazywano na konieczność aktywnego uczestniczenia w procesach legislacyjnych zarządzających regionalnymi portami lotniczymi w Polsce celem wypracowywania optymalnych rozwiązań.

Analiza skupień potwierdza zróżnicowanie w grupie regionalnych portów lotniczych z uwagi na poziom intensywności działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności (zob. wykres 20). Analiza struktury danych pozwala na wyodrębnienie dwóch skupień o ponad 40% poziomie podobieństwa – pierwsze: Radom-Sadków i Łódź-Lublinek oraz drugie: Bydgoszcz-Szwederowo, Szczecin Goleniów (reprezentantów grupy małych portów), Kraków-Balice, Wrocław-Strachowice i Katowice-Pyrzowice (reprezentantów grupy dużych portów lotniczych).



Wykres 21. Analiza skupień według kryterium intensywności działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności

Źródło: opracowanie własne.

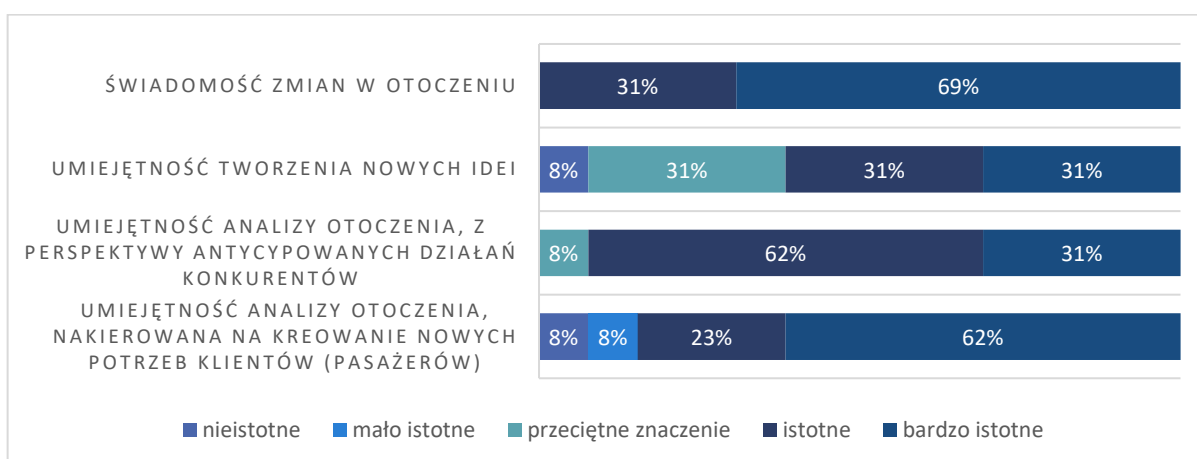
Jakkolwiek porty Radom-Sadków i Łódź-Lublinek należą do tej samej grupy portów²⁶, wyniki analizy skupień wskazują, że podejście do procesu kształtowania dynamicznych zdolności jest w pewnych obszarach podobne, zarówno w przypadku małych, jak i większych portów. W tym miejscu można sformułować spostrzeżenie, że obszarem wartym uwagi badawczej jest identyfikacja działań nakierowanych na proces kształtowania dynamicznych zdolności w poszczególnych portach lotniczych. Pojawia się bowiem pytanie o charakter podobieństwa między portami o mniejszej i portami o większej skali działalności.

²⁶ Wyniki badania ankietowego w porcie lotniczym Radom-Sadków mogą się wydawać wątpliwe z uwagi na fakt, że radomski port lotniczy rozpoczął obsługę ruchu pasażerskiego dopiero pod koniec analizowanego okresu (koniec roku 2015), a do tego czasu przynosił wyłącznie starty, jednakże należy pamiętać, że dynamiczne zdolności są angażowane na każdym etapie funkcjonowania organizacji (także w fazie rozpoczynania działalności) (Helfat i Peteraf, 2003), zatem uznano za zasadne objęcie rozważaniami także radomskiego portu lotniczego.

4.2. Proces kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce

Etap poszukiwania okazji

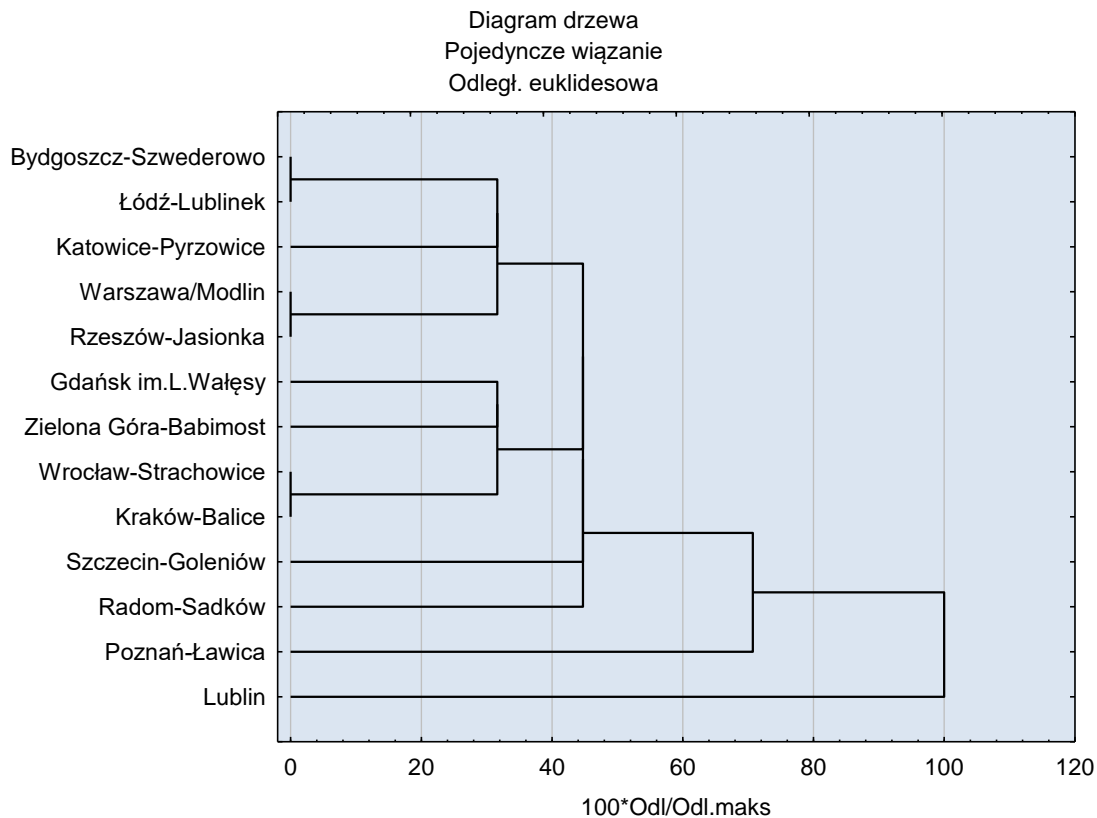
D.J. Teece (2007) zwraca uwagę, że wyczuwanie (ang. sensing) okazji jest jedną z kluczowych zdolności dynamicznych. Analiza wyników przedstawionych na wykresie 22 wskazuje, że z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej, w grupie zdolności charakterystycznych dla etapu poszukiwania okazji, najważniejszą zmienną w ocenie większości respondentów, jest świadomość zmian w otoczeniu. Oprócz umiejętności tworzenia nowych idei, większość umiejętności etapu poszukiwania okazji, oceniono jako „istotne” lub „bardzo istotne”. W kontekście wdrażania nowych pomysłów należy pamiętać, że funkcjonowanie portów lotniczych jest w wysokim stopniu warunkowane przepisami prawa, co może mieć wpływ na oceny znaczenia umiejętności tworzenia nowych idei w portach zorientowanych w większym stopniu na wypełnianiu procedur, niż na wdrażaniu nowych rozwiązań.



Wykres 22. Znaczenie dynamicznych zdolności etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na kryterium znaczenia umiejętności etapu poszukiwania okazji dla zapewnienia efektywności ekonomicznej, zaobserwowano istnienie podobieństwa między niektórymi portami lotniczymi (wykres 23).



Wykres 23. Analiza skupień według ocen znaczenia zdolności etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

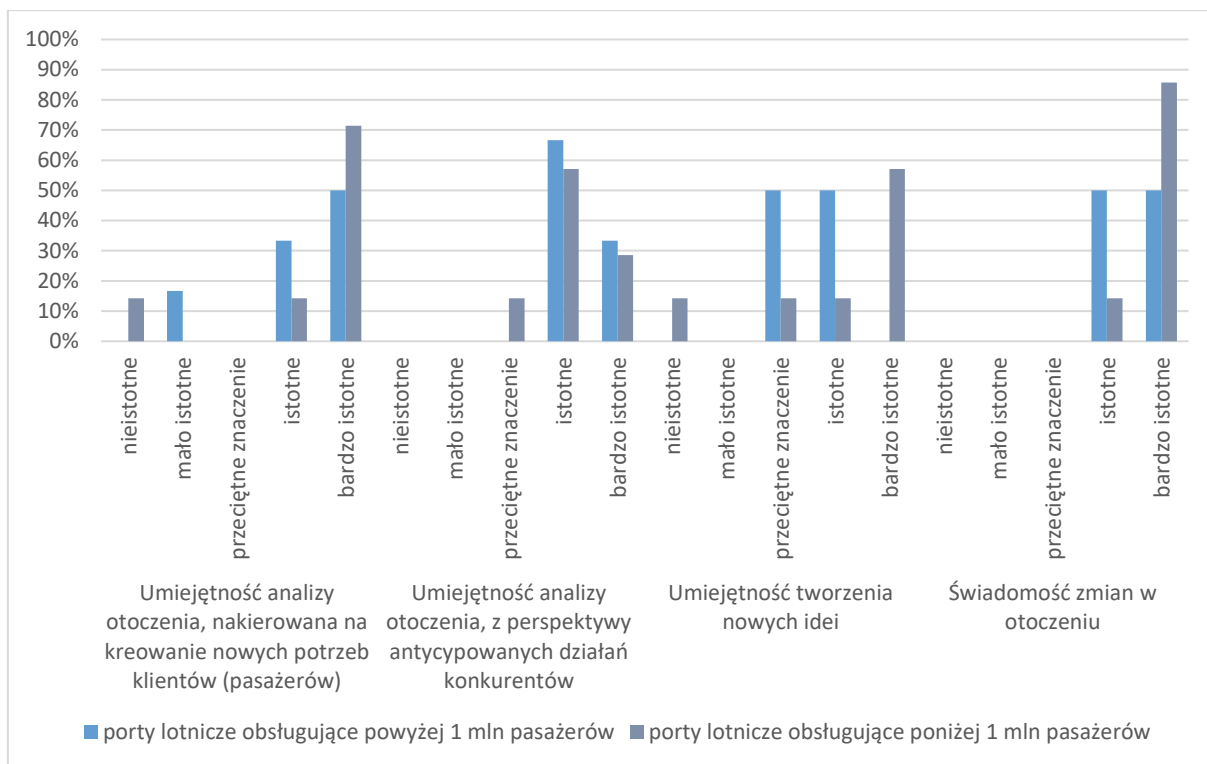
Źródło: opracowanie własne.

Porty lotnicze: Bydgoszcz-Szwederowo i Łódź-Lublinek charakteryzują się identycznym podejściem do oceny znaczenia poszczególnych dynamicznych zdolności etapu poszukiwania okazji. Należy zauważyć, że porty te posiadają pewne cechy wspólne: po pierwsze, obsługują podobną liczbę pasażerów, a po drugie, są zlokalizowane w bliskim sąsiedztwie dużych portów regionalnych, z którymi konkurują o pasażerów (Bydgoszcz-Szwederowo z Gdańskiem, Łódź-Lublinek z Modlinem). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że mimo identycznych ocen znaczenia dynamicznych zdolności odnoszących się do poszukiwania okazji, bydgoski port lotniczy w analizowanym okresie osiągał zdecydowanie lepsze wyniki finansowe niż łódzki port lotniczy. Jakkolwiek można by zaryzykować sformułowanie wniosku, iż bydgoski port lotniczy z większym powodzeniem wykorzystuje dynamiczne zdolności niż port Łódź-Lublinek, z drugiej jednak strony w postępowaniu badawczym nie uzyskano informacji pozwalających na wskazanie konkretnych działań różnicujących wspomniane porty lotnicze. Ponadto, badacze dynamicznych zdolności podkreślają, że bez głębszej analizy, trudno jednoznacznie wskazać, które efekty są rezultatem angażowania dynamicznych zdolności.

Eksperti branżowi wskazują, że w przypadku małych portów lotniczych poszukiwanie nowych rozwiązań oraz antycypowanie działań uczestników rynku (w tym linii lotniczych) i konsekwentne rozwijanie infrastruktury lotniskowej mają kluczowe znaczenie dla szybkiego odpowiadania na zgłaszane potrzeby przewoźników (Brychczyński, 2016). Kolejne skupienia, grupujące porty oceniające identycznie znaczenie zdolności etapu poszukiwania okazji, tworzą porty: Warszawa/Modlin i Rzeszów-Jasionka oraz Wrocław-Strachowice i Kraków-Balice. Zupełnie różny z uwagi na ocenę znaczenia poszczególnych zdolności dynamicznych jest port lotniczy Lublin. Port lotniczy Poznań-Ławica jest tylko w 30% podobny do pozostałych regionalnych portów lotniczych.

W toku prowadzonych badań, zaobserwowano istnienie różnic w ocenie znaczenia poszczególnych umiejętności zaangażowanych w poszukiwanie okazji w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów i portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów. W ocenie większości przedstawicieli portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów (86% , tj. 6 z 7 portów lotniczych) świadomość zmian w otoczeniu jest „bardzo istotną” zdolnością wspomagającą osiągnięcie efektywności ekonomicznej, z kolei w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów tylko 50% (3 z 6) respondentów oceniło tę zdolność jako „bardzo istotną” (zob. wykres 24). Krytyczne znaczenie umiejętności odczytywania zjawisk zachodzących w otoczeniu oraz analizowania otoczenia z uwzględnieniem kreowania potrzeb pasażerów (a także linii lotniczych²⁷) znajduje swoje uzasadnienie w problematyce ograniczonych środków finansowych, z którymi mierzą się porty obsługujące poniżej 1 mln pasażerów.

²⁷ Podczas przeprowadzanych rozmów, niektórzy przedstawiciele regionalnych portów lotniczych podkreślali, że jako klienta portu traktują pasażera, podczas gdy inni wskazywali, że klientem portu lotniczego jest linia lotnicza. Pojawiały się także głosy, że port lotniczy powinien dbać o zaspokajanie potrzeb i kształtowanie relacji zarówno z klientem-pasażerem, jak również z klientem-linią lotniczą.



Wykres 24. Znaczenie etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów

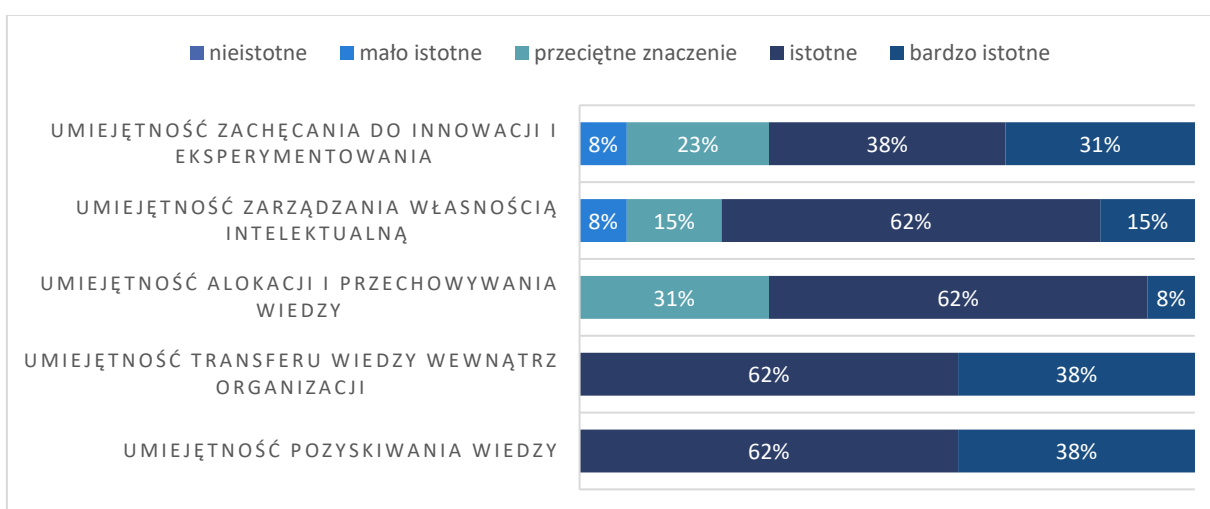
Źródło: opracowanie własne.

W obliczu wymogu dostosowywania się do zmian prawnych zarządzający małymi portami lotniczymi muszą poszukiwać optymalnych rozwiązań w znalezieniu źródeł finansowania, co związane jest z rekonfigurowaniem bazy zasobowej. Z uwagi na relatywnie długi okres dostosowania bazy zasobów technologicznych do zmieniających się uwarunkowań prawnych, a także rosnących oczekiwań linii lotniczych i pasażerów, ważne jest podejmowanie działań z odpowiednim wyprzedzeniem. Większość przedstawicieli portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów ocenia umiejętność tworzenia idei, jako bardzo ważną z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej, podczas gdy w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów umiejętność tworzenia nowych idei ma znaczenie przeciętne lub istotne. Dla przedstawicieli portów lotniczych obsługujących powyżej 1 mln pasażerów istotnym lub bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na osiągnięcie efektywności ekonomicznej jest umiejętność analizy otoczenia zorientowana na antycypowanie działań konkurentów. Zabieganie o uruchamianie kolejnych połączeń przez linie lotnicze ma krytyczne znaczenie zarówno dla funkcjonowania małych, jak i dużych portów lotniczych. Jednakże, jak można zaobserwować, porty z rosnącym potencjałem pasażerskim posiadają większą siłę przyciągania linii lotniczych niż porty, które odnotowują niewielki ruch pasażerski. Można

założyć, że porty charakteryzujące się większą skalą działalności konkurują raczej w swojej grupie, niż z portami małymi, których siatka połączeń jest mniej zróżnicowana. Antycypowanie działań konkurentów może mieć większe znaczenie dla portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów, niż portów odnotowujących ruch pasażerski na poziomie 200-500 tys. Z uwagi na większe możliwości reakcji (także większe możliwości finansowe).

Etap uczenia się

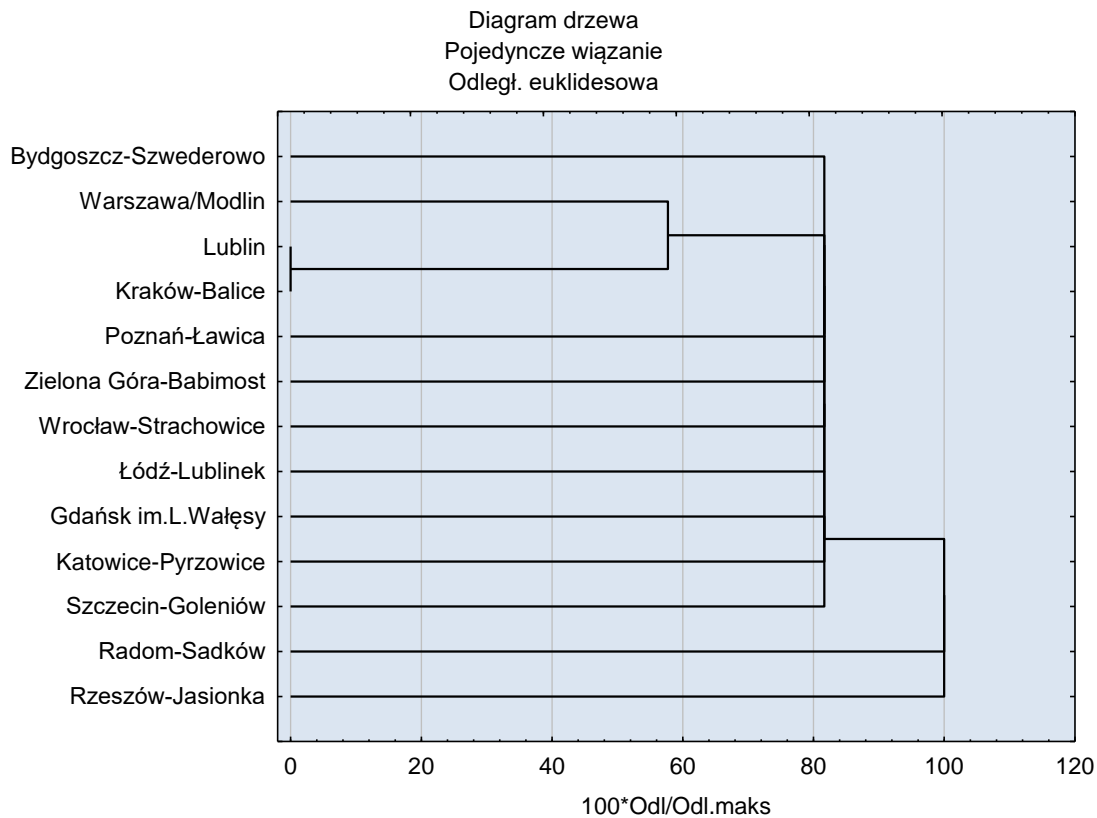
Większość przedstawicieli regionalnych portów lotniczych ocenia, że z perspektywy osiągania efektywności ekonomicznej, dynamiczne zdolności związane z etapem uczenia się mają istotne znaczenie (zob. wykres 25). Największe zróżnicowanie w odpowiedziach zaobserwowano w odniesieniu do znaczenia umiejętności dotyczących eksperymentowania i zachęcania do innowacji, co podobnie jak w przypadku umiejętności tworzenia nowych idei, może wynikać z ograniczeń prawnych, a także wewnętrznych procedur.



Wykres 25. Ocena znaczenia etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

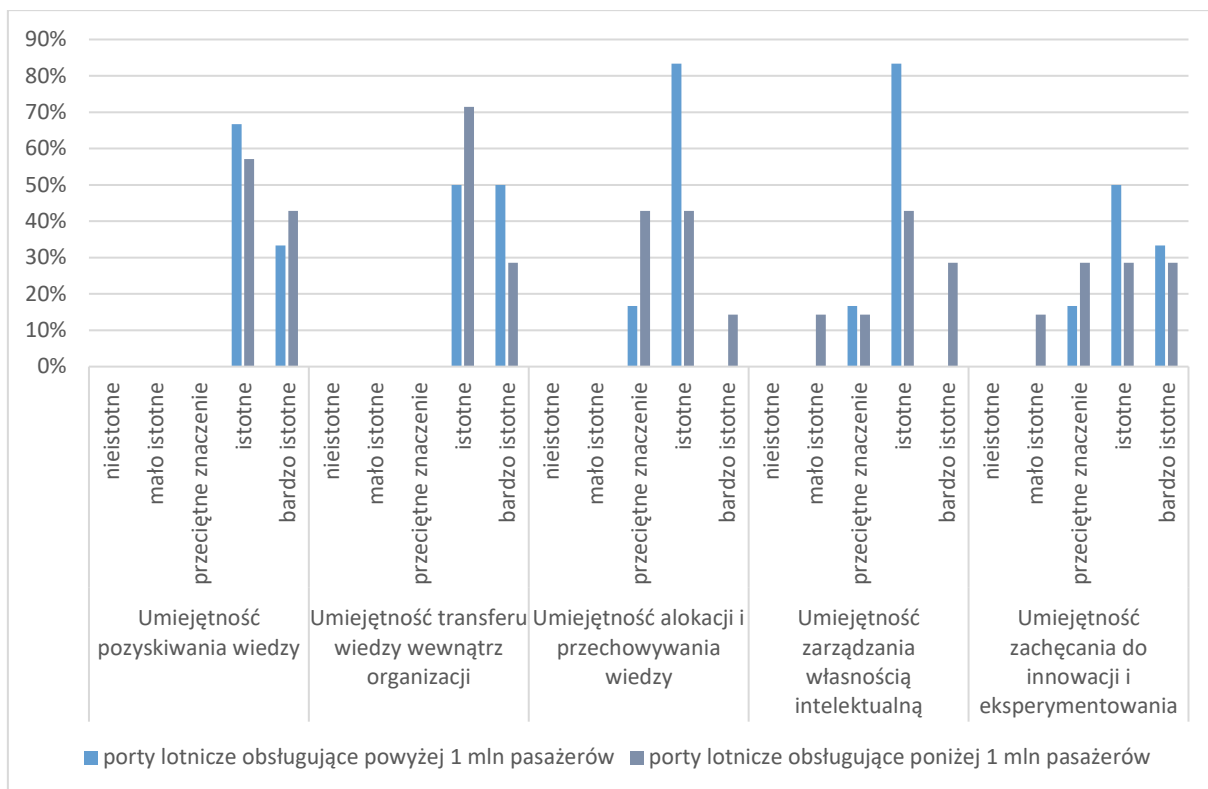
Wyniki analizy skupień pozwalają zauważyć, że porty lotnicze różnią się z uwagi na ocenę znaczenia w osiąganiu efektywności ekonomicznej, dynamicznych zdolności charakterystycznych dla etapu uczenia się (zob. wykres 26). Oprócz zaobserwowanego 100-procentowego podobieństwa w ocenie znaczenia umiejętności związanych z etapem uczenia się między portami Lublin oraz Kraków-Balice, do których podobny jest (w nieco ponad 40%) Port Lotniczy Warszawa/Modlin, regionalne porty lotnicze są podobne do siebie w niewielkim stopniu (zaobserwowano niespełna 20% podobieństwa).



Wykres 26. Analiza skupień według kryterium oceny znaczenia etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na osiągnięcie efektywności ekonomicznej, zarówno w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów, jak również w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, znaczenie umiejętności pozyskiwania i transferu wiedzy, oceniane jest jako „istotne” lub „bardzo istotne”. Analiza udzielanych odpowiedzi z podziałem na grupy portów obsługujących powyżej i poniżej 1 mln pasażerów pozwala zauważyć, że żaden z przedstawicieli kadry zarządzającej dużych portów lotniczych nie ocenił ani umiejętności alokacji i przechowywania wiedzy, ani umiejętności zarządzania własnością intelektualną jako krytycznych dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej (zob. wykres 27).



Wykres 27. Ocena znaczenia zdolności etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej według podziału na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów

Źródło: opracowanie własne.

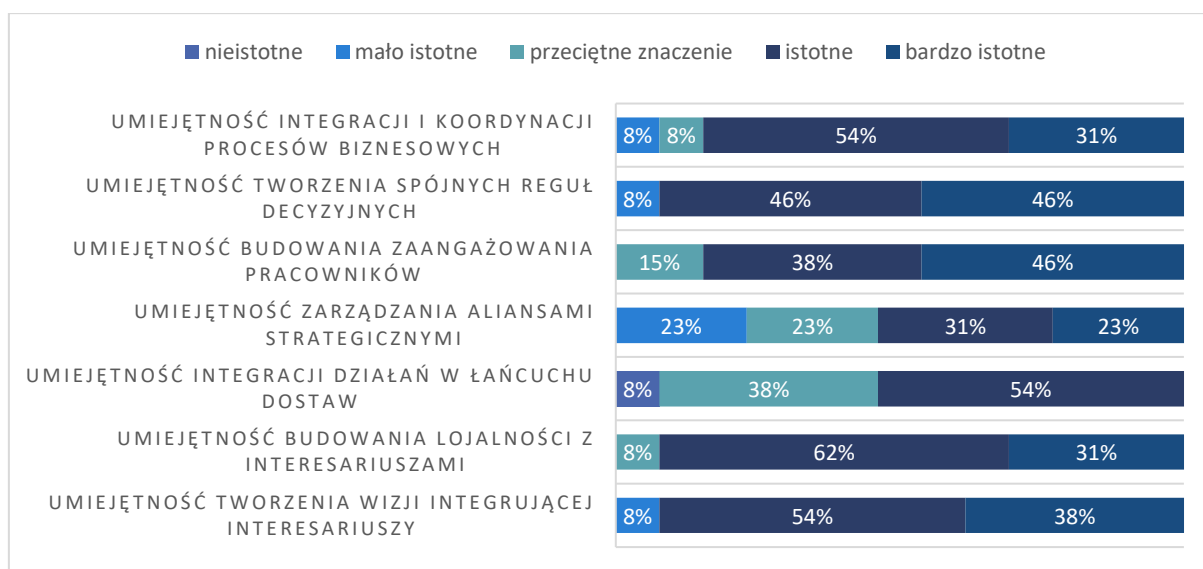
Etap koordynacji

Badacze regionalnych portów lotniczych w Polsce wskazują na krytyczne znaczenie umiejętności godzenia interesów różnych grup interesariuszy portów lotniczych (Huderek-Glapska, 2019; Rekowski, 2011). Zarządzający lotniskami powinni mieć na uwadze interesy nie tylko właścicieli, klientów-pasażerów, linii lotniczych, ale również powinni uwzględniać interesy społeczności lokalnych. Funkcjonowanie portu lotniczego należy rozpatrywać w kontekście relacji wypracowywanych z różnymi grupami interesariuszy, przyczyniających się do tworzenia wartości dodanej.

Zarówno praktycy, jak również naukowcy zajmujący się problematyką zarządzania portami lotniczymi, wskazują, że funkcjonowanie portu lotniczego przyczynia się do wzrostu atrakcyjności regionów, w konsekwencji czego, prawidłowe funkcjonowanie i rozwój portów lotniczych leży w interesie nie tylko zarządzających portem, ale także władz samorządowych. Wśród interesariuszy portu znajdują się także linie lotnicze, agenci handlingowi, agenci paliwowi, i inne podmioty współpracujące w procesie obsługi pasażera. Zarządzający portami

lotniczymi muszą zatem koordynować działania w ramach grupy podmiotów kierujących się różnymi wiązkami celów.

Według większości przedstawicieli regionalnych portów lotniczych umiejętności: integrowania i koordynowania procesów biznesowych, tworzenia spójnych reguł decyzyjnych, budowania zaangażowania pracowników, kształtowania lojalności interesariuszy, a także tworzenia wizji integrującej interesariuszy mają znaczenie „istotne” lub „bardzo istotne” z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Wyniki zaprezentowane na wykresie 28 wskazują na mniejsze znaczenie, z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej, umiejętności zarządzania aliansami strategicznymi, a także umiejętności integracji działań w łańcuchu dostaw. Należy pamiętać, że kształtowanie relacji z podmiotami współpracującymi z portem lotniczym jest oparte na umowach, a ponieważ w branży obowiązuje certyfikacja działalności, niektórzy przedstawiciele kadry zarządzającej wskazują, że port lotniczy ma ograniczone możliwości aktywnego oddziaływania na kształt relacji.

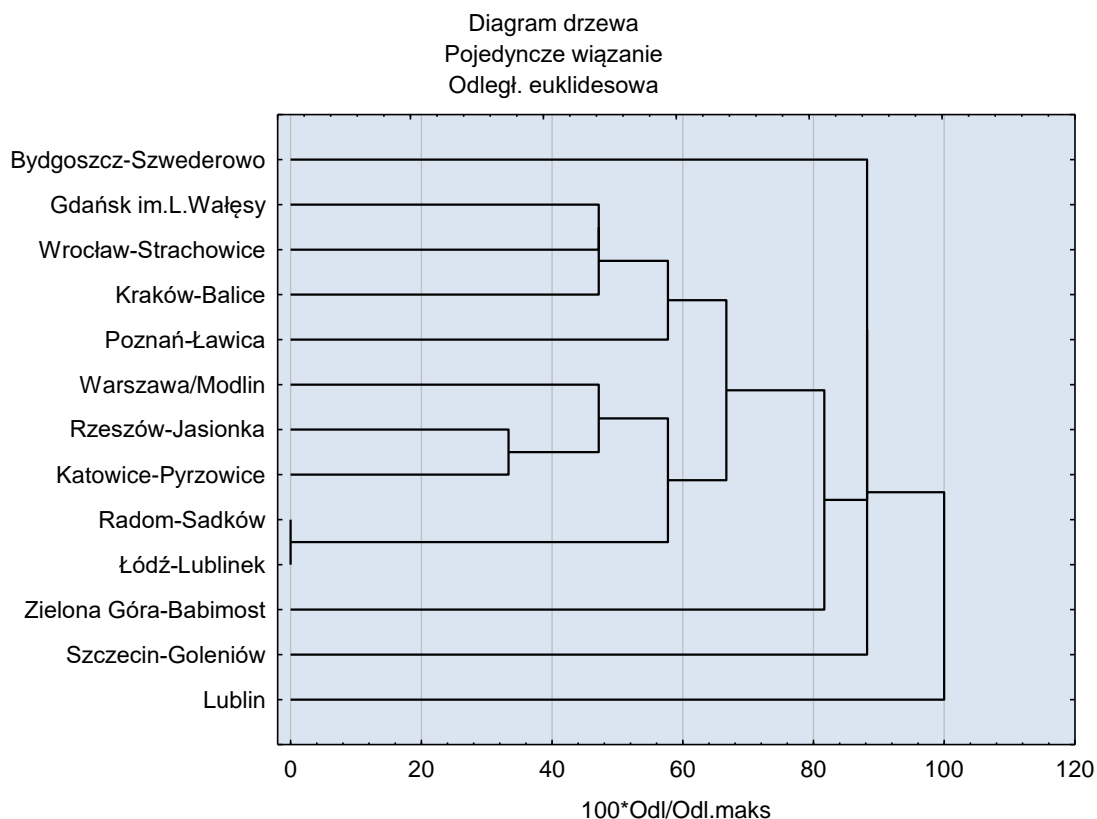


Wykres 28. Ocena znaczenia etapu koordynacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane na wykresie 29 wyniki analizy skupień wskazują na istnienie różnic między portami lotniczymi ze względu na znaczenie umiejętności odnoszących się do etapu koordynacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej. W postępowaniu badawczym zaobserwowano 100-procentowe podobieństwo portów lotniczych Radom-Sadków i Łódź-Lublinek. W latach 2013-2014 łódzki port lotniczy odnotował jeden z największych spadków w liczbie obsłużonych pasażerów. Na podstawie danych finansowych i wolumenu ruchu

pasażerskiego, można stwierdzić, że porty Radom-Sadków i Łódź-Lublinek lokują się w grupie słabo rokujących portów lotniczych.



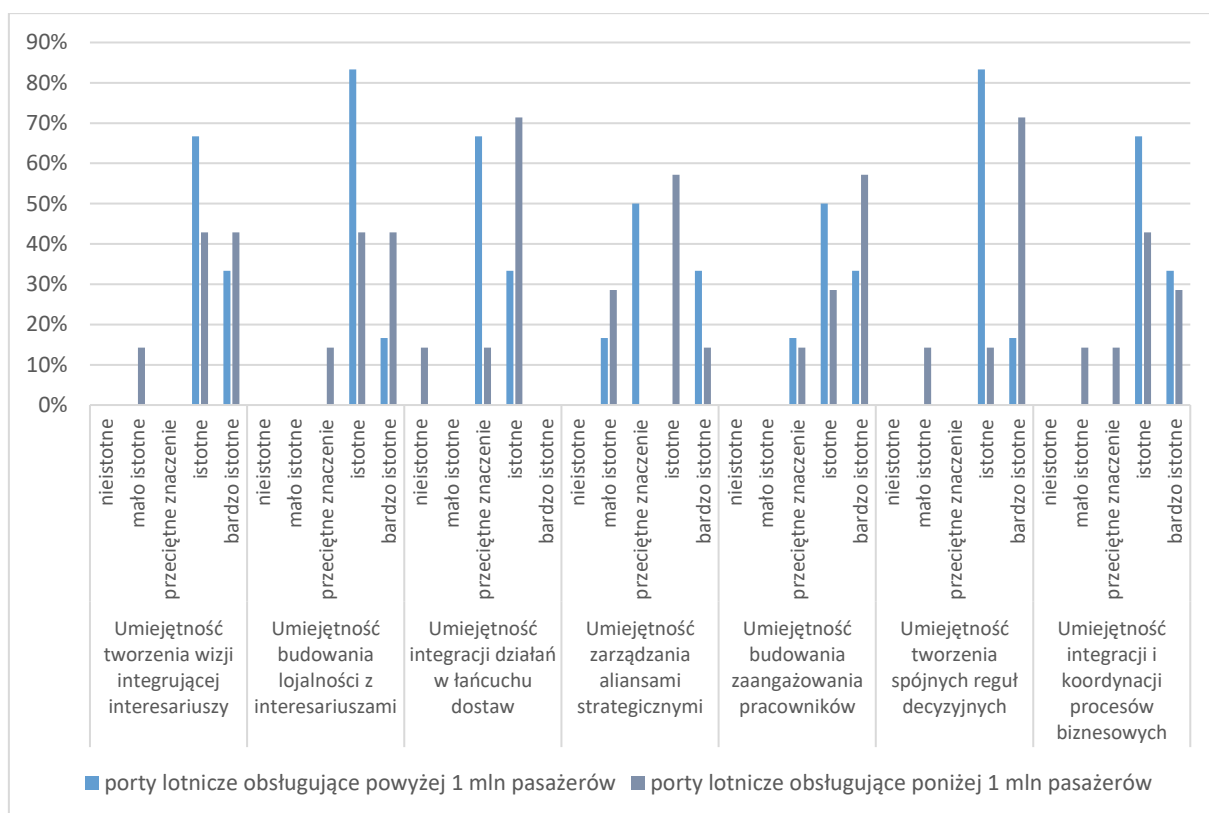
Wykres 29. Analiza skupień z uwagi na oceny znaczenia umiejętności etapu koordynacji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

W prawie 70% pokrywa się postrzeganie znaczenia umiejętności, istotnych dla zapewnienia efektywności ekonomicznej w etapie koordynacji, portów: Katowice-Pyrzowice i Rzeszów-Jasionka, które razem z Portem Warszawa-Modlin tworzą skupienie o ponad 60-procentowym podobieństwie. Jakkolwiek każdy z regionalnych portów lotniczych posiada swoją specyfikę, wyniki analizy skupień pozwalają zauważyć, że przedstawiciele trzech z grupy portów lotniczych obsługujących powyżej 1 mln pasażerów (tj. Gdańsk im. L. Wałęsy, Wrocław-Strachowice i Kraków-Balice) oceniają podobnie, w ponad 50%, znaczenie umiejętności istotnych na etapie koordynacji, co może wskazywać na stosowanie podobnej logiki koordynowania działań w ramach współpracy z interesariuszami portu. Port Lotniczy Poznań-Ławica wskazuje na podobne znaczenie, co porty: gdański, krakowski i wrocławski w ponad 40%. Zupełnie inaczej oceniają znaczenie umiejętności związane z koordynacją działań

przedstawiciele portów w Lublinie i Bydgoszczy. Port Lotniczy Szczecin-Goleniów także odstaje od pozostałych portów w ocenie umiejętności etapu koordynacji.

Na wykresie 30 przedstawiono strukturę udzielanych odpowiedzi na pytania dotyczące znaczenia umiejętności etapu koordynacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, przedstawiciele portów obsługujących powyżej i poniżej 1 mln pasażerów. Podobnie jak w przypadku pozostałych etapów kształtowania dynamicznych zdolności, większość respondentów oceniała znaczenie poszczególnych umiejętności jako istotnych lub bardzo istotnych dla zapewniania efektywności ekonomicznej. Jednakże, warto zauważyć, że znaczenie niektórych umiejętności dla zapewniania efektywności ekonomicznej oceniano jako przeciętne, a w grupie małych portów pojawiły się także oceny „mało istotne”. Pojawia się zatem pytanie, czy niskie oceny znaczenia umiejętności dotyczących integrowania działań wynikają z relatywnie słabej siły przetargowej, czy niskiego poziomu umiejętności odnoszących się do kształtowania relacji.

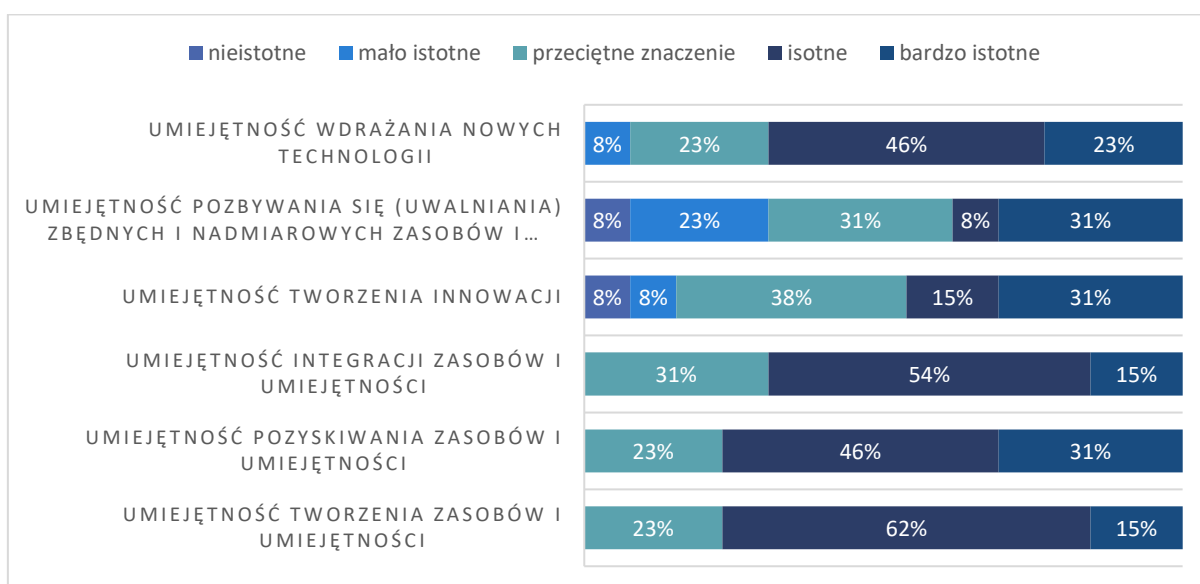


Wykres 30. Oceny znaczenia umiejętności etapu koordynacji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej z podziałem na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów

Źródło: opracowanie własne.

Etap konfiguracji i rekonfiguracji

Jak już wcześniej wskazano, dokonanie oceny regionalnych portów lotniczych przez pryzmat kryteriów funkcjonowania podmiotów rynkowych, jest zadaniem trudnym. Układ bazy zasobów (przede wszystkim zasobów technologicznych, a także zasobów finansowych) jest determinowany przepisami prawnymi. Celem zapewnienia nieprzerwanego funkcjonowania portu lotniczego, z uwagi na certyfikowany charakter działalności, implementowanie zmian wynikających z przepisów prawnych, musi odbywać się w wyznaczonych terminach, w konsekwencji czego umiejętność optymalnego kształtowania bazy zasobowej wydaje się mieć krytyczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju portów lotniczych. W większości przypadków przedstawiciele regionalnych portów lotniczych nie oceniali jednak poszczególnych umiejętności związanych z procesem kształtowania bazy zasobowej jako istotnych z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej (zob. wykres 31).



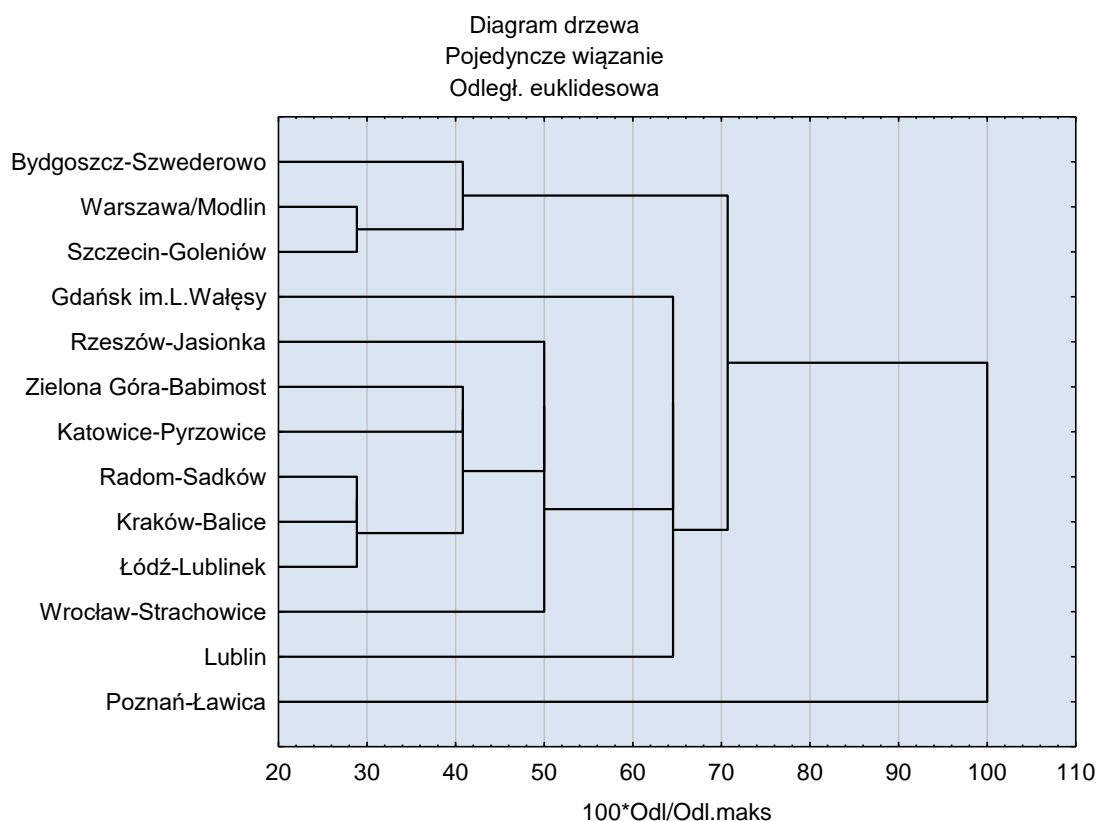
Wykres 31. Ocena znaczenia etapu konfiguracji i rekonfiguracji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności pozbywania się nadmiarowych zasobów, czy tworzenia innowacji rzadziej oceniano jako istotne, lub bardzo istotne, niż umiejętność tworzenia zasobów i umiejętności, czy umiejętność pozyskiwania zasobów i umiejętności. Z drugiej strony, tworzenie i integracja zasobów i umiejętności zostały ocenione jako bardzo istotne. Warto zwrócić uwagę, że podobnie jak w przypadku umiejętności tworzenia nowych idei (etap poszukiwania okazji) oraz zachęcania do innowacji (etap uczenia się) również rzadziej wskazywano na bardzo

istotne znaczenie, co jak już wcześniej wspomniano, może wynikać z wysokiego stopnia uregulowania obszarów funkcjonowania portu przepisami prawnymi i wynikającymi z nich wewnętrznymi regulacjami procesów wewnętrznych.

Wyniki analizy skupień w obszarze umiejętności krytycznych w etapie konfiguracji wskazują na ponad 70-procentowe podobieństwo między portami lotniczymi Warszawa/Modlin i Szczecin-Goleniów, które są podobne do portu Bydgoszcz-Szwederowo w prawie 60%. Co ciekawe, bardzo podobnie jak lider regionalnych portów lotniczych (z uwagi na wolumen obsługiwanego ruchu pasażerskiego, a także wyników finansowych) Port Lotniczy Kraków-Balice, oceniają znaczenie umiejętności związanych z konfiguracją i rekonfiguracją zasobów, przedstawiciele portów będących w relatywnie złej sytuacji finansowej (a także obsługujących relatywnie mniejszy ruch pasażerski), tj.: Łódź-Lublinek i Radom Sadków (ponad 70% podobieństwa) (zob. wykres 32).



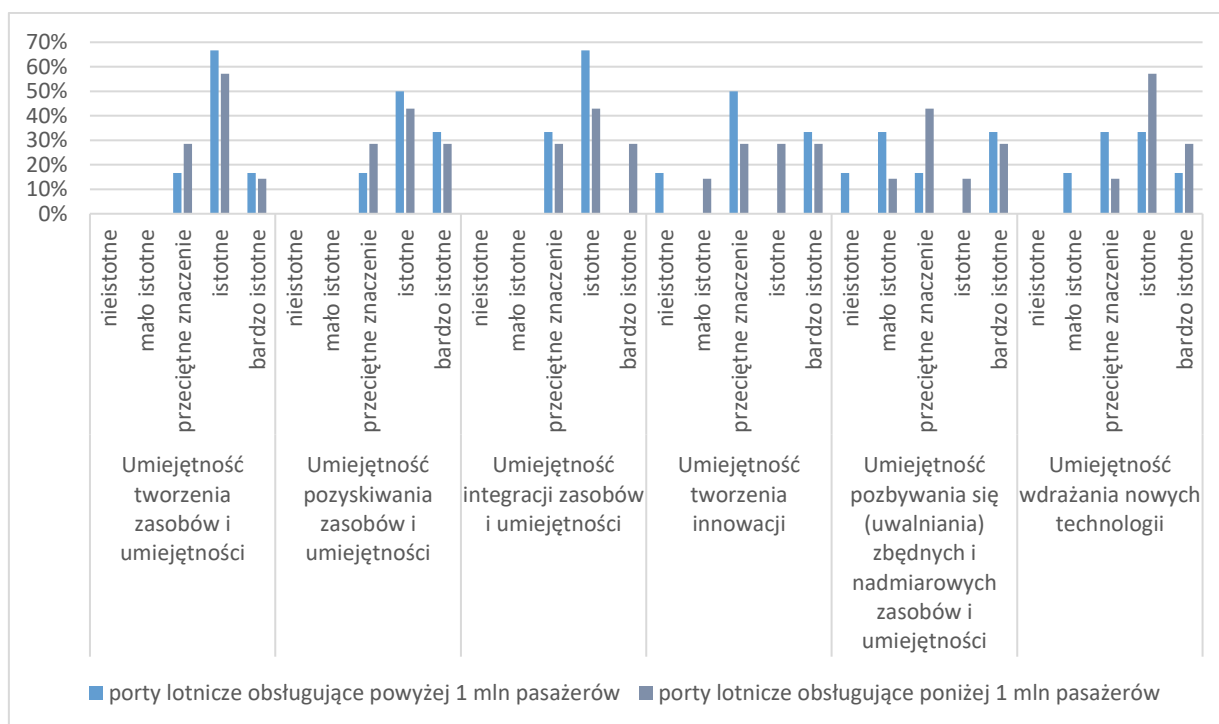
Wykres 32. Analiza skupień według oceny znaczenia dynamicznych zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji

Źródło: opracowanie własne.

Analiza skupień wskazuje na podobieństwo do grupy portów: Radom-Sadków, Łódź-Lublinek i Kraków-Balice, portów Zielona Góra-Babimost i Katowice-Pyrzowice, również skrajnie

różnych z uwagi na kryterium skali działalności. Z uwagi na oceny znaczenia umiejętności konfiguracji i rekonfiguracji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej, poznański port lotniczy zupełnie różni się na tle konkurentów.

Odnosząc się do umiejętności związanych z rekonfigurowaniem bazy zasobowej należy zwrócić uwagę, że większość przedstawicieli portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów oceniało umiejętność tworzenia innowacji jako przeciętnie istotną dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, większe znaczenie przypisując umiejętnościom tworzenia oraz integracji zasobów i umiejętności. Podobne podejście zaobserwowano w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów (zob. wykres 33). Warto zauważyć, że tylko w grupie portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów wskazywano na bardzo istotne znaczenie umiejętności integracji zasobów i umiejętności.



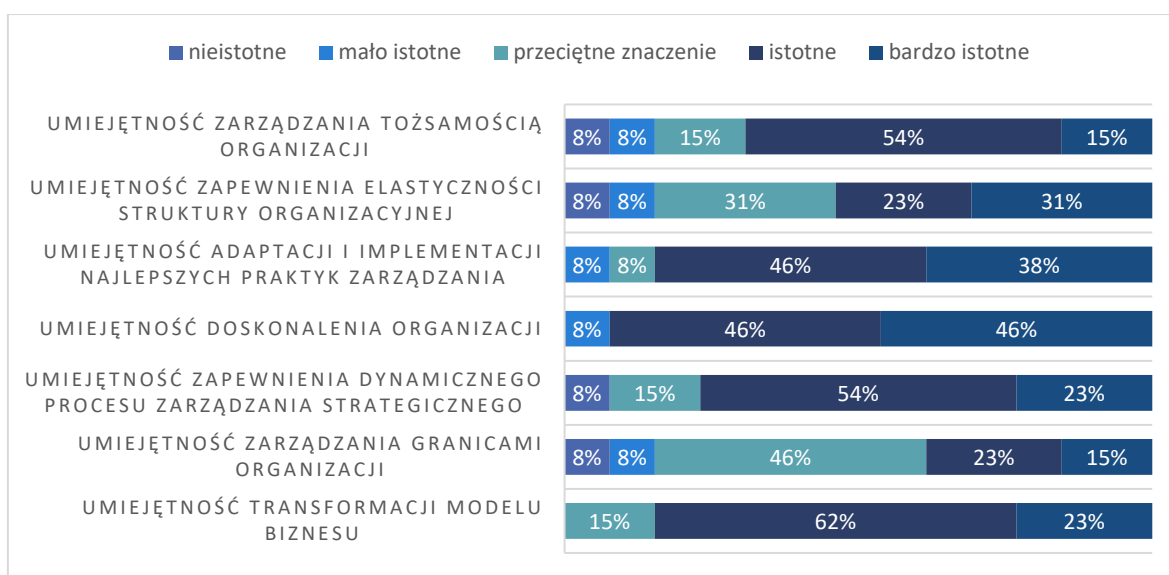
Wykres 33. Ocena znaczenia umiejętności zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji z podziałem na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów

Źródło: opracowanie własne.

Etap adaptacji

W procesie postępowania badawczego respondenci wskazywali, że adaptowanie się do zmian otoczenia ma krytyczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju portów lotniczych. Jak już wcześniej wspomniano, większość respondentów wskazywała na wysoką zdolność adaptowania się portu lotniczego do zmian uwarunkowań zewnętrznych, co pozwala

stwierdzić, że problematyka dostosowywania się do zmian otoczenia stanowi dla kadry zarządzającej portami lotniczymi ważny aspekt zarządzania. Z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej, większość przedstawicieli regionalnych portów lotniczych wskazywała na „istotne” lub „bardzo istotne” znaczenie umiejętności odnoszących się do etapu adaptacji (zob. wykres 34). Umiejętność zarządzania granicami organizacji oceniano najczęściej jako przeciętnie istotną, co może wynikać z przyjętego podejścia, że możliwość aktywnego wpływu portu lotniczego na działania podmiotów współpracujących jest ograniczona.



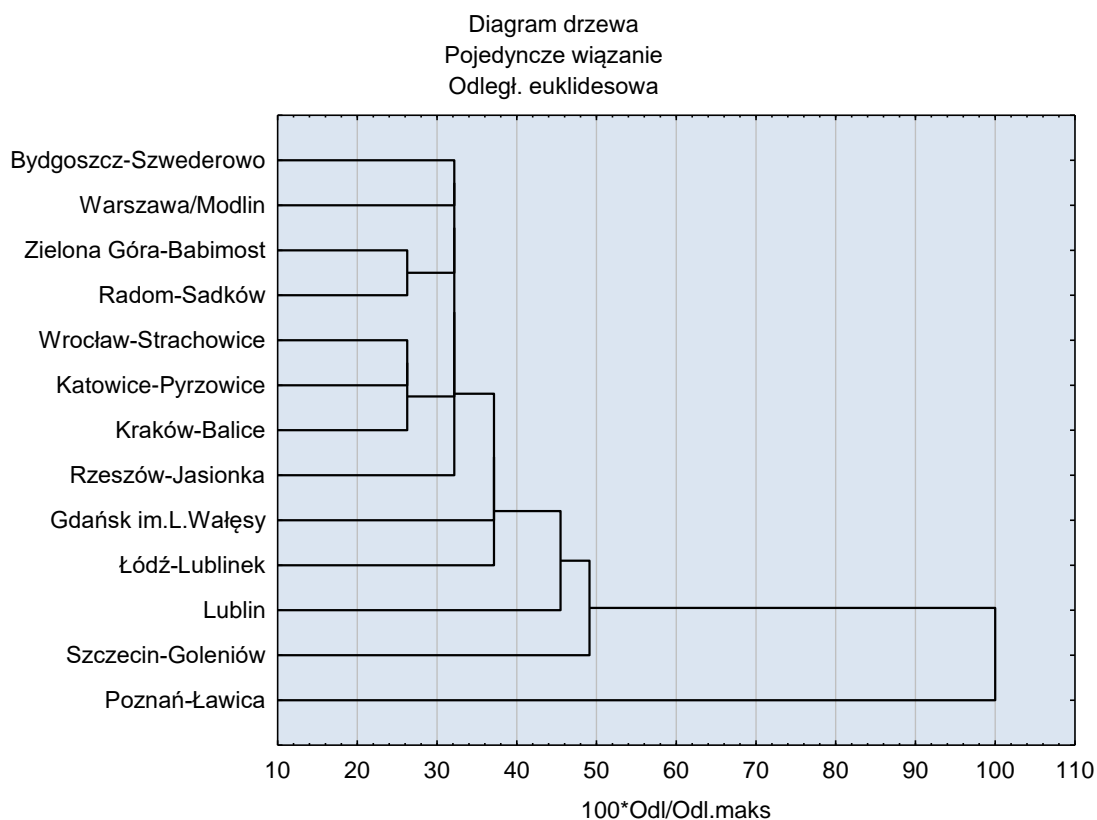
Wykres 34. Znaczenie umiejętności etapu adaptacji dla zapewnienia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy skupień wskazują, że większość regionalnych portów lotniczych przyjmuje podobne (w ponad 60%) stanowisko w adaptowaniu do zmian otoczenia. Najbardziej podobne są porty: Zielona Góra-Babimost i Radom-Sadków oraz Wrocław-Strachowice, Katowice-Pyrzowice i Kraków-Balice (zob. wykres 35). Jak wcześniej zauważono, port lotniczy Radom-Sadków obsłużył w analizowanym okresie niewielką liczbę pasażerów, a port Zielona Góra Babimost²⁸ był drugim portem o najniższym udziale w rynku. Przedstawiciele tych portów deklarują jednak podobne podejście w adaptowaniu do zmian, co liderzy regionalnych portów lotniczych. Podobnie jak w przypadku oceny znaczenia zasobów, a także umiejętności

²⁸ Jak zwrócono uwagę w rozdziale trzecim, porównanie wyników finansowych portu Zielona Góra-Babimost nie jest możliwe z uwagi na fakt, że Port Zielona Góra-Babimost jest rozliczany w rachunku ekonomicznym portu im. F. Chopina.

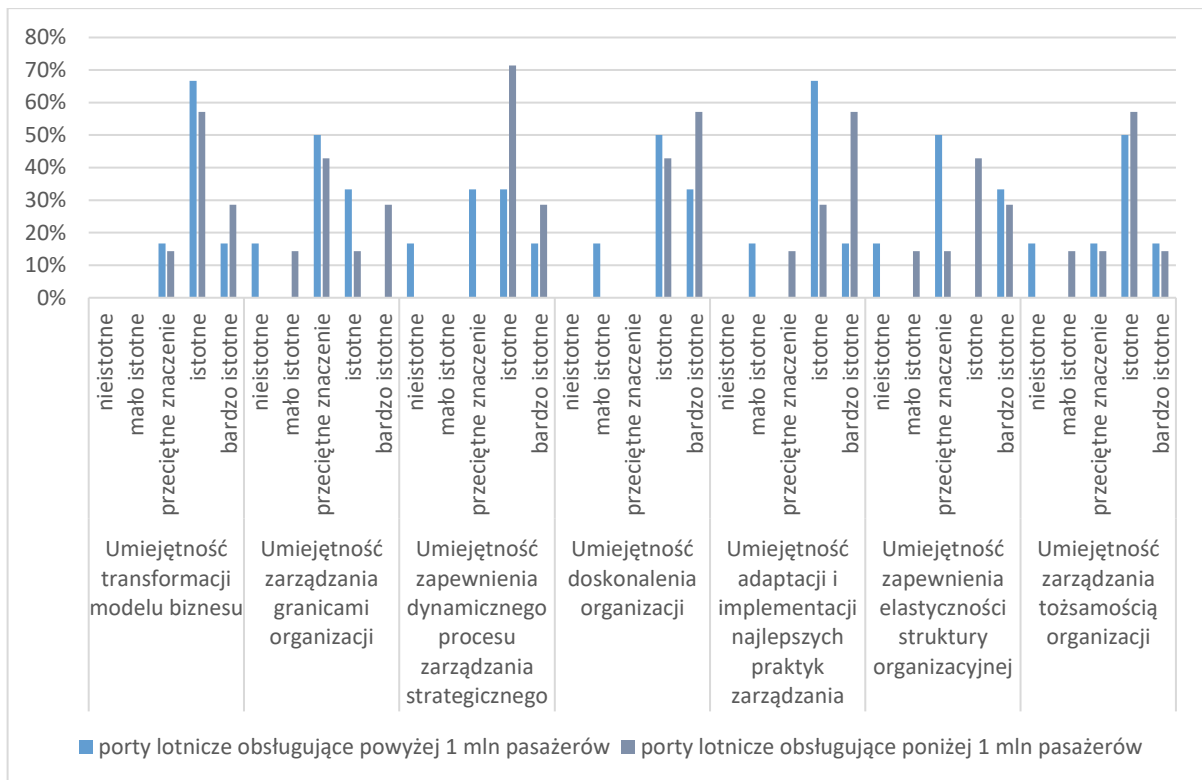
dotyczących etapu konfiguracji i rekonfiguracji, Port Lotniczy Poznań-Ławica zupełnie różni się w postrzeganiu zaangażowania zdolności odnoszących się do etapu adaptacji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej (wykres 35).



Wykres 35. Analiza skupień z uwagi na oceny znaczenia umiejętności adaptacji dla zapewnienia efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione na wykresie 36 wskazują, że przedstawiciele portów lotniczych obsługujących poniżej 1 mln pasażerów przypisują większe znaczenie umiejętności zapewniania dynamicznego procesu zarządzania strategicznego, niż przedstawiciele portów obsługujących powyżej 1 mln. Respondenci nie byli zgodni w ocenie umiejętności zarządzania granicami organizacji. Większość przedstawicieli portów regionalnych obsługujących poniżej 1 mln pasażerów oceniła znaczenie umiejętności zarządzania granicami organizacji jako przeciętnie istotne z perspektywy osiągnięcia efektywności, pojawiły się także opinie, że umiejętność ta jest „mało istotna”. Podobnie, w postępowaniu badawczym zaobserwowano brak jednoznacznego stanowiska w ocenie znaczenia umiejętności zapewniania elastyczności struktury organizacyjnej.



Wykres 36. Ocena znaczenia umiejętności etapu adaptacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej w grupie portów obsługujących powyżej i poniżej 1 mln pasażerów

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki postępowania badawczego nad procesem kształtowania dynamicznych zdolności należy zaznaczyć, że przedstawiciele regionalnych portów lotniczych najczęściej oceniali znaczenie poszczególnych umiejętności jako „istotne” dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Jako „bardzo istotne” oceniono: umiejętność analizy otoczenia nakierowaną na kreowanie potrzeb klientów, świadomość zmian w otoczeniu, a także umiejętność budowania zaangażowania pracowników. Ponadto, umiejętności: tworzenia nowych idei, umiejętności tworzenia spójnych reguł decyzyjnych oraz doskonalenia organizacji oceniano najczęściej jako „istotne” bądź „bardzo istotne”.

Z perspektywy zapewnienia efektywności ekonomicznej, umiejętności uwalniania nadmiarowych i zbędnych zasobów i umiejętności oraz zapewnienia elastyczności struktury organizacyjnej oceniano najczęściej jako „bardzo istotne”, bądź „przeciętnie istotne”. W przypadku umiejętności tworzenia innowacji oraz zarządzania granicami organizacji wskazywano najczęściej na ich „przeciętne znaczenie”. Tabela 15 Prezentuje zestawienie zbiorcze: mediany, mody (z uwzględnieniem liczności mody), a także minima i maksima.

Tabela 15. Statystyki opisowe: mediana, moda, licznosc mody, minimum i maksimum

Etap	Zmienna	Mediana	Moda	Licznosc mody	Minimum	Maksimum
Etap poszukiwania okazji	Umiejtnosc analizy otoczenia, nakierowana na kreowanie nowych potrzeb klientow (pasażerow)	5	5	8	1	5
	Umiejtnosc analizy otoczenia, z perspektywy antycypowanych dzialan konkurentow	4	4	8	3	5
	Umiejtnosc tworzenia nowych idei	4	4 i 5	4	1	5
	Swiadomosc zmian w otoczeniu	5	5	9	4	5
Etap uczenia sie	Umiejtnosc pozyskiwania wiedzy	4	4	8	4	5
	Umiejtnosc transferu wiedzy wewnatrz organizacji	4	4	8	4	5
	Umiejtnosc alokacji i przechowywania wiedzy	4	4	8	3	5
	Umiejtnosc zarzadzania wlasnoscia intelektualna	4	4	8	2	5
	Umiejtnosc zachecania do innowacji i eksperymentowania	4	4	5	2	5
Etap koordynacji	Umiejtnosc tworzenia wizji integrujacej interesariuszy	4	4	7	2	5
	Umiejtnosc budowania lojalnosci interesariuszy	4	4	8	3	5
	Umiejtnosc integracji dzialan w lancuchu dostaw	4	4	7	1	4
	Umiejtnosc zarzadzania aliansami strategicznymi	4	4	4	2	5
	Umiejtnosc budowania zaangażowania pracownikow	4	5	6	3	5
	Umiejtnosc tworzenia spójnych reguł decyzyjnych	4	4 i 5	6	2	5
	Umiejtnosc integracji i koordynacji procesow biznesowych	4	4	7	2	5
Etap konfiguracji i rekonfiguracji	Umiejtnosc tworzenia zasobow i umiejtnosci	4	4	8	3	5
	Umiejtnosc pozyskiwania zasobow i umiejtnosci	4	4	6	3	5
	Umiejtnosc integracji zasobow i umiejtnosci	4	4	7	3	5
	Umiejtnosc tworzenia innowacji	3	3	5	1	5
	Umiejtnosc pozbywania sie (uwalniania) zbędnych i nadmiarowych zasobow i umiejtnosci	3	3 i 5	4	1	5
	Umiejtnosc wdrażania nowych technologii	4	4	6	2	5
Etap adaptacji	Umiejtnosc transformacji modelu biznesu	4	4	8	3	5
	Umiejtnosc zarzadzania granicami organizacji	3	3	6	1	5
	Umiejtnosc zapewnienia dynamicznego procesu zarzadzania strategicznego	4	4	7	1	5
	Umiejtnosc doskonalenia organizacji	4	4 i 5	6	2	5
	Umiejtnosc adaptacji i implementacji najlepszych praktyk zarzadzania	4	4	6	2	5
	Umiejtnosc zapewnienia elastycznosci struktury organizacyjnej	4	3 i 5	4	1	5
	Umiejtnosc zarzadzania tożsamoscia organizacji	4	4	7	1	5

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na sformułowanie wniosku, że z perspektywy kadry zarządzającej regionalnymi portami lotniczymi, umiejętności wchodzące w skład procesu kształtowania dynamicznych zdolności mają przynajmniej przeciętne znaczenie dla zapewniania efektywności ekonomicznej. Wyniki badań dowodzą, że z perspektywy funkcjonowania i rozwoju regionalnych portów lotniczych w Polsce, proces kształtowania dynamicznych zdolności należy uznać za istotny.

Na etapie poszukiwania okazji umiejętności: analizy otoczenia zorientowanej na kreowanie potrzeb oraz świadomość zmian w otoczeniu zostały ocenione przez połowę respondentów jako „bardzo istotne” z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej regionalnych portów lotniczych, podczas gdy umiejętności będące składowymi pozostałymi etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności oceniano niżej. Warto zwrócić uwagę, że połowa respondentów oceniła umiejętności tworzenia innowacji oraz uwalniania nadmiarowych (zbędnych) zasobów i umiejętności jako mające co najwyżej przeciętny wpływ na zapewnianie efektywności ekonomicznej. Również połowa przedstawicieli regionalnych portów lotniczych oceniła jako mające co najwyżej „przeciętne znaczenie” umiejętności zarządzania granicami organizacji. Należy zauważyć, że jedyną umiejętnością, która z perspektywy osiągnięcia efektywności nie została oceniona jako „bardzo istotna”, jest umiejętność integracji działań w łańcuchu dostaw. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować wniosek, że zarządzający regionalnymi portami lotniczymi w Polsce mają, w większości przypadków, ograniczone możliwości oddziaływania na podmioty współpracujące z portami. Żaden z respondentów nie wskazał, jako „bardzo istotnej” dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, kategorii zasobów i umiejętności.

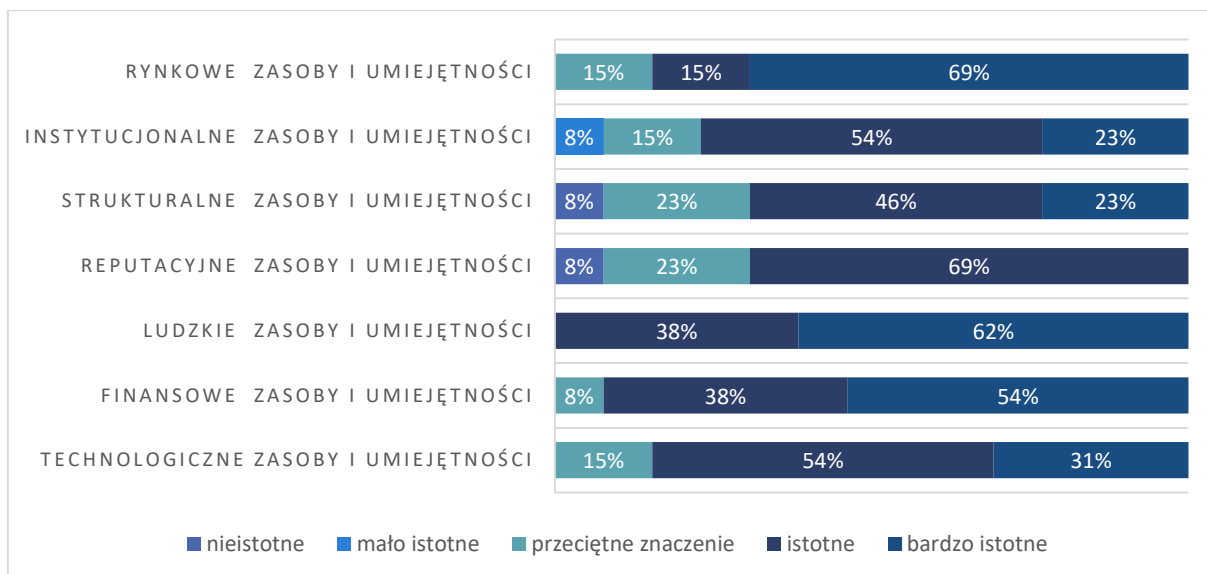
4.3. Czynniki wpływające na procesy kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce

W warstwie teoretycznej rozprawy wskazano na trzy kategorie uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności: zasoby i umiejętności, procesy i procedury oraz dominującą logikę. Analiza literatury poświęconej funkcjonowaniu portów lotniczych pozwala na sformułowanie wniosku, iż procedury stosowane w portach lotniczych wnikają z przepisów prawnych. Identyfikacja oraz opis procedur i procesów mogłyby okazać się trudne w uchwyceniu i wymagające dłuższego czasu poświęconego na przeprowadzenie badania w danym porcie lotniczym. Z uwagi na fakt, iż ankieta była kierowana do członków zarządu lub

dyrektorów postanowiono ograniczyć się do identyfikacji kluczowych zasobów i umiejętności. Z kolei na etapie wywiadów pogłębionych podjęto próbę uchwycenia dominującej logiki, którą kierują się zarządzający regionalnymi portami lotniczymi. Warto także nadmienić, że przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, iż procesy, w przeciwieństwie do procedur w regionalnych portach lotniczych nie są opisane.

Wyniki postępowania badawczego odnoszące się do dynamiki zmian w otoczeniu oraz deklarowanej intensywności działań związanych z kształtowaniem dynamicznych zdolności wskazują na istniejące różnice w dominującej logice regionalnych portów lotniczych w Polsce, co znajduje odzwierciedlenie w zróżnicowanych ocenach znaczenia poszczególnych kategorii zasobów dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Najczęściej (69%, tj. 9 na 13 wskazań), jako „bardzo istotne”, wskazywano znaczenie rynkowych zasobów i umiejętności (zob. wykres 37). W procesie badawczym respondenci zauważali, że rynkowe zasoby i umiejętności są pochodną kondycji gospodarczej regionu, co znajduje potwierdzenie w badaniach nad rozwojem miast i regionów w kontekście funkcjonowania portów lotniczych, co jest także podkreślane w środowisku naukowym (Huderek-Glapska, 2017).

W odniesieniu do kategorii zasobów rynkowych, podczas postępowania badawczego, respondenci podkreślali znaczenie zasobów ludzkich dostępnych na rynku (w szczególności zwracano uwagę na deficyt pracowników posiadających wiedzę specjalistyczną krytyczną dla funkcjonowania portu), a także zamożności pasażerów oraz aktywnego zainteresowania korzystaniem z podróży lotniczych. Respondenci wskazywali również na regulacje prawne dotyczące podmiotów świadczących usługi na rzecz portów lotniczych, co przekłada się na ograniczoną liczbę dostawców usług. Kolejnym krytycznym czynnikiem determinującym osiągnięcie efektywności ekonomicznej są ludzkie zasoby i umiejętności (62%, tj. 8 na 13 wskazań) oraz finansowe zasoby i umiejętności (54%, tj. 7 na 13 wskazań) (zob. wykres 37).



Wykres 37. Ocena znaczenia zasobów i umiejętności dla zapewniania efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Jak już wcześniej wspomniano, według zaleceń Trybunału Obrachunkowego Unii Europejskiej, wsparcie finansowe powinny otrzymywać tylko rentowne lotniska, dlatego ważnym aspektem jest efektywne wykorzystywanie zasobów finansowych. Przykładem nieefektywnego wykorzystania dostępnych zasobów finansowych jest port lotniczy Łódź-Lublinek, który w roku 2015 odnotował 55 mln zł straty, co, jak wskazują specjaliści branżowi, wynikało z nadmiarowych inwestycji w rozbudowę lotniska w latach poprzednich, przy braku wystarczającej liczby obsługiwanych pasażerów zapewniających dodatnią rentowność (J. Urbaniak, 2016b).

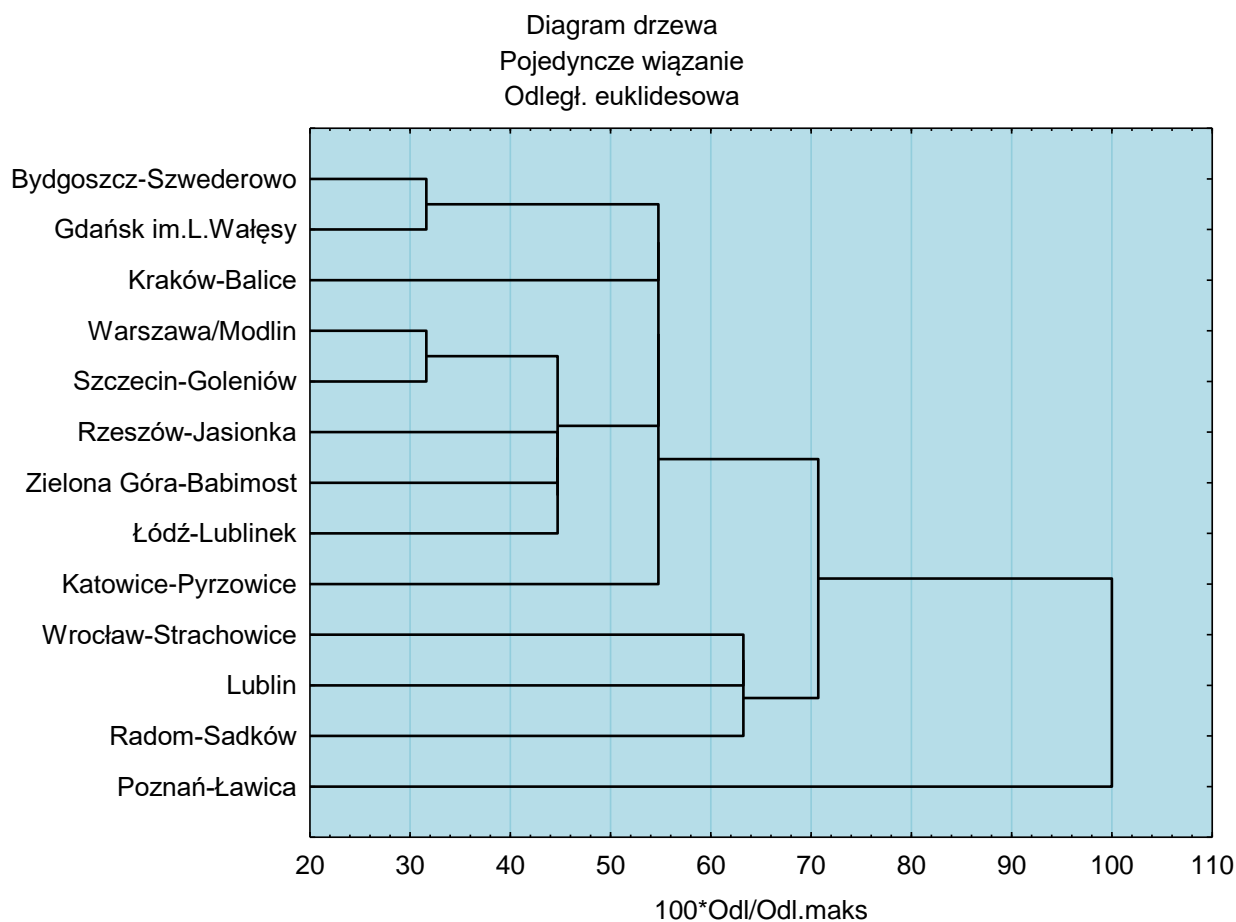
Należy zwrócić uwagę, że porty lotnicze nie zarabiają na działalności podstawowej, co jest podnoszone zarówno przez teoretyków, jak również praktyków zarządzania portami lotniczymi, lecz na działalności pozalotniczej. Przykładowo, Prezes Portu w Lublinie wskazuje, że przychody z operacji lotniczych stanowią około 1/3 przychodów portu, a pozostałe 2/3 przychodów pochodzi z operacji pozalotniczych (w tym działalności usługowej zlokalizowanej na terenie lotniska, tj. parkingów, punktów gastronomicznych, sklepów) (Walków, 2017). Wobec powyższego, można sformułować wniosek, że kluczowe znaczenie dla portów lotniczych mają umiejętności związane z poszukiwaniem okazji i kreowaniem modeli biznesu pozwalających na generowanie zysków.

W procesie kształtowania bazy zasobów finansowych krytyczne znaczenie mają relacje właścicielskie, szczególnie z jednostkami samorządu terytorialnego. Znaczenie tego czynnika obserwowane jest szczególnie w przypadku małych portów, które nie mają zdolności do obsługi kredytów bankowych we własnym zakresie i muszą być wspierane przez samorzady, czego przykładem jest Port Lotniczy w Goleniowie, który w 2012 roku uzyskał dofinansowanie od województwa i Miasta Szczecina, które umożliwiło obsługę kredytów bankowych, a także pozyskanie środków z funduszy Unii Europejskiej („Szczecin-Goleniów: Koniec kłopotów finansowych?”, 2012).

Żaden z przedstawicieli regionalnych portów nie ocenił znaczenia kategorii reputacyjnych zasobów i umiejętności jako „bardzo ważnej” dla zapewniania efektywności ekonomicznej. Taki poziom ocen może wynikać z faktu, że kategoria reputacji może przybierać różną postać w zależności od perspektywy grupy interesariuszy. Przykładowo, wyniki badań wskazują, że pasażerowie, dokonując zakupu usług, kierują się przede wszystkim kryterium ceny, czasu dojazdu oraz dostępnej siatki połączeń (Graham, 2008), które z perspektywy pasażera składają się na ocenę-reputację portu, oprócz poziomu jakości świadczonych usług. Ponieważ działalność portu lotniczego wpływa na ocenę samorządu przez opinię publiczną, zatem z perspektywy jednostek samorządu terytorialnego, ważnym aspektem, w kontekście reputacji, jest prawidłowe realizowanie celu, jakim jest obsługa ruchu lotniczego. S. Huderek-Glaska (2019), jako cele właściciela – samorządu, oprócz celów związanych ze zwiększaniem dostępności i atrakcyjności regionu, wskazuje cele odnoszące się do samofinansowania i rozwoju portu lotniczego.

Przedstawiciele portów lotniczych nie byli jednomyślni w dokonywanych ocenach znaczenia zasobów i zdolności: technologicznych, finansowych, ludzkich, reputacyjnych, strukturalnych, rynkowych i instytucjonalnych (zob. wykres 38). Na uwagę zasługuje prawie 70-procentowe podobieństwo między Portem Lotniczym Bydgoszcz-Szwederowo i Portem Lotniczym Gdańsk im. L. Wałęsy (które są podobne do Portu Lotniczego Kraków-Balice w 45%), co pozwala stwierdzić, że ocena znaczenia zasobów nie jest uzależniona od skali działalności portu. Z uwagi na znaczenie zasobów w osiąganiu efektywności ekonomicznej port lotniczy Warszawa/Modlin jest podobny w prawie 70% do portu Szczecin-Goleniów (porty te tworzą skupienie z portami obsługującymi poniżej 1 mln pasażerów: Rzeszów-Jasionka, Zielona Góra-

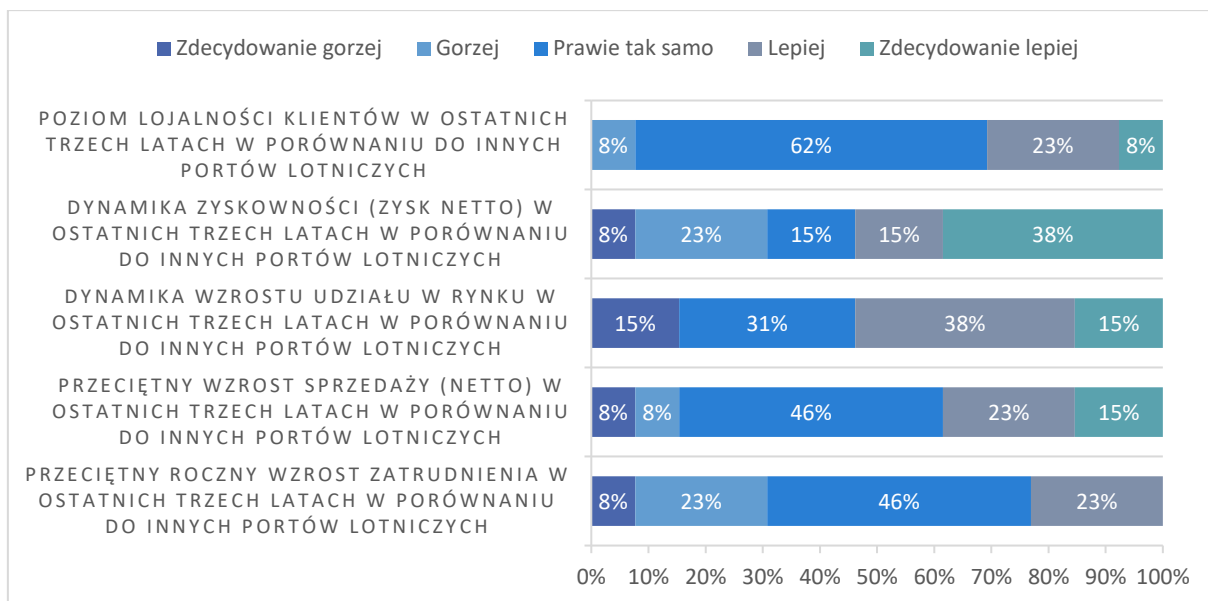
Babimost oraz Łódź-Lublinek). Zupełnie różnym, z uwagi na postrzeganie znaczenia zasobów w zapewnianiu efektywności ekonomicznej, jest poznański port lotniczy.



Wykres 38. Analiza skupień z uwagi na znaczenie zasobów w zapewnianiu efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Rozważając perspektywę zasobową, należy odnieść się do oceny sytuacji portów na tle branży. W postępowaniu badawczym poproszono respondentów o ocenę efektywności ekonomicznej z perspektywy dynamiki przychodów netto, zysków, udziału w rynku, dynamiki wzrostu zatrudnienia, a także poziomu lojalności klientów, na tle konkurentów (wykres 39).



Wykres 39. Subiektywne oceny efektywności

Źródło: opracowanie własne.

W opinii większości respondentów poziom lojalności klientów kształtuje się w branży na podobnym poziomie. Większe zróżnicowanie zaobserwowano w przypadku ocen dynamiki zysków netto, a także dynamiki wzrostu udziału w rynku. W ocenach dotyczących dynamiki przychodów netto ze sprzedaży, respondenci najczęściej wskazywali na podobną sytuację na tle branży. Żaden z respondentów w obszarze wzrostu zatrudnienia nie wskazał na zdecydowanie lepszą sytuację, w porównaniu do innych portów lotniczych.

4.4. Studia przypadków procesów kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce

W niniejszej części rozdziału zaprezentowano cztery studia przypadków regionalnych portów lotniczych w Gdańsku, Poznaniu, Goleniowie oraz Bydgoszczy. Każdy przypadek został opisany indywidualnie: przedstawiono krótki opis portu, charakterystykę umiejętności wspomagających dostosowywanie się do zmian otoczenia, klimat biznesowy regionu, w którym funkcjonuje port lotniczy. W każdym przypadku dokonano charakterystyki uwarunkowań wewnętrznych, tj. perspektywy bazy zasobowej wraz z opisem sposobów kształtowania bazy zasobów portu, a także podjęto próbę opisu działań podejmowanych przez porty lotnicze w procesie kształtowania dynamicznych zdolności. Podsumowaniem każdego studium przypadku jest krótki opis wyłaniającej się w procesie postępowania badawczego, dominującej logiki. Ostatni punkt rozdziału obejmuje analizę krzyżową (ang.

cross-cases analysis) nakierowaną na identyfikację uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.

Port Lotniczy im. L. Wałęsy w Gdańsku

Ogólna charakterystyka

Port Lotniczy im. L. Wałęsy jest drugim, z uwagi na liczbę obsługiwanych pasażerów (a także ze względu na wysokość przychodów ze sprzedaży i zysku netto) regionalnym portem lotniczym w Polsce. Głównymi udziałowcami gdańskiego portu lotniczego są: Miasto Gdańsk (33,63%), Województwo Pomorskie (32,85%) oraz Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” (29,09%). Lotnisko jest usytuowane 10 km w linii prostej od centrum Gdańska. Lokalizację lotniska, z perspektywy pasażera, można ocenić jako korzystną – przy terminalu pasażerskim znajduje się przystanek Szybkiej Kolei Miejskiej (w relacji Gdańsk-Wrzeszcz-Port Lotniczy-Gdynia Główna pociągi kursują co 30 minut, a w relacji Gdańsk Główny-Port Lotniczy-Kartuzy oraz Gdynia Główna-Port Lotniczy-Kościerzyna co 1 godzinę), połączony z terminalem tunelem dla pasażerów (<http://www.airport.gdansk.pl/>).

Umiejętność dopasowania się do otoczenia

Prezes Gdańskiego Portu Lotniczego zauważa, że charakter zmian otoczenia wymusza konieczność nieustannego dostosowywania się do zmiennych uwarunkowań, z czym, według Jego oceny, Port Lotniczy Gdańsk im. L. Wałęsy radzi sobie bardzo dobrze. Przykładem zdolności dopasowywania się do wymogów stawianych przez otoczenie jest modyfikowanie infrastruktury portu (rozbudowywanie i modernizowanie) uwzględniające antycypowane zmiany otoczenia. Prezes wskazuje, że ważnym aspektem warunkującym możliwość realizowania inwestycji jest zdolność do obsługi kredytów bankowych we własnym zakresie, bez angażowania udziałowców (np. udzielania poręczeń spłaty kredytu). Krytyczne znaczenie dla dopasowywania się do zmian otoczenia, a także funkcjonowania i rozwoju gdańskiego portu lotniczego, mają zasoby ludzkie, przy czym warunkiem koniecznym sukcesu jest adaptowanie się do zmian wszystkich uczestników organizacji. Prezes zaznacza, że ważnymi aspektami są nie tylko inicjatywy zgłaszane przez pracowników, ale także zapewnianie atmosfery sprzyjającej opracowywaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań. Zarządzający gdańskim portem lotniczym podkreśla, że spełnianie wymaganych procedur i organizowanie zasobów są

ważnymi działaniami, jednakże fundamentem dla właściwego funkcjonowania organizacji są ludzie.

Wśród potencjalnych barier dopasowywania się do zmian otoczenia Prezes wskazuje brak aktywnego uczestnictwa i opór wobec zmian, które w znacznym stopniu utrudniają wypracowanie i wdrażanie nowych rozwiązań. W ocenie Prezesa mocnymi stronami umożliwiającymi odpowiadanie na zmiany otoczenia są: szybkość podejmowania decyzji, stabilność zarządzania (obecny Prezes znajduje się w strukturze Zarządu od 1996 roku), otwartość na zmiany, a także wypracowywana przez Port Lotniczy „pewność siebie”.

Klimat biznesowy otoczenia portu lotniczego

Prezes Portu podkreśla istotne znaczenie występowania sprzężenia zwrotnego między funkcjonowaniem portu i rozwojem regionu. Udział zarówno kapitału zagranicznego, jak i krajowego, determinują rozwój biznesu w regionie, jednak w ocenie Prezesa gdańskiego portu lotniczego, kapitał krajowy i zagraniczny przyciągany przez Gdańsk znajduje się obecnie w początkowej fazie wzrostu. Poziom rozwoju gospodarczego regionu, w którym funkcjonuje Port Lotniczy im. L. Wałęsy, jest ważny, jednakże trudno jest jednoznacznie wskazać na znaczenie klimatu biznesowego regionu, jako czynnika krytycznego dla rozwoju portu lotniczego. W ocenie Prezesa, porównując wielkość powierzchni biurowych we Wrocławiu i w Gdańsku (będących w dyspozycji zarówno przedsiębiorstw polskich, jak i zagranicznych), wrocławski port lotniczy powinien odnotowywać większy ruch pasażerski, niż port lotniczy w Gdańsku.

Uwarunkowania zasobowe

Ludzkie zasoby i umiejętności

Prezes gdańskiego portu lotniczego pozytywnie ocenia ludzkie zasoby i umiejętności będące w dyspozycji Portu. Zarządzający Portem podkreśla krytyczne znaczenie kształtowania dobrych relacji z pracownikami, zapewnienie klimatu sprzyjającego rozwojowi pracowników, a także zgłaszaniu pomysłów i wdrażaniu nowych rozwiązań. Ważnym aspektem z punktu widzenia tzw. rynku pracownika, jest odpowiednia rekrutacja, której celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie wartościowych pracowników. Z uwagi na zmienność przepisów prawnych, a także usługowy charakter działalności, pracownicy portu lotniczego powinni

charakteryzować się otwartością i chęcią uczenia się. Do ludzkich zasobów i umiejętności będących w dyspozycji portu zaliczają się także pracownicy podmiotów współpracujących z portem lotniczym. Ponieważ kontrakty nie definiują wymagań dotyczących postaw pracowniczych (np. poziomu obsługi klienta), dlatego ważne jest monitorowanie pracy świadczonej przez podmioty zewnętrzne, kształtowanie relacji, a także dobieranie odpowiednich partnerów biznesowych.

Strukturalne zasoby i umiejętności

Struktura organizacyjna Portu Lotniczego Gdańsk im. L. Wałęsy podlega zmianom dwukrotnie w ciągu roku. Jak podkreśla Prezes Portu, wiele zmiennych warunkuje konieczność modyfikowania struktury, wśród których należy wymienić potrzeby wynikające z koordynacji działań (np. usprawnienia komunikacji między działami), czy realizację nowych przedsięwzięć inwestycyjnych. W oparciu o analizę i identyfikację potrzeb działają są tworzone, łączone lub likwidowane. Zmiany struktury są także pochodną zmian modelu biznesowego.

Jakkolwiek struktura organizacyjna jest modyfikowana na bieżąco, jednak charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji - wszystkie decyzje są podejmowane na poziomie jednoosobowego zarządu. Prezes Portu zwraca jednak uwagę, że na przestrzeni lat wypracowane zostały postawy zaangażowania i skłonności do przejmowania części odpowiedzialności przez zarządzających poszczególnymi pionami i komórkami organizacyjnymi. Należy mieć na uwadze, że działania w Porcie Lotniczym są w dużym stopniu sformalizowane i standaryzowane (przede wszystkim w obszarze *safety i security*), co wynika z przepisów prawnych.

Z jednej strony, z uwagi na bezpieczeństwo obsługi pasażerów, warunkiem koniecznym jest zachowanie procedur zgodnych z wymogami prawnymi, z drugiej strony Prezes Portu podkreśla istotne znaczenie uczenia się poprzez działanie i w konsekwencji wdrażanie zmian w procedurach, nakierowanych nie tylko na zwiększanie poziomu bezpieczeństwa, ale także na poprawę poziomu jakości świadczonych usług. Z perspektywy konfiguracji struktury organizacyjnej, istotne znaczenie odgrywa także właściwa komunikacja między działami. W porcie lotniczym Gdańsk im. L. Wałęsy Zarządzający dowartościowuje znaczenie współpracy zespołowej, a także komunikacji pionowej i poziomej.

Odnosząc się do struktury organizacyjnej portu lotniczego należy mieć na uwadze, że oprócz pracowników zatrudnionych przez gdański port lotniczy, działania związane

z funkcjonowaniem portu, w tym z szeroko rozumianą obsługą pasażera, są realizowane przez różne podmioty funkcjonujące na terenie lotniska (m.in. agenci handlingowi, agenci paliwowi, obsługa sklepów i punktów gastronomicznych). Działalność podmiotów współpracujących z portami lotniczym jest również regulowana prawnie (certyfikacja), co powoduje, że na rynku funkcjonuje ograniczona liczba podmiotów świadczących usługi dla portów lotniczych. Podmioty współpracujące są zobligowane do przestrzegania procedur bezpieczeństwa, jednakże z uwagi na zapewnianie jakości świadczonych usług, ważnym aspektem z perspektywy Zarządzającego Gdańskim Portem Lotniczym, jest kształtowanie relacji partnerskich.

Rynkowe zasoby i umiejętności

Z jednej strony, według Prezesa, lokalizacja Portu Lotniczego im. L. Wałęsy jest atrakcyjna, zarówno dla pasażerów, jak i dla pracowników, a klimat i jakość życia w obszarze Trójmiasta przyciąga potencjalnych pracowników z całej Polski. Z drugiej strony, Prezes gdańskiego portu lotniczego, zauważa, że Port posiada jedną z gorszych lokalizacji²⁹, z perspektywy liczby ludności zamieszkującej obszar w promieniu do 100 km od lotniska. W porównaniu do portów Kraków-Balice oraz Katowice-Pyrzowice, w promieniu do 100 km od gdańskiego lotniska, zamieszkuje trzykrotnie mniejsza liczba ludności, tj. potencjalnych pasażerów Portu, co oznacza, że ze względu na kryterium liczby mieszkańców zamieszkujących obszar w promieniu do 100 km od lotniska, porty Kraków-Balice oraz Katowice-Pyrzowice powinny obsługiwać trzykrotnie większą liczbę pasażerów niż Port Lotniczy w Gdańsku. W ocenie Prezesa mocną stroną gdańskiego portu lotniczego jest wychodzenie poza strefę ciężenia 200 km i pozyskiwanie klientów-pasażerów z województw ościennych. Korzystnym zjawiskiem, z perspektywy lokalizacji Portu Lotniczego, jest znaczna grupa klientów ze Skandynawii, dla których poziom cen (produktów i usług) dostępnych w porcie lotniczym, w porównaniu do pasażerów polskich, jest relatywnie niski.

Jak już wcześniej wspomniano, rynek podmiotów świadczących usługi (a także producentów i dostawców zasobów technologicznych wykorzystywanych w portach lotniczych) jest wysoko wyspecjalizowany. W ocenie Prezesa Portu, kluczowe znaczenie odgrywa optymalne dobieranie partnerów i kształtowanie relacji. Analizując kategorię rynkowych zasobów

²⁹ W ocenie Prezesa Portu Lotniczego Gdańsk im. L. Wałęsy mniej korzystną lokalizację w grupie regionalnych portów lotniczych posiada tylko Port Lotniczy Szczecin-Goleniów.

i umiejętności, należy mieć na uwadze linie lotnicze, których działalność determinuje funkcjonowanie i rozwój portu. Rynek transportu lotniczego w Polsce rozwija się od 2004 roku. Do 2004 roku obowiązywały umowy dwustronne, a porty lotnicze nie miały w ogóle wpływu na uruchamianie połączeń, natomiast po roku 2004 rozpoczął się wzrost ruchu pasażerskiego, dyktowany także aktywnością linii niskokosztowych, dla których otworzył się polski rynek. Z perspektywy zarządzania portem lotniczym, bardzo ważnym aspektem jest dopasowywanie się do potrzeb i oczekiwań linii lotniczych.

Reputacyjne zasoby i umiejętności

W ocenie Prezesa Portu, reputacja sensu stricto nie jest najważniejszym kryterium, którym kieruje się pasażer, bowiem na ocenę portu lotniczego wpływa całokształt funkcjonowania portu: od siatki połączeń, przez kontrolę bagażową, po jakość obsługi firmy taksówkarskiej. Istotne znaczenie ma zapewnianie jakości obsługi pasażera na każdym etapie kontaktu pasażera z portem lotniczym, ponieważ pasażer nie dokonuje analizy, kto jest pracownikiem portu, a kto jest pracownikiem przedsiębiorstwa współpracującego z portem.

W ocenie Prezesa, dla podmiotów współpracujących z portem (m.in. agentów wolnocłowych, hangarowych, technicznych, parkingowych, straż graniczną, czy urząd celny) reputacja portu lotniczego, w ujęciu globalnym, nie ma krytycznego znaczenia, ponieważ podmioty współpracujące są zorientowane na prowadzenie działalności biznesowej. Jednakże, dla samorządów reputacja portu lotniczego jest bardzo ważnym aspektem. Interesem udziałowców (samorządów) jest jak najlepsza opinia na temat portu lotniczego, który ma charakter reprezentacyjny dla regionu (i tym samym dla władz samorządowych). Kształtowanie korzystnych relacji z samorządem pozytywnie wpływa na funkcjonowanie portu. Współpraca z samorządem dotyczy nie tylko działań związanych z obszarem prawno-administracyjnym. Poprawna współpraca portu z innymi podmiotami będącymi w gestii samorządów odgrywa ważną rolę przy organizacji dużych wydarzeń społecznych. Przykładowo, podczas organizacji EURO 2012 miasto zaangażowało istotne zasoby w obsługę ruchu pasażerskiego (m.in. oddano do dyspozycji portu autobusy miejskie). Prezes Portu podkreśla, że relacje z samorządem są wypracowywane na przestrzeni lat. W samorządach pracują ludzie, których zaangażowanie w wykonywaną pracę, podobnie jak w przypadku pracowników portu, jest kluczowym aspektem.

Technologiczne zasoby i umiejętności

W ocenie Prezesa, zasoby technologiczne gdańskiego portu lotniczego są na bardzo wysokim poziomie. Baza zasobów technologicznych jest konsekwentnie modernizowana i odtwarzana celem dostosowywania Portu (a nawet antycypowania) do uwarunkowań zewnętrznych. Część zasobów technologicznych, takich jak np. samochody do odladzania, agregaty prądotwórcze i wózki bagażowe, stanowi własność agentów handlingowych, co z perspektywy gdańskiego portu lotniczego, jest zdecydowanie bardziej efektywne ekonomicznie niż posiadanie tego typu zasobów przez Port Lotniczy. Z perspektywy kształtowania technologicznych zasobów i umiejętności będących w dyspozycji Portu Lotniczego im. L. Wałęsy w Gdańsku, kluczowe znaczenie ma kooperacja Portu z podmiotami współpracującymi, w celu optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów i umiejętności. Należy bowiem mieć na uwadze, że zasoby technologiczne, którymi dysponuje port lotniczy (w tym infrastruktura) są kosztochłonne, w konsekwencji czego istotne znaczenie ma optymalne zarządzanie tą kategorią zasobów i umiejętności.

Finansowe zasoby i umiejętności

Jak zauważa Prezes, sytuacja finansowa gdańskiego portu lotniczego, na tle regionalnych portów lotniczych w Polsce, jest bardzo korzystna. Jak już wcześniej wspomniano, Port Lotniczy im. L. Wałęsy nie ma problemów z płynnością finansową i rentownością, w konsekwencji czego posiada zdolność obsługi kredytów bankowych we własnym zakresie, a udziałowcy nie są zobowiązani do zabezpieczania kredytów, podczas gdy w niektórych portach regionalnych samorządy podejmują się spłat kredytów zaciąganych przez porty lotnicze, podnosząc udziały. Prezes Portu zaznacza, że o samodzielności portu stanowi samodzielność finansowa. Bazę zasobową, z perspektywy finansów portu, można ocenić pozytywnie, jednakże, należy mieć na uwadze, że obecnie istotnym zagrożeniem dla kondycji finansowej większości portów lotniczych w Polsce są roszczenia z tytułu tzw. obszaru ograniczonego użytkowania, wynikające z ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U.2008.25.150 ze zm.).

Institutionalne zasoby i umiejętności

Z perspektywy Portu Lotniczego im. L. Wałęsy w Gdańsku, do kluczowych zasobów instytucjonalnych zalicza się kształtowanie relacji z jednostkami samorządu terytorialnego.

Relacje z samorządem są wypracowywane na przestrzeni lat. Organizowanie wspólnych przedsięwzięć, angażowanie innych podmiotów, których właścicielem jest samorząd, składa się na bazę zasobów instytucjonalnych, która w ocenie Prezesa Portu jest bardzo ważna i dla gdańskiego portu lotniczego kształtuje się na bardzo dobrym poziomie (np. wspomniane wcześniej wykorzystanie autobusów miejskich podczas obsługi ruchu w okresie turnieju EURO 2012).

Kształtowanie bazy zasobowej

Krytycznym czynnikiem, z perspektywy kształtowania bazy zasobowej, w ocenie Zarządzającego Portem Lotniczym im. L. Wałęsy w Gdańsku, są ludzkie zasoby i umiejętności, nie tylko na poziomie kadry zarządzającej, ale również wszystkich pracowników, którzy przyczyniają się do tworzenia końcowej wartości dodanej. Ważnymi aspektami są: podejście do uczestniczenia w życiu organizacji, zaangażowanie pracowników, nieustanne poszukiwanie obszarów usprawnień i nowych pomysłów, służących nie tylko zapewnianiu bezpieczeństwa, ale także poszukiwaniu źródeł przychodów portu lotniczego. Z perspektywy kształtowania bazy zasobów technologicznych, ważnym aspektem jest nieustanne obserwowanie i poszukiwanie zmian zachodzących w obszarze technologii, natomiast z uwagi na wdrażanie zmian strukturalnych, krytyczne znaczenie mają kryteria ekonomiczne oraz infrastrukturalne. Przykładowo, wniosek agenta handlingowego o rozbudowę bagażowni powinien być poprzedzony przedstawieniem wyników analizy technicznej przeprowadzonej przez agenta.

Zarządzający gdańskim portem lotniczym zauważa, że obecnie istotne znaczenie dla rozwoju portu ma umiejętność dopasowywania się do zmian w otoczeniu, które mają charakter dynamiczny, przez co fundamentalne znaczenie ma kształtowanie bazy zasobów ludzkich. Pracownicy Portu dopasowują się do zmian, pozyskując nową wiedzę, ucząc się zmieniających się zasad funkcjonowania. Z perspektywy wykorzystywanej infrastruktury, ze względu na długotrwały proces modyfikowania zasobów infrastrukturalnych, należy antycypować przyszłe potrzeby i uwarunkowania zewnętrzne. Prezes zauważa, że krytyczne znaczenie dla rozwoju portu lotniczego ma świadomość kierunków zmian zachodzących w otoczeniu, a także umiejętność reagowania na zmiany, w tym współpraca z dostawcami technologii i rozwiązań dla portów lotniczych, która pozwala na bieżące śledzenie tendencji rynkowych. W kontekście dynamiki otoczenia, Prezes Portu podkreśla znaczenie stabilności kierownictwa Portu, dzięki

której możliwe jest konsekwentne realizowanie przyjętej strategii i obranego kierunku rozwoju.

Proces kształtowania dynamicznych zdolności w Porcie Lotniczym im. L. Wałęsy w Gdańsku

Poszukiwanie okazji

W procesie postępowania badawczego zauważono, że ważnym aspektem funkcjonowania i rozwoju Portu Lotniczego im. L. Wałęsy w Gdańsku jest orientacja na analizowanie i antycypowanie zjawisk w otoczeniu, poszukiwanie możliwości oraz wypracowywanie nowych rozwiązań, celem nie tylko dostosowania się, ale także kreowania nowych potrzeb klientów portu lotniczego (definiowanych w kategoriach pasażerów i linii lotniczych). Należy przy tym podkreślić, że nowe pomysły są poddawane analizie ekonomicznej. Przykładem wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom klientów było funkcjonowanie w latach 2008-2016 Terminalu Miasto, będącego oddziałem lotniska, w którym pasażerowie mogli m.in. nadać bagaż nawet 24 godziny przed odlotem (<https://www.pasazer.com/>). Zapewnienie pasażerom możliwości korzystania z miejskich atrakcji przez odlotem, bez troski o bagaż, pozytywnie wpływało na wizerunek gdańskiego portu lotniczego, jednakże, jak podkreśla Prezes Portu, głównym beneficjentem przedsięwzięcia było miasto, podczas gdy koszty obciążały rachunek ekonomiczny Portu (usługa *check-in* była dla pasażerów darmowa). Mimo dzierżawienia części lokalu podmiotom zewnętrznym działalność miejskiego terminalu nie przynosiła wymiernych korzyści ekonomicznych. W konsekwencji, z uwagi na brak rentowności przedsięwzięcia, terminal miejski został zamknięty. Obecnie realizowanym projektem, zorientowanym na wyprzedzanie i adaptowanie się do zmian otoczenia, jest projekt Airport City Gdańsk, którego celem jest powstanie kompleksu budynków biurowych i usługowych w bliskim sąsiedztwie terminalu pasażerskiego T-2.

Prezes Portu Lotniczego im. L. Wałęsy kładzie nacisk na pobudzanie pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań, stawiając wysokie wymagania przed swoimi pracownikami. W ocenie Zarządzającego, kluczowe znaczenie ma zaangażowanie pracowników. Traktowanie pracy jako pasji sprawia, że pracownicy sami poszukują nowych rozwiązań, usprawnień i inicjatyw, które przyniosłyby organizacji korzyści. Jednakże, z drugiej strony Prezes przyznaje, że z uwagi na maksymalne zaangażowanie zasobów ludzkich,

pracownicy w toku realizacji bieżących działań nie mają czasu na poszukiwanie nowych rozwiązań. Poszukiwanie okazji w gdańskim porcie lotniczym, oprócz kreowania atmosfery kreatywnego myślenia, obejmuje także obserwowanie i analizowanie procesu obsługi pasażera, co łączy się z kolejnym etapem kształtowania dynamicznych zdolności- uczeniem się.

Uczenie się

Jak już wcześniej wspomniano, Prezes gdańskiego portu lotniczego podkreśla krytyczne znaczenie optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi dla funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego. Wśród przykładów mobilizowania pracowników do nieszablonowego myślenia, Prezes Portu wskazuje na sprzedaż choinek przez Gdański Port Lotniczy w latach kryzysu 2008-2009. Choinki zakupiono od plantatora, przetransportowano i sprzedawano na terenie lotniska. Z perspektywy wyniku finansowego, przychody ze sprzedaży choinek miały marginalne znaczenie, jednakże celem tego przedsięwzięcia było zmobilizowanie pracowników do poszukiwania źródeł przychodów, restrukturyzacji kosztów, kreatywnego podejścia do funkcjonowania portu lotniczego oraz uczenia pracowników, że źródła przychodów portu lotniczego nie muszą wynikać wyłącznie z działalności lotniczej.

Pracownicy portu lotniczego powinni charakteryzować się otwartością na proces uczenia się i aktywnie zdobywać wiedzę, nie tylko poprzez analizowanie zmian regulacji prawnych, ale także praktykę. Prezes zachęca pracowników do podróżowania samolotami i obserwowania całej ścieżki obsługi, przez którą przechodzi pasażer, celem wskazywania obszarów wymagających usprawnień. Ponadto, pracownicy otrzymują polecenia służbowe, w oparciu o które są zmuszeni do podejmowania współpracy z innymi uczestnikami organizacji. Oprócz uczenia się przez działanie, Prezes kładzie nacisk na uczestniczenie w targach branżowych i obserwowanie działań konkurentów. Zarządzający Gdańskim Portem Lotniczym deklaruje wykorzystanie benchmarkingu, zwracając uwagę, że benchmarkami są porty lotnicze o podobnej skali działalności. Prezes zauważa jednak, że warto także obserwować inne porty, niezależnie od skali działalności, ponieważ każdy obszar funkcjonowania powinien być rozważany z perspektywy poszukiwania rozwiązań doskonalących funkcjonowanie organizacji. Wśród potencjalnych barier ograniczających uczenie się, Prezes wskazuje ograniczenia po stronie pracowników: brak inicjatywy i pasywne postawy. Z perspektywy uczenia się od innych, należy mieć na uwadze, że porty lotnicze konkurują między sobą, skutkiem czego zarządzający niechętnie dzielą się swoimi rozwiązaniami. W ramach Związku Regionalnych

Portów Lotniczych wymieniają się informacje i dochodzi do dzielenia się wiedzą, ale tylko w obszarach kluczowych dla wszystkich portów, np. w kwestiach roszczeń o odszkodowania z tytułu tzw. obszarów ograniczonego użytkowania oraz bezpieczeństwa.

Koordinacja

Z perspektywy koordynacji działań należy podkreślić, że to gdański port lotniczy jest stroną aktywną w kształtowaniu relacji z interesariuszami. Wraz z rozwojem portu zmieniają się potrzeby konfiguracji bazy zasobów. Zmianom ulega m.in. baza kontrahentów, przykładowo, w konsekwencji rozwoju portu potrzebna była większa liczba taksówek, co ograniczało wybór podmiotów mogących zagwarantować obsługę portu. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku podmiotów świadczących usługi gastronomiczne i sklepy wolnocłowe.

W konsekwencji rozwoju, gdański port lotniczy poszukiwał podmiotów, które mogłyby realizować usługi w oparciu o tzw. master koncesję (wiele punktów usługowych działających w ramach jednej koncesji), których grupa na rynku jest bardzo ograniczona.

Gdański Port Lotniczy wypracowuje wspólne rozwiązania z podmiotami współpracującymi. Stabilność kadry zarządzającej portem sprzyja porządkowaniu działań i realizowaniu spójnej wizji, do której dąży Port Lotniczy, przy uwzględnianiu oczekiwań różnych grup interesariuszy. Integracja działań w procesie tworzenia wartości dodanej ma krytyczne znaczenie, zarówno dla bieżącej efektywności ekonomicznej, jak również dla rozwoju portu lotniczego w długookresowej perspektywie.

Konfiguracja i rekonfiguracja

W ocenie Prezesa Portu tworzenie nowych zasobów i umiejętności jest ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie i rozwój portu. Ograniczone możliwości czasowe pracowników, wynikające z zaangażowania w działalność bieżącą sprawiają, że aktywność portu w obszarze kształtowania nowych zasobów i umiejętności jest ograniczona. Z perspektywy kształtowania bazy zasobowej, kluczowe dla Portu Lotniczego im. L. Wałęsy jest podążanie za zmianami w otoczeniu i poszukiwanie nowych możliwości konfiguracji zasobów. Zarządzający gdańskim portem lotniczym podkreśla krytyczne znaczenie pozbywania się nadmiarowych zasobów. Ponieważ porty lotnicze dysponują specyficznymi zasobami technologicznymi (np. wozy strażackie wykorzystywane wyłącznie na lotniskach), zbycie ich po cenie rynkowej nie zawsze jest możliwe z uwagi na ograniczony popyt.

Adaptacja

Zarządzający Portem Lotniczym im. L. Wałęsy zauważa, że adaptacja portu lotniczego jest determinowana głównie postępem technicznym. Krytyczne znaczenie w dostosowywaniu się do zmian otoczenia Prezes gdańskiego portu przypisuje „czynnikiowi ludzkiemu”. Dopracowywanie procedur i wdrażanie nowych technologii wymaga dodatkowo dobrej komunikacji, współpracy między członkami organizacji (w tym współpracy zespołowej). Gdański port lotniczy korzysta z usług podmiotów doradczych, jednakże raczej w celu zdobycia *wiedzy jak?*, niż celem doskonalenia procedur. Z perspektywy adaptacji istotne znaczenie ma także współpraca z interesariuszami portu oraz wykorzystywanie nowych technologii usprawniających szeroko rozumiane funkcjonowanie Portu.

Dominująca logika

Krytyczne znaczenie dla kształtowania bazy zasobowej pozwalającej adaptować się do zmian otoczenia ma świadomość i antycypowanie zmian zachodzących w otoczeniu, orientacja na tworzenie atmosfery sprzyjającej poszukiwaniu okazji i analizie nakierowanej na dostosowywanie się i tworzenie potrzeb klientów portu lotniczego, w tym adaptacja modelu biznesowego i optymalne zarządzanie relacjami z interesariuszami. Ponadto, Port Lotniczy im. L. Wałęsy towarzyszy podejście jest zorientowany nie tylko na zapewnianie bezpieczeństwa obsługi ruchu pasażerskiego, ale także generowanie dodatniego wyniku finansowego.

Port Lotniczy im. H. Wieniawskiego w Poznaniu

Ogólna charakterystyka

Port Lotniczy im. H. Wieniawskiego Poznań-Ławica jest ostatnim z uwagi na wolumen obsługiwanego w latach 2012-2015 ruchu pasażerskiego w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów rocznie. Z perspektywy wyniku netto, średniorocznie, w latach 2012-2015, poznański port lotniczy generował zdecydowanie mniejsze straty niż Port Warszawa-Modlin (jednakże większe niż port Wrocław-Strachowice, którego średnioroczne przychody ogółem były prawie trzykrotnie większe niż portu Poznań-Ławica³⁰). Udziałowcami

³⁰ Należy zwrócić uwagę, że wysokość obrotów Wrocławskiego Portu Lotniczego wynika z generowania przychodów z tytułu sprzedaży paliw.

poznańskiego portu lotniczego są: Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” (39%), Miasto Poznań (37%) oraz Województwo Wielkopolskie (24%). Lotnisko Poznań-Ławica jest usytuowane ok. 7 km od centrum Poznania. Lokalizację lotniska, z perspektywy pasażera, można ocenić jako korzystną (z dworca PKP kursują autobusy miejskie, przystanki znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie, bądź w pobliżu terminali) (<https://www.airport-poznan.com.pl/>). Z drugiej strony, lokalizacja portu Poznań-Ławica, a dokładniej ustanowiony tzw. obszar ograniczonego użytkowania, działa na niekorzyść wyniku finansowego Portu. Do początku roku 2017 Poznański Port Lotniczy wypłacił odszkodowania z tytułu hałasu w kwocie ok. 12 mln zł, przy czym łączna kwota zasądzonych odszkodowań kształtuje się na poziomie 116 mln zł (J. Urbaniak, 2017)³¹.

Umiejętność dopasowania się do otoczenia

Dyrektor ds. Strategii w Porcie Lotniczym Poznań-Ławica podkreśla znaczenie świadomości zmian zachodzących w otoczeniu. Głównym obszarem determinującym funkcjonowanie i możliwość rozwoju portu lotniczego jest obszar prawny. Kadra zarządzająca musi antycypować kierunki rozwoju portu, celem dostosowania infrastruktury do przepisów prawa (uruchomienia z odpowiednim wyprzedzeniem projektów inwestycyjnych, a przedtem podjęcia działań przygotowawczych). Zarządzający poznańskim portem lotniczym koncentrują się na analizowaniu zmieniających się uwarunkowań prawnych i wynikających z nich terminów, które należy dotrzymywać, aby działalność portu nie została zakłócona.

Kluczowe znaczenie, z perspektywy dopasowywania do zmian otoczenia, mają działania przygotowawcze, w ramach których powoływane są zespoły projektowe. Optymalny dobór członków zespołów jest bardzo ważny, z punktu widzenia realizacji działań. Kierownicy projektów dbają o prawidłowy przebieg prac projektowych, a także uporządkowanie realizowanych działań. Oprócz orientacji na zapewnianie bezpieczeństwa obsługi pasażerów, ważnym aspektem dopasowywania do zmian otoczenia dla Zarządzających portem Poznań-

³¹ Warto nadmienić, że obszar ograniczonego użytkowania został ustanowiony na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U.2008.25.150 ze zm.) oraz wprowadzony w odniesieniu do portu Poznań-Ławica uchwałą Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 30.01.2012 r. Czas na wnoszenie roszczeń wynosił 2 lata od wejścia przepisów w życie, jednakże w marcu 2018 roku Trybunał Konstytucyjny, na wniosek Rzecznika Praw Obywatelskich, wydał wyrok z dnia 7 marca 2018 r. sygn. akt K 2/17, stwierdzający wydłużenie terminu na składanie roszczeń.

ławica, jest świadomość potrzeb pasażerów. Komfort i poziom jakości obsługi pasażera stanowią kryteria, którymi kadra zarządzająca kieruje się w procesie podejmowania decyzji. Ważnymi czynnikami warunkującymi dopasowanie do zmian otoczenia dla Portu Lotniczego Poznań-Ławica są terminowość i umiejętność pracy pod presją czasu. Dyrektor ds. Strategii podkreśla jednak, że umiejętności dopasowania do zmian otoczenia są ograniczane możliwościami finansowymi. W grupie największych regionalnych portów lotniczych, poznański port mierzy się z relatywnie wysokimi kosztami roszczeń z tytułu odszkodowań za hałas. Przedstawiciel poznańskiego portu lotniczego zauważa, że Port Lotniczy im. H. Wieniawskiego jest trwale rentowny, jednakże w konsekwencji regulacji prawnych dotyczących roszczeń o wypłatę odszkodowań, znacząca część środków finansowych, zamiast przeznaczana na rozwój Portu, jest przekazywana na wypłaty odszkodowań.

Uwarunkowania zasobowe

Ludzkie zasoby i umiejętności

W Porcie Lotniczym Poznań-Ławica fluktuacja kadr jest ograniczona. Najmniej lojalną grupę stanowią pracownicy Straży Ochrony Lotniska, którzy w wielu przypadkach korzystają z możliwości zdobycia doświadczenia i uzyskania certyfikatu, aby w kolejnym kroku odejść z organizacji. Pracownicy innych działów są od wielu lat związani z Portem Lotniczym Poznań-Ławica. Aktywność w rozwijaniu kompetencji, zdobywaniu wiedzy, jak również uczeniu się przez działanie, pozostaje w gestii pracowników. Kadra zarządzająca stwarza możliwości pracy w zespołach projektowych, w ramach których pracownicy wymieniają się doświadczeniem. Kompetencje pracowników podmiotów współpracujących z Portem odpowiadają wymaganym standardom. Z perspektywy Portu kluczowe znaczenie ma sprawna obsługa pasażerów, a także wskazywanie obszarów usprawnień przez osoby bezpośrednio związane z danym etapem procesu obsługi pasażera.

Strukturalne zasoby i umiejętności

Struktura organizacyjna Portu Lotniczego im. H. Wieniawskiego w Poznaniu charakteryzuje się niskim stopniem zmienności na przestrzeni lat. Władza jest zcentralizowana, a komunikacja ma charakter sformalizowany. Relacje służbowe określają wewnętrzne regulacje, procedury, polecenia służbowe i instrukcje, stosownie do zapisów których każdy pracownik ma przypisany zakres obowiązków. Działania są standaryzowane, co wynika z obowiązujących przepisów

prawnych (przede wszystkim w obszarze operacyjnym) i wymogu zachowania procedur bezpieczeństwa. Struktura organizacyjna charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji. Do każdego stanowiska jest przypisany określony zakres obowiązków (w umowie o pracę, opisie stanowiska, bądź innych wewnętrznych regulacjach), którego wypełnianie jest warunkiem wystarczającym do pozytywnej oceny rezultatów pracy (pracownicy oczekują instrukcji, bez których nie są zobowiązani/uprawnieni do wykraczania poza swoje kompetencje). Poza formalną strukturą, tworzone są zespoły projektowe, składające się z pracowników różnych działów. Podobnie, jak w przypadku pracowników Portu, pracownicy podmiotów współpracujących, są zobowiązani do przestrzegania obowiązujących procedur.

Reputacyjne zasoby i umiejętności

W odniesieniu do zasobów reputacyjnych Dyrektor ds. Strategii w poznańskim porcie lotniczym zwraca uwagę, że znaczenie portu lotniczego dla jednostek samorządu terytorialnego wynika z roli, jaką pełni port lotniczy - zwiększa dostępność miasta i regionu, w konsekwencji czego kreowany jest klimat biznesowy przyjazny dla inwestorów. Dyrektor ds. Strategii zauważa jednak, że poznański port lotniczy nie jest tak istotnym elementem infrastruktury, jak port lotniczy w Gdańsku, co wynika z położenia Miasta Poznania na trasie między Warszawą a Berlinem, dostępnością siatki połączeń kolejowych, a także położeniem na szlaku sieci transportowej TEN-T. W konsekwencji, Poznań jest miastem relatywnie dostępnym z perspektywy infrastruktury, jakkolwiek siatka połączeń kolejowych, dostęp do autostrady są oceniane pozytywnie z perspektywy skomunikowania portu lotniczego.

Z perspektywy pasażera, w ocenie Dyrektora ds. Strategii portu lotniczego Poznań-Ławica, reputacja portu jest postrzegana przez pryzmat siatki połączeń, atrakcyjności oferowanych destynacji, przynajmniej średniego poziomu cenowego, ofertę usług dodatkowych i udogodnień dla pasażerów (np. *fast track*) oraz stopień uciążliwości kontroli pasażerskiej i bagażu. Z perspektywy reputacji, kadra zarządzająca portem koncentruje się na minimalizowaniu niedogodności z tytułu kontroli pasażera, a także poszukiwaniu rozwiązań poprawiających komfort pasażera. Z perspektywy przewoźnika, w ocenie Dyrektora ds. Strategii, krytyczne znaczenie ma potencjalny ruch pasażerski, a w przypadku linii niskokosztowych równie krytycznym kryterium są warunki współpracy.

Technologiczne zasoby i umiejętności

Zasoby technologiczne będące w dyspozycji Portu Lotniczego Poznań-Ławica są oceniane przez Zarządzającego bardzo pozytywnie. Zasoby technologiczne są odnawiane, co wynika z regulacji prawnych oraz z dofinansowania w ramach programów Unii Europejskiej i jest nakierowane na zapewnianie bezpieczeństwa obsługi ruchu pasażerskiego. Celem optymalnego kształtowania bazy zasobów technologicznych, istotne dla poznańskiego portu lotniczego jest śledzenie zmian w obszarze nowych technologii z powodzeniem wykorzystywanych na innych lotniskach. Port Lotniczy pozbywa się nadmiarowych (nieużytecznych) zasobów technologicznych, z których zbyciem nie miał dotychczas problemu.

Finansowe zasoby i umiejętności

Korzystna sytuacja finansowa jest warunkowana dywersyfikacją rodzajów obsługiwanego ruchu pasażerskiego. Port Lotniczy Poznań-Ławica obsługuje trzy segmenty klientów: ruch biznesowy i czarterowy, które z perspektywy rachunku ekonomicznego są dla portu opłacalne oraz ruch niskokosztowy (który co prawda nie jest opłacalny, jednak napędza ruch pasażerski). Kolejnym warunkiem kształtowania bazy zasobów finansowych jest skala działalności: im więcej pasażerów obsługiwanych jest w ramach infrastruktury, tym większe są potencjalne przychody (z działalności pozalotniczej, jak sklepy *duty free*, parkingi, kawiarnie, restauracje itp.). W konsekwencji, poznański port lotniczy jest zorientowany na zachowanie zdywersyfikowanej struktury rodzajów ruchu lotniczego, maksymalizację wolumenu ruchu pasażerskiego z jednoczesnym zapewnieniem szerokiego wachlarza usług dla pasażerów.

Institutionalne zasoby i umiejętności

Zasoby instytucjonalne mają dla portu lotniczego znaczenie neutralne. Kształtowanie poprawnych relacji z samorządem-udziałowcem jest istotne nie tylko z perspektywy wsparcia finansowego, ale także pozytywnego wizerunku relacji port-samorząd.

Rynkowe zasoby i umiejętności

Rynek Wielkopolski charakteryzuje się bardzo wysokim zainteresowaniem lotami czarterowymi (zdecydowana większość oferowanych połączeń czarterowych jest realizowana). Dobra siatka połączeń transportu kolejowego i autobusowego oraz sieci dróg i autostrad stanowi silną konkurencję dla poznańskiego portu, jednakże jak już wcześniej

wspomniano, skomunikowanie z innymi rodzajami komunikacji jest korzystnym zjawiskiem z perspektywy dostępności lotniska.

Zarządzający w poznańskim porcie lotniczym podkreśla, że klimat biznesowy, zarówno Polski, jak i regionu wielkopolskiego jest korzystny. W Polsce lokuje się kapitał zagraniczny, jakkolwiek większość grupy inwestorów stanowią podmioty małe i średnie, a brakuje dużych partnerów handlowych. Z perspektywy Portu im. H. Wieniawskiego w Poznaniu należy podkreślić korzystną dla portu aktywność Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej.

Kształtowanie bazy zasobowej

Zmiana i odnowa bazy zasobowej w Porcie Lotniczym Poznań-Ławica realizowana jest w oparciu o przeprowadzaną analizę potrzeb i obserwowane kierunki zmian zachodzących w otoczeniu portu. Istotna zmiana konfiguracji bazy zasobowej była możliwa w wyniku rozbudowy portu rozpoczętej w 2011 roku (współfinansowanie ze środków Unii Europejskiej: Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko). Jako kluczowy obszar kształtowania bazy zasobowej można uznać kształtowanie zasobów finansowych: poszukiwanie różnych źródeł finansowania, od środków z Unii Europejskiej, poprzez aporty gotówkowe od właścicieli, aż po emisję obligacji. Celem sprawnego realizowania projektów inwestycyjnych krytyczne znaczenie ma także kształtowanie bazy zasobów ludzkich. Na potrzeby realizacji przedsięwzięć powoływane są zespoły projektowe składające się z pracowników różnych obszarów funkcjonowania portu (inżynierowie, audytorzy wewnętrzni, prawnicy).

Proces kształtowania dynamicznych zdolności w Porcie Lotniczym im. H. Wieniawskiego w Poznaniu

Poszukiwanie okazji

Z perspektywy poszukiwania nowych rozwiązań, antycypowania działań celem dostosowania się do zmian otoczenia, do grupy najbardziej kreatywnych pracowników zalicza się personel zatrudniony w działach zajmujących się marketingiem siatki połączeń oraz planowaniem i rozwojem. Pojawiające się propozycje zmian są konfrontowane z przepisami bezpieczeństwa i poddawane analizom z uwagi na możliwości ich wdrożenia. Istotne znaczenie upatruje się w obserwowaniu działań konkurentów (nie tylko na obszarze Polski), a także w poszukiwaniu

nowych rozwiązań technologicznych, w oparciu o budowanie relacji z dostawcami technologii (elementów infrastruktury, aparatury, systemów) dla lotnisk. Dla poznańskiego portu lotniczego, poza kwestiami bezpieczeństwa, ważne kryteria stanowią potrzeby linii lotniczych, a także potrzeby pasażerów. Działalność pozostałych obszarów jest raczej silnie sformalizowana (występuje wiele wewnętrznych regulacji, procedur i instrukcji).

W grupie potencjalnych barier ograniczających efektywność działań w ramach etapu poszukiwania okazji można wskazać: ograniczenia prawne, uniemożliwiające w ocenie Dyrektora ds. Strategii, wdrażanie niektórych pomysłów, a także niewielką grupę aktywnych pracowników kreatywnych.

Uczenie się

Kluczowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju Portu Lotniczego Poznań-Ławica ma zastosowanie benchmarkingu. Poznański port lotniczy podejmuje działania mające na celu uczenie się od innych i poszukiwanie nowych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie portu. Podczas konferencji i spotkań, zarówno z przedstawicielami innych portów lotniczych (także zagranicznych), jak również dostawcami technologii dla lotnisk, zdobywana jest wiedza *jak?*, której zastosowanie wspiera działalność i rozwój portu. Warto jednak zaznaczyć, że nie w każdym obszarze obserwowany jest proces zarządzania wiedzą. W przypadku niedoboru wiedzy, Poznański Port Lotniczy korzysta z porad ekspertów zewnętrznych.

Krytyczne znaczenie dla poznańskiego portu lotniczego ma pozyskiwanie wiedzy dotyczącej wdrażania nowych rozwiązań, uczenia się od innych tego, co jest przydatne w zarządzaniu i funkcjonowaniu portu i pomijanie działań nieprzynoszących wymiernych korzyści. Jednak możliwości eksperymentowania i wdrażania innowacji są ograniczone uwarunkowaniami prawnymi. W ocenie Dyrektora ds. Strategii w poznańskim porcie lotniczym, umiejętności związane z procesem uczenia się (transferu wiedzy, alokacji i przechowywania wiedzy) są bardzo ważne dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego. W poznańskim porcie lotniczym, tworzone są zespoły projektowe, w ramach współpracy pracowników z różnych działów generowana jest nowa wiedza. Jednakże, nie w każdym obszarze funkcjonowania, działania dotyczące zarządzania wiedzą i procesu uczenia się są usystematyzowane. Aktywne uczenie się odbywa się raczej na poziomie jednostkowym (uczenie się przez doświadczenie, wyciąganie wniosków), należy zauważyć, że wiedza członków organizacji-portu lotniczego jest specyficzna, a jej wzbogacanie w większym stopniu

zależy od indywidualnych inicjatyw. Na stanowiskach takich jak Dyżurni Operacyjni, Marszałkowie, czy Inspektorzy Nadzoru wymagana jest wiedza specjalistyczna, której nie da się przekazać w systemie akademickim (konieczność uczenia się poprzez praktykę).

Koordinacja

Dyrektor ds. Strategii w Porcie Lotniczym Poznań-Ławica podkreśla znaczenie koordynacji działań podejmowanych przez różne podmioty pozwalające na tworzenie końcowej wartości dodanej. Znaczenie przypisuje się koordynowaniu prac w ramach realizowanych projektów inwestycyjnych. Z perspektywy współpracy z agentami handlingowymi, aktywność Portu jest raczej umiarkowana. Agenci są zmuszeni do przestrzegania regulacji prawnych i funkcjonowania w oparciu o przyjęte standardy linii lotniczych. Współpraca między portem a agentami jest regulowana umową. Jeżeli agent w należyty sposób wykorzystuje udostępnioną infrastrukturę i świadczy usługi w oparciu o przyjęte standardy, port nie interweniuje w sposób funkcjonowania agentów. Stroną aktywną w relacjach port-agent jest raczej agent, który wskazuje obszary wymagające usprawnień i zgłasza propozycje zmian.

Kształtowanie relacji z liniami lotniczymi wymaga od portu aktywności w negocjacjach zasad współpracy (z jednej strony dotyczących procedur bezpieczeństwa, a z drugiej strony warunków finansowych). W przypadku współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, również stroną aktywną jest port lotniczy. Koordinacja działań realizowanych w ramach Portu Lotniczego oparta jest na procedurach, instrukcjach i opisach stanowisk. Z uwagi na pionowy charakter struktury organizacyjnej, korzystnym zjawiskiem jest powoływanie zespołów projektowych, usprawniających komunikację między pionami funkcjonalnymi.

Konfiguracja i rekonfiguracja

Tworzenie nowych zasobów i umiejętności w Porcie Lotniczym Poznań-Ławica jest podejmowane w zależności od pojawiających się potrzeb. W przypadku zaobserwowania niedoborów, podejmowane są działania mające na celu nabycie lub uzyskanie dostępu do zasobów. Sztywny charakter struktury organizacyjnej ogranicza możliwości poziomej komunikacji i współpracy, nowa wiedza jest tworzona w ramach realizowanych projektów inwestycyjnych. Kategoria nadmiarowych zasobów pojawia się w momencie wyeksploatowania sprzętu, który zgodnie z obowiązującymi instrukcjami i procedurami, podlega likwidacji (i sprzedaży innym podmiotom).

Adaptacja

Mimo że struktura organizacyjna portu charakteryzuje się niską elastycznością i na przestrzeni lat nie ulega większym zmianom, model biznesowy Portu Lotniczego Poznań-Ławica dopasowuje się do zmian w otoczeniu. W ocenie Dyrektora ds. Strategii, model biznesu poznańskiego portu jest odpowiedzią na to jak zmienia się rynek, który jest rynkiem przewoźnika. Krytycznym czynnikiem warunkującym ruch pasażerski regionalnych portów lotniczych jest działalność przewoźników nisko-kosztowych. Z drugiej strony należy zaznaczyć, że koncentracja wyłącznie na liniach nisko-kosztowych nie jest korzystna z perspektywy rachunku ekonomicznego (wzrost wydatków, konieczność aktywizacji gospodarczej terenów lotniska). Dynamika otoczenia powoduje, że adaptowanie się do zmian wymaga antycypowania działań linii lotniczych i elastycznego kształtowania siatki połączeń. Kluczowym czynnikiem wspomagającym adaptację do zmian jest doskonalenie organizacji poprzez porządkowanie działań i orientację na terminową realizację planów.

Dominująca logika

Do głównych czynników wspomagających adaptowanie się do zmiennych uwarunkowań zewnętrznych należy świadomość zmian w otoczeniu, planowanie działań (wyznaczanie krytycznych terminów) oraz tworzenie zespołów projektowych realizujących inwestycje, których celem jest dostosowanie portu do wymogów prawnych i technologicznych. Obok kryterium bezpieczeństwa, kadra zarządzająca kieruje się kryterium komfortu pasażera.

Dyrektor ds. Strategii zauważa, że porty lotnicze są podmiotami użyteczności publicznej, co znajduje potwierdzenie w strukturze udziałów regionalnych portów lotniczych w Polsce, a także znaczenia portów lotniczych dla rozwoju miast i regionów. Oprócz zwiększania możliwości mobilności mieszkańców, generowania ruchu turystycznego, port jest ważnym elementem sfery przedsiębiorczości (społeczności lokalnej, ale także przyciągania kapitału krajowego i zagranicznego).

W ocenie Dyrektora ds. Strategii, przyjęcie założenia, że port lotniczy powinien być traktowany jako podmiot użyteczności publicznej (zorientowany przede wszystkim na zapewnianiu obsługi ruchu pasażerskiego) jest niewystarczające. Zarządzający portami lotniczymi powinni także podejmować działania mające na celu maksymalizowanie pozytywnych efektów ekonomicznych z tytułu funkcjonowania portu lotniczego, jakkolwiek w obecnym stadium

rozwoju rynku lotniczego w Polsce, nie można stwierdzić, że funkcjonowanie regionalnych portów lotniczych w Polsce opiera się na kryteriach rachunku ekonomicznego.

Port Lotniczy Szczecin-Goleniów im. NSZZ „Solidarność”

Ogólna charakterystyka

Port Lotniczy Szczecin-Goleniów im. NSZZ „Solidarność” zalicza się do grupy portów obsługujących rocznie poniżej 1 mln pasażerów. W roku 2015 w porównaniu do roku 2012 Port lotniczy odnotował prawie 19-procentowy przyrost wolumenu ruchu pasażerskiego (z 347 tys. do 412 tys. pasażerów) i prawie 20-procentowy przyrost przychodów netto ze sprzedaży (z poziomu 9 mln zł do 10,8 mln zł). Udziałowcami goleniowskiego portu lotniczego są: Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” (41,83%), Miasto Szczecin (34,45%), Województwo Zachodniopomorskie (19,98%) oraz Gmina Miasto Goleniów (2,74%). Lotnisko jest usytuowane 33 km na północny wschód od centrum Szczecina, przy drodze krajowej nr 6 (trasa Goleniów – Gdynia) Od 2013 roku lotnisko jest skomunikowane połączeniem kolejowym, dojazd ze Szczecina trwa ok. 40 min (<http://www.airport.com.pl>).

Umiejętność dopasowania się do otoczenia

W ocenie Prezesa Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów, portom lotniczym, które znajdują się w dobrej sytuacji finansowej, łatwiej dostosowywać się do zmian otoczenia, szczególnie zmian wymagających odnawiania bazy zasobów technologicznych, w tym zmian prawnych. Prezes goleniowskiego portu ocenia, że port potrafi dostosować się do zmiennych warunków otoczenia, jednakże dużymi ograniczeniami w dostosowywaniu się do zmian i implementacji pojawiających się pomysłów, stanowią zasoby finansowe, a także ograniczona liczebność wykwalifikowanej kadry na rynku. Kadra zarządzająca portu musi być zorientowana na obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu, uczenie się przez działanie, a także pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz, w konsekwencji czego wydłuża się czas dostosowania do zmian.

Jako mocną stroną Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów Prezes wskazuje wielkość organizacji (w przypadku mniejszego portu skala problemów jest mniejsza niż w przypadku dużych podmiotów), wykorzystanie outsourcingu, który pozwala na ograniczenie kosztów i skoncentrowanie się na działalności podstawowej. Dodatkowo, Prezes pozytywnie ocenia

lokalizację portu z uwagi na brak problemu roszczeń z tytułu tzw. obszaru ograniczonego użytkowania, z tytułu którego roszczenia stanowią dla niektórych portów znaczne obciążenie finansowe.

Z perspektywy goleniowskiego portu lotniczego, implementacja nowych rozwiązań wiąże się z koniecznością pozyskania środków od właścicieli lub dokonania przesunięć środków przeznaczonych pierwotnie na inne działania. Istotne znaczenie ma aktywność portu w poszukiwaniu nowych rozwiązań i zgłaszanie inicjatyw, ponieważ mały port lotniczy jest postrzegany jako podmiot, w którym niewiele się dzieje, co ogranicza zainteresowanie ze strony potencjalnych partnerów biznesowych.

Uwarunkowania zasobowe

Ludzkie zasoby i umiejętności

Port Lotniczy Szczecin-Goleniów w znacznym stopniu wykorzystuje outsourcing, co ma na celu ukierunkowanie na działalność główną, ograniczenie kosztów wynikających z nadmiarowych zasobów kadrowych, a także pozwala na korzystanie z wiedzy i umiejętności zewnętrznych specjalistów. Fluktuacje pracowników zatrudnianych przez port lotniczy kształtują się na bardzo niskim poziomie, a zmiany kadrowe wynikają raczej z rozwoju portu, albo realizacji nowych przedsięwzięć, niż z realizowanych zwolnień. W ocenie Prezesa, praca na lotnisku jest rozwojowa, ponieważ każdy pracownik, niezależnie od działu, w którym pracuje, jest zobowiązanych do przechodzenia szkoleń i zdawania egzaminów. Kluczowe znaczenie ma rozwój i uzupełnianie wiedzy, a pracownicy, którzy nie chcą się rozwijać i dopasować swoich kompetencji są w ostateczności zwalniani (co jednak zdarza się rzadko). Krytyczne znaczenie dla kształtowania ludzkich zasobów i umiejętności ma proces rekrutacji, podczas którego kandydatom przedstawia się specyfikę pracy w porcie lotniczym. W konsekwencji, niewielu pracowników odchodzi z organizacji po okresie próbnym.

W odniesieniu do podmiotów współpracujących z goleniowskim portem lotniczym, relacje przyjmują charakter partnerski. Podmioty certyfikowane są zobowiązane wymogami prawnymi do spełniania określonych standardów, a port przeprowadza audyty pozwalające na ocenę poziomu jakości obsługi i dostosowywania procedur. Prezes goleniowskiego portu podkreśla, że audyt prac podmiotów współpracujących z portem ma charakter krytyczny

z uwagi na fakt, iż zgodnie z regulacjami prawnymi, odpowiedzialność za błędy ponosi port lotniczy.

Strukturalne zasoby i umiejętności

Struktura organizacyjna goleniowskiego portu lotniczego jest tworzona w taki sposób, aby pozwolić na optymalny rozkład kompetencji i zakres odpowiedzialności. Zarządzający portem lotniczym podkreśla znaczenie funkcjonującego w lotnictwie narzędzia *just culture*, stosownie do założeń którego zgłoszenie błędu (cudzego lub własnego) nie pociąga za sobą negatywnych konsekwencji dla osoby, która błąd popełniła.

Struktura organizacyjna Portu Szczecin-Goleniów charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji i składa się z dwóch pionów: operacyjnego oraz administracyjno-urzędniczego. Największym, ze względu na liczbę stanowisk, jest pion operacyjny, charakteryzujący się najwyższym stopniem standaryzacji działań. Wiele działań pionu administracyjno-urzędniczego zostało wydzielonych poza strukturę portu. W odniesieniu do specjalizacji, należy zauważyć, że niektórzy pracownicy celem optymalizacji kosztów pracy wykonują pracę na różnych stanowiskach.

Prezes portu zauważa, że funkcjonowanie portu lotniczego jest w wysokim stopniu regulowane przepisami prawa, co znajduje odzwierciedlenie w wysokim stopniu formalizacji działań. Jednakże, zdaniem Prezesa, w organizacji panuje atmosfera sprzyjająca dobrej komunikacji, a relacje z pracownikami portu, jak i pozostałymi interesariuszami, są kształtowane na zasadach partnerskich. Dobra komunikacja jest również istotnym aspektem współpracy z podmiotami outsourcingowymi.

Rynkowe zasoby i umiejętności

Port Lotniczy Szczecin-Goleniów jest zlokalizowany w najmniej korzystnej lokalizacji, z perspektywy liczby ludności zamieszkującej w promieniu do 100 km od lotniska, co ma znaczenie zarówno z perspektywy rynku pasażerskiego, jak i z perspektywy zatrudniania pracowników. Niski potencjał pasażerski ogranicza siłę portu w rozmowach z liniami lotniczymi w celu rozbudowywania siatki połączeń. Zarządzający Portem Lotniczym Szczecin-Goleniów wskazuje na występowanie współoddziaływania między portami lotniczymi a klimatem biznesowym regionów, w których funkcjonują. Dla przykładu, obserwuje się, że wraz z rozwojem biznesu w regionie zwiększa się ruch *general aviation*. Region

zachodniopomorski charakteryzuje się raczej słabą kondycją gospodarczą, co wynika z zaszczości historycznych, jednakże obserwowany w ostatnich latach wzrost aktywności podmiotów branży e-commerce stanowi szansę dla rozwoju ruchu *cargo*.

Reputacyjne zasoby i umiejętności

W ocenie Prezesa Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów reputacja sensu largo portu ma duże znaczenie, bowiem im mniejsza siatka połączeń, tym trudniej przyciągnąć pasażera, zatem krytyczne znaczenie mają działania nakierowane na budowanie pozytywnego wizerunku portu, zapewnianie udogodnień i wysokiego poziomu jakości usług. Jakkolwiek według Zarządzającego goleniowskim portem lotniczym, dla linii lotniczych reputacja (*sensu stricto*) ma raczej niewielkie znaczenie, linie są zainteresowane potencjałem pasażerskim regionu i warunkami współpracy.

Jednostki samorządu terytorialnego zwracają uwagę na reputację portu w odniesieniu do kształtowania opinii o regionie i funkcjonowaniu podmiotów samorządu terytorialnego. Port lotniczy musi także dbać o kształtowanie dobrych relacji ze społecznością lokalną. Chociaż, na tle regionalnych portów lotniczych w Polsce, Port Lotniczy Szczecin-Goleniów nie mierzy się z problemem wypłaty odszkodowań z tytułu hałasu, konflikty interesów w relacjach ze społecznością pojawiają się w innych obszarach. Dobrym przykładem jest konflikt związany z montowaniem paneli solarnych na dachach budynków, znajdujących się w tzw. obszarze podejścia. Z jednej strony, port lotniczy jest podmiotem odpowiedzialnym za monitorowanie obszarów podejść, a z drugiej strony mieszkańcy, bądź użytkownicy powstających zabudowań, występują o dofinansowania rozwiązań fotowoltaiki, co stanowi zagrożenie oślepienia pilotów odbijanym światłem. Co więcej, w warunkach zabudowy brakuje zapisów narzucających ograniczenia ze względu na położenie nieruchomości w obszarze podejść lotniska, zatem prośby przedstawicieli portu o zaniechanie lub wycofanie instalacji fotowoltaicznych są źródłem konfliktów w relacji port - społeczność lokalna.

Technologiczne zasoby i umiejętności

Kształtowanie bazy zasobów technologicznych dla goleniowskiego portu lotniczego ma znaczenie krytyczne, bowiem nowoczesne technologie (systemy, jak i aparatura) stosowane na lotniskach zwiększają bezpieczeństwo i usprawniają proces obsługi pasażera. Goleniowski port lotniczy wykazuje otwartą postawę na nowe technologie, czego przykładem było

testowanie nowego typu wozu strażackiego³². Prezes zauważa jednak, że głównym ograniczeniem kształtowania bazy zasobów technologicznych są bariery finansowe. Jakkolwiek przepisy prawne narzucają konieczność modyfikowania bazy zasobów technologicznych portu, nie regulują, kto powinien ponosić koszty wdrażania technologii. Linie lotnicze nie chcą partycypować w kosztach, a możliwości podnoszenia cen biletów są ograniczone, przez co najczęściej port zwraca się z prośbą o wsparcie finansowe do samorządu.

Prezes Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów wskazuje, że prawidłowe funkcjonowanie portów lotniczych jest uwarunkowane współpracą z certyfikowanymi podmiotami zewnętrznymi, które posiadają odpowiedni *know-how* pozwalający na dostarczanie i obsługiwanie urządzeń jak i technologii wykorzystywanych w porcie lotniczym. W ocenie Prezesa Portu *wiedza jak?* stanowi znaczącą część kosztu usług obcych. W przypadku małego portu lotniczego działania stricte wykonawcze można by realizować taniej we własnym zakresie, jednakże z drugiej strony, zakup licencji przez port o niewielkiej skali działalności, nie jest decyzją uzasadnioną ekonomicznie.

Finansowe zasoby i umiejętności

Według Prezesa Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów, mniejsze porty są silnie uzależnione od finansowania przez samorządy i Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze”, podczas gdy duże porty charakteryzują się większą samodzielnością finansową i są zdolne do samodzielnego finansowania inwestycji (także z uwzględnieniem obsługi kredytów bankowych, bez wsparcia udziałowców). Pozyskanie źródeł finansowania ma krytyczne znaczenie w przypadku zakupu technologii wymaganych przez przepisy prawa. Należy zauważyć, że konieczność zakupu nowych technologii przesuwa granicę opłacalności funkcjonowania portu, co z perspektywy małego portu lotniczego jest bardzo odczuwalne.

Instytucjonalne zasoby i umiejętności

Z perspektywy małego portu lotniczego, jakim jest Port Lotniczy Szczecin-Goleniów, krytyczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju portu mają relacje właścicielskie z podmiotami

³² Nr produkcyjny 1 testowało lotnisko w Dubaju, nr 2 w Port Lotniczy w Goleniowie, jako pierwsze lotnisko w Polsce.

samorządu terytorialnego, które wpierają port w finansowaniu inwestycji. Relacje z samorządem są ważne i w ocenie Prezesa portu, kształtują się poprawnie, przy czym stroną aktywną kształtowania relacji jest port lotniczy.

Kształtowanie bazy zasobowej

W odniesieniu do zasobów portu, Prezes zauważa, że niekorzystnym aspektem z perspektywy pracownika jest lokalizacja portu, jakkolwiek, jak już wcześniej wskazano, pracownicy wiążą się z organizacją w długim okresie. Rozwój ludzkich zasobów i umiejętności jest oceniany raczej jako zrównoważony, niż dynamiczny: zmienność prawa jest uznawana za pewnik, co skutkuje tym, że pracownicy Portu są przyzwyczajeni do obserwowania zmian w wymiarze prawnym i podejmowania działań dostosowawczych. Kształtowanie bazy zasobów finansowych napotyka wiele barier, z których najważniejszą jest niewystarczająca skala działalności Portu, czego konsekwencją jest brak samodzielności finansowej. Zarządzający goleniowskim portem lotniczym musi aktywnie poszukiwać partnerów biznesowych, podejmować rozmowy z udziałowcami w celu pozyskania środków na realizację inwestycji, albo dokonywać przesunięć środków. Dodatkowo, przepisy prawne ograniczają możliwości otrzymywania pomocy publicznej.

Prezes Portu zauważa pozytywne tendencje w postrzeganiu Goleniowskiego Portu Lotniczego przez społeczeństwo, co przejawia się wzrostem zainteresowania podróżami lotniczymi pasażerów, wzrostem świadomości partnerów biznesowych, czy też zaangażowaniem jednostek samorządu terytorialnego w funkcjonowanie Portu. Zdaniem Prezesa Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów model biznesu nie zmienił się w istotny sposób na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat. Pomimo iż goleniowski port lotniczy dostosowuje się do zmian zachodzących w otoczeniu, model biznesu Portu nie jest optymalny. Działalność pionu operacyjnego jest w wysokim stopniu regulowana przepisami prawa, co ogranicza możliwość wprowadzania dynamicznych zmian. Większa swoboda wprowadzania zmian jest możliwa w pionie administracyjno-urzędniczym. Z kolei współpraca z gminami funkcjonującymi na terenie lotniska wymaga zaangażowania w kształtowanie relacji i wypracowywanie konsensusu.

Proces kształtowania dynamicznych zdolności w Porcie Lotniczym Szczecin-Goleniów im. NSZZ „Solidarność”

Poszukiwanie okazji

Według Prezesa Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów, w zarządzaniu portem lotniczym duże znaczenie ma umiejętność obserwowania kierunków rozwoju regionu i podejmowanie działań mających na celu podążanie za zmianami oraz wychwytywanie okazji w otoczeniu. Przykładem aktywności goleniowskiego portu lotniczego w poszukiwaniu okazji oraz realizacji działań zorientowanych na dostosowywanie się do zmian otoczenia, jest budowa dworca towarowego w sąsiedztwie lotniska, co w przypadku małych portów nie jest powszechnym elementem infrastruktury. Prezes wskazuje, że powstanie dworca towarowego wynika z antycypowanego rozwoju biznesu e-commerce i zaangażowania Portu Lotniczego w pełnienie funkcji lotniczego hubu towarowego dla Pomorza Zachodniego oraz podmiotów rynku niemieckiego.

Barierą towarzyszącą etapowi poszukiwania okazji, z perspektywy Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów, jest bariera finansowa. Inwestycje infrastrukturalne są kosztochłonne, a przepisy prawne ograniczają dowolność w wyborze źródeł finansowania. W konsekwencji, nie wszystkie pomysły mogą być realizowane z uwagi na ograniczone możliwości finansowe.

Uczenie się

Prezes Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów zauważa, że zarządzanie wiedzą w porcie lotniczym jest wypadkową regulacji prawnych. Funkcjonowanie portu lotniczego wymaga podążania za zmianami, także prawnymi. Nabywanie wiedzy odbywa się zarówno na poziomie ogólnym (całej organizacji), jak również na poziomie poszczególnych pracowników. Z perspektywy pracownika, wiedza jest nabywana w procesie wykonywania działań operacyjnych. Kluczowe znaczenie dla funkcjonowania portu ma wiedza odnosząca się do zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto, Prezes portu zwraca uwagę, że w przypadku uczenia się od innych, port wykorzystuje benchmarking, jednakże uczenie się od innych dotyczy raczej obszarów działalności pozalotniczej, zorientowanych na poszukiwanie rozwiązań pozwalających na pokrycie deficytu powstającego z tytułu działalności lotniczej. Zarządzający wskazuje, że port lotniczy nie uczestniczy tak aktywnie w rozpowszechnianiu

wiedzy, jak porty w Łodzi, Lublinie i Szymanach, które opracowały programy nauczania i szkoleń kadry lotniczą.

Barierą z perspektywy uczenia się jest brak świadomości, że trzeba się uczyć. Prezes Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów podkreśla znaczenie procesu rekrutacji pracowników, którzy byliby chętni do zdobywania wiedzy. W procesie rekrutacji prezentowane są fundamentalne aspekty funkcjonowania portu lotniczego. Prezes goleniowskiego portu lotniczego wskazuje również, że z perspektywy uczenia się istotne znaczenie ma stwarzanie w organizacji atmosfery przyjaznej zgłaszaniu inicjatyw, których celem jest wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu Portu Lotniczego.

Koordinacja

Prezes Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów zauważa, że goleniowski port lotniczy nie jest silnym partnerem biznesowym, co wynika ze skali działania. W konsekwencji, ważnym aspektem funkcjonowania i rozwoju Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów jest aktywne kształtowanie relacji z interesariuszami, czego przejawami są m.in.: poszukiwanie partnerów biznesowych, wypracowywanie dobrych relacji z właścicielami, a także budowanie zaangażowania pracowników. W ocenie Prezesa, atmosfera organizacji sprzyja komunikacji i współpracy. Maksymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich skutkuje jednakże deficytem czasu, który można by przeznaczyć na poszukiwanie i implementowanie nowych rozwiązań. Z uwagi na dążenie do ograniczania kosztów działań wykorzystywana jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi, nie tylko funkcjonującymi na obszarze lotniska, ale także z podmiotami realizującymi funkcje administracyjne (m.in. rozliczenia kadrowe, księgowość). Właściwa koordynacja podmiotów współpracujących z portem jest ważna dla zapewnienia porządku realizowanych działań i realizowania strategii portu. Największą potencjalną barierą rozwoju w ocenie Prezesa jest nadmierna fluktuacja kadr (zarówno pracowników wyższego, jak również niższego szczebla).

Konfiguracja i rekonfiguracja

Z perspektywy procesów zmian w strukturze zasobów, Port Lotniczy Szczecin-Goleniów charakteryzuje się otwartością na nowe rozwiązania, czego przykładem było wspomniane wcześniej testowanie wozu pożarniczego, a także sprzętu do sprawdzania butów, które

obecnie jest powszechne w użytku, podczas gdy jeszcze 10 lat temu stanowiły nowość. Obecnie Port Lotniczy Szczecin-Goleniów jest zorientowany na pozyskiwaniu zasobów finansowych, które mają fundamentalne znaczenie dla przetrwania i rozwoju portu. W drugiej kolejności, istotną kategorią zasobów są ludzkie zasoby i umiejętności. Goleniowski port lotniczy, raczej nie ma problemu z nadmiarowymi zasobami. Dzięki otrzymanemu dofinansowaniu w latach 2012-2015 zakupiono dwa nowe pojazdy, przy czym, trzy stare pozostawiono na stanie ponieważ: po pierwsze, wartość rynkowa eksploatowanych pojazdów jest zdecydowanie niższa niż ich wartość wynikająca z ceny zakupu i faktycznego stanu, po drugie, z uwagi na dobry stan, pojazdy te mogą stanowić rezerwę (realne potrzeby kształtują się na poziomie 2-3 samochodów). Zasobem nadmiarowym, który generuje koszt, a którego nie można zredukować, jest teren lotniska, niewykorzystywany pod działalność lotniczą. W przypadku portu o niewielkiej skali działalności, dysponującym dużym, niezagospodarowanym pod działalność portu, terenem, podatek od nieruchomości stanowi znaczące obciążenie. Obecnie nadmiarowy teren jest zbędny, jednakże w perspektywie długookresowej, wraz z rozwojem portu, stanie się krytycznym zasobem.

Adaptacja

Prezes Portu Szczecin-Goleniów wskazuje, że w części operacyjnej portu trudno wprowadzać spektakularne i nagłe zmiany, co wynika z przepisów dotyczących bezpieczeństwa. Wszelkie pomysły muszą być poddane analizie i dyskusji, przy zaangażowaniu wielu pracowników: nie tylko kadry zarządzającej na wyższym szczeblu, ale także bezpośrednio zajmujących się problemem kierowników i pracowników. W obszarze funkcjonalnym dominuje orientacja na wypełnianie obowiązków związanych z dokumentowaniem działań, ale także nakierowanych na poszukiwanie rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie i prawidłowe funkcjonowanie portu.

Jakkolwiek model biznesu nie podlega znaczącym zmianom, Prezes jest zorientowany na poszukiwanie podmiotów wspierających, wyspecjalizowanych w rozwiązaniach zwiększających efektywność działań podejmowanych w porcie.

Dominująca logika

Z perspektywy Goleniowskiego Portu Lotniczego fundamentalne znaczenie przypisuje się działaniom związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa obsługi ruchu pasażerskiego, co

w wielu przypadkach nie pokrywa się z zapewnianiem efektywności ekonomicznej. W celu ograniczania kosztów funkcjonowania wykorzystywany jest outsourcing, co pozwala na maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników zatrudnionych przez Port. Fundamentalne znaczenie odgrywa otwartość i chęć uczenia się personelu, obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu, a także zapewnianie płynnego przepływu informacji między członkami organizacji. Istotne znaczenie z perspektywy funkcjonowania i rozwoju portu ma orientacja na kształtowanie relacji z interesariuszami portu (m.in. podmiotami współpracującymi, właścicielami, pracownikami, partnerami biznesowymi). Warto przy tym zauważyć, że Port Lotniczy Szczecin-Goleniów, jako jedyny regionalny port lotniczy, nie należy do Związku Regionalnych Portów Lotniczych w Polsce.

Port Lotniczy Bydgoszcz SA im. I. Paderewskiego

Ogólna charakterystyka

Port Lotniczy Bydgoszcz SA im. I. Paderewskiego należy do grupy portów regionalnych obsługujących poniżej 1 mln pasażerów rocznie. W roku 2015, w porównaniu do roku 2012 Port odnotował spadek liczby obsługiwanych pasażerów o prawie 3% (z 328 tys. do 318 tys. pasażerów), pomimo czego osiągnięto wzrost przychodów ze sprzedaży o 47% (z poziomu 10 546 tys. zł w roku 2012 do 15 542 tys. zł w roku 2015). Głównym udziałowcem Portu Bydgoszcz SA jest Województwo Kujawsko-Pomorskie (71,23%), pozostałymi udziałowcami są: Gmina Miasta Bydgoszcz (22,85%) oraz Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” (5,91%). Port Lotniczy Bydgoszcz SA jest skomunikowany z miastem (w tym dworcem PKP) miejską komunikacją autobusową (odjazdy z częstotliwością ok. 30 min., przystanek znajduje się na terenie lotniska).

Umiejętność dopasowania się do otoczenia

W ocenie Dyrektora Operacyjnego, Port Lotniczy Bydgoszcz SA charakteryzuje się wysokim poziomem umiejętności w dopasowywaniu się do zmian otoczenia, a przedstawiciele Portu biorą aktywny udział w procesach legislacyjnych. Najtrudniejszym wymiarem otoczenia, z perspektywy adaptacji do zmian, jest wymiar technologiczny, ponieważ nabywanie, wymiana i odnowa bazy zasobów technologicznych wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich nakładów finansowych.

Kluczowe w adaptowaniu się do zmian dla bydgoskiego portu lotniczego jest poszukiwanie okazji, w tym nieustanna analiza zmian zachodzących w otoczeniu, antycypowanie działań konkurentów, opracowywanie i wdrażanie nowych pomysłów. Przykładem aktywności Portu w kontekście zmian otoczenia prawnego jest to, że Port Lotniczy Bydgoszcz SA jako pierwszy port regionalny w Polsce, podjął działania mające na celu konwersję certyfikatu. Dodatkowo, Port Lotniczy Bydgoszcz SA posiada własne służby meteorologiczne i informacji powietrznej, co jak podkreśla Zarządzający w Porcie, pozwala na większą elastyczność we współpracy z przewoźnikami (atut dla małego portu lotniczego), a także zmniejszenie kosztów w porównaniu do obsługi przez podmiot zewnętrzny. W ocenie Zarządzającego w Porcie Lotniczym Bydgoszcz SA, mocnymi stronami Portu, pozwalającymi na adaptowanie się do zmian otoczenia, są racjonalność, kreatywność, a także doświadczenie pracowników.

Klimat biznesowy otoczenia portu lotniczego

W otoczeniu portu funkcjonuje wiele podmiotów związanych z rynkiem lotniczym, do których zaliczają się Wojskowe Zakłady Lotnicze, Lotnicze Pogotowie Ratunkowe oraz szkoła latania. Pozytywnie na działalność bydgoskiego portu lotniczego wpływa aktywność podmiotów Bydgoskiego Parku Technologicznego. W ostatnich latach obserwuje się poprawę kondycji gospodarczej regionu. Z perspektywy ruchu pasażerskiego, obserwowane są wahania w przemieszczaniu się ludności w celach zarobkowych. Podobnie mało korzystna sytuacja kształtuje się na rynku pracy, zauważa się ograniczony dostęp wykwalifikowanej kadry.

Uwarunkowania zasobowe

Ludzkie zasoby i umiejętności

W ocenie Dyrektora Operacyjnego, zasoby ludzkie stanowią, obok zasobów finansowych, krytyczną kategorię zasobów Portu. Ważnym elementem jest dobieranie takich pracowników, którzy są zorientowani na doksztalcanie się i rozwijanie kompetencji, ponieważ działalność portu lotniczego wiąże się z nieustannym obserwowaniem i dostosowywaniem się do zmian w obszarze prawnym. Port Lotniczy koncentruje się na doskonaleniu kadr, a środki finansowe na szkolenia pracowników są relatywnie wysokie. W ocenie Dyrektora Operacyjnego, pracownicy bydgoskiego portu lotniczego posiadają kompetencje dopasowane do specyfiki realizowanych działań. Należy zwrócić uwagę, że oprócz agenta paliwowego, wszystkie

działania handlingowe są realizowane przez pracowników Portu, co w ramach bieżącego modelu funkcjonowania, pozwala na minimalizowanie kosztów działalności.

Strukturalne zasoby i umiejętności

Strukturę organizacyjną Portu Lotniczego Bydgoszcz SA tworzy pięć pionów: zarządu, operacyjny, finansowy, handlowy oraz bezpieczeństwa i ochrony. Port Lotniczy realizuje działania agentów handlingowych we własnym zakresie, w konsekwencji czego, w miarę możliwości, obowiązki pracowników mają charakter wielozadaniowy. Struktura Portu w dużej mierze warunkowana jest uregulowaniami prawnymi, przez co wiele działań jest sformalizowanych. Jednakże, z drugiej strony stosuje się narzędzia gratyfikacji (premie, nagrody) za zgłaszanie usprawnień, przez co pracownicy chętnie przedstawiają nowe, rozwojowe pomysły. Ponadto, na ile to możliwe, ogranicza się nadmiarową biurokracją celem usprawnienia komunikacji i współpracy między pracownikami.

Reputacyjne zasoby i umiejętności

W ocenie Przedstawiciela Kadry Zarządzającej, dbałość o reputację powinna uwzględniać nie tylko pasażerów, ale także społeczność lokalną. Bydgoski port lotniczy podejmuje wiele działań nakierowanych na budowanie pozytywnego wizerunku, takich jak np. współpraca z lokalnym technikum, zaangażowanie w akcje krwiodawstwa, aktywizacja zawodowa byłych żołnierzy. Uwzględniając interesy pasażerów, podejmowane są działania mające na celu zwiększanie ich komfortu, jednakże Zarządzający Portem są świadomi, że pasażer kieruje się dostępnością połączeń, a także ceną. Kształtowanie zasobów reputacyjnych ma charakter długookresowy.

Technologiczne zasoby i umiejętności

Port Lotniczy Bydgoszcz SA zarządza infrastrukturą we własnym zakresie, co jest nieopłacalne w przypadku portów działających na większą skalę niż lotnisko w Bydgoszczy. Technologiczne zasoby i umiejętności są oceniane pozytywnie, w planach zakłada się modernizację części infrastruktury.

Finansowe zasoby i umiejętności

Zasoby finansowe stanowią, obok zasobów ludzkich, priorytetową kategorię zasobów bydgoskiego portu lotniczego. Działania podejmowane w porcie są zorientowane na maksymalizowanie przychodów i minimalizowanie kosztów, jednakże port nie jest niezależny

finansowo. Z uwagi na ujemne wyniki finansowe, celem kształtowania bazy zasobów finansowych, Port Lotniczy Bydgoszcz SA podejmuje aktywności związane z pozyskiwaniem środków z funduszy Unii Europejskiej, a także ze strony udziałowców. W kontekście pozyskiwania źródeł finansowania od właścicieli – samorządu, ważnym aspektem dla bydgoskiego portu jest kształtowanie dobrego wizerunku wśród społeczności lokalnej, celem pokazania, że działalność Portu pozytywnie wpływa na region, a wydatkowane przez jednostki samorządu terytorialnego publiczne pieniądze są zagospodarowywane we właściwy sposób.

Institutionalne zasoby i umiejętności

W ocenie Zarządzającego, relacje z samorządem-właścicielem kształtują się w sposób poprawny. Według Zarządzającego w Porcie, lotnisko stanowi wizytówkę regionu, dlatego podejmowane działania są zorientowane na kształtowanie pozytywnego wizerunku Portu, zarówno jako dobrego pracodawcy, jak również podmiotu zaangażowanego w działalność charytatywną. Jak wcześniej wspomniano, głównym właścicielem Portu Bydgoszcz SA jest Województwo Zachodnio-Pomorskie, w konsekwencji czego kształtowanie dobrych relacji z właścicielem ma znaczenie dla możliwości realizowania inwestycji, dzięki wsparciu finansowemu.

Rynkowe zasoby i umiejętności

W odniesieniu do kategorii rynkowych zasobów i umiejętności warto zwrócić uwagę na funkcjonowanie wielu podmiotów związanych z rynkiem lotniczym (do których zaliczają się Wojskowe Zakłady Lotnicze, Lotnicze Pogotowie Ratunkowe oraz szkoła latania), których działalność kształtuje kulturę lotniczą regionu, a także Bydgoskiego Parku Technologicznego. W ostatnich latach obserwuje się poprawę kondycji gospodarczej otoczenia, w którym funkcjonuje bydgoski port lotniczy, a także wzrost świadomości i zainteresowania podróżami lotniczymi. Jednakże, z perspektywy zatrudniania nowych pracowników brakuje na rynku wyspecjalizowanej kadry.

Kształtowanie bazy zasobowej

Z uwagi na niewielką skalę działalności, kadra zarządzająca bydgoskim portem lotniczym podejmuje działania mające na celu optymalizację kosztów. W konsekwencji, fundamentalne znaczenie przypisuje się zdolnościom elastycznego wykorzystywania ludzkich oraz

finansowych zasobów i umiejętności. Dyrektor Operacyjny zwraca jednak uwagę na krytyczne znaczenie znajomości przepisów prawnych, które ograniczają możliwość dowolnego gospodarowania zasobami (finansowymi) w ramach organizacji. Z perspektywy bydgoskiego portu istotne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju mają zasoby finansowe i ludzkie. Port Lotniczy Bydgoszcz SA konsekwentnie realizuje przyjętą strategię. Zarówno model biznesu, jak również baza zasobowa, ulegają zmianom zgodnie z pojawiającymi się potrzebami, w wyniku pojawiających się okazji. Podążanie za zmianami otoczenia ma charakter krytyczny z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego.

Proces kształtowania dynamicznych zdolności w Porcie Lotniczym Bydgoszcz SA

Poszukiwanie okazji

Dyrektor Operacyjny przypisuje krytyczne znaczenie, w dopasowywaniu się do zmian otoczenia, umiejętności analizowania otoczenia oraz umiejętności wyczuwania zmian w otoczeniu. Każdy zgłaszany pomysł jest poddawany analizie, zarówno z perspektywy opłacalności, jak również możliwości organizacyjnych do wdrożenia. Najbardziej istotną barierą wdrażania zmian jest bariera finansowa, a także bariera technologiczna (niewystarczająca infrastruktura lub ograniczenia sprzętowe/technologiczne). Czasami barierą jest struktura organizacyjna, której dostosowanie do pojawiających się pomysłów nie zawsze jest korzystne z perspektywy funkcjonowania całej organizacji.

Uczenie się

W Porcie Lotniczym Bydgoszcz SA uczenie się ma znaczenie priorytetowe. Pracownicy mają możliwość uczestniczenia w wielu szkoleniach, zwraca się także uwagę na uczenie się poprzez działanie i wyciąganie wniosków z błędów, zarówno własnych, jak i cudzych. Z perspektywy portu lotniczego ważnym aspektem jest stosowanie benchmarkingu, jednakże, uczenie się od innych jest ograniczone walką konkurencyjną (zarówno o pasażera, jak i o linie lotnicze). Proces zarządzania wiedzą nie jest ustrukturyzowany. Działania dotyczące nabywania, transferowania, przetwarzania, ochrony, czy pozbywania się nadmiarowej (nieaktualnej) wiedzy mają raczej charakter intuicyjny i są kształtowane według bieżących potrzeb.

Koordinacja

Dyrektor Operacyjny deklaruje aktywność Portu w kształtowaniu relacji z interesariuszami, priorytetowe znaczenie przypisuje spójności podejmowanych decyzji, integrowaniu działań, a także unikaniu nadmiernej biurokracji. Ważne znaczenie ma także budowanie zaangażowania pracowników. Z perspektywy koordynacji działań (zarówno wewnątrz, jak również we współpracy z otoczeniem) istotną barierą jest bariera finansowa ograniczająca możliwości zatrudniania wielu pracowników, w konsekwencji czego pracownicy realizują wiele różnych działań, co w perspektywie rozwoju Portu może okazać się trudne w koordynowaniu.

Konfiguracja i rekonfiguracja

W ocenie Dyrektora Operacyjnego Port Lotniczy Bydgoszcz SA posiada duże zdolności do tworzenia nowych zasobów i umiejętności zorientowanych na zmienność otoczenia. Port aktywnie poszukuje partnerów biznesowych, a także wychwytuje okazje pozwalające na rozwój i umacnianie pozycji na rynku. Przykładem jest oddanie w użytkowanie części terenu lotniska Zakładom Lotniczym, współpraca ze szkołą latania, czy angażowanie się w działania lokalne, budujące wizerunek Portu, jako podmiotu aktywnego w kształtowaniu relacji. Aktywność bydgoskiego portu lotniczego jest pozytywnie oceniana przez otoczenie, czego przejawem są zgłaszający się potencjalni partnerzy biznesowi. Port pozbywa się nadmiarowych zasobów, a poziom zatrudnienia jest dostosowywany do sezonowego charakteru funkcjonowania lotniska (intensywny ruch w okresie kwiecień-październik), przy czym sezonowy charakter pracy jest komunikowany potencjalnym pracownikom, a jeżeli istnieją możliwości (i potrzeby), następuje przedłużenie współpracy. Priorytetową kategorią zasobów, na pozyskiwaniu których koncentruje się kadra zarządzająca portu, jest kategoria zasobów finansowych, umożliwiającą realizację inwestycji i przyczyniającą się do rozwoju portu.

Adaptacja

Bydgoski port lotniczy charakteryzuje się wysokimi zdolnościami dostosowywania się do zmian otoczenia. Wszyscy pracownicy są zachęceni do poszukiwania nowych rozwiązań, a kadra zarządzająca jest zorientowana na obserwowanie tendencji zmian i wychwytywanie okazji. Port lotniczy korzysta z porad zewnętrznych specjalistów w podstawowym zakresie

(doradztwo prawne, badanie sprawozdań finansowych), natomiast adaptacja wynika z przyjmowanych postaw pracowników, przyjaznej atmosfery, upraszczania biurokracji i otwartości na poszukiwanie szans w otoczeniu.

Dominująca logika

Port lotniczy Bydgoszcz SA, mimo niewielkiej skali działalności (w porównaniu do portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów), kieruje się kryterium ekonomicznym. Jednakże, jak podkreśla Dyrektor Operacyjny, funkcja publiczna portu ma także krytyczne znaczenie. Rola portu, jako podmiotu zapewniającego obsługę ruchu pasażerskiego, w przypadku Bydgoskiego Portu jest poszerzana o dodatkowe funkcje. Warto zauważyć, że bydgoskie lotnisko stanowi ważny element infrastruktury wojskowej, ratowniczej (na obszarze lotniska znajduje się baza HEMS Lotniczego Pogotowia Ratunkowego), ponadto na terenie lotniska od 2012 roku funkcjonuje szkoła dla pilotów.

Analiza krzyżowa (cross-cases analysis)

W poprzedniej części rozdziału omówiono specyfikę funkcjonowania czterech regionalnych portów lotniczych. Niniejszy punkt stanowi próbę porównania ich uwarunkowań wewnętrznych, a także stosowanego przez opisane porty lotnicze podejścia do procesu kształtowania dynamicznych zdolności.

W postępowaniu badawczym zaobserwowano, że porty lotnicze, oprócz odmiennej filozofii działania różnią się z perspektywy podejścia do kształtowania struktury organizacyjnej oraz modelu biznesu (zob. tabela 16).

Tabela 16. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności - struktura organizacyjna, modele biznesu oraz dominująca logika regionalnych portów lotniczych

Port Lotniczy	Struktura organizacyjna	Model biznesu	Dominująca logika
Gdańsk im. L. Wałęsy	<p>Zmiany struktury 2-3 razy w ciągu roku, w zależności od potrzeb (zmian otoczenia).</p> <p>Centralizacja władzy na najwyższym szczeblu, jakkolwiek podejmowane są działania nakierowane na decentralizację.</p> <p>Wysoki poziom formalizacji i standaryzacji działań wynikających z przepisów prawnych.</p> <p>Delegowanie pracy zespołowej celem wzmacniania komunikacji między uczestnikami organizacji.</p> <p>Zachęcanie do kreatywności i nieszablonowego myślenia, podparte analizą ekonomiczną.</p>	<p>Model biznesu podąża za zmianami zachodzącymi w otoczeniu.</p> <p>Kierowanie się kryterium ekonomicznym: wszystkie pomysły muszą być ujęte w strukturze biznes planu.</p> <p>Współpraca z podmiotami wspierającymi działalność portu (m.in. agenci handlingowi).</p>	<p>Świadomość zmian w otoczeniu, orientacja na analizowanie i antycypowanie zmian zachodzących w otoczeniu</p> <p>Tworzenie atmosfery sprzyjającej poszukiwaniu okazji.</p> <p>Orientacja na dostosowywanie się i tworzenie potrzeb klientów, krytyczne znaczenie adaptacji modelu biznesowego i optymalne zarządzanie relacjami z interesariuszami.</p> <p>Oprócz kryterium bezpieczeństwa obsługi ruchu pasażerskiego, krytyczne znaczenie ma generowanie dodatniego wyniku finansowego.</p>
Poznań-Ławica	<p>Sztywna struktura organizacyjna, zmiany w strukturze są wdrażane bardzo rzadko.</p> <p>Wysoki stopień centralizacji.</p> <p>Działania są standaryzowane, bardzo wysoki stopień formalizacji działań.</p> <p>Komunikacja między stanowiskami opiera się na ścieżce służbowej (formalne instrukcje, procedury).</p> <p>Tworzenie zespołów projektowych korzystnie wpływa na wymianę informacji i tworzenie nowej wiedzy.</p> <p>Kreatywność pracowników portu ograniczają przepisy prawa.</p>	<p>Model biznesu jest odpowiedzią na zmiany otoczenia.</p> <p>Krytyczne znaczenie dopasowania się do oczekiwań przewoźników.</p> <p>Współpraca z podmiotami wspierającymi działalność portu (m.in. agenci handlingowi)</p>	<p>Świadomość zmian w otoczeniu, planowanie działań (wyznaczanie krytycznych terminów) oraz tworzenie zespołów projektowych realizujących inwestycje, których celem jest dostosowanie portu do wymogów prawnych i technologicznych.</p> <p>Oprócz kryterium bezpieczeństwa, kadra zarządzająca kieruje się kryterium komfortu pasażera.</p> <p>Port lotniczy jest ważnym elementem infrastruktury publicznej, ale kryterium ekonomiczne funkcjonowania portu jest równie ważne.</p>

Szczecin-Goleniów	<p>Kształtowanie struktury organizacyjnej jest zorientowane na optymalną alokację kompetencji i odpowiedzialności.</p> <p>Wysoki stopień centralizacji władzy.</p> <p>Wysoki stopień formalizacji i standaryzacji działań wynikających z przepisów prawnych.</p> <p>Wielozadaniowość pracowników.</p> <p>Tworzenie atmosfery sprzyjającej dobrej komunikacji.</p> <p>Orientacja na tworzenie relacji partnerskich z pracownikami.</p>	<p>Model biznesu nie podlegał znaczącym zmianom na przestrzeni lat. Model biznesu nie jest optymalny.</p> <p>Outsourcing funkcji administracyjnych.</p> <p>Współpraca z podmiotami wspierającymi działalność portu (m.in. agenci handlingowi)</p>	<p>Krytyczne znaczenie świadomości i antycypowania zmian zachodzących w otoczeniu.</p> <p>Analiza możliwości finansowych implementacji nowych rozwiązań. Orientacja na maksymalizowanie efektywności realizowanych działań.</p> <p>Orientacja na zapewnianie bezpieczeństwa obsługi ruchu pasażerskiego w wielu przypadkach nie pokrywa się z zapewnianiem efektywności ekonomicznej. W celu ograniczania kosztów funkcjonowania wykorzystywany jest outsourcing.</p> <p>Fundamentalne znaczenie otwartości i chęci uczenia się, zapewniania płynnego przepływu informacji między członkami organizacji.</p> <p>Otwartość na innowacje.</p>
Bydgoszcz-Szwederowo	<p>Kształt struktury regulują przepisy prawne. Wysoki stopień centralizacji.</p> <p>Standaryzacja i formalizacja działań wynika z przepisów prawa, jednakże biurokracja jest ograniczana do minimum.</p> <p>Wielozadaniowość pracowników.</p> <p>Tworzenie atmosfery sprzyjającej zgłaszaniu nowych inicjatyw (premie i nagrody za wdrażanie nowych pomysłów).</p>	<p>Model biznesu zmienia się w odpowiedzi na zmiany otoczenia.</p> <p>Port lotniczy realizuje działania handlingowe we własnym zakresie (tylko agent paliwowy).</p>	<p>Krytyczne znaczenie świadomości i antycypowania zmian zachodzących w otoczeniu.</p> <p>Kierowanie się w działaniach kryterium biznesowym (kryterium bezpieczeństwa wynika z przepisów).</p> <p>Działania zorientowane na budowaniu pozytywnego wizerunku Portu w świadomości społeczności lokalnej.</p> <p>Tworzenie atmosfery sprzyjającej kreatywności i wdrażaniu nowych rozwiązań.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiciele portów lotniczych uczestniczący w badaniach pogłębionych wskazywali na wysoki stopień centralizacji władzy i decyzyjności, a także formalizacji oraz standaryzacji działań. Postępowanie badawcze pozwala na sformułowanie wniosku, że każdy port lotniczy stosował inne podejście do koordynowania działań. Narzędziami wykorzystywanymi w celu poprawy efektywności (*sensu largo*) są: zapewnianie atmosfery sprzyjającej zgłaszaniu nowych idei, tworzenie zespołów projektowych, bądź podejmowanie decyzji wymagających współpracy poziomej, wypracowywanie relacji partnerskich z pracownikami (głównie poprzez zespołowe rozwiązywanie problemów, czy pracę w zespołach projektowych).

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że modele biznesu regionalnych portów lotniczych w różnym tempie były dopasowywane do zmian otoczenia. Przedstawiciele regionalnych portów lotniczych wskazywali, że wdrażanie zmian nie miało spektakularnego i nagłego charakteru. Z uwagi na regulacje prawne, ograniczony charakter zasobów, a także zmieniające się zewnętrzne warunki funkcjonowania, porty lotnicze muszą odpowiednio dostosowywać się do pojawiających się oczekiwań (mających swoje źródła w wymiarach: polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym i technologicznym).

W odniesieniu do konstruktu dominującej logiki, punktem wspólnym analizowanych przypadków jest podkreślane krytyczne, dla funkcjonowania i rozwoju regionalnych portów lotniczych, znaczenie świadomości i antycypowania zmian zachodzących w otoczeniu. W grupie analizowanych portów, Port Lotniczy im. L. Wałęsy charakteryzuje się najwyższym poziomem niezależności finansowej, dzięki której może samodzielnie obsługiwać finansowanie inwestycji. Port Lotniczy Poznań-Ławica, jest trwale rentowny, jednakże w celu realizowania inwestycji, zmuszony jest korzystać ze wsparcia finansowego od udziałowca - samorządu terytorialnego. Również w przypadku portów lotniczych Szczecin-Goleniów i Bydgoszcz-Szwederowo, krytyczne znaczenie, z perspektywy pozyskiwania środków finansowych, mają relacje z właścicielami i powiązane z nimi zasoby instytucjonalne.

Odnosząc się do kryterium bezpieczeństwa, przedstawiciele kadry zarządzającej portami lotniczymi zwracali uwagę, że bezpieczeństwo pasażerów jest fundamentalnym kryterium podejmowania decyzji. W procesie badawczym zaobserwowano jednak, że czynnik bezpieczeństwa, jakkolwiek w zgodzie z przepisami prawnymi, jest w każdym porcie postrzegany inaczej. Z jednej strony, bezpieczeństwo obsługi ruchu pasażerów jest celem nadrzędnym, w konsekwencji czego fundamentalne znaczenie przypisuje się procedurom

i formalizacji działań. Z drugiej strony, wyłania się podejście, że kryterium bezpieczeństwa jest istotne, jednakże nadmierna biurokracja i formalizacja działań stanowią bariery dla rozwoju portu lotniczego.

W tabeli 17 przedstawiono porównanie portów z perspektywy kształtowania bazy zasobowej. Przedstawiciele kadry zarządzającej, wskazywali na finansowe oraz ludzkie zasoby i umiejętności, jako kategorie zasobów krytycznych z perspektywy funkcjonowania i rozwoju portów lotniczych, przy czym Prezes Portu Lotniczego im. L. Wałęsy w Gdańsku podkreślał fundamentalne znaczenie kategorii ludzkich zasobów i umiejętności. Warto zwrócić uwagę, że wszyscy przedstawiciele regionalnych portów lotniczych wskazywali, że adaptowanie do zmian otoczenia determinowane jest przez poziom umiejętności odnoszących się do kształtowania bazy zasobowej (wyjątek stanowi Szczecin-Goleniów, którego Prezes wskazał dodatkowo lokalizację portu).

W każdym przypadku podkreślano znaczenie umiejętności związanych z obserwacją zmian zachodzących w otoczeniu, wyczuwaniem i wychwytywaniem okazji, a także umiejętności związanych z koordynowaniem działań. Dodatkowo, w kontekście kształtowania bazy zasobowej, wskazywano na istotne znaczenie ograniczania zbędnych zasobów, minimalizowanie kosztów funkcjonowania, proces uczenia się (w każdym przypadku odwoływano się do kluczowego znaczenia benchmarkingu), a także na dostosowywanie się do potrzeb oraz realizowanie celów interesariuszy (głównie linii lotniczych).

W postępowaniu badawczym zidentyfikowano bariery ograniczające adaptowanie się do zmian i poszukiwanie okazji – barierę finansową (w trzech przypadkach), a także bariery wynikające z postaw pracowniczych. Zwracano uwagę, że obecny rynek pracy jest rynkiem pracownika, a praca w porcie lotniczym wymaga posiadania wiedzy specjalistycznej, którą trudno zdobyć wyłącznie w systemie akademickim. Wobec powyższego, podkreślano istotne znaczenie kształtowania pozytywnych relacji i budowania zaangażowania pracowników.

Z perspektywy zasobów ludzkich, potencjalną barierą, pojawiającą się w każdym etapie kształtowania dynamicznych zdolności, jest brak zaangażowania ze strony pracowników: od aktywnego poszukiwania nowych rozwiązań i usprawnień, poprzez uczenie się, koordynowanie działań (komunikacji poziomej w sztywnych strukturach pionowych), poszukiwanie możliwości zmiany konfiguracji wykorzystywanych zasobów, po brak zaangażowania we wdrażanie zmian.

Tabela 17. Uwarunkowania kształtowania bazy zasobowej regionalnych portów lotniczych

Port Lotniczy	Krytyczne zasoby i umiejętności	Kształtowanie bazy zasobowej	Bariery kształtowania bazy zasobowej
Gdańsk im. L. Wałęsy	<p>Krytyczne dla funkcjonowania i rozwoju portu są ludzkie zasoby i umiejętności (szczególnie umiejętności interpersonalne).</p> <p>Mocnymi stronami umożliwiającymi odpowiadanie na zmiany w odpowiednim czasie są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • szybkość podejmowania decyzji, • stabilność zarządzania, • otwartość na zmiany, • wypracowywana „pewność siebie”. 	<p>Obserwowanie i antycypowanie zmian w otoczeniu.</p> <p>Poszukiwanie nowych okazji.</p> <p>Zachęcanie pracowników do poszukiwania kreatywnych rozwiązań.</p> <p>Pozbywanie się nadmiarowych zasobów.</p> <p>Samodzielność finansowa.</p>	<p>Brak aktywnego uczestnictwa i opór wobec zmian w znacznym stopniu utrudniają wypracowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań.</p> <p>Maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich skutkuje ograniczonym czasem na poszukiwanie oraz tworzenie nowych rozwiązań.</p>
Poznań-Ławica	<p>Krytyczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju portu mają finansowe oraz ludzkie zasoby i umiejętności.</p> <p>Mocnymi stronami umożliwiającymi odpowiadanie na zmiany w odpowiednim czasie są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • świadomości oraz umiejętność dostrzegania i antycypowania potrzeb pasażerów, • terminowa realizacja działań, • umiejętność pracy pod presją czasu, • uporządkowanie działań. 	<p>Obserwowanie i antycypowanie potrzeb pasażerów (orientacja na komfort i wysoki standard obsługi pasażera).</p> <p>Planowanie i koordynacja działań (przygotowanie z wyprzedzeniem do realizacji inwestycji).</p> <p>Kształtowanie bazy zasobów finansowych (planowanie realizacji inwestycji z wyprzedzeniem, poszukiwanie źródeł finansowania).</p> <p>Powoływanie zespołów projektowych w celu realizacji inwestycji/wdrażania zmian.</p> <p>Port jest trwale rentowny (potencjalna niezależność finansowa).</p>	<p>Wysokie kwoty zasądzonych odszkodowań z tytułu roszczeń wynikających z tzw. obszaru ograniczonego użytkowania) negatywnie wpływają na bazę zasobów finansowych.</p> <p>Sztywna struktura organizacyjna, sformalizowana komunikacja pionowa i pozioma.</p> <p>Potencjalnym problemem jest stagnacja rozwoju pracowników.</p>

Szczecin-Goleniów	<p>Krytyczne znaczenie zasobów finansowych (niedobory) i ludzkich w funkcjonowaniu i rozwoju portu.</p> <p>Mocnymi stronami umożliwiającymi odpowiadanie na zmiany w odpowiednim czasie są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otwartość na nowe technologie • niewielka skala działania, łatwa koordynacja • korzystna lokalizacja (brak problemów z roszczeniami o odszkodowania z tytułu OOU) 	<p>Orientacja na obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu.</p> <p>Uczenie się poprzez działanie, a także pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz.</p> <p>Ograniczanie kosztów i orientacja na działalności podstawowej poprzez outsourcing.</p> <p>Wielozadaniowość pracowników.</p>	<p>Bariera finansowa (znaczące koszty zmian w bazie zasobów technologicznych w porównaniu do przychodów).</p> <p>Ograniczona dostępność wykwalifikowanej kadry na rynku.</p> <p>Wydłużanie się czasu dostosowania do zmian w wyniku niewystarczającej wiedzy (uczenie się przez działanie/pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz).</p>
Bydgoszcz-Szwederowo	<p>Krytyczne znaczenie zasobów finansowych i ludzkich w funkcjonowaniu i rozwoju portu.</p> <p>Mocne strony umożliwiające odpowiadanie na zmiany w odpowiednim czasie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • racjonalność w działaniu • kreatywność • poszukiwanie nowych rozwiązań 	<p>Wielozadaniowość pracowników.</p> <p>Ograniczanie do ustawowego minimum stopnia formalizacji działań.</p> <p>Nieustanna analiza i antycypowanie zmian otoczenia.</p> <p>Realizacja większości działań handlingowych we własnym zakresie.</p>	<p>Istotnym ograniczeniem wdrażania nowych pomysłów są zasoby finansowe.</p> <p>Potencjalne zagrożenie braku wykwalifikowanej kadry (na rynku).</p> <p>Brak zaangażowania w realizację zmian ze strony wszystkich pracowników.</p>

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Dyskusja nad wynikami postępowania badawczego

Informacje zebrane w procesie badawczym zapewne nie wyczerpują problematyki procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych, jednakże wskazują pewne tendencje, a także potwierdzają, że dynamiczne zdolności mają charakter idiosynkratyczny. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na wyprowadzenie ogólnych wniosków odnoszących się do kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.

Po pierwsze, regionalne porty lotnicze różnią się z uwagi na postrzeganie kryterium ekonomicznego w procesie podejmowania decyzji. Z rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami regionalnych portów lotniczych wynika, że zarządzający, oprócz kryterium bezpieczeństwa obsługi ruchu lotniczego, kierują się w procesie podejmowania decyzji również kryterium ekonomicznym. Niektórzy respondenci podkreślali jednak szczególny priorytet bezpieczeństwa, zwracając uwagę, że nie zawsze możliwe jest kierowanie się kryterium ekonomicznym. Z drugiej jednak strony część respondentów zauważała, że dążenie do maksymalizacji pozytywnych efektów ekonomicznych jest równie ważne. Wobec powyższego, problematyka kształtowania dynamicznych zdolności nakierowanych na maksymalizowanie efektów ekonomicznych stanowi ważny obszar zainteresowań badawczych, również w odniesieniu do regionalnych portów lotniczych.

Przeprowadzona analiza sprawozdań finansowych regionalnych portów lotniczych pozwala zauważyć, że tylko w przypadku portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów w ciągu roku wydaje się być możliwe generowanie dodatnich wyników finansowych. Jednakże, w postępowaniu badawczym, przedstawiciele portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów również wskazywali, że w procesie decyzyjnym kierują się kryteriami ekonomicznymi.

Przeprowadzone badania ilościowe pozwalają na sformułowanie następujących wniosków poznawczych dotyczących procesu kształtowania dynamicznych zdolności:

- 1) Regionalne porty lotnicze w Polsce charakteryzują się największą intensywnością działań nakierowanych na poszukiwanie okazji, jednocześnie zdolności poszukiwania okazji są oceniane jako najważniejsze dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej.

W odniesieniu do wysokiego poziomu regulacji funkcjonowania portów lotniczych przepisami prawa, poszukiwanie nowych rozwiązań, antycypowanie zjawisk i obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu są bardzo ważnymi zdolnościami

dynamicznymi z perspektywy funkcjonowania i rozwoju regionalnych portów lotniczych w Polsce.

Na znaczenie zdolności nakierowanych na wyczuwanie okazji (i zagrożeń) wskazują wyniki analizy przypadków przeprowadzone przez M. Najdę-Janoszkę (2016), według których w procesie wyczuwania szans i zagrożeń istotne znaczenie mają także przyjęte schematy myślowe, stanowiące filtr dla poszukiwania i postrzegania zjawisk jako szans lub zagrożeń istotnych z perspektywy przedsiębiorstwa.

Na uwagę zasługują wyniki analizy skupień wskazujące, iż w przypadku portów: Bydgoszcz-Szwederowo oraz Łódź-Lublinek identycznie oceniono znaczenie zdolności etapu poszukiwania okazji, dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, podczas gdy ich wyniki finansowe, na tle grupy portów obsługujących poniżej 1 mln pasażerów, są różne. Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego można wyprowadzić spostrzeżenie, iż bydgoski port lotniczy charakteryzuje się wyższą efektywnością niż port Łódź-Lublinek (o czym świadczy zdecydowanie mniejsza strata, a także mniejsze wahania w poziomie liczby obsługiwanych pasażerów). Uwagę zwracają przy tym wyniki dotyczące aktywności działań w procesie kształtowania dynamicznych zdolności: port lotniczy Bydgoszcz-Szwederowo jest najbardziej podobny (nieco ponad 40% podobieństwa) do portów Szczecin-Goleniów, Kraków-Balice, Katowice-Pyrzowice i Wrocław-Strachowice, podczas gdy port lotniczy Łódź-Lublinek jest podobny do portu Radom-Sadków (również nieco ponad 40%). Warto przy tym zauważyć, że z perspektywy oceny umiejętności dopasowania się do zmian otoczenia, port Bydgoszcz-Szwederowo jest w 100% podobny do portu Gdańsk im. L. Wałęsy. Co więcej, porty te są w prawie 70% podobne z uwagi na kryterium oceny znaczenia bazy zasobowej w osiągnięciu efektywności ekonomicznej i w nieco ponad 60% podobne w znaczeniu zdolności (dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej) nakierowanych na adaptację.

Port lotniczy Poznań-Ławica jest w identyczny z perspektywy kryterium oceny zdolności dopasowania się do zmian otoczenia, jak port Szczecin-Goleniów, przy czym porty te są zupełnie różne, zarówno z perspektywy intensywności działań, jak i z uwagi na kryterium oceny znaczenia zasobów dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej.

Analiza przypadków potwierdza tezę, iż dla regionalnych portów lotniczych najważniejsze znaczenie mają zdolności dynamiczne odnoszące się do analizowania i antycypowania zmian otoczenia. Przedstawiciele regionalnych portów lotniczych wskazywali, jako

uwarunkowania kształtowania zdolności poszukiwania okazji: kreowanie atmosfery sprzyjającej powstawaniu innowacyjnych rozwiązań, obserwowanie działań konkurentów oraz otwartość na nowe rozwiązania technologiczne.

- 2) Zdolności uczenia się mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania portów lotniczych, co wynika zarówno z przepisów prawnych (m.in. w odniesieniu do poprawy bezpieczeństwa ruchu lotniczego), jak i konieczności podążania za działaniami konkurentów (bądź antycypowania ich działań) w celu zaspokajania potrzeb pasażerów. Wyniki badania ankietowego wskazują jednak na zróżnicowane podejście do procesu uczenia się, a wnioski ze studium przypadków pozwalają zauważyć, że uczenie się ma raczej charakter działań intuicyjnych, wynikających z bieżących potrzeb, niż działań usystematyzowanych. Nie w każdym przypadku zaobserwowano systemowe podejście do uczenia się. W procesie badawczym zauważono, że w niektórych portach lotniczych proces uczenia się na poziomie jednostek wynika z poziomu determinacji do uczenia się i aktywności danego pracownika, niż z celowego kształtowania procesów uczenia się organizacji.

W postępowaniu badawczym wykazano, że z perspektywy regionalnych portów lotniczych w Polsce, uczenie się jest nakierowane nie tylko na poprawę bezpieczeństwa i poziomu jakości obsługi (*sensu stricto*) pasażerów, ale także na pozyskiwanie wiedzy dotyczącej źródeł generowania zysków (działalności pozalotniczej) i kształtowania ścieżek rozwoju portu lotniczego. Dzielenie się wiedzą w ramach grupy regionalnych portów lotniczych w Polsce jest jednak ograniczone z uwagi na walkę konkurencyjną.

Wyniki analizy przypadków pozwalają na wyprowadzenie spostrzeżenia, że głównym narzędziem uczenia się regionalnych portów lotniczych w Polsce jest benchmarking. Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego wskazują, że czynnikami konstytuującymi proces uczenia się są: kreowanie atmosfery sprzyjającej zgłaszaniu inicjatyw, współpraca zespołowa oraz zachęcanie pracowników do aktywnego obserwowania działań konkurentów, a także wyciągania wniosków z realizowanych działań własnych.

- 3) Regionalne porty lotnicze w Polsce charakteryzują się wysokim poziomem intensywności działań w ramach etapu koordynacji. Koordynowania procesów i działań podejmowanych zarówno przez porty lotnicze, jak i podmioty współpracujące z portami, ma (w ocenie zarządzających regionalnymi portami lotniczymi w Polsce) ważne znaczenie dla osiągnięcia

efektywności ekonomicznej. Na uwagę zasługują wyniki analizy skupień, które wskazują na stuprocentowe podobieństwo portów lotniczych Łódź-Lublinek i Radom-Sadków, które w analizowanym okresie znajdowały się w niekorzystnej sytuacji finansowej.

Najważniejszą zdolnością etapu koordynacji jest budowanie zaangażowania pracowników, co warto odnieść do oceny krytycznego znaczenia zasobów ludzkich (dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej). Z perspektywy koordynacji działań wyłania się spostrzeżenie o kluczowym znaczeniu dominującej logiki nakierowanej na kształtowanie dobrych relacji z szeroko rozumianymi interesariuszami portów lotniczych. W odniesieniu do wysokiego poziomu formalizacji działań, ważnymi aspektami sprzyjającymi koordynacji są: współpraca zespołowa, ograniczanie biurokracji, a także kreowanie atmosfery sprzyjającej komunikacji.

- 4) Relatywnie najmniejsze znaczenie z perspektywy osiągnięcia efektywności ekonomicznej przypisuje się zdolnościom konfigurowania i rekonfigurowania, co przekłada się także na wyniki relatywnie najmniejszej intensywności działań na tle pozostałych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności. S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2017) wskazują, że niskie oceny znaczenia tej kategorii zdolności mogą wynikać ze zjawiska usieciowienia organizacji, przekładającego się na zwiększone wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. Znaczenie zdolności tworzenia innowacji dla osiągnięcia efektywności oceniono najniżej w grupie zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji, co warto odnieść do relatywnie wyższych ocen zdolności tworzenia nowych idei. Umiejętność tworzenia innowacji może mieć mniejsze znaczenie w osiągnięciu efektywności ekonomicznej z uwagi na specyfikę portów lotniczych, m.in. usługowy charakter ich działalności oraz ze względu na wysoce złożony charakter podejmowanych działań. Należy zauważyć, że również często wskazywano, iż zdolność uwalniania nadmiarowych zasobów ma znaczenie „bardzo ważne”, co „przeciętne” dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, przy czym częściej na przeciętne znaczenie tej zdolności wskazywały porty obsługujące poniżej 1 mln pasażerów. Na podstawie analizy przypadku goleniowskiego portu lotniczego można sformułować spostrzeżenie, że porty obsługujące mniejszą liczbę pasażerów mają skłonność do gromadzenia zasobów, które w danym momencie są nadmiarowe, jednak z perspektywy rozwoju portu mogą okazać się niezbędne w przyszłości.
- 5) Regionalne porty lotnicze w Polsce charakteryzują się większym poziomem intensywności działań dotyczących etapu adaptacji, niż konfiguracji i rekonfiguracji. Na uwagę zasługują

równie częste oceny „przeciętnego”, co „bardzo ważnego” znaczenia zdolności kształtowania elastycznej struktury organizacyjnej, dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Jakkolwiek analiza przypadków portów lotniczych w Gdańsku i Poznaniu pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, że struktura organizacyjna gdańskiego portu lotniczego charakteryzuje się wyższym poziomem elastyczności niż struktura organizacyjna portu lotniczego Poznań-Ławica, w obu portach przejawem podejmowania prób poprawy komunikacji jest powoływanie zespołów projektowych. Wśród uwarunkowań sprzyjających kształtowaniu zdolności adaptacji są: otwartość na poszukiwanie szans w otoczeniu, zespołowe analizowanie propozycji rozwiązywania problemów i wdrażania nowych pomysłów, porządkowanie działań oraz dobra komunikacja (zarówno wewnątrz organizacji, jak również z podmiotami współpracującymi z portem lotniczym).

Jakkolwiek dla większości portów lotniczych generowanie zysków znajduje się poza zasięgiem możliwości, wyniki postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, że przedstawiciele regionalnych portów lotniczych w Polsce optymistycznie oceniają zdolności adaptacyjne portów do zmian otoczenia. Na pozytywne oceny dotyczące poziomu zdolności adaptacji wskazuje także E. Urbanowska-Sojkin (2016), której wyniki badań pozwalają zauważyć, że w ostatnich latach wzrasta poziom zdolności dopasowywania się do zmian otoczenia.

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego wskazują, iż regionalne porty lotnicze w Polsce charakteryzują się odmienną dominującą logiką, która warunkuje aktywność w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Antycypowanie zmian ma znaczenie krytyczne z perspektywy modyfikowania bazy zasobowej. Należy przy tym zauważyć, że w przypadku portów lotniczych adaptacja zasobów technologicznych pociąga za sobą konieczność ponoszenia wysokich nakładów finansowych, których pozyskanie wymaga realizowania celów różnych grup interesariuszy.

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, że najważniejszymi uwarunkowaniami zasobowymi procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych są zasoby i zdolności: rynkowe, finansowe i ludzkie, przy czym na etapie wywiadów pogłębionych respondenci wskazywali na fundamentalne znaczenie dwóch kategorii zasobów – ludzkich i finansowych. Wyniki badań przeprowadzonych przez S. Cyferta

i K. Krzakiewicza (2016a) również wskazują na krytyczne znaczenie zasobów i zdolności ludzkich i finansowych. Z kolei podstępowanie badawcze nad zasobowymi zdolnościami dynamicznymi (Matejun i Motyka, 2016) wskazuje, że w grupie małych i średnich przedsiębiorstw krytyczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju, oprócz zasobów ludzkich, mają zasoby relacyjne i rynkowe.

Analiza przypadków pozwala zauważyć wyłaniające się różnice w dominującej logice, którą kierują się zarządzający regionalnymi portami lotniczymi. Przykładowo, z perspektywy gdańskiego portu lotniczego krytyczne znaczenie wydają się mieć: podejmowanie odważnych decyzji, a także orientacja na poszukiwanie źródeł zysków ekonomicznych. W przypadku poznańskiego portu lotniczego wyłania się kluczowe znaczenie zdolności do planowania i konsekwentnej realizacji planu, a także zdolności koordynowania działań i spełniania (oraz wyprzedzania) oczekiwań pasażerów. Goleniowski port lotniczy, mimo wysokiego poziomu koncentracji na zachowywaniu procedur w celu zapewnienia bezpieczeństwa, charakteryzuje się otwartością na testowanie nowych rozwiązań technologicznych oraz monitorowania tendencji rozwojowych otoczenia bliższego. Z kolei w przypadku bydgoskiego portu lotniczego wyłania się orientacja na minimalizowanie poziomu formalizacji działań i poszukiwanie źródeł generowania zysków.

W odniesieniu do wyników postępowania badawczego przeprowadzonego przez A.Sune i J. Gibb (2015) nad procesem zmian organizacyjnych w hiszpańskiej linii lotniczej, w ramach którego zidentyfikowano jako krytyczne znaczenie zdolności do konsekwentnego nabywania zasobów, będącego rezultatem analizy potrzeb, również w przypadku regionalnych portów lotniczych można wskazać, że dopasowywanie się do zmiany uwarunkowań jest wypadkową umiejętności analizowania potrzeb, a także antycypowania zjawisk celem podjęcia stosownych działań. W odniesieniu do portów lotniczych wyłania się kluczowe znaczenie umiejętności adaptacji do zmian prawnych i wynikającej z nich adaptacji zasobów technologicznych. Należy przy tym zauważyć, że inwestycje w zasoby technologiczne wymagają ponoszenia wysokich nakładów, których porty lotnicze w większości przypadków nie są zdolne obsłużyć we własnym zakresie.

Twierdzenie, że porty lotnicze w każdym przypadku mogą liczyć na wsparcie finansowe ze strony podmiotów państwowych lub unijnych wydaje się być nieuzasadnione, ponieważ jak wskazywali respondenci, efektywność portów lotniczych podlega ocenie, na której podstawie

podejmowana jest decyzja o przyznaniu, bądź nie, pomocy finansowej. Uczestnicy badania wskazywali przy tym na kluczowe znaczenie kształtowania pozytywnych relacji (i wizerunku portu) ze społeczeństwem, z uwagi na korzystanie przez porty ze środków publicznych.

Wyniki postępowania badawczego nad zmianami organizacyjnymi w hiszpańskiej linii lotniczej Spanair wskazują na krytyczne znaczenie zdolności nabywania, transferowania i uwalniania nadmiarowych zasobów (Sune i Gibb, 2015). W przypadku regionalnych portów lotniczych, połowa respondentów wskazała na przynajmniej wysokie znaczenie zdolności nabywania zasobów dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej, jednakże zdolności uwalniania nadmiarowych zasobów przypisano mniejsze znaczenie (najczęściej oceniano je na poziomie przeciętnym).

W tabeli 18 przedstawiono syntetyczne zestawienie informacji uzyskanych na etapie badań pogłębionych, a odnoszących się do identyfikacji uwarunkowań i przebiegu procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce. W trzech przypadkach wskazano na kluczowe znaczenie procesu uczenia się dla rozwijania zdolności portów lotniczych. Respondenci poproszeni o wskazanie jednej kluczowej meta-zdolności w trzech przypadkach odnieśli się do zdolności nakierowanych na koordynowanie działań (podejmowanie decyzji, terminowość realizacji działań, bądź też wprost – koordynację), w jednym przypadku wskazano na kreatywność.

W grupie barier ograniczających adaptację w przypadku mniejszych portów najczęściej wskazano bariery finansowe. Niezależnie od wielkości obsługiwanego ruchu pasażerskiego, wskazano na ograniczony czas wynikający z maksymalnego wykorzystywania zasobów ludzkich, a także na bariery odnoszące się do braku kreatywności, czy niskiego zaangażowania ze strony pracowników.

Dane przedstawione w tabeli 18 wskazują na krytyczne znaczenie orientacji na monitorowanie zmian otoczenia. W odniesieniu do etapu poszukiwania okazji istotne znaczenie mają zdolności antycypowania i analizowania zmian. Podkreślane znaczenie benchmarkingu może świadczyć o znaczeniu zdolności imitacji. W odniesieniu do koordynacji, regionalne porty lotnicze w Polsce charakteryzują się raczej aktywną postawą w kształtowaniu relacji z podmiotami współpracującymi.

W postępowaniu badawczym zaobserwowano, że zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji charakteryzują się mniejszym poziomem aktywności. Przykładowo, działania nakierowane na

uwalnianie nadmiarowych zasobów odnoszą się do zasobów technologicznych. Adaptowanie się do zmian przejawia się poprzez odpowiadanie na potrzeby pojawiające się w otoczeniu: zarówno poprzez kształtowanie optymalnej siatki połączeń, jak również otwartość na wdrażanie nowych rozwiązań.

W konsekwencji przeprowadzonego postępowania badawczego wyłania się spostrzeżenie, że dopasowywanie się do zmian otoczenia regionalnych portów lotniczych w Polsce jest wynikiem świadomych działań, a nie rozwiązywaniu problemów *ad hoc*. Jak wskazują badacze zajmujący się problematyką zarządzania portami lotniczymi, podmioty te są szczególnymi przypadkami przedsiębiorstw ze względu na ich znaczenie w systemie infrastrukturalnym (Huderek-Glowska, 2019). Mimo że trudno wskazać, iż wszystkie regionalne porty lotnicze są efektywne ekonomicznie (z uwagi na fakt, iż większość z nich generuje straty), wyniki postępowania badawczego pozwalają zauważyć, że dynamiczne zdolności mają ważne znaczenie dla ich funkcjonowania i rozwoju.

Tabela 18. Profile regionalnych portów lotniczych z perspektywy procesu kształtowania dynamicznych zdolności

	Gdańsk im. L. Wałęsy	Poznań-Ławica	Szczecin-Goleniów	Bydgoszcz-Szwederowo
Kluczowe zasoby	- ludzkie	- finansowe - ludzkie	- finansowe - ludzkie	- finansowe - ludzkie
Dominująca logika	- świadomość i antycypowanie zmian otoczenia - koncentracja na poszukiwaniu okazji - oprócz kryterium bezpieczeństwa krytyczne znaczenie czynnika ekonomicznego	- świadomość i antycypowanie zmian otoczenia - planowanie i porządkowanie działań - oprócz kryterium bezpieczeństwa krytyczne znaczenie kryterium komfortu pasażera - oprócz celów publicznych istotne znaczenie celów ekonomicznych	- świadomość i antycypowanie zmian otoczenia - otwartość na innowacje - koncentracja na maksymalizowaniu efektywności realizowanych działań - kryterium bezpieczeństwa ma najwyższy priorytet	- świadomość i antycypowanie zmian otoczenia - kierowanie się w działaniach kryterium ekonomicznym (bezpieczeństwo wynika z przepisów prawa) - koncentracja na kreowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań
Charakterystyka procesów	Orientacja na uczenie się Sprawne podejmowanie decyzji	Planowanie i porządkowanie działań	Fundamentalne znaczenie procesu uczenia się	Fundamentalne znaczenie procesu uczenia się
Kluczowa metazdolność	szybkie podejmowanie decyzji	terminowość	koordynacja działań	kreatywność
Działania podejmowane na etapie:				
Poszukiwania okazji	- analiza otoczenia - kreowanie atmosfery sprzyjającej kreatywności	- analiza działań konkurentów - poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych	- obserwowanie tendencji rozwojowych regionu	- analiza otoczenia - wyczuwanie okazji

Uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> - zachęcanie do nieszablonowego myślenia - benchmarking - współpraca zespołowa - wymiana informacji w ramach Związku Regionalnych Portów Lotniczych 	<ul style="list-style-type: none"> - benchmarking - uczestniczenie w konferencjach - współpraca zespołowa - wymiana informacji w ramach Związku Regionalnych Portów Lotniczych 	<ul style="list-style-type: none"> - wiedza specjalistyczna ma charakter krytyczny - benchmarking - otwartość na nowe rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> - priorytetowy charakter uczenia się - benchmarking
Koordinacji	<ul style="list-style-type: none"> - aktywna postawa w kształtowaniu relacji z interesariuszami - współpraca zespołowa - stabilność kadr 	<ul style="list-style-type: none"> - umiarkowana aktywność w kształtowaniu relacji z agentami obsługi naziemnej - aktywna postawa w kształtowaniu relacji z podmiotami samorządowymi i liniami lotniczymi 	<ul style="list-style-type: none"> - aktywna postawa w kształtowaniu relacji z interesariuszami - maksymalizacja wykorzystania zasobów - outsourcing funkcji administracyjno-urzędniczych 	<ul style="list-style-type: none"> - aktywna postawa w kształtowaniu relacji z interesariuszami - ograniczanie biurokracji
Konfiguracji i rekonfiguracji	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie nowych zasobów - częste zmiany w strukturze organizacyjnej - pozbywanie się nadmiarowych zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> - nowa wiedza generowana wskutek pracy w zespołach projektowych - pozbywanie się nadmiarowych zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> - otwartość na nowe rozwiązania - testowanie nowych technologii 	<ul style="list-style-type: none"> - poszukiwanie partnerów biznesowych - uwalnianie nadmiarowych zasobów
Adaptacji	<ul style="list-style-type: none"> - doskonalenie procedur - orientacja na współpracę 	<ul style="list-style-type: none"> - elastyczne kształtowanie siatki połączeń - realizowanie planów 	<ul style="list-style-type: none"> - podążanie za zmianami otoczenia 	<ul style="list-style-type: none"> - minimalizowanie formalizacji działań - otwartość na nowe rozwiązania
Bariery kształtowania dynamicznych zdolności	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczony czas - niewystarczające zaangażowanie ze strony pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenia prawne - niski poziom kreatywności pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenia finansowe - ograniczony czas - brak świadomości konieczności uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenia finansowe - ograniczony czas

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Rozważania podjęte w rozprawie zostały nakierowane na identyfikację uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności, a także na identyfikację zdolności dynamicznych krytycznych dla funkcjonowania i rozwoju regionalnych portów lotniczych w Polsce.

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że:

- 1) Krytycznymi zdolnościami dynamicznymi regionalnych portów lotniczych są zdolności: analizy otoczenia nakierowane na kreowanie nowych potrzeb klientów, zdolność tworzenia nowych idei, świadomość zmian w otoczeniu, zdolność budowania zaangażowania pracowników, zdolność tworzenia spójnych reguł decyzyjnych, zdolność uwalniania nadmiarowych zasobów, zdolność doskonalenia organizacji, a także zdolność zapewniania elastyczności struktury organizacyjnej.
- 2) W odniesieniu do wszystkich pięciu etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności, oprócz etapu konfiguracji i rekonfiguracji, zaobserwowano przynajmniej wysoki poziom intensywności działań, przy czym najwyższy poziom intensywności działań odnotowano w przypadku etapów poszukiwania okazji i uczenia się.
- 3) Najważniejszym etapem procesu kształtowania dynamicznych zdolności jest etap poszukiwania okazji. Analizowanie i antycypowanie zmian otoczenia są warunkiem koniecznym adaptacji. Następujące po sobie etapy procesu kształtowania dynamicznych zdolności charakteryzują się coraz niższym poziomem intensywności działań, z wyjątkiem etapu konfiguracji i rekonfiguracji, w ramach którego poziom intensywności działań najrzadziej oceniano jako „wysoki” lub „bardzo wysoki”.
- 4) Najważniejszymi uwarunkowaniami procesu kształtowania dynamicznych zdolności są zasoby i zdolności rynkowe, ludzkie i finansowe. Oprócz kategorii zasobów, istotne znaczenie ma dominująca logika, będąca przejawem funkcjonowania regionalnych portów lotniczych i wpływająca na przebieg procesów decyzyjnych. Z perspektywy procesów i procedur, wyłania się krytyczne znaczenie procesu uczenia się. Jakkolwiek sformalizowany charakter procedur wynika z przepisów prawnych, procesy nie są opisane. Zdolności odnoszące się do zarządzania wiedzą są oceniane jako ważne dla funkcjonowania i rozwoju portu, acz mają raczej charakter działań intuicyjnych, bądź podejmowanych w zależności od potrzeb.

- 5) Zidentyfikowano następujące działania związane z procesem kształtowania dynamicznych zdolności: analizowanie zmian otoczenia, kreowanie atmosfery sprzyjającej kreatywności, wykorzystywanie benchmarkingu, organizowanie współpracy zespołowej, aktywne kształtowanie relacji z interesariuszami, ograniczanie biurokracji i formalizacji działań, dopasowywanie struktury organizacyjnej, testowanie nowych technologii, doskonalenie procedur i elastyczne kształtowanie oferty.

Osiągnięte rezultaty poznawcze odnoszą się do dwóch obszarów: teoretycznego i empiryczno-analitycznego. W warstwie teoretycznej uporządkowano zagadnienia dotyczące przedmiotowego zakresu pracy, konsekwencją czego jest opracowany model teoretyczny. Rozważania poczynione w rozdziale pierwszym i drugim pozwoliły na sformułowanie wniosku, że dynamiczne zdolności są angażowane w wypracowywanie wyników, jednakże wpływ ten ma raczej charakter pośredni, co zaobserwowano w badaniach empirycznych. Mimo iż trudno jednoznacznie wskazać na rezultaty angażowania dynamicznych zdolności, w warstwie teoretycznej zidentyfikowano trzy grupy uwarunkowań procesu ich kształtowania, które poddano rozważaniom w części empirycznej.

Pierwszą kategorię uwarunkowań stanowią szeroko rozumiane zasoby i umiejętności, które warunkują pozycję zasobową przedsiębiorstwa. W warstwie empirycznej zidentyfikowano trzy najważniejsze, dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej regionalnych portów lotniczych, kategorie zasobów: rynkowych, ludzkich i finansowych.

Z uwagi na wysoki poziom specjalizacji usług związanych z obsługą ruchu pasażerskiego (a także przepisów prawa regulujących działalność portów lotniczych i podmiotów współpracujących), liczba podmiotów świadczących usługi na rzecz portów lotniczych jest ograniczona, w konsekwencji czego można wskazać na kluczowe znaczenie kształtowania relacji portów lotniczych z podmiotami współpracującymi. Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego można sformułować spostrzeżenie, że nie wszystkie regionalne porty lotnicze są zdolne przyciągnąć taką liczbę pasażerów, która umożliwiłaby samodzielną obsługę finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, co zapewne oddziałuje również na siłę przetargową w relacjach z liniami lotniczymi i innymi podmiotami współpracującymi z portem. W odniesieniu do konieczności modyfikowania bazy zasobów technologicznych (wynikającej z przepisów prawa) pojawia się problem, jaki podmiot powinien przyjąć ciężar kosztów.

Z perspektywy rynku pracownika, kluczowe znaczenie ma przyciągnięcie i utrzymanie pracowników zorientowanych na poszerzanie wiedzy oraz na poszukiwanie i wypracowywanie nowych rozwiązań. Aspekt ten odnosi się także do zasobów ludzkich, które wskazywane są jako jeden z kluczowych elementów bazy zasobowej regionalnych portów lotniczych w Polsce. Analiza sprawozdań finansowych pozwala zauważyć, że działalność niektórych regionalnych portów lotniczych w Polsce nie jest uzasadniona ekonomicznie. Jakkolwiek porty lotnicze otrzymują różnego rodzaju wsparcie – korzystają z dofinansowania ze środków unijnych, a także są wspierane finansowo przez właścicieli – samorządy, wytyczne Europejskiego Trybunału Obrachunkowego wskazują, że tylko rentowne porty lotnicze powinny być beneficjentami dofinansowania. Wobec powyższego, efektywne zarządzanie zasobami finansowymi, w tym kreowanie modelu biznesowego pozwalającego na generowanie zysków, ma fundamentalne znaczenie dla przetrwania i rozwoju regionalnych portów lotniczych.

Z uwagi na wysoki poziom regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania portów lotniczych, wprowadzane są liczne procedury, których celem jest zapewnianie bezpiecznej i niezakłóconej obsługi ruchu lotniczego. Analiza przypadków pozwala zauważyć, że niektóre porty podejmują próby ograniczania stopnia formalizacji działań, podczas gdy inne artykułują krytyczne znaczenie zachowywania wszelkich procedur.

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, że proces uczenia się odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju portów lotniczych, a przy tym stanowi kluczowy czynnik oddziałujący na kształtowanie dynamicznych zdolności. W konsekwencji przeprowadzonej analizy przypadków wyłania się wniosek, że regionalne porty lotnicze stosują benchmarking nakierowany nie tylko na uczenie się efektywności działań dotyczących działalności lotniczej, ale także poszukiwanie możliwości generowania zysków z działalności pozalotniczej.

Jako trzecią kategorię uwarunkowań wyróżniono dominującą logikę, będącą przejawem przyjętej filozofii działania i oddziałującą na procesy decyzyjne. Jak podkreśla E. Urbanowska-Sojkin (2016) „to, co istnieje, jest wynikiem poprzedniego czasu”. Dominująca logika jest postrzegana jako ramy poznawcze, w oparciu o które przedsiębiorstwa kształtują strategię działania, a także stanowi „DNA przedsiębiorstwa” (Obłój i Pratt, 2005; Obłój i Zhang, 2011), co pozwala na sformułowanie wniosku, że podejmowanie działań nakierowanych na kształtowanie dynamicznych zdolności wynika z przyjętej i wypracowanej filozofii działania.

Wyniki badań ankietowych pozwalają zauważyć, że porty lotnicze różnią się z uwagi na poziom intensywności działań w procesie kształtowania dynamicznych zdolności.

Zaobserwowane różnice w ocenie znaczenia poszczególnych zasobów i dynamicznych zdolności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wskazują na odmienne podejście do procesu zarządzania strategicznego. Niektórzy respondenci podkreślali znaczenie kreowania atmosfery sprzyjającej wypracowywaniu nowych rozwiązań, a także kreatywności pracowników, jednakże pojawiały się również sygnały, że kreatywność pracowników portów lotniczych kształtuje się na niskim poziomie i jest ograniczana wysokim poziomem formalizacji działań w sformalizowanych, pionowych strukturach organizacyjnych.

W postępowaniu badawczym zaobserwowano, że w niektórych portach lotniczych poziom intensywności działań nakierowanych na kreowanie warunków sprzyjających współpracy i wypracowywaniu nowych rozwiązań kształtuje się na wysokim poziomie, czego przejawami są: ograniczanie biurokracji, zmiany struktury organizacyjnej w zależności od pojawiających się potrzeb, mobilizowanie pracowników do współpracy w ramach zespołów projektowych i poszukiwanie twórczych rozwiązań zorientowanych na rozwój portu.

Zaobserwowane w postępowaniu badawczym różnice pozwalają na sformułowanie wniosków odnoszących się do procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych w Polsce.

- 1) Krytyczne znaczenie dla efektywności ekonomicznej przypisuje się zdolnościom nakierowanym na poszukiwanie okazji, co potwierdza tezy badaczy dynamicznych, że zdolności wyczuwania szans i monitorowania otoczenia, mają znaczenie fundamentalne (Teece, 2007).
- 2) Proces uczenia się przyjmuje różną postać – w niektórych portach lotniczych wskazuje się, że uczenie się leży w gestii pracowników, podczas gdy w innych podkreśla się systemowy charakter uczenia się, czego przejawem są relatywnie wysokie nakłady na szkolenia personelu. W odniesieniu do uczenia się na poziomie całej organizacji na etapie analizy studiów przypadków zaobserwowano krytyczne znaczenie benchmarkingu, który wiąże się także z etapem poszukiwania okazji (obserwowania działań konkurentów, uczenia się nowych rozwiązań).
- 3) Jakkolwiek na etapie wywiadów pogłębionych respondenci wskazywali na aktywność portów lotniczych w kształtowaniu relacji z podmiotami współpracującymi, wyniki

badania ankietowych wskazują na zróżnicowany poziom aktywności, a także przypisywane znaczenie zdolnościom koordynacji w odniesieniu do osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Warto zaznaczyć, że ocena siły przetargowej portów lotniczych wymagałaby podjęcia dodatkowych badań, uwzględniających postrzeganie portów przez różne grupy interesariuszy, co jednak z uwagi na poufność i strategiczny charakter potrzebnych informacji wydaje się być zadaniem trudnym w realizacji.

- 4) Mimo że badacze dynamicznych zdolności wskazują na istotne znaczenie zdolności odnoszących się do konfiguracji i rekonfiguracji, wyniki postępowania badawczego pozwalają zauważyć, że zdolnościom tym nadaje się najmniejszy priorytet z uwagi na osiągnięte rezultaty. Przykładowo, w odniesieniu do zdolności uwalniania nadmiarowych zasobów, niektórzy respondenci wskazywali na aktywność w pozbywaniu się zbędnych aktywów, podczas gdy w innych przypadkach wskazywano na zasadność kumulowania niektórych zasobów (np. pojazdów specjalistycznych) z uwagi na perspektywę rozwoju i ich potencjalną przydatność w przyszłości. W odniesieniu do ludzkich zasobów i umiejętności wyłania się wniosek, że rotacja pracowników wynika w zdecydowanej większości przypadków z decyzji o rezygnacji z pracy ze strony pracownika. Z jednej strony długotrwałe wiązanie się z organizacją można uznać za zjawisko korzystne (np. z uwagi na znajomości procesów i kształtowanie zaangażowania), jednakże z drugiej strony należy mieć na uwadze zagrożenie stagnacji.
- 5) Adaptowanie się do zmian jest powiązane z umiejętnością obserwacji i identyfikacji zmian otoczenia. Informacje uzyskane w drugim etapie badań zasadniczych wskazują, że krytyczną meta-zdolnością jest zdolność do realizacji strategii.

W konsekwencji przeprowadzonego postępowania badawczego wyłania się spostrzeżenie, że z perspektywy regionalnych portów lotniczych najmniejsze znaczenie dla zapewnienia efektywności ekonomicznej mają zdolności konfiguracji i rekonfiguracji.

Wyniki postępowania badawczego S. Cyferta i K. Krzakiewicza pozwalają zauważyć, że niskie oceny znaczenia zdolności konfiguracji i rekonfiguracji mogą wynikać z usieciowienia organizacji. Z perspektywy znaczenia dynamicznych zdolności w osiągnięciu efektywności, przedsiębiorstwa prywatne nadają najwyższy priorytet zdolnościom koordynacji działań, a drugiej kolejności zdolnościom poszukiwania okazji, które w grupie portów lotniczych są oceniane jako najważniejsze z perspektywy osiągnięcia efektywności.

Podobne różnice pojawiają się w odniesieniu do deklarowanej intensywności działań: przedsiębiorstwa uczestniczące w postępowaniu badawczym przeprowadzonym przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza wskazują na największą intensywność działań w etapie uczenia się, a w dalszej kolejności, poszukiwania okazji i koordynacji, podczas gdy w grupie regionalnych portów lotniczych największą intensywność działań wskazano w odniesieniu do poszukiwania okazji (w dalszej kolejności do uczenia się i koordynacji działań). Warto zauważyć, że zarówno w przypadku regionalnych portów lotniczych, jak również przedsiębiorstw uczestniczących w postępowaniu badawczym S. Cyferta i K. Krzakiewicza, najmniejszą intensywność działań wskazano w odniesieniu do etapu konfiguracji i rekonfiguracji.

Argumentacja S. Cyferta i K. Krzakiewicza odnosząca się do usieciowienia organizacji i w konsekwencji przedkładająca się na korzystanie z zewnętrznych zasobów znajduje potwierdzenie we wnioskach z postępowania badawczego nad dynamicznymi zdolnościami hiszpańskiej linii lotniczej przeprowadzonego przez A. Sune i J. Gibb (2015), które wskazuje, że konsekwentne nabywanie zasobów i umiejętności oraz ich integrowanie przyczyniają się do szybszej adaptacji do zmian niż w przypadku rozwijania wewnętrznych zasobów.

Dalsze kierunki badań

Realizacja postępowania badawczego pozwoliła na wytyczenie trzech głównych kierunków badań odnoszących się do problematyki kształtowania dynamicznych zdolności.

- 1) W postępowaniu badawczym zidentyfikowano występowanie rozbieżności w ocenie znaczenia kreatywności dla zwiększania efektywności działań i rozwoju portów lotniczych. Niektórzy respondenci wskazywali na priorytetowe znaczenie kryterium bezpieczeństwa, które uniemożliwia wprowadzanie nowych rozwiązań, podczas gdy inni zauważali, że kreatywność odgrywa istotną rolę w perspektywie rozwoju portu lotniczego. Jak wskazano w rozprawie, katalog dynamicznych zdolności pozostaje otwarty (Eisenhardt i Martin, 2000), wobec czego warto by podjąć rozważania nad oburęcznością (ang. *ambitexterity*): między orientacją na bezpieczeństwo, a z drugiej strony na działania kreatywne oraz zwinnością (ang. *agility*), jako zdolnościami dynamicznymi portów lotniczych, w odniesieniu do kształtowania ich ścieżki rozwoju

i realizowania strategii. Badania nad dynamicznymi zdolnościami portów lotniczych warto by poszerzyć także o kategorię imitacji.

- 2) Analiza literatury pozwala zauważyć, że problematyka dynamicznych zdolności w odniesieniu do kształtowania modeli biznesu nie jest częstym przedmiotem rozważań (Amit i Zott, 2014). Jak wskazano w części empirycznej, regionalne porty lotnicze w Polsce różnią się filozofią działania. Oprócz różnego poziomu dywersyfikacji portfela przewoźników, zaobserwowano zróżnicowane podejście do generowania zysków z działalności pozalotniczej. Wobec powyższego, problematyką wartą uwagi badawczej jest także badanie nad kształtowaniem dynamicznych zdolności w odniesieniu do kształtowania modeli biznesu regionalnych portów lotniczych.
- 3) Na etapie wywiadów pogłębionych zaobserwowano, że dla regionalnych portów lotniczych w Polsce istotne znaczenie ma kapitał relacyjny, co wynika z jednej strony ze struktury własności, a z drugiej, ze specyfiki funkcjonowania portów lotniczych. Jako że porty lotnicze są elementami infrastruktury transportowej, organizacja wydarzeń jak EURO 2012 pozwala zauważyć, że współpraca z innymi podmiotami publicznymi ma znaczenie kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia. Wobec powyższego, rozważania nad dynamicznymi zdolnościami regionalnych portów lotniczych warto by rozszerzyć o badania nad kategorią zdolności relacyjnych (Wójcik-Karpacz, 2012).
- 4) Przeprowadzone postępowanie badawcze nakierowane było na identyfikację i ocenę uwarunkowań procesu kształtowania dynamicznych zdolności regionalnych portów lotniczych funkcjonujących w Polsce. Wydaje się, że interesującym byłoby odniesienie uzyskanych wyników do regionalnych portów lotniczych w innych krajach.

Bibliografia

- Adner, R., i Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., i Wallin, C. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 126–161.
- Ambrosini, V., Bowman, C., i Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, (20). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Amit, R., i Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Amit, R., i Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, (22), 493–520. <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.187>
- Amit, R., i Zott, C. (2014). *Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective*. Pobrano z <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.722.941&rep=rep1&type=pdf>
- Arend, R. J., i Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 77–90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Augier, M., i Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Austen, A. (2014). *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*. Warszawa: C.H. Beck.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustain Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Benner, M. J., i Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bettis, R. A., i Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(No. 1), 5–14.
- Bielski, M. (1988). Ocena efektywności samodzielnych organizacji gospodarczych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 22, 169–176.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki, PWE, Warszawa*. Warszawa: PWE.
- Bratnicki, M. (2008). Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie. W *Zarządzanie. Zarządzanie strategiczne*. (s. 321–333). Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Bratnicki, M. (2011). Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary. *Współczesne zarządzanie*, (3), 34–42.
- Bratnicki, M., i Kulikowska-Pawlak, M. (2013). Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 53–66.
- Breznik, L., i Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal of East European Management Studies*, 19(4), 453–485.
- Brol, W. (2014, czerwiec 3). Potencjał ludnościowy polskich lotnisk. Pobrano 20 sierpień 2018, z https://wbdata.pl/potencjal_ludnosciovoy_polskich_lotnisk/

- Brychczyński, G. (2016, kwiecień 15). Rozwój infrastruktury lotniskowej w Polsce - Uwagi do Strategii. Pobrano 10 grudzień 2018, z Dlapilota.pl website: <https://dlapilota.pl/wiadomosci/grzegorz-brychczynski/rozwój-infrastruktury-lotniskowej-w-polsce-uwagi-do-strategii>
- Bydgoszcz: Lotnisko z potencjałem? (2014, wrzesień 24). Pobrano 8 luty 2019, z <https://dlapilota.pl/wiadomosci/polska/bydgoszcz-lotnisko-z-potencjałem>
- Cameron, K. (1981). Construct Space and Subjectivity Problems in Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 105–121.
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., i Talay, M. B. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159–166.
- Centrum Unijnych Projektów Transportowych. (2017). *Badanie ex-post wsparcia sektora transportu w PO IIŚ 2007-2013*. Warszawa.
- Chau, V. S., i Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan"Team Performance Management: An International Journal, Vol. 14 Iss 3/4 pp. 179 - 191. *Team Performance Management*, 14(3/4), 179–191. <http://dx.doi.org/10.1108/13527590810883442>
- Chen, Y.-S., i Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chomicki, M. (2017). Propozycja syntetycznego modelu analizy organizacyjnych uwarunkowań. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 114, 65–78.
- Cohen, W. M., i Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Collis, D. J. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Collis, D. J., i Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, (73), 118–128.
- Cyfert, S. (2012). *Granice organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Cyfert, S., i Krzakiewicz, K. (2009). *Nauka o organizacji*. Poznań: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Cyfert, S., i Krzakiewicz, K. (2016a). Resources and their impact on the effectiveness of processes which shape dynamic capabilities of Polish enterprises. *Management*, 20(2), 160–170. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0057>
- Cyfert, S., i Krzakiewicz, K. (2016b). The role of opportunity sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises. *Management*, 20(1), 277–291.
- Cyfert, S., i Krzakiewicz, K. (2017). Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 329–342). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Czakon, W. (2005). Procesowe podejście do badania efektywności. [w]: W T. Dudycz (Red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem. Prace Naukowe nr 1060* (T. 1060). Wrocław: AE Wrocław.
- Czakon, W. (2008). Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego. W R. Krupski (Red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Czakon, W. (2016a). Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania. W A. Kaleta, K. Moszkowicz, i A. Witek-Crabb (Red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (T. 444). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Czakon, W. (Red.). (2016b). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (III). Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175–194. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271311315150>
- Di Stefano, G., Peteraf, M. A., i Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed : a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204.
- Doganis, R. (2005). *The airport business*. New York: Routledge.
- Dosi, G., Nelson, R. R., i Winter, S. G. (Red.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1974). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton.
- Drucker, P. (2007). *Menedżer skuteczny* (MT Biznes). Warszawa.
- Dudycz, T. (Red.). (2008). *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Indygo Zahir Media.
- Duszewski, J. (2016). Wybrane aspekty funkcjonowania portów lotniczych i obsługi pasażerów. W A. Kwasiborska (Red.), *Bezpieczeństwo transportu lotniczego. Wybrane aspekty* (s. 31–52). Pułtusk - Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Dyduch, W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Dyduch, W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Dyduch, W. (2017). Strategiczny projekt organizacji wspierających rozwój zdolności dynamicznych. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., i Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Eshtaiwi, M. I., Badi, I. A., Abdulshahed, A. M., i Erkan, T. E. (2017). Assessment of airport performance using the grey theory method: A case study in Libya. *Grey Systems: Theory and Application*, 7(3), 426–436.
- Europejski Trybunał Obrachunkowy. (2014). *Infrastruktura portów lotniczych współfinansowana ze środków UE: znikome korzyści w stosunku do kosztów*. Pobrano z Publications Office website: <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:QJAB14020:PL:HTML>
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94–104. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Felin, T., i Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Forsyth, P. (2012). Air Competition: A perspective and Synthesis. W P. Forsyth, D. Gillen, J. Muller, i H.-M. Niemeier (Red.), *Airport Competition. The European Experience*. Farnham (England) - Burlington (USA): ASHGATE.
- Forsyth, P., Gillen, D., i Muller, J. (Red.). (2012). *Airport Competition. The European Experience*. Farnham (England) - Burlington (USA): ASHGATE.

- Georgopolous, B. S., i Tannenbaum, A. S. (1957). The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534–540. <https://doi.org/10.2307/2089477>
- Gibbert, M., Winfried, R., i Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.72>
- Głodziński, E. (2017). *Efektywność w zarządzaniu projektami*. Warszawa: PWE.
- Goodman, P. S., i Pennings, J. M. (Red.). (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco-Washington-London: Jossey-Bass Publishers.
- Gościński, S., Baca, B., i Łyszyk, K. (2011, kwiecień 15). Perspektywy prywatyzacji portów lotniczych w Polsce. Pobrano 4 grudzień 2018, z http://www.prtl.pl/porty_lotnicze_artykuly/3491,6 website: http://www.prtl.pl/porty_lotnicze_artykuly/3491,6
- Grafińska, E. (2017). Metodologiczne założenia analizy benchmarkingowej portów lotniczych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 473.
- Graham, A. (2005). Airport benchmarking: a review of the current situation. *Benchmarking: An International Journal*, 12(2), 99–111. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770510593059>
- Graham, A. (2008). *Managing airports : an international perspective*. Amsterdam: Elsevier.
- Griffith, D. A., i Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., i Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*. Maiden: Blackwell.
- Helfat, C. E., i Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., i Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E., i Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Herman, R. D., i Renz, D. O. (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public Administration Review*, 64(6), 694–704.
- Huderek-Glupska, S. (2017). Co oznacza sukces portu lotniczego i kiedy ma wpływ na gospodarkę miasta i regionu? *Przegląd Komunikacyjny*, 72(11), 4–9.
- Huderek-Glupska, S. (2019). Port lotniczy jako przedsiębiorstwo. W *Zarządzanie rozwojem portu lotniczego* (W druku, s. 7–45). Poznań: C.H. Beck (w druku).
- Humphreys, I., i Graham, F. J. (2002). Performance measurement in airports. A critical international comparison. *Public Works Management and Policy*, 6(4), 264–275.
- Kachniarz, M. (2012). *Efektywność usług publicznych - teoria i praktyka*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kale, P., i Singh, H. (2007). Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. *Strategic Management Journal*, 28(19), 981–1000.
- Kamińska, B. (2012). Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. W T. Dudycz (Red.), *Efektywność - konceptualizacja i uwarunkowania* (T. 262). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Karpacz, J. (2018). Zdolności dynamiczne i rutynizacja. *Organizacja i Kierowanie*, 183(4), 87–99.
- Karpacz, J., i Ingram, M. (2014). Kształowanie struktury zatrudnienia jako przejaw dynamicznych zdolności organizacji - zarys problemu. *Organizacja i Kierowanie*, 161(1), 131–146.
- Kawińska, M. (2010, październik 28). Społeczne uwarunkowania rozwoju regionalnych portów lotniczych. Pobrano 27 sierpień 2018, z http://www.prtl.pl/porty_lotnicze_artykuly/1561

- Kogut, B., i Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Komisja Europejska. (2015). *Wytyczne Wspólnotowe dotyczące finansowania portów lotniczych i pomocy państwa na rozpoczęcie działalności dla przedsiębiorstw lotniczych oferujących przeloty z regionalnych portów lotniczych* (Nr (2005/C 312/01)).
- Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność - zróżnicowane aspekty interpretacyjne. *Organizacja i Kierowanie*, 157(4), 11–23.
- Krupski, R. (2012). Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji*, (4), 3–6.
- Krzakiewicz, K., i Cyfert, S. (2016). Innovation in shaping dynamic capabilities. *Management*, 20(2), 8–22. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0047>
- Krzakiewicz, K., i Cyfert, S. (2017). Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations. *Management*, 21(1), 7–19. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0077>
- Krzakiewicz, K., i Cyfert, S. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami* (II). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kulikowska-Pawlak, M., i Bratnicki, M. (2017). O politykowaniu organizacyjnym inaczej. Perspektywa dynamicznych zdolności nadawania sensu. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar zdolności dynamicznych polskich przedsiębiorstw* (s. 128–140). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381–392. <https://doi.org/10.1108/17554251211276353>
- Kwiatkowska, A. (2015). *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*. Warszawa: Difin.
- Lee, D., i Browe, R. S. (2006). Pushing the Envelope of Organizational Effectiveness: Combining an Old Framework and a Sharp Tool. *Public performance & Management Review*, 30(2), 155–178.
- Lichtarski, J. M. (2017). Różnorodność form koordynacji działań jako przejaw zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 141–148). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Linhares-Bezerra, G. C., i Gomes, C. F. (2016). Performance measurement in airport settings: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 24(4). <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2015-0099>
- Ludwig, G., i Pemberton, J. (2011). A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: The case of the Russian steel industry Source: Journal of East European Management Studies, Vol. 16, No. 3 (2011), pp. 215-236. *Journal of East European Management Studies*, 16(3), 215–236.
- Łódź w potrzasku. Modlin zabierze pasażerów? (2013, grudzień 19). Pobrano 10 grudzień 2018, z <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/lodz-w-potrzasku-modlin-zabierze-pasazerow-11800.html>
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Malewska, K., i Sajdak, M. (2017). *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa* (K. Krzakiewicz i S. Cyfert, Red.). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. *Organization Science*, 2(1), 118–140.
- Matejun, M., i Motyka, A. (2016). *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

- Mielcarek, P. (2018). Strategie innowacji a dynamiczne zdolności dynamiczne - wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, (1), 14–21.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2016). *Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć Euro 2012*. Warszawa.
- Mitrega, M. (2016). Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu. W *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 422. Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne* (T. 422, s. 313–321). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mitrega, M. (2017). Dynamiczne zdolności : wzloty i upadki paradygmatu strategii. W *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* (T. 48, s. 55–64). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Modlin: Za problemy z pasem odpowiedzialny wykonawca. (2013, listopad 12). Pobrano 10 grudzień 2018, z <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/modlin-za-problemy-z-pasem-odpowiedzialny-wykonawca-12666.html>
- Najda-Janoszka, M. (2016). *Dynamic capability-based approach to value appropriation*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nelson, R. R., i Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nogalski, B., i Niewiadomski, P. (2017). Elastyczność-atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert, *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 162–202). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Nowicka-Skowron, M. (2000). *Efektywność systemów logistycznych*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. (2000). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. (2007). Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii. *Przegląd Organizacji*, (5).
- Obłój, K., i Pratt, M. G. (2005). Happy Kids and Mature Losers: Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets. W R. A. Bettis (Red.), *Strategy in Transition*. Oxford, England: Blackwell.
- Obłój, K., i Zhang, S. (2011). Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców. *Master of Business Administration*, 108(2), 43–53.
- Olipra, Ł. (2016). Wpływ Portu Lotniczego Wrocław na gospodarkę miasta i regionu -szacowanie i analiza wydatków pasażera. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(7), 171–193. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2016.7.9>
- O'Reilly, C. A., i Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Osbert-Pociecha, G. (2006). Próba konceptualizacji efektywności organizacji z wykorzystaniem mind-mappingu. W *Efektywność źródłem bogactwa narodów: T. VII* (s. 7–15). Toruń-Wrocław: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Pancer-Cybulska, E., i Olipra, Ł. (2016). Pancer-Cybulska, E., Olipra, L., Porty lotnicze jako strategiczny czynnik rozwoju regionów w świetle regionalnych dokumentów programowych, *STUDIA Oeconomica POSNANIENSIA 2016*, vol. 4, no. 7. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(7), 127–150.
- Parida, V., Pejvak, O., i Cedergren, S. (2016). A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 179–201. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2012-0039>
- Pestana, C., Goncavales, O., i Peypoch, N. (2012). French regional public airports technical efficiency. *International Journal of Transport Economics*, 39(2), 255–274.

- Peteraf, M. A., Di Stefano, G., i Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Pijet-Migoń, E. (2012). *Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*. Pobrano z http://www.geogr.uni.wroc.pl/data/files/publikacje-rozprawy-naukowe-igrr/rozprawy_25.pdf
- Piórkowska, K. (2017a). Zdolności dynamiczne: zamysł badań na wielu poziomach analizy. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 11–26). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Piórkowska, K. (2017b). *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu startegicznym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Polska Agencja Żeglugi Powietrznej. (2012). *Podsumowanie przepustowości lotnisk w czasie EURO 2012 oraz wypracowanie jednolitej metodologii określania przepustowości lotnisk w Polsce*.
- PPL przejęło lotnisko w Radomiu. (2018, październik 15). Pobrano 10 grudzień 2018, z http://www.prtl.pl/porty_lotnicze_wiadomosci/40355
- Prahalad, C. K., i Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*.
- Priem, R. L., i Butler, J. E. (2001). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *The Academy of Management Review*, 26(1), 57–66.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Pszczółowski, T. (1982). *Dylematy sprawnego działania*. Rzeszów: Wiedza Powszechna.
- Pucci, T., Nosi, C., i Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222–241. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0138>
- Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 13–25.
- Rekowski, M. (Red.). (2011). *Regionalne porty lotnicze w Polsce - charakterystyka i tendencje rozwojowe*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ren, R., Yu, L., i Zhu, Y. (2016). Innovation-orientation, dynamic capabilities and evolution of the informal Shanzhai firms in China. A case study. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 45–59. <http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-01-2015-0003>
- Rodenbach, M., i Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220174>
- Rucińska, D. (2018). Obszary ograniczonego użytkowania – problematyczna sfera funkcjonowania portów lotniczych na przykładzie Portu Lotniczego Gdańsk im. Lecha Wałęsy. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 166, 121–136.
- Rucińska, D., Ruciński, A., i Tłoczyński, D. (Red.). (2012). *Transport lotniczy. Ekonomika i organizacja*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ruciński, A. (2006). *Porty lotnicze wobec polityki otwartego nieba*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ruciński, A., i Madej, K. (2016). Polski rynek transportu lotniczego w perspektywie 2030 roku. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(7), 7–38. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2016.7.1>
- Rybicki, J. (2017). Złożoność uwarunkowań wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności jako powdstawy kształtowania przewagi konkurencyjnej w praktyce biznesowej. Analiza przypadku. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich*

- przedsiębiorstw* (s. 367–399). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sajdak, M. (2011). Pozycja konkurencyjna regionalnych portów lotniczych w Polsce. W M. Rekowski (Red.), *Regionalne porty lotnicze w Polsce - charakterystyka i tendencje* (s. 330–351). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Schweizer, L., Rogbeer, S., i Björn, M. (2015). The dynamic capabilities perspective: from fragments to meta-theory. *Management Research Review*, 38(7), 662–684. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0209>
- Serafin, M. (2012, wrzesień 19). Zimowa odsłona walki konkurencyjnej o Modlin.
- Serafin, M. (2013, styczeń 9). Czy lotnisko w Modlinie jest potrzebne? Pobrano 8 luty 2019, z Polski Rynek Transportu Lotniczego website: http://www.prtl.pl/porty_lotnicze_artykuly/11748
- Shih-Yi, C., i Ching-Han, T. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Shuen, A., Feiler, P. F., i Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, (3), 5–13.
- Sierpińska, M., i Jachna, T. (1993). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- Sipiński, D., Cybulak, P., i Placha, K. (2016). *Lotniska w Polsce*. Łódź: Księży Młyn Dom Wydawniczy.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie.
- Skrzypek, E. (2012). Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 262.
- Skrzypek, E. (2013). Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia*, 47(1), 168–178.
- Słownik języka polskiego*. (1978). Warszawa: PWN.
- Smith, J. (1992). Creating effectiveness. *New Library World*, 93(1), 8–14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>
- Sonia Huderek-Glapska. (2017). Co oznacza sukces portu lotniczego i kiedy ma wpływ na gospodarkę miasta i regionu? What does the success of an airport mean and when it contributes to the regional economy? Pobrano 6 marzec 2019, z ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/322387188_Co_oznacza_sukces_portu_lotniczego_o_i_kiedy_ma_wplyw_na_gospodarke_miasta_i_regionu_What_does_the_success_of_an_airport_mean_and_when_it_contributes_to_the_regional_economy
- Stadler, C., Helfat, C. E., i Verona, G. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development. *Organization Science*, 24(6), 1782–1804. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Stańczyk, S. (2017). Od rutyn organizacyjnych do zdolności dynamicznych. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar zdolności dynamicznych polskich przedsiębiorstw* (s. 46–58). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2017). Zdolności dynamiczne - w poszukiwaniu świętego Graala? W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- StatSoft Polska. (2018, sierpień 20).
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., i Gilbert, D. R., Jr. (2001). *Kierowanie* (II). Warszawa: PWE.

- Strużyna, J. (2012). Wybrane założenia polityki wynagrodzeń wspartej na relacji „dynamiczne zdolności-rutyny”. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5), 89–108.
- Sune, A., i Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*. *Journal of Organizational Change*, 28(2), 213–231. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-01-2015-0019>
- Szczecin-Goleniów: Koniec kłopotów finansowych? (2012, marzec 23). Pobrano 9 luty 2019, z Rynek Infrastruktury website: <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/szczecingoleniow-koniec-kopotow-finansowych-33402.html>
- Tallot, M., i Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328–347. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0060>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable)Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2013). *Dynamic capabilities and strategic management. Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, (45), 8–37.
- Teece, D. J., i Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., i Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tłoczyński, D. (2016). *Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Tseng, S.-M., i Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Urbaniak, B. (Red.). (2011). *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbaniak, J. (2016a, sierpień 25). Łódź: Spore straty finansowe i pasażerskie. Pobrano 10 grudzień 2018, z <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/lodz-spore-straty-finansowe-i-pasazerskie-55145.html>
- Urbaniak, J. (2016b, wrzesień 23). Łódź: Władze lotniska zbierają żniwo przeskalowanych inwestycji. Pobrano 10 grudzień 2018, z <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/lodz-wladze-lotniska-zbieraja-zniwo-przeskalowanych-inwestycji-55546.html>
- Urbaniak, J. (2017). Porty regionalne chcą podwyższenia norm hałasowych. Pobrano 10 luty 2019, z Rynek Infrastruktury website: <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/lotniska/porty-regionalne-chca-podwyzszenia-norm-halasowych-57153.html>
- Urbanowska-Sojkin, E. (2016). Zarządzanie dla przyszłości - syllogizm i spełnione oczekiwania. W A. Kaleta, K. Moszkowicz, i A. Witek-Crabb (Red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 444. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. (s. 520–530). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Urząd Lotnictwa Cywilnego. (2013a). *Analiza przewozów pasażerskich w polskich portach lotniczych w 2013 roku*. Pobrano z <http://www.ulc.gov.pl>
- Urząd Lotnictwa Cywilnego. (2013b). *Analiza rynku transportu lotniczego w 2012 roku w Polsce*. Pobrano z <http://www.ulc.gov.pl>

- Urząd Lotnictwa Cywilnego. (2015). *Analiza przewozów pasażerskich w polskich portach lotniczych w 2014 roku*. Pobrano z <http://www.ulc.gov.pl>
- Urząd Lotnictwa Cywilnego. (2016). *Analiza przewozów pasażerskich w polskich portach lotniczych w 2015 roku*. Pobrano z <http://www.ulc.gov.pl>
- Urząd Lotnictwa Cywilnego. (2018). *Analiza przewozów pasażerskich w polskich portach lotniczych w 2017 roku*. Pobrano z <http://www.ulc.gov.pl>
- Ustawa Prawo Lotnicze. , Dz. U. z 2018 r. poz. 1183 § (2002).
- Vasone, V., i Zapata-Aguirre, S. (2016). Measuring business performance in the airport context: a critical review of literature. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1137–1158. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0090>
- Walków, M. (2017, listopad 2). Skąd się biorą pieniądze na lotnisku? Oto model biznesowy portu lotniczego (wywiad). Pobrano 8 luty 2019, z Business Insider Polska website: <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/na-czym-zarabia-lotnisko-model-biznesowy-portu-lotniczego/b6xgx2w>
- Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., i Lange, D. (Red.). (2010). *Strategic reconfiguration. Building dynamic capabilities in rapid innovation-based industries*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Wang, C. L., i Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wheeler, B. C. (2002). A Dynamic Capabilities Theory of Assessing Net-Enablement, [w]: Information System Research, Vol. 13, No. 2, pp. 125-146. *Information System Research*, 13(2), 125–146.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Witczak, I. (2015). Problematyka oceny efektywności działania firmy na przykładzie branży farmaceutycznej. W *Zeszyt 3 cz.2.: T. XVI. Przedsiębiorczość i zarządzanie* (s. 201–210). Wydawnictwo SAN.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2018). *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Włodarkiewicz-Klimek, H., i Kałkowska, J. (2012). Zwinność organizacji opartych na wiedzy. W *Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją: T. VIII. Studia ekonomiczne regionu łódzkiego* (s. 151–164). Łódź: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział w Łodzi.
- Wójcik-Karpacz, A. (2012). *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Wójcik-Karpacz, A. (2017a). Mechanizmy i ścieżki rozwoju zdolności dynamicznych. W K. Krzakiewicz i S. Cyfert (Red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 343–366). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Wójcik-Karpacz, A. (2017b). Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne. *Organizacja i Kierowanie*, 175(1), 51–70.
- Wrzosek, W. (Red.). (2005). *Efektywność marketingu*. Warszawa: PWE.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Zahra, S. A., i George, G. (2002a). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., i George, G. (2002b). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147–150.

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., i Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zakrzewski, D. (2008). Assessing privatized airport performance from stakeholder viewpoints: a study of Sydney Airport. *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance.*, 18, 253–272. [http://dx.doi.org/10.1016/S1479-3512\(08\)18011-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1479-3512(08)18011-X)
- Zastempowski, M. (2017). Innowacje organizacyjne polskich małych i średnich przedsiębiorstw. W *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 239–249). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Zbierowski, P. (2008). Organizacje wysokiej efektywności. W T. Dudycz (Red.), *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji*. Wrocław: Politechnika Wrocławska.
- Zdanowska: Łódzki port lotniczy to źle przeprowadzona inwestycja. (2014, czerwiec 23). Pobrano 10 grudnia 2018, z <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/zdanowska-lodzki-port-lotniczy-to-zle-przeprowadzona-inwestycja-8056.html>
- Ziębicki, B. (2012). Metodyka oceny efektywności organizacyjnej. W B. Mikuła (Red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 381–391). Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ziębicki, B. (2014). *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Zimniewicz, K. (2014). *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*. Warszawa: PWE.
- Zollo, M., i Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(2), 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

Netografia:

- <http://www.airport.com.pl/> (dostęp: 02.11.2018)
- <http://www.airport.gdansk.pl/airport/> (dostęp: 10.10.2018)
- <https://www.airport.lublin.pl/> (dostęp: 10.10.2018)
- <http://airport.lubuskie.pl/> (dostęp: 10.10.2018)
- <https://www.airport-poznan.com.pl/pl/> (dostęp: 01.10.2018)
- <http://airport.wroclaw.pl/> (dostęp: 10.10.2018)
- <https://www.katowice-airport.com/> (dostęp: 10.10.2018)
- <http://www.krakowairport.pl/pl/> (dostęp: 10.10.2018)
- <http://www.lotnisko.lodz.pl/> (dostęp: 02.11.2018)
- <https://www.modlinairport.pl/> (dostęp: 02.11.2018)
- <https://plb.pl/pl/contents/52> (dostęp: 10.10.2018)
- <http://www.rzeszowairport.pl/> (dostęp: 02.11.2018)
- <https://www.pasazer.com/news/31747/koniec,terminalu,miasto,w,gdansku.html> (dostęp: 10.02.2019)

Spis tabel, rysunków i wykresów

Tabela 1. Strategiczny zasób a strategiczna zdolność	19
Tabela 2. Definicje dynamicznych zdolności	26
Tabela 3. Kluczowe różnice między koncepcją dynamicznych zdolności D.J. Teece'a (1997) a K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000).....	32
Tabela 4. Zasoby składające się na pozycję zasobową przedsiębiorstwa	65
Tabela 5. Kryteria oceny efektywności według J.P. Campbella	89
Tabela 6. Badania nad efektywnością	92
Tabela 7. Kategorie miar efektywności portu lotniczego według F. Grahama i I. Humphrey'a.....	115
Tabela 8. Średnia liczba pasażerów i roczna przepustowość regionalnych portów lotniczych w Polsce	133
Tabela 9. Wykorzystanie potencjału rynkowego w roku 2013	133
Tabela 10. Wykorzystanie potencjału rynkowego w roku 2014	134
Tabela 11. Wielkość i dynamika ruchu pasażerskiego według portów lotniczych w latach 2012-2015	137
Tabela 12. Średni poziom przychodów ogółem, przychodów netto, zysku netto oraz EBITDA w latach 2012-2015	138
Tabela 13. Wielkość EBITDA w przeliczeniu na 1 WLU w latach 2012-2015	141
Tabela 14. Średnie ROA, ROE i ROS w latach 2012-2015	142
Tabela 15. Statystyki opisowe: mediana, moda, liczność mody, minimum i maksimum	174
Tabela 16. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności - struktura organizacyjna, modele biznesu oraz dominująca logika regionalnych portów lotniczych	216
Tabela 17. Uwarunkowania kształtowania bazy zasobowej regionalnych portów lotniczych.....	220
Tabela 18. Profile regionalnych portów lotniczych z perspektywy procesu kształtowania dynamicznych zdolności.....	230
Rysunek 1. Pojęcie dynamicznych zdolności	16
Rysunek 2. Definicje dynamicznych zdolności - chmura słów.....	28
Rysunek 3. Proces kształtowania dynamicznych zdolności.....	60
Rysunek 4. Mikrofundamenty dynamicznych zdolności według D.J. Teece'a	63
Rysunek 5. Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności	68
Rysunek 6. Łączech logiki powiązań dynamicznych zdolności z efektywnością przedsiębiorstwa w ramach trzech głównych opracowań koncepcji dynamicznych zdolności	70
Rysunek 7. Rodzaje wyników	79
Rysunek 8. Kierunki rozważań nad efektywnością organizacji	88
Rysunek 9. Mapa lokalizacji regionalnych portów lotniczych	127
Wykres 1. Publikacje poświęcone problematyce dynamicznych zdolności (słowa kluczowe)	14
Wykres 2. Struktura właścicielska regionalnych portów lotniczych	104
Wykres 3. Miesięczne przewozy pasażerskie w latach 2011-2013	106
Wykres 4. Ruch pasażerski w latach 2013-2015	106
Wykres 5. Ruch pasażerski w latach 2013-2015	107
Wykres 6. Liczba obsłużonych pasażerów w latach 2012-2015.....	130
Wykres 7. Udział procentowy portów lotniczych ze względu na przewóz pasażerski w roku 2012..	131
Wykres 8. Udział w rynku według liczby obsłużonych pasażerów w roku 2015	132
Wykres 9. Analiza skupień z uwagą na kryterium poziomu przychodów ze sprzedaży w latach 2012-2015.....	139

Wykres 10. Analiza skupień z uwagi na kryterium poziomu zysk netto w latach 2012-2015	139
Wykres 11. Analiza skupień z uwagi na poziom EBITDA w latach 2012-2015	140
Wykres 12. Analiza skupień z uwagi na kryterium poziomu ROA w latach 2012-2015	143
Wykres 13. Analiza skupień ze względu na poziom ROE w latach 2012-2015	143
Wykres 14. Analiza skupień ze względu na poziom ROS w latach 2012-2015	144
Wykres 15. Ocena burzliwości wymiarów makrootoczenia.....	149
Wykres 16. Analiza skupień według ocen burzliwości otoczenia.....	150
Wykres 17. Ocena burzliwości otoczenia przez regionalne porty lotnicze według wolumenu obsługiwanego ruchu pasażerskiego	151
Wykres 18. Poziom umiejętności w dopasowywaniu się do zmian w grupie regionalnych portów lotniczych	153
Wykres 19. Analiza skupień ze względu na ocenę umiejętności dopasowania do otoczenia	154
Wykres 20. Intensywność działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności.....	155
Wykres 21. Analiza skupień według kryterium intensywności działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności.....	157
Wykres 22. Znaczenie dynamicznych zdolności etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	158
Wykres 23. Analiza skupień według ocen znaczenia zdolności etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	159
Wykres 24. Znaczenie etapu poszukiwania okazji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej w grupie portów obsługujących powyżej 1 mln pasażerów	161
Wykres 25. Ocena znaczenia etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	162
Wykres 26. Analiza skupień według kryterium oceny znaczenia etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	163
Wykres 27. Ocena znaczenia zdolności etapu uczenia się dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej według podziału na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów	164
Wykres 28. Ocena znaczenia etapu koordynacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	165
Wykres 29. Analiza skupień z uwagi na oceny znaczenia umiejętności etapu koordynacji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej.....	166
Wykres 30. Oceny znaczenia umiejętności etapu koordynacji w osiągnięciu efektywności ekonomicznej z podziałem na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów.....	167
Wykres 31. Ocena znaczenia etapu konfiguracji i rekonfiguracji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej	168
Wykres 32. Analiza skupień według oceny znaczenia dynamicznych zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji.....	169
Wykres 33. Ocena znaczenia umiejętności zdolności etapu konfiguracji i rekonfiguracji z podziałem na porty obsługujące powyżej i poniżej 1 mln pasażerów.....	170
Wykres 34. Znaczenie umiejętności etapu adaptacji dla zapewnienia efektywności ekonomicznej .	171
Wykres 35. Analiza skupień z uwagi na oceny znaczenia umiejętności adaptacji dla zapewnienia efektywności ekonomicznej.....	172
Wykres 36. Ocena znaczenia umiejętności etapu adaptacji dla osiągnięcia efektywności ekonomicznej w grupie portów obsługujących powyżej i poniżej 1 mln pasażerów	173
Wykres 37. Ocena znaczenia zasobów i umiejętności dla zapewnienia efektywności ekonomicznej	177
Wykres 38. Analiza skupień z uwagi na znaczenie zasobów w zapewnieniu efektywności ekonomicznej	179
Wykres 39. Subiektywne oceny efektywności	180

Załącznik nr 1 Kwestionariusz ankiety

Ogólne informacje

Nazwa portu lotniczego:				
Osoba kontaktowa:				
Rok założenia:				
Liczba zatrudnionych	<10 osób	10-49 osób	50-249	Powyżej 250
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otoczenie przedsiębiorstwa

Burzliwość i zmienność otoczenia

Proszę ocenić poziom „burzliwości i zmienności” otoczenia (w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza wysoki poziom stabilności otoczenia, 2 przeciętny poziom intensywności zmian w otoczeniu, natomiast 3 otoczenie „burzliwe”)

	1	2	3
Otoczenie polityczno-prawne			
Otoczenie ekonomiczne			
Otoczenie społeczno-kulturowe			
Otoczenie technologiczne			

Umiejętność dopasowania organizacji do otoczenia

Proszę ocenić poziom umiejętności Państwa Portu Lotniczego w dopasowywaniu się do zmian w otoczeniu (w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niski poziom umiejętności, 2 przeciętny poziom umiejętności, natomiast 3 wysoki poziom umiejętności)

	1	2	3
Otoczenie polityczno- prawne			
Otoczenie ekonomiczne			
Otoczenie społeczno-kulturowe			
Otoczenie technologiczne			

Proces kształtowania dynamicznych zdolności

Proszę o dokonanie oceny znaczenia poszczególnych dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności Państwa Portu Lotniczego.

	Nieistotne	Mało istotne	Przeciętne znaczenie	Istotne	Bardzo istotne
Poszukiwanie okazji					
Umiejętność analizy otoczenia, nakierowana na kreowanie nowych potrzeb klientów (pasażerów)					
Umiejętność analizy otoczenia, z perspektywy antycypowanych działań konkurentów					
Umiejętność tworzenia nowych idei					
Świadomość zmian w otoczeniu					

Uczenie się					
Umiejętność pozyskiwania wiedzy					
Umiejętność transferu wiedzy wewnątrz organizacji					
Umiejętność alokacji i przechowywania wiedzy					
Umiejętność zarządzania własnością intelektualną					
Umiejętność zachęcania do innowacji i eksperymentowania					
Koordinacja					
Umiejętność tworzenia wizji, integrującej interesariuszy					
Umiejętność budowania lojalności interesariuszami					
Umiejętność integracji działań w łańcuchu dostaw					
Umiejętność zarządzanie aliansami strategicznymi					
Umiejętność budowanie zaangażowania pracowników					
Umiejętność tworzenia spójnych reguł decyzyjnych					
Umiejętność integracji i koordynacji procesów biznesowych					
Konfiguracja i rekonfiguracja					
Umiejętność tworzenia zasobów i umiejętności					
Umiejętność pozyskiwania zasobów i umiejętności					
Umiejętność integracji zasobów i umiejętności					
Umiejętność tworzenia innowacji					
Umiejętność pozbywania się (uwalniania) zbędnych i nadmiarowych zasobów i umiejętności					
Umiejętność wdrażania nowych technologii					

Adaptacja					
Umiejętność transformacji modelu biznesu					
Umiejętność zarządzania granicami organizacji					
Umiejętność zapewnienia dynamicznego procesu zarządzania strategicznego					
Umiejętność doskonalenia organizacji					
Umiejętność adaptacji i implementacji najlepszych praktyk zarządzania					
Umiejętność zapewnienia elastyczności struktury organizacyjnej					
Umiejętność zarządzania tożsamością organizacji					

Proszę o dokonanie oceny poziomu intensywności działań w poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności w Państwa Porcie Lotniczym

	Brak występowania danego czynnika	Niski poziom intensywności działań	Przeciętny poziom intensywności działań	Wysoki poziom intensywności działań	Bardzo wysoki poziom intensywności działań
Poszukiwanie okazji					
Uczenie się					
Koordinacja					
Konfiguracja i rekonfiguracja					
Adaptacja organizacji					

Uwarunkowania procesu kształtowania dynamicznych zdolności – zasoby i umiejętności regionalnych portów lotniczych

Proszę o ocenę znaczenia krytycznych zasobów i umiejętności wpływających na efektywność ekonomiczną Państwa Portu Lotniczego

	Nieistotne	Mało istotne	Przeciętne znaczenie	Istotne	Bardzo istotne
Technologiczne zasoby i umiejętności					
Finansowe zasoby i umiejętności					
Ludzkie zasoby i umiejętności					
Reputacyjne zasoby i umiejętności					
Strukturalne zasoby i umiejętności					
Institutionalne zasoby i umiejętności					
Rynkowe zasoby i umiejętności					

Efektywność ekonomiczna

Proszę o dokonanie oceny efektywności ekonomicznej Państwa Portu Lotniczego (w skali od 1 do 5), w porównaniu z efektywnością innych Portów (ocena jest subiektywna).

Efektywność badanego Portu Lotniczego	Zdecydowanie gorzej	Gorzej	Prawie tak samo	Lepiej	Zdecydowanie lepiej
1. Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w latach 2012-2015 w porównaniu do innych Portów Lotniczych					
2. Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w latach 2012-2013 w porównaniu do innych Portów Lotniczych					
3. Dynamika wzrostu udziału w rynku w latach 2012-2015 w porównaniu do innych Portów Lotniczych					
4. Dynamika zyskowności (zysk netto) w latach 2012-2015 w porównaniu do innych Portów Lotniczych					
5. Poziom lojalności klientów w latach 2012-2015 w porównaniu do innych Portów Lotniczych					

Załącznik nr 2 Pytania do wywiadu pogłębionego

I. Umiejętność dopasowania się do otoczenia

1. W jaki sposób Państwa Port Lotniczy dopasowuje się do zmian otoczenia?
2. Jakie czynniki mają istotne znaczenie dla Państwa Portu Lotniczego w dopasowywaniu się do zmian otoczenia?
3. Co daje Państwu przewagę w dopasowywaniu się do zmian otoczenia?
4. Jaki jest klimat biznesowy regionu, w którym funkcjonuje Państwa Port Lotniczy?
5. Jakie czynniki ograniczają przewagę portu lotniczego?

II. Uwarunkowania zasobowe

1. Jakie zasoby są krytyczne dla funkcjonowania i rozwoju Państwa Portu Lotniczego?
 - a) Jakie zasoby są krytyczne z perspektywy realizowania celów Portu?
 - b) Jaki jest Pana zdaniem cel funkcjonowania portu lotniczego?
2. Jakie zasoby zaliczyłby Pan do kategorii „specyficznych” (rzadkich) zasobów z perspektywy Państwa Portu Lotniczego?
 - A) Zasoby ludzkie
 - Jak ocenia Pan kompetencje pracowników Państwa Portu Lotniczego?
 - Jak ocenia Pan dopasowanie kompetencji pracowników Państwa Portu Lotniczego?
 - Jak ocenia Pan kompetencje pracowników podmiotów współpracujących z Państwa Portem Lotniczym?
 - Jak ocenia Pan dopasowanie kompetencji pracowników podmiotów współpracujących z Państwa Portem Lotniczym?
 - B) Zasoby finansowe
 - Jak ocenia Pan kształtowanie bazy zasobowej z perspektywy zasobów finansowych?
 - C) Zasoby reputacyjne (z perspektywy różnych grup interesariuszy)
 - Jakiego znaczenia ma reputacja portu lotniczego dla klientów?
 - Jakiego znaczenia ma reputacja portu lotniczego dla udziałowców?
 - Jakiego znaczenia ma reputacja portu lotniczego dla linii lotniczych?
 - D) Zasoby technologiczne
 - Jak ocenia Pan znaczenie zasobów technologicznych dla portu lotniczego?
 - Jaki wpływ na rozwój portu mają zasoby technologiczne?
 - Czy zasoby technologiczne wykorzystywane przez Państwa Port Lotniczy stanowią własność portów, czy właścicielami tych zasobów są podmioty zewnętrzne?
 - E) Zasoby strukturalne
 - Jak ocenia Pan strukturę organizacyjną portu lotniczego?
 - Czy przyjęta struktura organizacyjna sprzyja kreatywności, komunikacji zarówno pionowej, jak również poziomej?
 - Jak ocenia Pan funkcjonowanie modelu biznesu portu lotniczego (z perspektywy relacji z podmiotami współpracującymi z portem lotniczym)?
 - W jaki sposób są budowane/kształtowane relacje Państwa Portu Lotniczego z podmiotami współpracującymi z Portem?
 - F) Zasoby instytucjonalne
 - Jak ocenia Pan relacje Państwa Portu Lotniczego z samorządem?
 - G) Zasoby rynkowe
 - Jak ocenia Pan klimat biznesowy Państwa Portu Lotniczego?
 - Jak ocenia Pan poziom konkurencyjności regionu?
 - Jak ocenia Pan rynek z perspektywy dostępnych zasobów ludzkich?

- Jak ocenia Pan rynek klienta (pasażera)?

III. Zmiana bazy zasobowej (zasoby rynkowe, instytucjonalne, strukturalne itd. - wskazane powyżej A-G)

1. Jakie czynniki wpływają na kształtowanie bazy zasobowej Państwa Portu Lotniczego?
2. Jaka jest dynamika zmian bazy zasobowej Państwa Portu Lotniczego (Co 1 rok, co 5 lat? Częściej/rzadziej?)

IV. Proces kształtowania dynamicznych zdolności

POSZUKIWANIE OKAZJI

- 1) Jakie działania są podejmowane w Państwa Porcie Lotniczym w odniesieniu do poszukiwania nowych pomysłów, kreowania potrzeb klientów portu, przewidywania zmian w otoczeniu?
- 2) Jakie bariery wskazałby Pan w odniesieniu do poszukiwania okazji przez port lotniczy?
- 3) Jakie bariery wskazałby Pan w odniesieniu do wdrażania nowych rozwiązań w Państwa Porcie Lotniczym?

UCZENIE SIĘ

- 1) Jakie działania są podejmowane w Państwa Porcie Lotniczym w procesie zarządzania wiedzą? Czy stosują Państwo narzędzia zarządzania wiedzą?
- 2) Jak ocenia Pan znaczenie procesu uczenia się w kontekście funkcjonowania portu?
- 3) Jak scharakteryzowałby Pan zarządzanie wiedzą w porcie lotniczym?
- 4) W których obszarach wiedza jest krytycznym zasobem portu lotniczego?
- 5) Jakie bariery wskazałby Pan w odniesieniu do procesu uczenia się portu lotniczego?

KOORDYNACJA

- 1) Jak ocenia Pan aktywność portu lotniczego w kształtowaniu relacji z interesariuszami?
- 2) Jakie grupy interesariuszy uważa Pan za istotne dla funkcjonowania portu lotniczego?
- 3) Jakie bariery wskazałby Pan w odniesieniu do koordynacji działań?

KONFIGURACJA I REKONFIGURACJA

- 1) Czy port lotniczy pozbywa się nadmiarowych zasobów?
- 2) Jak ocenia Pan zdolność portu do tworzenia nowych zasobów i umiejętności?
- 3) Na pozyskiwaniu jakich zasobów koncentruje się port lotniczy?
- 4) Jakie bariery wskazałby Pan w odniesieniu do zmiany układu zasobów (nabywania, tworzenia ale również pozbywania się nadmiarowych zasobów)?

ADAPTACJA

- 1) Czy model biznesu portu lotniczego ulega zmianom? Jeżeli tak, to jakim?
- 2) Jakie narzędzia stosują Państwo w celu doskonalenia organizacji?
- 3) Czy współpracują Państwo z jakimiś podmiotami w celu doskonalenia działań i procesów zachodzących w Państwa Porcie Lotniczym?
- 4) Jak ocenia Pan zaangażowanie pracowników z perspektywy opracowywania, wdrażania zmian w procesie zarządzania portem (realizacji celów)?

Załącznik nr 3 Dane finansowe regionalnych portów lotniczych w Polsce

Port lotniczy	Przychody ogółem (w tys. zł)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	15 405	14 301	16 996	21 631	24 102	23 089
Gdańsk im. L. Wałęsy	112 404	118 494	136 148	143 928	129 260	147 083
Katowice-Pyrzowice	104 931	105 148	114 887	118 559	246 963	247 220
Kraków-Balice	161 110	179 381	167 473	173 193	22 985	25 051
Lublin	5 049	14 443	18 303	25 371	b/d	16 146
Łódź-Lublinek	16 402	17 897	17 570	26 767	150 443	169 852
Poznań-Ławica	61 816	51 565	55 473	62 032	69 895	73 488
Radom-Sadków	48	1 575	451	832	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	57 711	61 789	63 094	61 422	58 789	61 410
Szczecin-Goleniów	9 968	11 967	11 605	12 528	15 583	b/d
Warszawa-Modlin	34 123	25 871	51 674	66 176	67 707	b/d
Wrocław-Strachowice	168 037	159 149	159 739	150 232	146 707	188 350
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	Przychody netto ze sprzedaży (w tys. zł)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	10 546	12 410	13 632	15 542	17 348	18 694
Gdańsk im. L. Wałęsy	102 563	106 066	121 114	129 169	136 936	150 529
Katowice-Pyrzowice	93 182	95 230	100 700	106 896	117 027	137 132
Kraków-Balice	151 270	155 767	158 410	163 518	195 446	227 008
Lublin	-190	4 770	4 878	10 641	7 628	9 693
Łódź-Lublinek	10 816	11 849	11 272	11 946	b/d	10 154
Poznań-Ławica	56 873	48 538	53 358	57 145	64 068	70 567
Radom-Sadków	18	83	161	525	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	53 181	54 302	47 877	48 205	42 991	47 907
Szczecin-Goleniów	9 057	9 166	8 979	10 825	13 113	b/d
Warszawa-Modlin	27 290	14 148	43 143	52 917	56 293	b/d
Wrocław-Strachowice	163 759	152 579	153 945	138 179	139 316	180 365

Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	ROA					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	-6,33%	-9,60%	-4,45%	-4,56%	-7,39%	-8,28%
Gdańsk im. L. Wałęsy	2,12%	3,20%	5,13%	3,78%	3,73%	4,51%
Katowice-Pyrzowice	4,02%	1,88%	3,28%	1,66%	1,40%	1,88%
Kraków-Balice	7,24%	8,77%	5,30%	4,06%	4,18%	5,30%
Lublin	-3,25%	-7,20%	-6,62%	-5,69%	-5,36%	-6,86%
Łódź-Lublinek	-9,97%	-8,95%	-8,37%	-12,69%	b/d	-9,19%
Poznań-Ławica	0,42%	-0,37%	0,04%	-0,53%	0,44%	-2,12%
Radom-Sadków	-15,67%	-13,47%	-17,11%	-23,12%	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	-2,62%	-2,60%	-2,28%	-2,75%	-2,71%	-2,64%
Szczecin-Goleniów	-3,62%	-4,30%	-2,68%	-2,73%	-3,51%	b/d
Warszawa-Modlin	-5,56%	-10,44%	-4,16%	0,48%	-1,10%	b/d
Wrocław-Strachowice	-0,52%	-1,59%	0,27%	1,63%	1,44%	1,64%
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	ROE					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	-7,47%	-14,23%	-7,49%	-9,16%	-14,65%	-15,95%
Gdańsk im. L. Wałęsy	5,32%	6,86%	10,64%	8,33%	7,66%	8,35%
Katowice-Pyrzowice	5,53%	2,66%	5,35%	2,97%	2,62%	3,24%
Kraków-Balice	8,63%	10,80%	7,40%	6,71%	7,44%	8,38%
Lublin	-11,04%	-27,79%	-31,08%	-28,23%	-24,58%	-28,30%
Łódź-Lublinek	-32,99%	-29,76%	-22,08%	-34,48%	b/d	-23,95%
Poznań-Ławica	0,71%	-0,59%	0,07%	-1,04%	0,89%	-4,28%
Radom-Sadków	-21,10%	-16,32%	-37,42%	-44,28%	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	-3,64%	-4,16%	-3,66%	-4,69%	-4,61%	-4,67%
Szczecin-Goleniów	-6,71%	-7,98%	-8,30%	-7,80%	-9,26%	b/d
Warszawa-Modlin	-10,47%	-20,95%	-9,38%	1,11%	-2,52%	b/d

Wrocław-Strachowice	-1,26%	-3,82%	0,64%	3,85%	3,26%	3,65%
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	ROS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	-43,78%	-66,03%	-40,29%	-39,62%	-56,79%	-52,89%
Gdańsk im. L. Wałęsy	11,53%	15,45%	23,48%	18,79%	17,66%	19,10%
Katowice-Pyrzowice	18,77%	9,41%	18,88%	10,18%	8,39%	9,16%
Kraków-Balice	25,65%	35,16%	25,56%	24,05%	24,12%	25,50%
Lublin	7,00%	-661,09%	-649,63%	-248,89%	-329,74%	-323,90%
Łódź-Lublinek	-349,05%	-285,23%	-324,44%	-463,84%	b/d	-378,75%
Poznań-Ławica	3,50%	-3,54%	0,36%	-5,32%	4,02%	-16,94%
Radom-Sadków	-26450,34%	-8218,67%	-7716,41%	-3378,24%	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	-28,17%	-30,24%	-29,76%	-36,68%	-38,67%	-32,20%
Szczecin-Goleniów	-50,70%	-61,04%	-57,12%	-55,00%	-57,10%	b/d
Warszawa-Modlin	-100,95%	-322,12%	-43,25%	4,22%	-8,87%	b/d
Wrocław-Strachowice	-1,89%	-5,94%	0,98%	6,92%	6,02%	5,40%
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	EBITDA (w tys. zł)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	-1 341	-4 026	-1 009	-1 142	-3 239	-2 531
Gdańsk im. L. Wałęsy	45 085	54 040	68 159	64 837	72 185	78 151
Katowice-Pyrzowice	34 838	29 338	41 138	39 173	42 608	47 797
Kraków-Balice	72 215	84 202	67 895	70 303	100 759	120 867
Lublin	-14 010	-9 252	-10 752	-5 705	-5 978	-13 026
Łódź-Lublinek	-23 147	-16 274	-18 939	-36 435	b/d	-19 816
Poznań-Ławica	11 809	9 586	15 283	16 700	23 762	14 055
Radom-Sadków	-5 472	-6 367	-10 110	-12 444	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	3 483	6 391	13 783	12 627	14 900	14 840
Szczecin-Goleniów	3 791	-1 437	-885	-1 419	1 505	b/d
Warszawa-Modlin	-13 996	-24 063	1 880	13 988	19 646	b/d
Wrocław-Strachowice	19 408	17 485	26 164	34 149	33 501	39 561

Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d
Port lotniczy	Zysk (strata) netto (w tys. zł)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bydgoszcz-Szwederowo	-4 617	-8 194	-5 492	-6 158	-9 851	-9 888
Gdańsk im. L. Wałęsy	11 823	16 383	28 435	24 276	24 188	28 748
Katowice-Pyrzowice	17 486	8 964	19 011	10 877	9 814	12 563
Kraków-Balice	38 754	54 761	40 493	39 320	47 133	57 884
Lublin	-14 764	-31 532	-31 692	-26 485	-25 153	-31 396
Łódź-Lublinek	-37 752	-33 797	-36 569	-55 410	b/d	-38 458
Poznań-Ławica	1 989	-1 709	195	-2 990	2 577	-11 952
Radom-Sadków	-4 726	-6 833	-12 401	-17 739	b/d	b/d
Rzeszów-Jasionka	-14 979	-16 421	-14 246	-17 682	-16 626	-15 424
Szczecin-Goleniów	-4 592	-5 595	-5 129	-5 953	-7 487	b/d
Warszawa-Modlin	-27 550	-45 574	-18 661	2 232	-4 992	b/d
Wrocław-Strachowice	-3 102	-9 063	1 533	9 561	8 387	9 737
Zielona Góra-Babimost	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d

Załącznik nr 4 Charakterystyka regionalnych portów lotniczych – zestawienie

Nazwa portu lotniczego (wg zestawienia ULC)	Pełna nazwa, kod IATA, kod ICAO	Geneza portu lotniczego	Spółka zarządzająca	Rok powstania spółki	Struktura własności
Bydgoszcz-Szwederowo	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Ignacego Jana Paderewskiego Bydgoszcz (kod IATA: BZG, kod ICAO: EPBY)	Lotnisko powstało podczas I Wojny Światowej na potrzeby armii niemieckiej. W roku 1929 zostały uruchomione loty cywilne; PLL „LOT” obsługiwało połączenia z Poznaniem, Warszawą i Gdańskiem. Po okresie II wojny światowej loty cywilne wznowiono na krótko po roku 1948. W roku 1992 podjęto próbę reaktywacji portu, utworzono Bydgoską Korporację Lotniczą Sp. z o.o., przekształconą w 1995 roku w spółkę Port Lotniczy Bydgoszcz S.A.	Port Lotniczy Bydgoszcz S.A.	1995 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Województwo Kujawsko-Pomorskie: 71,23% • Gmina Miasta Bydgoszcz: 22,85% • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze" : 5,91%
Port Lotniczy Gdańsk im. L.Wałęsy	Port lotniczy Gdańsk-Rębiechowo im. Lecha Wałęsy (kod IATA: GDN, kod ICAO: EPGD)	Lotnisko powstało na bazie lotniska wojskowego po 1910 roku; w latach 20. Lotnisko zyskało charakter międzynarodowy. W maju 1974 roku miało miejsce otwarcie portu lotniczego w bieżącej lokalizacji. 2 maja 1974 roku jako otwarcie lotniska, jako pierwszego polskiego portu lotniczego. Od maja 1994 roku port jest zarządzany przez spółkę Port Lotniczy Gdańsk Sp. z o.o.	Port Lotniczy Gdańsk Sp. z o.o.	1993 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Gmina Miasta Gdańska: 33,63% • Województwo Pomorskie: 32,85% • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 29,09% • Gmina Miasta Gdyni: 2,23% • Gmina Miasta Sopotu: 2,19%

Katowice-Pyrzowice	Międzynarodowy port lotniczy Katowice (kod IATA: KTW, kod ICAO: EKPT)	Budowę lotniska rozpoczęto w 1940 r. na potrzeby przeładunku materiałów wojskowych z samolotów lecących z głębi Rzeczy, zaopatrujących oddziały na froncie wschodnim; Ruch rozkładowy od 1966 roku.	Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze S.A.	1991 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Węglkokoks SA: 42,492% • Województwo Śląskie: 34,883% • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 17,304% • Gmina m. Katowice: 4,891% • Pozostałe Gminy posiadają 0,34% • Inni akcjonariusze, w tym izby gospodarcze, spółki prawa handlowego i osoby fizyczne posiadają 0,112%
Kraków-Balice	Międzynarodowy Port Lotniczy w Krakowie im. Jana Pawła II (Kod IATA: KRK, kod ICAO: EPKK)	W 1964 roku władze wojskowe udostępniły 10 ha terenu na potrzeby przyszłego, cywilnego użytkownika oraz udzielenie pozwolenia na korzystanie z urządzeń lotniskowych.	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków - Balice sp. z o.o.	1996 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 76,19% • Województwo Małopolskie 22,73% • Gmina m. Kraków 1,04% • Gmina Zabierzów 0,04%
Lublin		W 1935 roku rozpoczęcie budowy lotniska wojskowego; 2007 rok: Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego udziela zezwolenia na założenie lotniska cywilnego, użytku publicznego Lublin-Świdnik	Port Lotniczy Lublin S.A.	1999 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Województwo Lubelskie, miasto Lublina oraz miasto i powiat Świdnik: 100%.

Łódź-Lublinek	Port Lotniczy Łódź Lublinek (kod IATA: LCJ, kod ICAO: EPLL).	W 1925 r. miało miejsce otwarcie lotniska w Lublinku. W okresie II Wojny Światowej lotnisko było rozbudowywane. W latach 1945-1958 połączenia krajowe m.in. z Warszawą, Wrocławiem, Gdańskiem i Krakowem. Na przełomie lat 50. i 60. zawieszono regularne połączenia, lotnisko stało się lotniskiem sportowo-usługowym. W 1994r. wraca tzw. mały ruch pasażerski.	Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta Sp. z o.o.	2001 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Miasto Łódź: 95,651% • Województwo Łódzkie: 4,347% • Stowarzyszenie Aeroklub Łódzki: 0,001% • Stowarzyszenie Aeroklub Polski: 0,001%
Poznań-Ławica	Port Lotniczy Poznań Ławica im. H. Wieniawskiego (kod IATA: POZ, kod ICAO: EPPO)	W 1912 roku powstało pruskie lotnisko wojskowe w Ławicy pod Poznaniem. W 1925r. Pierwsze regularne połączenie Poznań-Warszawa-Poznań.	Port Lotniczy Poznań-Ławica Sp. z o.o.	1997 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 39% • Miasto Poznań : 37% • Województwo Wielkopolskie: 24%
Radom-Sadków		Lotnisko powojskowe, w 2014 roku uzyskało certyfikat lotniska cywilnego. W 2016 roku lotnisko przestało obsługiwać regularne połączenia.	Port Lotniczy Radom S.A.	2001 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Gmina Miasta Radomia: 100%
Rzeszów-Jasionka	Port Lotniczy Rzeszów Jasionka (kod IATA: RZE, kod ICAO: EPRZ)	W 1940 rozpoczęto budowę lotniska na potrzeby wojsk hitlerowskich, które opuszczając lotnisko w 1944 dokonali całkowitego zniszczenia. W 1946 roku decyzją Wydziału Lotnictwa Cywilnego ówczesnych władz administracyjnych rozpoczęto odbudowę.	Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka Sp. z o.o.	2007 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 45,65% • Województwo Podkarpackie: 54,35%

Szczecin-Goleniów	Port Lotniczy Szczecin Goleniów im. NSZZ „Solidarność” (kod IATA: SZZ, kod ICAO: EPSC)	W 1953 roku rozpoczęto budowę lotniska wojskowego. W 1967 na wojskowym lotnisku w Goleniowie utworzono wydzieloną część cywilną.	Port Lotniczy Szczecin-Goleniów Sp. z o.o.	1999 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze": 41,83% • Miasto Szczecin oraz Gmina i Miasto Goleniów: 34,45% • Samorząd Województwa Zachodniopomorskiego: 19,98% • Gmina Miasto Goleniów: 2,74%
Warszawa-Modlin	Port Lotniczy Warszawa/Modlin (kod IATA: WMI, kod ICAO: EPMO)	W 1937 r. lotnisko zostało zaprojektowane jako lotnisko wojskowe Drugiej Rzeczypospolitej. Do lat 40. niewykorzystywane. W latach 1945 - 2000 używane przez siły powietrzne RP. W roku 2006 Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego wydał zezwolenie na założenie lotniska cywilnego; w 2008 roku wydano zgodę na przeprowadzenie prac modernizacyjnych, które zakończono w roku 2012.	Port Lotniczy Modlin Sp. z o.o.	2005 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Agencja Mienia Wojskowego: 33,29% • Województwo Mazowieckie: 32,66% • Państwowe Przedsiębiorstwo Porty Lotnicze: 29,39% • Nowy Dwór Mazowiecki: 4,66%
Wrocław-Strachowice	Lotnisko Wrocław Strachowice im. M. Kopernika (kod IATA: WRO, kod ICAO: EPWR)	W latach 30. XXw. rozpoczęto budowę lotniska na potrzeby niemieckiego lotnictwa wojskowego. W 1945 roku rozpoczęcie cywilnej działalności lotniczej, uruchomienie okrężnego połączenia lotniczego Warszawa-Łódź-Poznań-Wrocław-Katowice-Łódź-Warszawa	Port Lotniczy Wrocław S.A.	1992 rok	<ul style="list-style-type: none"> • Miasto Gmina Wrocław: 49,25% • Województwo Dolnośląskie: 31,01% • Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze”: 19,74%

Zielona Góra-Babimost	Port Lotniczy Zielona Góra Babimost (kod IATA: IEG, kod ICAO: EPZG)	Lotnisko wojskowe po II Wojnie Światowej, pierwszy lot pasażerski w 1977 roku.	Lotnisko Zielona Góra/Babimost Spółka z o.o.	2010 rok	<ul style="list-style-type: none"> Województwo Lubuskie: 100%
-----------------------	---	--	--	----------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na stronach internetowych regionalnych portów lotniczych.

Załącznik nr 5 Wielkość ruchu cargo w latach 2012-2015 (w tonach) oraz *general aviation*

Port lotniczy	2012			2013			2014			2015					
	zagraniczne	razem	przeżytki pocztowe	2013-krajowe	zagraniczne	razem	przeżytki pocztowe	2014-krajowe	zagraniczne	razem	przeżytki pocztowe	2015-krajowe	zagraniczne	razem	przeżytki pocztowe
Bydgoszcz-Szwederowo	5	378	99%	340	20	343	94%	56	2	58	b/d	0	8	8	b/d
Gdańsk im. L.Wałęsy	9 357	10 546	9%	1 114	9 089	1 117	8%	142	12 541	12 683	b/d	361	12 387	12 748	b/d
Katowice-Pyrzowice	9 357	11 196	15%	1 550	342	1 553	75%	1 185	244	1 429	b/d	1 116	357	1 473	b/d
Kraków-Balice	0	0	0%	0	12	3	0%	0	0	0	b/d	0	16	16	b/d
Lublin	1 047	1 047	0%	0	3 183	3	0%	0	5 533	5 533	b/d	0	6 431	6 431	b/d
Łódź-Lublinek	440	725	25%	1 155	3 761	1 158	18%	1 157	2 904	4 061	b/d	589	4 576	5 165	b/d
Poznań-Ławica	43	1 030	83%	479	33	482	75%	576	25	601	b/d	433	54	487	b/d
Radom-Sadków	0	0	0%	0	0	3	0%	0	0	0	b/d	0	0	0	b/d
Rzeszów-Jasionka	198	600	67%	444	165	447	69%	406	779	1 185	b/d	308	3 845	4 153	b/d
Szczecin-Goleniów	60	730	90%	621	0	624	94%	549	0	549	b/d	492	0	492	b/d
Warszawa-Modlin	0	0	0%	0	0	3	0%	0	0	0	b/d	0	0	0	b/d
Wrocław-Strachowice	24	926	89%	760	156	763	75%	414	36	450	b/d	23	296	319	b/d
Zielona Góra-Babimost	0	0	0%	0	0	3	0%	0	0	0	b/d	0	0	0	b/d

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Liczba operacji w ruchu general aviation w latach 2012-2015

Port lotniczy	2012	2013	2014	2015
Bydgoszcz-Szwederowo	0%	1%	1%	1%
Gdańsk im. L. Wałęsy	7%	15%	5%	4%
Katowice-Pyrzowice	10%	9%	11%	12%
Kraków-Balice	7%	4%	5%	4%
Lublin	0%	2%	1%	0%
Łódź-Lublinek	4%	2%	6%	19%
Poznań-Ławica	13%	10%	11%	13%
Radom-Sadków	0%	0%	0%	0%
Rzeszów-Jasionka	12%	11%	6%	1%
Szczecin-Goleniów	6%	2%	0%	0%
Warszawa-Modlin	0%	12%	4%	2%
Wrocław-Strachowice	11%	8%	9%	9%
Zielona Góra-Babimost	1%	1%	1%	1%
Warszawa im. F. Chopina	29%	23%	42%	33%
Razem porty regionalne	71%	77%	58%	67%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.