

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 101



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Słaby
dr hab. Marian Żukowski, prof. UMCS

Recenzenci

dr hab. Piotr Albiński, prof. SGH
dr Maria Aluchna
dr Wiktor Bołkunow
dr hab. Małgorzata Bombol, prof. SGH
dr hab. Anna Dąbrowska, prof. SGH
dr hab. Zbigniew Dworzecki, prof. SGH
prof. dr hab. Lechosław Garbarski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr hab. Mirosława Janoś-Kresło, prof. SGH
prof. dr hab. Andrzej Kierczyński
dr hab. Zdzisław Leszczyński, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
dr Rafał Mrówka
dr Mikołaj Pindelski
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Cezary Suszyński
dr Teresa Taranko

Redaktor

Krystyna Kawerska

Asystent techniczny

Ewa Niewiarowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax (0 22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Trudności pomiaru i diagnozy stanu kryzysowego w przedsiębiorstwie Krzysztof Andruszkiewicz	7
Wybrane trendy w zarządzaniu w dobie kryzysu Katarzyna Bachnik	15
Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje Anna Baraniecka	22
Wiedza w organizacji wirtualnej Damian Dziembek	31
Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce Janusz Fudaliński	45
Wpływ sieci gospodarczych na budowę gospodarki opartej na wiedzy na przykładzie Wielkopolski Paulina Golińska	59
Wpływ stóp procentowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw Arkadiusz Górski	69
Rola Rady Nadzorczej w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa Bartosz Jasiński	79
Wpływ strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa Dorota Jelonek	88
Wartość godziwa – przełom w sprawozdawczej wycenie dokonań przedsiębiorstw Anna Karmańska	97
Rozwój Asseco Poland S.A. jako przykład tworzenia międzynarodowej grupy kapitałowej Krzysztof Kaszuba	108
Percepcja produktywności w życiu codziennym Alicja Keplinger	117
Zastosowanie struktury sieciowej w zarządzaniu projektami Ewa Kozień	130
Przywództwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstwa Teresa Kraśnicka, Grzegorz Głód	137
Przełomy strategiczne związane ze zmieniającą się rolą biznesu w społeczeństwie Grażyna Leśniak-Łebkowska	147
Reakcje przedsiębiorstw sektora lotniczego na kryzys – procesy restrukturyzacyjne Elżbieta Marciszewska	154
Ekwifinalność a skuteczność zastosowania zasobów innowacji do budowy strategii przywództwa w przemyśle wysokich technologii Tomasz Modzelewski	164

Spoleczna odpowiedzialność biznesu w dobie globalizacji – plan działania dla przedsiębiorstw Joanna Oleśków-Szłapka	173
Wykorzystanie nowych technologii w oddziaływaniu na rynkowe decyzje młodych konsumentów Anita Proszowska	186
Ocena dynamiki populacji przedsiębiorstw w Polsce Aneta Ptak-Chmielewska	193
Kierunek rozwoju modeli biznesowych w sektorze sprzedaży i obsługi samochodów osobowych w Polsce Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska, Józef Haller	204
Strategie społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw – główne założenia Agnieszka Sokołowska	213
Pokusa nadużycia implikowanej pomocy kredytowej. Jak ograniczyć społeczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw ważnych dla interesów państwa? Piotr Wiśniewski	224
Zrównoważone zarządzanie strategiczne – w kierunku większej równowagi w zarządzaniu przedsiębiorstwem Anna Witek-Crabb	236
Współdziałanie średnich przedsiębiorstw z konkurentami Anna Wójcik-Karpacz	245
Summary	257

Zeszyt naukowy 'konferencyjny'

OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Zawiera on artykuły pracowników naukowych i doktorantów licznych polskich ośrodków akademickich.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zarządzaniu różnymi sferami działalności przedsiębiorstw.

Mamy nadzieję, że zeszyt spotka się z Państwa życzliwym zainteresowaniem, stając się zarazem bodźcem do dalszych badań i prac naukowych.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak

Trudności pomiaru i diagnozy stanu kryzysowego w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

We współczesnym przedsiębiorstwie kryzys może pojawić się zawsze i może opierać całą organizację lub poszczególne jej części. Przy uwzględnieniu obecnych uwarunkowań, w jakich działają przedsiębiorstwa, jest to zjawisko powszechne, nawet dość częste i traktowane przez teoretyków, jak i doświadczonych praktyków, jako coś normalnego.

Jednak bardzo często kryzys stanowi duże zagrożenie dla przedsiębiorstwa, a w szczególności negatywnie wpływa na jego rozwój oraz konkurencyjność, wizerunek, a nawet może doprowadzić do upadłości firmy. Przedsiębiorstwo dotknięte kryzysem można porównać do stanu „chorobowego” tej organizacji. Im szybciej ta „choroba” zostanie wszechstronnie zbadana i rozpoznana, tym łatwiejsze, a także mniej bolesne będzie uzdrawianie, czyli w ten sposób zwiększy się szansa na pokonanie kryzysu. Ocena sytuacji w przedsiębiorstwie staje się jednak często subiektywna, ze względu na podmiot oceniający, przyjęte kryteria czy metody oceny. Dlatego należy liczyć się z tym, że wyniki takiej oceny mogą nie być zbieżne i zależeć od oceniających osób (grup), którymi mogą być właściciele przedsiębiorstwa, akcjonariusze, kadra kierownicza, pozostali pracownicy, inwestorzy, instytucje finansowe, czy zewnętrzne jednostki kontrolne lub organa administracji państwowej.

Rozpoznawanie zjawisk kryzysowych, zwłaszcza ich diagnozowanie, a w szczególności niebudzący wątpliwości pomiar, należy zaliczyć do czynności niezwykle trudnych. Autor niniejszego artykułu chciałby problem ten przybliżyć, zasygnalizować trudności oraz podać wybrane przykłady metod diagnostycznych.

2. Istota zjawiska kryzysu

Przedsiębiorstwo w całym okresie swojego istnienia, określanym w literaturze przedmiotu „cyklem życia przedsiębiorstwa”, przechodzi przez kolejne fazy rozwoju, w trakcie których mogą pojawiać się trudne momenty, określane kryzysami¹.

¹ Zob.: L. E. Greiner, Evolution and revolution as organizations grow, „Harvard Business Review”, July/August 1972, s. 41.

Przedsiębiorstwo spotyka się na ogół z kryzysem wtedy, kiedy wyczerpują się jego dalsze możliwości efektywnego funkcjonowania, tkwiące w dotychczasowych rozwiązaniach². Kryzys jest wobec tego takim zjawiskiem (stanem), w którym przedsiębiorstwo dążące do przetrwania i ponownego rozwoju musi sobie z nim poradzić. Nieumiejętne ze strony przedsiębiorstwa reakcje lub ich brak mogą spowodować, że organizacja nie może utrzymać się na rynku i utraci możliwości dalszego samodzielnego funkcjonowania.

Kryzys w przedsiębiorstwie z reguły nie pojawia się w jednym momencie lecz, jak wynika z badań, jest zjawiskiem narastającym i przyjmującym charakter procesu. Na początku tego procesu możemy mówić o „kryzysie potencjalnym”, który dopiero stanowi zagrożenie dla przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Ten stan w postaci pewnych sygnałów (symptomów) wynika z oddziaływania niekorzystnych czynników wewnętrznych lub zewnętrznych. Jednak po pewnym okresie kryzys ten może przekształcić się w „kryzys ukryty”, który dość często jest bagatelizowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Kryzys ten jednak może dalej się rozwijać i przekształcić w fazę „kryzysu jawnego”. W tym momencie najczęściej podejmowane nawet zdecydowane przeciwdziałania są już zbyt spóźnione, a skutki kryzysu są powszechnie widoczne i uniemożliwiają realizację celów przedsiębiorstwa.

Jednoznaczne i precyzyjne wskazanie punktu (momentu), w którym przedsiębiorstwo „przechodzi” przez próg kryzysu, jest bardzo trudne i praktycznie niemożliwe. Natomiast skuteczne wychodzenie przedsiębiorstwa z kryzysu nie jest zadaniem prostym i z pewnością nie należy w opinii menedżerów do łatwych. Przedsiębiorstwo skutecznie walczące z tym zjawiskiem powinno przejść do kolejnego etapu rozwoju, czyli rozwijać się poprzez pokonywanie kolejnych kryzysów. W ten sposób sam kryzys może stanowić punkt zwrotny o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa i być okazją do rozwoju (szansą) albo stać się niebezpiecznym zagrożeniem dla dalszego funkcjonowania.

3. Wychwytywanie słabych sygnałów (symptomów) kryzysu

Niezwykle pożądaną i ważną umiejętnością przedsiębiorstw, będących w stanie gotowości do stawienia czoła stanom kryzysowym, jest wylapywanie z gąszczy sygnałów trafiających do firmy tych, które zapowiadają pojawienie się sytuacji kryzysowych. Sygnały o zbliżającym się zagrożeniu w początkowym okresie są

² Szerzej na ten temat: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, s. 23–27; J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 445; B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004, s. 11.

bardzo słabe, lecz w tym momencie ich waga jest wyjątkowo wielka. W tej sytuacji przedsiębiorstwo ma większą szansę na przygotowanie się do wystąpienia wszelkich możliwych zagrożeń oraz zaplanowania i rozpoczęcia przeprowadzania stosownych zmian. Sygnały w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa wymagają systematycznych badań, bowiem często wychwytywane są przez obserwację instrumentów marketingowych. Instrumenty te odgrywają w przedsiębiorstwie dwojaką rolę, z jednej strony oddziałują na rynek i przyczyniają się do wzmocnienia pozycji firmy na rynku, a z drugiej dostarczają informacji o zmianach w otoczeniu³. Obserwatorami słabych sygnałów oraz tymi, którzy je pierwsi zauważą mogą być różne osoby, zarówno pracujące w przedsiębiorstwie, jak i znajdujące się poza nim. Na przykład dostawcy, pośrednicy i klienci, analitycy finansowi i audytorzy badający firmę, czy tzw. człowiek z ulicy.

Sygnały o zbliżającym się kryzysie należy zawsze analizować, a wyniki analizy porównywać z odpowiednimi wzorcami. Można na przykład skorzystać z gotowych **list (wykazów) sygnałów kryzysowych**⁴. Jednak podstawowe trudności pomiaru i diagnozowania stanów kryzysowych w przedsiębiorstwie wiążą się z poszukiwaniem odpowiedzi na takie pytania, jak: czy przedsiębiorstwo już przekroczyło pewien punkt i znalazło się w stanie kryzysu?, jaka jest faza kryzysu?, czy przedsiębiorstwo samodzielnie poradzi sobie i, czy jest zagrożone upadłością? Odpowiedzi na te pytania najczęściej okazują się trudne, a w wielu przypadkach i sytuacjach będą mocno dyskusyjne. Każdy bowiem rozpatrywany przypadek jest inny, dlatego należy podchodzić do tych zagadnień z dużą ostrożnością, a w szczególności wykazać się niemałą wiedzą praktyczną.

4. Wstępna ocena sytuacji

Wstępną ocenę sytuacji, a więc dość ograniczoną, mogą dostarczyć tzw. **testy diagnostyczne** oraz **testy (wykazy) pytań kontrolnych**. Testy diagnostyczne pozwalają, przynajmniej wstępnie, odpowiedzieć na pytanie – czy przedsiębiorstwo jest w stanie kryzysu? Przykład stosunkowo prostego testu diagnostycznego jest przedstawiony na rysunku 1.

³ Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 9.

⁴ Listy takie można spotkać w literaturze z zakresu zarządzania kryzysem, np.: S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 14–16; W. H. Staehle, Handbuch Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998, s. 214; Sygnały zagrożeń kontynuacji przedsiębiorstwa w świetle Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej (MSRF), SK w Polsce, Warszawa 1996.

Rysunek 1. Uproszczony test diagnostyczny

		Zyskowność		
		„Dobry” zysk	Zbyt mały zysk	Strata
Tempo wzrostu sprzedaży	Wzrost (nie wolniej niż branża)	+	?	?
	Stagnacja (wzrost niższy niż branża)	?	Wstęp do kryzysu?	Kryzys?
	Spadek (w biznesie podstawowy)	?	Kryzys?	Kryzys?

Źródło: S. Slatter, D. L. Lovett, *Restrukturyzacja...*, *op. cit.*, s. XVII.

W teście do oceny sytuacji zostały przyjęte dwie zmienne. Pierwszą stanowi tempo wzrostu sprzedaży. Za stagnację sprzedaży przyjmuje się jej poziom w ujęciu realnym, z uwzględnieniem poziomu inflacji oraz uwzględnieniem tempa sprzedaży u głównych konkurentów. Drugą zmienną jest poziom zyskowności (strata) przedsiębiorstwa. W teście przyjmuje się, że „zysk dobry” to taki, który zapewnia adekwatny zwrot kapitału do stopy zwrotu oczekiwanego przez inwestora, co wskazuje, że zawiera on premię od ryzyka i przewyższa stopę lokat bankowych. Jeżeli analizowane przedsiębiorstwo znajdzie się na polach zaciemnionych, oznacza to, że kryzys już się zaczął albo niebawem nadejdzie i zaczną się określone trudności. Natomiast, jeżeli przedsiębiorstwo zajmuje pozycję na polach oznaczonych znakami zapytania, to znaczy, że firma zmierza ku kryzysowi. Wtedy przedsiębiorstwo powinno poszukiwać takiej strategii, której celem będzie osiągnięcie zyskowności i/lub wzrost sprzedaży oraz poprawa wskaźnika udziału w rynku. Trzeci możliwy wynik testu oznacza, że w obecnej chwili przedsiębiorstwo nie jest zagrożone kryzysem.

Inną metodą umożliwiającą ocenę sytuacji przedsiębiorstwa są tzw. **testy (wykazy) pytań kontrolnych**. W ramach tej metody korzysta się z listy bardzo

szczegółowych pytań kontrolnych, umożliwiających diagnozę całego przedsiębiorstwa i ocenę, czy występuje w nim kryzys. Czynności oceniające przedsiębiorstwo powinni w zasadzie przeprowadzać doświadczeni analitycy. Wtedy wyniki testu dają pewność, że przedsiębiorstwo zmierza do kryzysu lub jest w jego określonej fazie. Ocena przedsiębiorstwa obejmuje listę pytań kierowanych nie tylko do pracowników firmy, ale do klientów, dostawców, oraz analizuje bilans firmy, system zarządzania, a nawet sferę badawczo-rozwojową. Fachowa analiza zebranego materiału pozwala analitykom ustalić obecną sytuację przedsiębiorstwa oraz głębokość kryzysu i jego główne źródła⁵.

5. Wskaźniki rentowności

Jedną z najważniejszych trudności jest wyznaczenie punktu (momentu) przejścia przedsiębiorstwa w stan określany jako stan kryzysu. Często w praktyce przyjmowanymi miernikami określającymi potrzebę rozpoczęcia działań naprawczych, których określony poziom jest zarazem sygnałem do niepokoju, są **wskaźniki rentowności**. Nieznaczne pogorszenie tych wskaźników nie musi jednak wskazywać na rozpoczynający się kryzys w przedsiębiorstwie oraz konieczność zmian i działań naprawczych. Z drugiej strony często firmy ukierunkowane na silny wzrost, które do tej pory rozwijały się w nazbyt szybkim tempie, mogą pozostawać ciągle rentowne, ale jednocześnie przeżywać poważne kryzysy⁶.

6. Bankowe metody pomiaru i oceny sytuacji przedsiębiorstwa oraz metody stosowane przez agencje badawcze

Przedstawiciele banków czy instytucji giełdowych byli od dawna zainteresowani z wielu powodów sytuacją i kondycją finansową przedsiębiorstw, upatrując momentów kryzysowych, a nawet możliwości ich upadku. Używają w tym celu wielu wskaźników finansowych i budują na ich podstawie niekiedy bardzo skomplikowane formuły (metody) oceny. Spośród wyjątkowo dużej grupy bankowych metod pomiaru i oceny zwłaszcza ryzyka kredytowego, w przypadku występowania w przedsiębiorstwie problemów i zaburzeń (kryzysu), należy wymienić: punktową metodę oceny ryzyka kredytowego oraz jedno- i wieloczynnikowe modele punktacyjnego wartościowania kryteriów i oceny zdolności kredytowej, zwane *credit-scoring* modelami, a zaliczane są do nich modele scoringowe i logitowe, a także

⁵ Szerzej o tej metodzie pisze C. Pümpin, J. Prange, Management Unternehmensentwicklung, Gerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1998, s. 237–243.

⁶ S. Slatter, D. L. Lovett, Restrukturyzacja..., *op. cit.*, s. 2–3.

rating i sieci neuronowe⁷. Przybliżając bardzo ogólnie istotę tych modeli, należy zwrócić uwagę jedynie na ich częściową i niepełną przydatność dla zdiagnozowania całości tak zawilego zjawiska, jakim jest kryzys w przedsiębiorstwie.

Punktowa metoda oceny ryzyka kredytowego polega na wyborze kilku, a niekiedy kilkunastu istotnych parametrów z punktu widzenia oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa. Do oceny mogą zostać przyjęte parametry ilościowe, a także jakościowe, mające charakter subiektywnych ocen. Tak określonym parametrom przypisuje się odpowiednią liczbę punktów. Wysokość ogólnej liczby punktów decyduje o zaklasyfikowaniu przedsiębiorstwa do klasy ryzyka kredytowego.

Modele scoringowe, określane często jako punktacyjne, wykorzystywane są do przewidywania problemów finansowych przedsiębiorstwa. Tym samym znajdują zastosowanie w przewidywaniu upadłości przedsiębiorstwa, utraty przez nie zdolności kredytowej oraz przekroczenia progu kryzysowego. Metody te są połączeniem tradycyjnej analizy wskaźnikowej i metod dyskryminacyjnych. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele modeli scoringowych, niewątpliwie najbardziej popularnym modelem wieloczynnikowym, pozwalającym rozpoznać symptomy kryzysu, a także zagrożenie upadłością, jest model E. I. Altmana⁸.

Kolejne tzw. **modele logitowe** znajdują również zastosowanie do przewidywania upadłości przedsiębiorstwa oraz oceny ryzyka kredytowego. Modele te należą do klasy modeli klasyfikacji binarnej, w których zmienna objaśniana przyjmuje tylko dwie wartości, odpowiadające podejmowanym pozytywnym (tak) lub negatywnym (nie) decyzjom kredytowym.

Do często stosowanych w praktyce i znanych w literaturze przedmiotu metod pomiaru i oceny bankowej symptomów zagrożenia kryzysem i kontynuacji działalności przedsiębiorstwa można zaliczyć **metody ratingu** oraz **konceptje sieci neuronowych**. Istota samego pojęcia „rating” związana jest z ryzykiem niewypłacalności, oznaczającym niebezpieczeństwo nie spełnienia zadłużenia⁹. Definiując rating, najczęściej przyjmuje się, że stanowi on syntetyczną ocenę poziomu zaufania do określonego podmiotu, dotyczącą jego zdolności do terminowej spłaty wszelkich zobowiązań finansowych. W warunkach polskich pojęcie to oznacza więc ocenę wiarygodności kredytowej określonego podmiotu. Sama metodyka nadawania ocen i określania poziomu wiarygodności kredytowej pod-

⁷ Szerzej w kwestii modeli zob.: E. Siemińska, Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 194 i n.

⁸ E. I. Altman, Financial Ratios. Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, „Journal of Finance”, September 1968, s. 589.

⁹ P. Bernstein, A. Damodaran, Zarządzanie inwestycjami, Wydawnictwo K. L. Liber, Warszawa 1999, s. 78 oraz R. Koch, Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 160.

miotu jest najczęściej tajemnicą agencji ratingowych. Niemniej jednak stosowane przez agencje algorytmy są zbliżone do procedur stosowanych przez banki przy rozpatrywaniu wniosków kredytowych i ustalaniu poziomu ryzyka kredytowego. Zasadniczą różnicą pomiędzy ratingiem a oceną bankową jest to, że rating nie jest wiążącą informacją dla podmiotu poddającego się ocenie ani jego partnerów rynkowych. Jest jedynie sygnałem wskazującym na ewentualne ryzyko niewypłacalności, które powinno być brane pod uwagę¹⁰.

Koncepcję **sieci neuronowych** wykorzystuje się najczęściej do modelowania i prognozowania zmiennych makroekonomicznych oraz rynków finansowych, a także przy prognozowaniu bankructwa przedsiębiorstw i oceny zdolności kredytowej podmiotów gospodarczych. Sztuczne sieci neuronowe w rozwiązywaniu tych problemów mogą służyć do analizy szeregów czasowych, klasyfikacji określonych podmiotów według ustalonych, celowych kryteriów oraz rozwiązywania problemów optymalizacyjnych¹¹.

7. Podsumowanie

Przedstawiona, w dużym skrócie, istota wybranych metod pomiaru i diagnozy sytuacji zagrażających kryzysem, czy nawet upadłością przedsiębiorstwa, wskazuje, że powinny być one stosowane z wielką rozważą, a podejmowane na podstawie wyników analiz decyzje głęboko rozważane w gronie specjalistów. Jednak przed podjęciem decyzji ostatecznych należy porównać wyniki kilku niezależnych analiz i najlepiej jeżeli badania zostały przeprowadzone w pewnych odstępach czasu, a także porównane z innymi przedsiębiorstwami należącymi do tego samego sektora (ryнку). Analizy tego rodzaju służą jednak (w większości przypadków) tylko pomiarowi już skutków kryzysu i jego zaawansowaniu w przedsiębiorstwie, natomiast jednoznaczne ustalenie jego przyczyn czy prążyć jest najtrudniejszym problemem badawczym.

8. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
2. Bernstein P., Damodaran A., Zarządzanie inwestycjami, Wydawnictwo K. L. Liber, Warszawa 1999.

¹⁰ Za E. Siemińska, *Metody...*, *op. cit.*, s. 228.

¹¹ Szerzej zob.: D. Witkowska, *Sztuczne sieci neuronowe w analizach ekonomicznych*, Politechnika Łódzka, Łódź 1999, s. 107.

3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
4. Koch R., Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
5. Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
6. Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004.
7. Pümpin C., Prange J., Management Unternehmensentwicklung. Gerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1998.
8. Siemińska E., Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002.
9. Slatter S., Lovett D., Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa 2001.
10. Staehle W. H., Handbuch Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.
11. Witkowska W., Sztuczne sieci neuronowe w analizach ekonomicznych, Politechnika Łódzka, Łódź 1999.

Artykuły prasowe:

1. Altman E. I., Financial Ratios. Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, „Journal of Finance”, September 1968.
2. Greiner L.E., Evolution and revolution as organizations grow, „Harvard Business Review”, July/August 1972.

Dokumenty prawne:

1. Sygnały zagrożeń kontynuacji przedsiębiorstwa w świetle Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej (MSRF), SK w Polsce, Warszawa 1996.

Wybrane trendy w zarządzaniu w dobie kryzysu

1. Wprowadzenie

Okres spowolnienia gospodarczego jest trudnym czasem dla przedsiębiorstw, gdyż na skutek przemian w otoczeniu organizacje stają przed nowymi wyzwaniami. By obronić swoją pozycję rynkową, muszą ponownie rozważyć przyjęty model biznesowy, jak i przyświecające im cele. Pod kątem szans analizują krajobraz konkurencyjny i przyglądają się zachowaniom konsumentów. Szukając skutecznych sposobów ograniczenia niepewności i przewyciężenia problemów, pod rozważę biorą możliwość przemodelowania strategii, a także przyjęcia nowych rozwiązań organizacyjnych i technik sprzedaży. Postawione w obliczu konieczności szybkiego dostosowania się, nie zawsze opierają decyzje na potwierdzonych danych i nie zawsze stawiają na sprawdzone praktyki. Czasami w praktyce weryfikują przyjęte założenia.

Oto niektóre z tendencji zaobserwowanych na amerykańskim rynku¹, wartych rozważenia przez polskich przedsiębiorców, gdyż mogą okazać się wartościowymi opcjami rozwojowymi wymagającymi nie tyle znacznych zasobów, co innego sposobu myślenia.

2. Strategie kształtujące

Dla niektórych podmiotów gospodarczych skuteczną metodą na przetrwanie okresu spowolnienia gospodarczego jest zmiana strategii. Jednym z dostępnych i, póki co, mało popularnych rozwiązań, jest podjęcie próby skłonienia graczy branżowych do przyjęcia nowych reguł konkurowania².

Strategia kształtująca to, z definicji, *działanie obliczone na szerokie przedefiniowanie warunków konkurowania w sektorze za pomocą pozytywnego, elektryzującego przesłania, zawierającego obietnicę korzyści dla tych wszystkich, którzy przyjmują nowe warunki gry*³. Niewątpliwie jest ona obciążona dużym stopniem

¹ W artykule zaprezentowano subiektywny dobór rozwiązań zaproponowanych przez szerokie grono teoretyków i praktyków zarządzania na łamach Harvard Business Review w okresie 2008–2009.

² J. Hagel III, J. S. Brown, L. Davison, Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań, HBRP, czerwiec 2009 r., s. 54–65.

³ *Ibidem*, s. 55–56.

ryzyka, z uwagi na dość zaawansowane wymogi techniczne i infrastrukturalne, konieczne do jej realizacji. Wiąże się również z licznymi wyzwaniem w sferze międzyludzkiej i komunikacyjnej. Niewątpliwie ma charakter przełomowy i, z założenia, jest nakierowana na transformację ekosystemu, którego elementem składowym jest firma przyjmująca tzw. strategię kształtującą. Niemniej jednak, pod warunkiem przyjęcia odpowiedniego nastawienia strategicznego (wraz z ukuciem przekonującej dla potencjalnych partnerów wizji) i posiadania odpowiednich zasobów, ma duże szanse się powieść. Jest wiele powodów, dla których inne podmioty skłaniają się ku współtworzeniu platformy kształtującej lub wspieraniu jej w pewnym zakresie. Tego rodzaju przedsięwzięcie sprzyja generowaniu wartości w postaci wiedzy i ułatwia proces wzajemnego uczenia się. Ponadto umożliwia współdzielenie się ryzykiem. Przykłady takich firm, jak Google, Microsoft czy Salesforce.com, pokazują, że można dzięki tego typu strategii odnieść znaczne korzyści, a nawet stać się liderem branżowym⁴.

Przetrwanie w trudnych czasach może też wymagać od przedsiębiorstw nabycia dwóch kompetencji: zwinności i odporności. Pierwsza z nich prowadzi do dostrzegania i wykorzystywania szans rynkowych, przy czym zwinność tę można postrzegać w kategoriach operacyjnych, zasobowych i strategicznych. Odporność zaś gwarantuje przetrzymanie nagłych zwrotów sytuacji rynkowej. Kompetencje te, choć z pozoru przeciwstawne, uzupełniają się nawzajem i stanowią filary strategii nastawionej na ograniczenie niepewności i umocnienie pozycji rynkowej⁵.

3. Przywództwo adaptacyjne

Trudne czasy mogą również wymagać innego rodzaju przywództwa. Jedni liderzy starają się za wszelką cenę zachować zajmowane pozycje. Podejmują doraźne kroki zaradcze, polegając na dotychczasowych doświadczeniach i sprawdzonych w przeszłości rozwiązaniach po to, by nie eskalować poczucia niepewności i tłumić niepokoje podwładnych. Inni, jak wiceprezes sieci Best Buy oraz prezes szpitala Beth Deaconess Medical Center w Bostonie, przyjmują postawę bardziej adaptacyjną.

Zdają sobie sprawę z tego, że w efekcie sytuacji kryzysowej następują pewne nieodwracalne zmiany, które będą miały wpływ na kształt pokryzysowego świata biznesu. Z tego powodu w pierwszej kolejności podejmują wyzwanie unormowania sytuacji i przeprowadzenia podległych im ludzi przez chaos organizacyjny. Z drugiej strony natomiast starają się dotrzeć do źródeł załamania gospodarczego

⁴ *Ibidem*.

⁵ Szerzej: D. Sull, Jak osiągnąć prosperity w burzliwych czasach, HBRP, lipiec-sierpień 2009 r., s. 172–187.

i zrozumieć je po to, by zbudować potencjał, który pozwoli im trafniej diagnozować otoczenie i rodzące się problemy w przyszłości⁶. To może oznaczać zmianę zasad funkcjonowania organizacji, przebudowę niektórych jednostek lub też redefinicję zadań poszczególnych pracowników, by stworzyć lepszy model działania – czasami nie tyle zupełnie nowy, co zmodyfikowany i udoskonalony. Dlatego też przywódcy adaptacyjni skłaniają się ku improwizacji i eksperymentom. W tym celu jednak muszą pozyskać zaangażowanie i wsparcie pracowników, bez których żadne przedsięwzięcie nie ma szansy powodzenia.

Przywódcy adaptacyjni starają się okazywać empatię innym, nie rezygnując przy tym z trudnych decyzji o charakterze strategicznym. To oznacza, że muszą krzewić zdolności adaptacyjne wśród personelu, mimo potencjalnego oporu wywołanego przywiązaniem do dotychczasowych praktyk działania. Dlatego też eksperymentują z różnymi rozwiązaniami, obserwując, które się sprawdzają, a które nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań. Wykorzystują też moment zawirowań, by forsować zmiany, których przeprowadzenie w dobie ożywienia gospodarczego jest mało prawdopodobne. W pewnych sytuacjach uciekają się do przymusu. Mimo to starają się zapanować nad konfliktami i zamieszaniem. Tłumaczą powody podejmowanych działań, uświadamiają załodze współodpowiedzialność za losy firmy, sprowadzają nieporozumienia na grunt merytoryczny, by nie godziły bezpośrednio w jednostki (bardziej chętne eksperymentom i zmianie kierunku strategicznego), a także umożliwiają swobodną wymianę opinii. Ale przede wszystkim starają się skłonić pracowników do wspólnego wypracowywania rozwiązań lub zgłaszania indywidualnych pomysłów⁷.

Takie podejście wiąże się z delegowaniem części obowiązków i władzy niżej, a także z przedłożeniem ogólnego systemu dzielenia się informacjami nad formalną hierarchię. To wymaga dużej dozy samoświadomości liderów i zdolności do motywowania i mobilizowania innych. Jednak dzięki temu szerokiemu wachlarzowi działań będą oni w stanie przygotować się na funkcjonowanie w nowej rzeczywistości, a także wyuczyć nowych zachowań innych.

4. Strategia prowokacji na rankach B2B

Pomijając obszar strategii i przywództwa, które stają się przedmiotem wielu dyskusji, gdy przedsiębiorstwo osiąga gorsze wyniki lub też modyfikuje dotychczasowy kierunek działania, punktem zapalnym często okazuje się sfera inwestycji. Kryzys

⁶ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r., s. 114–124.

⁷ *Ibidem*.

sprzyja raczej ograniczaniu niż zwiększaniu budżetów na cele inwestycyjne. Jednak niektóre przedsiębiorstwa z sektora B2B zdają się odrzucać tę zasadę i dokładają starań, by zaintrygować i nakłonić do współpracy potencjalnych partnerów. Ich celem jest dotarcie do osób mających odpowiednie uprawnienia decyzyjne i przekonanie ich o konieczności dokonania inwestycji, a drogą – przedstawienie im rozwiązania kłopotliwej kwestii, lecz istotnej z punktu widzenia ich firm.

Sprzedaż oparta na prowokacji nie jest tożsama ze sprzedażą konsultacyjną czy sprzedażą rozwiązań. Polega bowiem na przedstawieniu klientowi jego własnej sytuacji z odmiennej perspektywy, z zaznaczeniem pilnej do rozwikłania sprawy⁸. Odkrycie jej nie następuje w drodze ożywionej, dwustronnej dyskusji. Dostawca produktów czy usług, posługujący się tą taktyką sprzedażową, uświadamia klientowi, co stanowi dla niego rzeczywisty problem, pokazuje zagrożenia i szanse, po czym sugeruje rozwiązanie, odwołując się do swojej oferty. W jego interesie leży udzielenie kontrahentowi pomocy przy gromadzeniu funduszy na zalecaną inwestycję. Niejednokrotnie zdarza się, że sprzedawca rozwiązania oferuje pomoc przy szczegółowszej diagnozie sytuacji. Efekty tej metody są najlepsze, gdy sprzedawca „zarysowuje problem, który klient odczuwa, ale którego jeszcze nie nazwał”.

Przyjęcie tego podejścia nie jest jednak łatwe, gdyż wymaga zmiany sposobu myślenia o sprzedaży, nowych kompetencji, gruntownych przygotowań przed spotkaniami handlowymi, a przede wszystkim solidnej argumentacji, która skłoni klienta do zainwestowania – mimo dużego stopnia niepewności otoczenia – pewnych środków na zakup oferowanego produktu bądź usługi. Pomijając trudny etap wykrywania kluczowego dla klienta problemu, a także etap sformułowania prowokującego – czyli kwestionującego powszechnie przyjęte założenia i sposoby działania – punktu widzenia na to wyzwanie, istotnym elementem procesu sprzedażowego jest identyfikacja wyższego rangą menedżera nadzorującego rozdział zasobów i skontaktowanie się z nim – przy czym warto zauważyć, że nie jest to osoba, do której w „normalnych” czasach firma by się zwróciła⁹.

5. Sprzedaż detaliczna ukierunkowana na „lawirantów”

Rynki konsumenckie również wymagają wzmożonej uwagi przedsiębiorstw zaopatrujących je w produkty i usługi. I choć lojalność konsumentów w sytuacji ograniczonych przychodów lub wzmożonej niepewności otoczenia słabnie, z badań wynika, że koncentracja działań na przyciąganiu dotychczas lojalnych klientów może okazać się nieskuteczna. Również doświadczenia sieci kawiarnianej Starbucks

⁸ P. Lay, T. Hewlin, G. Moore, Prowokacja: sposób na sprzedaż w czasach kryzysu, HBRP, s. 92.

⁹ *Ibidem*.

na to wskazują. Być może więc zabiegi przedsiębiorstw powinny być skierowane wokół tych, którzy dokonują zakupów zarówno w ich własnych placówkach, jak i w sklepach firm konkurencyjnych – dlatego, że to oni stanowią potencjalne źródło dodatkowych przychodów¹⁰.

W warunkach ograniczonych lub ściśle racjonowanych zasobów sieci handlowe muszą uważniej analizować przedsięwzięcia, które zamierzają realizować, a także podjąć się wdrożenia raczej mniejszej niż większej liczby projektów. Dlatego też powinny podejmować działania w kierunku zdobycia udziału w rynku, który jest w ich zasięgu, a którego jeszcze nie zdobyły. Innymi słowy, powinny szukać osób, które zaspokajają swoje potrzeby produktami kilku firm wychodzących do nich z alternatywną ofertą. Celem podmiotu próbującego dotrzeć do tych „lawirantów” jest skłonienie ich do robienia większych zakupów w jego placówkach. Aby to osiągnąć, firma musi zniwelować rozdźwięki między swoją ofertą a potrzebami klientów, a także wyeliminować zbędne koszty (czyli takie, które nie zapewniają dodatkowych korzyści finansowych). Powinna także rozważyć dostosowanie poszczególnych placówek do kontekstu lokalnego, ograniczając jednak złożoność tej strategii poprzez tworzenie klastrów sklepów¹¹. Podejmując te działania, ma szansę wykorzystać marginalizowane lub niedostrzegane dotąd możliwości wzrostu.

6. Zmieniający się profil konsumenta

Podejmowaniu działań adaptacyjnych często towarzyszy przyjmowanie przez przedsiębiorstwa perspektywy na klienta. Gdy jego zachowania nabywcy ulegają przeobrażeniom, zmienia się kontekst biznesowy i warunki konkurowania, a tym samym zachwianiu może ulec pozycja lub kondycja poszczególnych podmiotów. Dlatego też dokładają one starań, by przewidzieć lub rozpoznać nowe nawyki konsumentów wcześniej niż rywale. Tak jak niektóre z przybierających na sile wzorców konsumpcyjnych wydają się dość oczywiste, tak inne mogą zaskakiwać. To jak długo się utrzymają, innymi słowy, jak szybko konsumenci powrócą do przedkryzysowych upodobań, zależy od długości trwania recesji i stopnia jej głębokości.

Dążenie do prostoty ma szansę dominować długo. Pomijając ograniczenia finansowe, które powodują, że produkty i usługi gwarantujące ekstremalne doświadczenia o charakterze rekreacyjnym nie cieszą się już większym zainte-

¹⁰ K. Favaro, T. Romberger, D. Meer, Pięć kluczowych zasad sprzedaży detalicznej w czasie recesji, HBRP, lipiec-sierpień 2009 r., s. 122–133.

¹¹ *Ibidem*, s. 130.

resowaniem, konsumenci wydają się znużeni obfitością dostępnych ofert i prezentowanych im zewsząd okazji. To sprawia, że dużym potencjałem rozwojowym obarczone są te produkty i usługi, które po prostu zaspokajają pewną potrzebę i są łatwe w użyciu. Sprzedaż utrudnia również to, że konsumenci stają się kapryśni i mniej lojalni wobec konkretnych marek. Coraz swobodniejsza komunikacja, w tym dzielenie się opiniami i wymiana rekomendacji na internetowych portalach społecznościowych, jeszcze potęguje poczucie nieograniczonej dowolności wyboru¹².

Co ciekawe, oszczędzanie, w przypadku niektórych konsumentów, stało się nie tyle koniecznością, co dobrowolnym stylem życia. Wygląda na to, że coraz więcej ludzi zamierza prowadzić zdrowszy tryb życia i nie folgować nadmiernej konsumpcji, co nie musi być bynajmniej powiązane z zamiłowaniem do ascezy. Ponadto, choć popyt na droższe, ekologiczne i projektowane z ducha zrównoważonego rozwoju alternatywne rozwiązania niewątpliwie w okresie spowolnienia słabnie, nie jest to równoznaczne z porzuceniem całej idei. Niektóre firmy zamierzają wręcz wykorzystać okres zawirowań do stworzenia „zielonych” produktów, by zmniejszyć dystans do konkurentów i podjąć walkę o klientów, dla których rozwiązania przyjazne dla środowiska są wręcz koniecznością, lub wejść na rynki o wyśrubowanych standardach środowiskowych¹³.

Wydaje się, że zaobserwowane na rynku amerykańskim trendy odnoszące się do zachowań konsumentów w dużej mierze przystają do profilu konsumentów polskich. Zagadnienie to wymaga jednak odrębnych badań celem potwierdzenia tego rodzaju tezy.

7. Podsumowanie

Zarysowane w niniejszym artykule koncepcje w obszarze zarządzania i sprzedaży mają potencjał, aby być środkiem do ograniczenia niepewności i przewyżczenia problemów. Ich przyjęcie wymaga jednak świadomej zmiany sposobu myślenia o strategii czy technikach sprzedaży, co nie jest zadaniem łatwym. Przypadki sukcesów amerykańskich przedsiębiorstw, które wykorzystały te idee w walce ze spowolnieniem gospodarczym, powinny zachęcić polskich przedsiębiorców do rozważenia szans i zagrożeń związanych z ich adaptacją do kontekstu lokalnego i warunków rynku polskiego.

Choć rozwiązania w stylu ekosystemów i platform nie są jeszcze w Polsce powszechnie przyjętą praktyką gospodarczą, to jednak można przypuszczać, że

¹² P. Flatters, M. Willmott, Profil konsumenta po kryzysie, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r., s. 149–156.

¹³ A. P. Raman, Nowe pogranicza wzrostu, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r., s. 49–54.

wraz z intensyfikacją relacji międzynarodowych lub na skutek presji konkurencyjnej zyskują szersze zastosowanie. Być może na początek wystarczy przyjęcie części założeń leżących u ich podstaw.

8. Bibliografia

1. Favaro K., Romberger T., Meer D., Pięć kluczowych zasad sprzedaży detalicznej w czasie recesji, HBRP, lipiec–sierpień 2009 r.
2. Flatters P., Willmott M., Profil konsumenta po kryzysie, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r.
3. Hagel III J., Brown J. S., Davison L., Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań, HBRP, czerwiec 2009 r.
4. Heifetz R., Grashow A., Linsky M., Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r.
5. Lay P., Hewlin T., Moore G., Prowokacja: sposób na sprzedaż w czasach kryzysu, HBRP
6. Raman A. P., Nowe pogranicza wzrostu, HBRP, grudzień 2009 r. – styczeń 2010 r.
7. Rhodes D., Stelter D., Jak uzyskać przewagę nad konkurencją w czasie dekonunktury, HBRP, lipiec–sierpień 2009 r.
8. Sull D., Jak osiągnąć prosperity w burzliwych czasach, HBRP, lipiec–sierpień 2009 r.
9. Sutton R. I., Jak być dobrym szefem w ciężkich czasach, HBRP, lipiec–sierpień 2009 r.

Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje

1. Wprowadzenie

W dobie rynku klienta rośnie znaczenie dostawców firmy. Oznacza to, że im bardziej wymagający staje się nasz klient, tym więcej uwagi i troski powinniśmy poświęcać naszym dostawcom. Ta z pozoru „oksymoronowa” zależność doskonale odzwierciedla istotę i cele rozważań autorki podjętych w niniejszym artykule.

Chociaż prezentowaną wyżej zależność podkreślał sam M. Porter, proponując sposoby analizy, wnioskowanie i rozwiązania doskonalące zyski i wartość dla klienta, w ramach analizy łańcucha wartości, to jej postrzeganie i wykorzystanie przez przedsiębiorstwa jest często tendencyjne i sprowadza się do prostego „poszukiwania winnych”, a nie konstruktywnych rozwiązań.

Według Portera ograniczoność skuteczności samodzielnych inicjatyw doskonalących łańcuch wartości przedsiębiorstwa staje się przesłanką do poszukiwania potencjału w łańcuchach sąsiadujących, tj. dostawcy czy odbiorcy. Wspólne inicjatywy redukują koszty, kreują wartość dodaną i umacniają pozycję strategiczną i konkurencyjną przedsiębiorstwa. To co rzadko jest podkreślane w licznych interpretacjach wyników analizy łańcucha wartości, być może dlatego, że wymaga niedookreślonych uwarunkowań towarzyszących – to wniosek, że wspólne inicjatywy tworzą wyjątkowo przyjazną, ale i konstruktywną atmosferę współpracy z kooperantem. I to może być przyczyną, dla której do tej pory poszukiwanie wartości, już nie w pojedynczym przedsiębiorstwie, a w ich łańcuchu (łańcuchu dostaw), było ukierunkowane głównie na własne korzyści i zakładało transakcyjny charakter kooperacji. Taka tendencja dotyczyła szczególnie dostawców, wobec których przedsiębiorstwa, inicjując współpracę, wykorzystywały swoją siłę przetargową. W konsekwencji nacisków na dostawców przedsiębiorstwa uzyskiwały korzyści, które często przekładały się na straty uczestniczących w inicjatywach doskonalących łańcuch wartości, kooperantów.

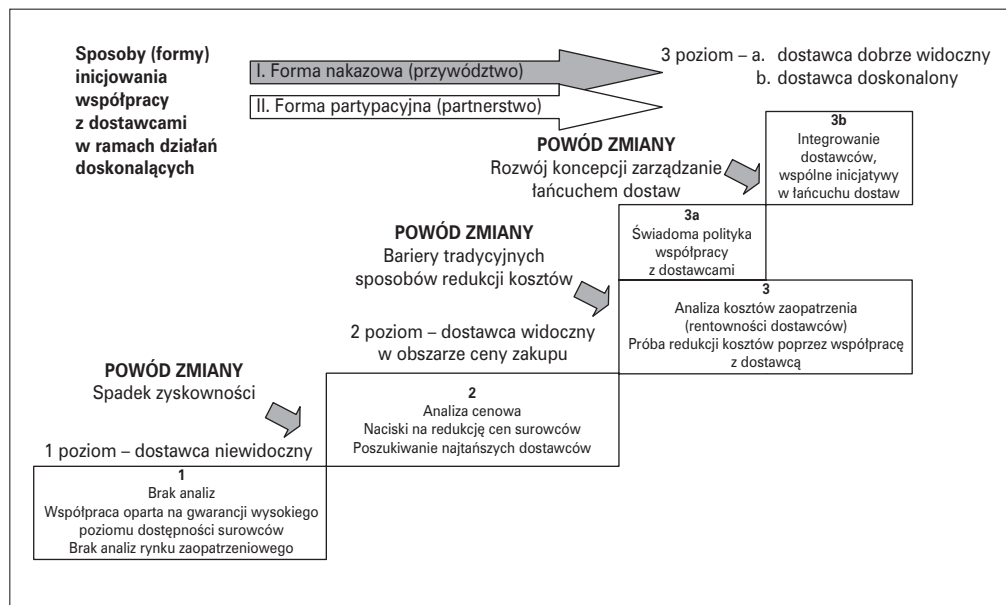
W kontekście powyższych obserwacji, rezygnując z rozważań dotyczących strategicznej decyzji *make or buy*, za jedną z najważniejszych spraw dotyczących dostawców można uznać wybór poziomu (sposobu) współpracy z nimi na potrzeby doskonalenia łańcucha wartości firmy.

2. Poziomy współpracy z dostawcami

Dostawcy, dostarczając komponenty do wytwarzania wyrobów finalnych, w dużym stopniu wpływają na ostateczną wartość tych wyrobów dla klienta firmy. O wartości dodanej decyduje nie tylko jakość i cena wspomnianych komponentów, ale również sposób ich dostawy, a więc poziom obsługi logistycznej gwarantowanej firmie przez dostawców. Niestety bardzo często z powodów niezależnych od pracowników działów zaopatrzenia, oceniając dostawców, zapomina się o tym. W konsekwencji współpraca z dostawcami przyjmuje transakcyjny charakter i opiera się głównie na dążeniu do utrzymania odpowiedniej dostępności surowców czy też na wyższym poziomie świadomości logistycznej, redukcji ceny zakupu i poprawy jakości. Rzadko analizuje się koszty zaopatrzenia (w tym bezpośrednią rentowność dostawców), nie docenia się też wpływu kontaktów relacyjnych (partnerskich) zakładających współpracę w zakresie kreowania wartości.

Najwyższym poziomem współpracy z dostawcami są inicjatywy zakładające partnerstwo i ukierunkowane na osiąganie wspólnych korzyści. Poziom ten przejawia się zwiększonym zaufaniem kooperantów i, co za tym idzie, większym zakresem wymiany informacji i wspólnie podejmowanych działań. Poziomy współpracy z dostawcami zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Poziomy współpracy z dostawcami – charakterystyka i przesłanki zmian



Źródło: opracowanie własne.

Typowy dla najniższego poziomu współpracy brak analiz i ignorowanie wpływu dostawców na inne niż zagwarantowanie płynności produkcji (działania) parametry współpracy generuje nie tylko nadmierne koszty po stronie zaopatrzenia, ale jednocześnie bardzo często ogranicza przychody firmy. Przykładem może być firma, która świadczy usługi instalacyjne na bazie własnych produktów, które sprzedaje w ramach przetargów. Głównym parametrem oceny przez klienta jest w tym przypadku cena. Dokonując ofertowania na podstawie najwyższych (nie negocjowanych z dostawcami komponentów do jej wyrobów) cen, firma przegrywa około 90% przetargów z powodu małej atrakcyjności cenowej. Przy czym za małą skuteczność oferowania oceniany jest pion sprzedaży, a dział zaopatrzenia, w tym dostawcy, nie są postrzegani jako uczestnicy tworzenia wartości w tym procesie.

Drugi poziom współpracy z dostawcami przejawia się większym zainteresowaniem obszarem transakcji zakupu, a dokładnie ceny zakupu. Powodem przejścia firm na ten poziom współpracy są najczęściej naciski na działy zaopatrzenia dotyczące redukcji kosztów, a te mogą mieć związek ze zmniejszającą się zyskownością firmy. Typowe, bo najłatwiejsze w realizacji praktyki zaopatrzeniowe ukierunkowane na zmuszanie dostawców do redukcji cen (bez dogłębnej analizy ich kosztów) mogą, paradoksalnie, doprowadzić do wzrostu kosztów samego przedsiębiorstwa. Przykładem jest firma, która, będąc strategicznym klientem polskiego producenta opakowań, podjęła wobec niego działania oparte na sile przetargowej, zmuszając go do znacznej obniżki cen. W konsekwencji dostawca, tracąc rentowność warunkującą jego dalszą działalność, został przejęty przez globalnego gracza – lidera na rynku opakowań. Firma, która przejęła dostawcę, konsolidując rynek zyskała na sile przetargowej, która pozwoliła jej dyktować warunki cenowe mniejszym klientom, w tym opisywanej firmie. W konsekwencji koszty zakupu i zaopatrzenia firmy wzrosły o około 30% w porównaniu do kosztów generowanych podczas współpracy z polskim dostawcą opakowań.

Przejawem wyższego poziomu współpracy z dostawcami jest analiza kosztów zaopatrzenia, a więc kosztów zakupu oraz kosztów związanych ze współpracą z dostawcami (koszty zapasów, transportu, magazynowania, zamawiania, koszty jakości itd.). Wyniki analiz stają się podstawą do oceny i segmentacji dostawców. Taki poziom wiedzy o warunkach współpracy pozwala już na jej doskonalenie, jednak brak kompleksowości działań w tym zakresie, czy brak ich powiązań ze strategią rozwoju czy konkurencji, nie gwarantuje największych z możliwych efektów tego doskonalenia. Przykładem przedsiębiorstwa, które reprezentuje taki poziom zaawansowania jest firma, która śledzi warunki współpracy z dostawcami, wykorzystując system wskaźników obsługi, oraz taka, która próbuje włączyć dostawcę w proces redukcji kosztów, analizując prezentowane przez dostawców

struktury kosztów tworzących cenę. Chociaż obie firmy gromadzą istotne dane o współpracy, nie zawsze potrafią właściwie je wykorzystać. Pierwsza firma nie przenosi identyfikowanych różnic w poziomach obsługi przez dostawców na ich rozwój, druga skupia się jedynie na obserwacji i redukcji części struktury kosztów dotyczącej marży dostawców, lekceważąc pozostałe, dominujące w udziale elementy (np. koszty wytwarzania czy koszty obsługi klienta). W obu przykładach ma miejsce znaczna redukcja potencjału podjętych już działań doskonalących. Tymczasem, m.in. na podstawie pozyskiwanych od dostawców danych można świadomie zaprojektować tzw. politykę współpracy z dostawcami – przejaw wejścia na jeden z najwyższych poziomów współpracy.

Polityka współpracy z dostawcami określa podstawy oceny i rozwoju dostawców poprzez lepsze poznanie ich celów i potencjału. Pozwala lepiej dostosować poziom i standardy obsługi gwarantowane przez dostawców do celów przedsiębiorstwa oraz do preferencji klienta. Efektem dobrze zaprojektowanej polityki współpracy z dostawcami jest ustalenie takich warunków, które zagwarantują redukcję kosztów zaopatrzenia (dzięki poprawie rentowności dostawców) i produkcji (dzięki zagwarantowaniu odpowiedniego poziomu niezawodności dostaw) w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnym utrzymaniu wymaganego z punktu widzenia planów rozwojowych dostawców, poziomu ich marży.

W celu zaprojektowania tak rozumianej polityki współpracy z dostawcami należy:

- 1) wskazać na główne cele przedsiębiorstwa (cele strategiczne, bazy konkurencji);
- 2) zaprojektować system wskaźników oceny obsługi przez dostawców;
- 3) wskazać na optymalny poziom obsługi przez dostawców;
- 4) ocenić aktualną sytuację w zakresie współpracy z dostawcami;
- 5) dokonać segmentacji dostawców w zależności od poziomu obsługi, który oferują, i wartości dla przedsiębiorstwa;
- 6) zaproponować sposoby współpracy z wyodrębnionymi segmentami dostawców;
- 7) dokonać prezentacji polityki współpracy z dostawcami wszystkim pracownikom i dostawcom (spotkania, komunikaty, szkolenia);
- 8) wdrożyć projekty pilotażowe dotyczące współpracy z wybranymi dostawcami.

Najwyższy poziom współpracy zakłada wiele analiz prowadzonych wspólnie z dostawcami oraz podejmowanie zaawansowanych działań usprawniających zakładających obopólne korzyści. Taki poziom współpracy na gruncie praktyki gospodarczej zaawansowanych logistycznie firm nosi nazwę **integrowania i rozwoju dostawców**. Celem integrowania i rozwoju dostawców jest uzyskanie zdolności

dostawców surowców i opakowań do uzupełniania produktów według wskaźników określonych przez producenta, jednak uwzględniających możliwości dostawców, jak również nawiązanie bliższej współpracy w zakresie projektowania i rozwoju produktów. Poszukuje się także takiego poziomu współpracy z dostawcami, który pozwoliłby na maksymalizację korzyści obu stron¹.

Jak wynika z obserwacji praktyki gospodarczej, integrowanie i rozwój dostawców inicjowane są najczęściej w związku z realizacją przez przedsiębiorstwo koncepcji **zarządzania łańcuchem dostaw**. Koncepcja ta dostaw powstała jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategorii ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej. Według J. Witkowskiego, istotą współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami, w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw (w tym dostawców i odbiorców oraz pozostałych interesariuszy)². Ten najwyższy poziom współpracy z dostawcami uwidacznia się w licznych modelach doskonalenia czy integracji łańcucha dostaw, będąc istotnym przejawem najwyższego etapu jego rozwoju. Jako przykład zaprezentowano fragment Modelu Doskonałości Łańcucha Dostaw dotyczący sfery relacji z dostawcami (por. tabela 1).

W kontekście prezentowanego modelu najwyższy poziom doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw gwarantują inicjatywy oparte na pogłębionej współpracy z kooperantami. Dlatego przełomowe projekty dotyczące współpracy z dostawcami skupiają się głównie na próbie zmiany charakteru kontaktów z transakcyjnych na relacyjne, a docelowo na opartych na wspólnej wizji rozwoju w łańcuchu dostaw.

Rozwiązaniem wykorzystywanym w warunkach znacznego już poziomu rozwoju współpracy z dostawcą jest **zarządzanie zapasami przez dostawców** (Vendor Manager Inventory – VMI).

¹ A. Baraniecka, ECR – Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta. Biblioteka Logistyka, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.

² J. Witkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa 2003, s. 29.

Tabela 1. Fragment modelu Doskonałości Łańcucha Dostaw dotyczący wybranych procesów

Wybrane procesy	Brak integracji	Wewnętrzna integracja	Integracja selektywna	Pełna integracja	
				przywództwo	partnerstwo
Prognozowanie i planowanie	W ramach każdego działu osobno	Zintegrowane w ramach przedsiębiorstwa	Wybrane prognozy i plany współtworzone/ komunikowane z partnerami strategicznymi	Lider odpowiedzialny za prognozy, plany, inni starają się dostosować swoje	Wspólne prognozowanie i planowanie
Dystrybucja, transport, magazynowanie	Odpowiedzialność zdecentralizowana, cel: minimalizacja kosztów, brak analizy <i>trade-off</i>	Odpowiedzialność w dziale logistyki	Współpraca z wybranymi partnerami (np. VMI, 3PL)	Lider projektuje sieć dystrybucji. Współpraca w sieci	Wspólne projektowanie sieci dystrybucji; kooperacja zapewniona przez 3PL, 4PL
Operacje (produkcja)	Wyspa – brak integracji z zaopatrzeniem i dystrybucją	Integracja zaopatrzeniem i wysyłkami. Praktyki lean	System produkcyjny zintegrowany z systemami zaopatrzenia i dystrybucji wybranych partnerów	Produkcja w łańcuchu koordynowana planami produkcji lidera	Rzeczywisty popyt koordynuje operacje w łańcuchu
Zarządzanie zapasami	Odpowiedzialność zdecentralizowana. Podejście ADHOC	Systemowe podejście do sterowania zapasami w ramach przedsiębiorstwa	Inicjatywy wspólnego zarządzania zapasami z wybranymi partnerami (VMI, CPFR)	Lider steruje zapasami w sieci	Wspólne sterowanie zapasami
SRM	Brak	Procedury umożliwiający gromadzenie i przetwarzanie danych o dostawcach	Integracja z wybranymi dostawcami – programy rozwoju dostawców	Lider integruje i rozwija dostawców	Partnerstwo z dostawcami
Zakupy	Redukcja kosztów, konflikty z innymi działami	Wspólne cele z innymi działami	Ocena dostawców oparta na kryteriach jakościowych; wymiana informacji z wybranymi dostawcami	Lider kontroluje zakupy w sieci	Działania zakupowe wspólnie koordynowane w sieci

Źródło: A. Baraniecka, B. Rodawski, Model of supply chain management profiency (1), Pharma Poland News, No. 8(17) sierpień 2007 r., s. 2-4 oraz A. Baraniecka, B. Rodawski, Model of supply chain management profiency (2), Pharma Poland News, No. 9(18) wrzesień 2007 r., s. 2-3.

Technika VMI, polegająca na zarządzaniu przez dostawców zapasami przedsiębiorstwa, pozwala na znaczną redukcję kosztów w zakresie opracowywania i wysyłania zamówień oraz sterowania zapasami na poziomie firmy³. Co jest niezwykle korzystne z punktu widzenia skuteczności jej wdrożenia, koncepcja VMI gwarantuje również korzyści po stronie dostawców, związane głównie z redukcją niepewności popytu, co z kolei pozwala dostawcom na redukcje kosztów produkcji, magazynowania, transportu i kosztów utraconej sprzedaży. W związku z projektem doskonalącym współpracę z dostawcami postuluje się przeprowadzenie pilotażu VMI z wybranym dostawcą. Propozycję kryteriów wyboru partnera zaprezentowano w tabeli 2.

W przypadku wymienionych kryteriów na szczególną uwagę zasługują te związane z elementami kultury organizacyjnej, w tym poziomem zaufania między firmami oraz kompetencji logistycznych partnerów.

Tabela 2. Przykład formularza oceny dostawcy do projektu pilotażowego VMI

Kryterium warunkujące		Waga	Ocena			Ocena ważona		
			D1	D2	Dn...	D1	D2	Dn...
Kryteria produktowe i kosztowe	Znaczny udział w kosztach zakupu							
	Pomocniczy charakter wyrobów wejściowych							
	Wysokie rzeczywiste koszty dostawy							
Uwarunkowania i potencjał dostawcy	Możliwości integracji systemów informatycznych							
	Umiejętności logistyczne							
	Dotychczasowy poziom obsługi przez dostawcę							
Uwarunkowania kultury organizacyjnej	Otwartość na innowację							
	Stopień wzajemnego zaufania							

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze korzyści z realizacji VMI, zarówno te jakościowe, jak również skwantyfikowane, tak dla dostawcy, jak również odbiorcy, przedstawiono w tabeli 3.

³ A. Baraniecka, VMI (Vendor Managed Inventory) – Zarządzanie zapasami przez dostawców „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, Nr 2/2003.

Tabela 3. Przykład korzyści wynikających z koncepcji VMI

Obszary korzyści	Wartość zmiany (w %)	Wszystkie korzyści
Korzyści dostawcy		
Niższy poziom zapasów	30	ograniczenie zakłóceń popytu i poprawa jego przejrzystości (co wpływa na redukcję zapasów)
Niższe koszty transportu	10	skupienia działań na popycie ostatecznego odbiorcy redukcja kosztów transportu
Niższe koszty magazynowania	13	redukcja kosztów administracyjnych optymalizacja wielkości serii produkcyjnych
Niższy czas dostaw	50	redukcja błędów
Lepsza obsługa klienta	> 10	zwiększenie lojalność odbiorcy
		wykreowanie sposobu obsługi logistycznej trudnego do naśladowania przez konkurentów (a tym samym osiągnięcie wszystkich korzyści strategii unikalności obsługi klienta)
		uzyskanie bliższych relacji z klientami, dzięki czemu możliwe jest wprowadzenie bardziej zaawansowanych programów bazujących na partnerstwie w łańcuchu dostaw, np. wspólne zarządzanie kategorią
Korzyści odbiorcy		
Niższy poziom zapasów	10	redukcja poziomu zapasów (bezpośrednie oddziaływanie na zapasy)
Wyższa sprzedaż	8 do 10	redukcja kosztów administracyjnych (np. związanych z tworzeniem zamówień zakupów)
Niższe koszty logistyczne	3-4	zwiększenie dostępności produktów (a tym samym wzrost sprzedaży)
		redukcja cykli dostaw

Źródło: opracowanie własne oraz AMR Research, VICS and IBM IT, „Logistek”, Nr 6, 1999.

Opisana koncepcja VMI to tylko jedna z wielu inicjatyw wykorzystywanych na wyższych poziomach współpracy z dostawcami. Najważniejsze jest jednak to, aby implementacja wybranych rozwiązań miała partycypacyjny, a nie nakazowy charakter. Zwiększa to jeszcze bardziej szanse na zachowanie ciągłości zmiany i uzyskanie jej maksymalnej efektywności.

3. Podsumowanie

Jak wynika z podjętych tu rozważań, przełomy strategiczne w relacjach z dostawcami wynikają ze zmiany sytuacji rynkowej firmy i najczęściej sprowadzają się do

zwiększenia zakresu analiz zasadności i możliwości redukcji kosztów w obszarze zaopatrzenia, a następnie do zwiększenia zakresu samej współpracy z dostawcami, tak w obszarze redukcji kosztów, jak również kreowania wartości dla klienta.

Podjęcie handlowego dialogu (nie myląc go z monologiem) z dostawcą wydaje się bardzo skutecznym sposobem usprawniania łańcucha wartości firmy. Niestety często zdrowy rozsądek nie wystarcza, aby skutecznie przełamać stereotypy, utarte schematy czy też zwykłą ludzką nieufność oraz wygodę. W konsekwencji inicjatywy podejmowane w związku z dostawcami sprowadzają się do bardziej aktywnego wykorzystywania siły przetargowej lub, w przypadku jej braku, do poszukiwania alternatywnych, np. tańszych źródeł zaopatrzenia. Przykłady cytowane tu wskazują na negatywne konsekwencje oportunistycznych zachowań przedsiębiorstw wobec dostawców. Krótkoterminowe korzyści uzyskane poprzez redukcję cen surowców zamieniają się w długoterminowe straty w obszarze kosztów logistycznych, produkcyjnych czy jakościowych. Ograniczając marżę dostawców, przedsiębiorstwa skazują ich często na stagnację w rozwoju, a siebie na ofiary tej stagnacji. Niestety wiedza i doświadczenie polskich przedsiębiorstw są wciąż niewystarczające, by dobrze zrozumieć i przewidzieć te korelacje. Świadomi tego dostawcy sami starają się edukować swoich klientów, służą temu również publikacje czy liczne seminaria, organizowane przez zrzeszenia branżowe lub jednostki naukowe. Służy temu również niniejszy artykuł.

Kończąc, autorka zachęca polskie firmy do łamania paradygmatów w zakresie współpracy z dostawcami, a odważne jednostki do dzielenia się swoimi doświadczeniami w celu inicjowania dyskusji wspierającej dalsze doskonalenie idei partnerstwa z dostawcami na gruncie polskiej gospodarki.

4. Bibliografia

1. AMR Reasearch, VICS and IBM IT, „Logistek”, Nr 6, 1999.
2. Baraniecka A., ECR – Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta. Biblioteka Logistyka, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.
3. Baraniecka A., VMI (Vendor Managed Inventory) – Zarządzanie zapasami przez dostawców „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 2/2003.
4. Baraniecka A., Rodawski B., Model of supply chain management profiency (1), „Pharma Poland News”, No. 8(17), sierpień 2007 r.
5. Baraniecka A., Rodawski B., Model of supply chain management profiency (2), „Pharma Poland News”, No. 9(18), wrzesień 2007 r.
6. Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa 2003.

Wiedza w organizacji wirtualnej

1. Wprowadzenie

Dynamiczny postęp w technologii informacyjno-komunikacyjnej, globalizacja oraz poszukiwanie nowych efektywnych form aktywności gospodarczej, wpłynęło na ewolucję zarówno struktur, jak i zasad funkcjonowania istniejących przedsiębiorstw. Jednym z ważniejszych kierunków przekształceń i przeobrażeń współczesnych podmiotów gospodarczych jest model organizacji wirtualnej. Ogólnie organizacja wirtualna stanowi formę sieciowej kooperacji niezależnych podmiotów, łączących czasowo swe zasoby dla realizacji wspólnego i jasno określonego celu (zwykle o charakterze gospodarczym).

Organizacja wirtualna w swej działalności koncentruje się głównie na zasobach niematerialnych, z których wiedza ma znaczenie najistotniejsze. Celem tego opracowania jest przedstawienie wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji wirtualnej. Aby zrealizować ten cel, wcześniej przedstawiono istotę organizacji wirtualnej oraz zaprezentowano różne definicje i rodzaje wiedzy.

2. Pojęcie i istota organizacji wirtualnej

Paradygmat organizacji wirtualnej stanowi swoisty efekt syntezy różnych metod i koncepcji zarządzania oraz zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych. W organizacji wirtualnej następuje odejście od tradycyjnej, hierarchicznej, sztywnej i jasno zdefiniowanej formy strukturalnej przedsiębiorstwa, w kierunku zawierania dynamicznych związków międzyorganizacyjnych, powoływanych do realizacji określonych zadań, w założonym okresie. Organizacja wirtualna, pomimo że nie istnieje fizycznie (stanowiąc w zasadzie byt pozorny, często niewidzialny), grupuje w jednolitą strukturę zbiór profesjonalnych, lojalnych i wzajemnie uzupełniających się podmiotów gospodarczych działających wspólnie w rzeczywistości gospodarczej, w celu optymalnego wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu. Poszczególne (odrębne pod względem ekonomiczno-prawnym) podmioty podejmują kooperacje w ramach organizacji wirtualnej ze względu na możliwość zdobywania nowych źródeł dochodów lub zwiększenia zasobów wiedzy, których, działając samodzielnie, nie byłoby w stanie uzyskać. Generalnie organizację wirtu-

alną postrzega się jako przyszłościowy model biznesowy, zakładający rozszerzenie procesów biznesowych poza granice pojedynczego przedsiębiorstwa i pozwalający jej uczestnikom uzyskiwać dostęp do nowych rynków, oferować nowe i bardziej innowacyjne produkty oraz umożliwiać elastyczne dostosowywanie się do nowych wymogów rynkowych.

Definiując organizację wirtualną (OW), można przyjąć, że jest to tymczasowa i zmienna forma kooperacji wyspecjalizowanych i rozproszonych geograficznie jednostek gospodarczych (osób fizycznych, poszczególnych działów podmiotów gospodarczych lub całych przedsiębiorstw czy instytucji), współdzielących kluczowe zdolności, zasoby, koszty oraz ryzyko i zintegrowanych w spójną jedność poprzez narzędzia oraz środki technologii informacyjno-komunikacyjnej – dla realizacji ustalonego celu, któremu podporządkowano ogół dynamicznie planowanych, przeprowadzanych i stale doskonalonych (ewoluujących) procesów¹.

Struktura organizacji wirtualnej (ilość i typ tworzących ją podmiotów) wynika bezpośrednio z celu, dla którego została powołana (np. rodzaju zlecenia złożonego przez klienta lub klientów). Organizacja wirtualna posiada płaską i zorientowaną na procesy strukturę, podlegającą fluktuacjom wynikającym ze zmian otoczenia oraz zmieniających się potrzeb klienta/klientów. W strukturze organizacji wirtualnej można wyróżnić²:

- integratora – który opracowuje strategię organizacji i funkcjonowania OW, dobiera do współdziałania podmioty kooperujące i koordynuje ich prace, odpowiada za całokształt zadań związanych z obsługą odbiorcy (pozyskanie i dostarczenie produktu wytworzonego przez OW do odbiorcy) oraz rozlicza ogół transakcji finansowych,
- podmioty kooperujące – które dobierane są przez integratora według posiadanych specjalizacji i kompetencji oraz relacji cena/jakość, a ich liczba jest uzależniona wyłącznie od specyfiki realizowanego celu gospodarczego (zlecenia klienta).

Funkcjonowanie organizacji wirtualnej dotyczy jej wszelkich zachowań i działań dostosowawczych, wynikających ze zmian zachodzących na rynku lub wewnątrz OW. Ogół procesów realizowanych w OW cechuje dynamika i permanentna ewolucja dla zwiększenia efektywności funkcjonalno-organizacyjnej, która pozwoli w lepszy sposób zaspokoić wymogi i potrzeby bieżących i przyszłych klientów. Nieustanne doskonalenie swej kompozycji podmiotowej oraz transformacja rea-

¹ D. Dziembek, Atrybuty organizacji wirtualnej. Multimedia w biznesie i zarządzaniu, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

² D. Dziembek, Struktura podmiotowa organizacji wirtualnej. Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

lizowanych procesów, w celu jak najlepszego dostosowania do zmieniających się potrzeb rynku – zasadniczo stanowi istotę organizacji wirtualnej.

Głównym czynnikiem integrującym poszczególne i często rozproszone geograficznie jednostki tworzące OW jest technologia informacyjno-komunikacyjna. Powszechność i standaryzacja technologii informacyjno-komunikacyjnej umożliwia współpracę często zróżnicowanych pod względem wielkości i potencjału podmiotów. Ponadto technologia informacyjno-komunikacyjna zapewnia współpracującym partnerom w ramach OW wymaganą niezawodność, bezpieczeństwo oraz funkcjonalność, niezbędną do realizacji wspólnych i często równolegle wykonywanych zadań na rzecz odbiorców. Różnorodne narzędzia i środki technologii informacyjno-komunikacyjnej (np. portale i platformy komunikacyjne, informatyczne systemy międzyorganizacyjne, usługi sieciowe itd.), tworzą warunki dla niskokosztowej i nieskomplikowanej kooperacji w globalnym środowisku sieciowym, umożliwiając skuteczną i elastyczną realizację ogółu procesów zachodzących w organizacji wirtualnej oraz zapewniają sprawny przepływ danych, informacji i wiedzy pomiędzy kooperantami i klientami.

3. Wiedza i jej rodzaje

W obecnej gospodarce (określanej jako gospodarka oparta na wiedzy) kluczową rolę odgrywają zasoby niematerialne (np. informacja, wiedza), które wpływają na konkurencyjność oraz efektywność funkcjonowania zarówno realnych, jak i wirtualnych organizacji. Zasoby niematerialne (z których wiedza ma znaczenie najistotniejsze) stanowią kluczowy czynnik umożliwiający właściwą reakcję na dynamiczne zmiany otoczenia oraz stanowią bazę dla kreowania i rozwoju nowych produktów, technologii i rozwiązań organizacyjnych. Umiejętność w zakresie tworzenia i wykorzystywania wiedzy staje się kluczowym czynnikiem zapewniającym współczesnym organizacjom dalsze przetrwanie i rozwój. W rezultacie nabycie umiejętności sprawnego i skutecznego zarządzania wiedzą w swej działalności staje się krytycznym wyzwaniem i koniecznością zarówno dla tradycyjnych, jak i wirtualnych organizacji gospodarczych.

Wiedzę można określić jako ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów, obejmujących zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania³. Według A. Tiwany wiedza to płynna mieszanina kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności, tworząca ramy dla oceny, rozu-

³ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

mienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji⁴. P. Drucker definiuje wiedzę jako fenomen który zmienia coś lub kogoś, stając się podstawą działania lub umożliwiając jednostce (lub instytucji) działanie w nowy, skuteczniejszy sposób⁵. Wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą, gdyż tylko człowiek może wiedzę zdobywać, doskonalić i przekazywać innym ludziom. W rezultacie wiedza dowolnej organizacji wywodzi się wyłącznie z umysłów jej pracowników, stanowiąc sumę wiedzy pojedynczych pracowników, zespołów pracowników oraz zbioru danych i informacji, na bazie których powstaje wiedza. W literaturze przedmiotu występują wiele kryteriów podziału wiedzy. Wiedzę ogólnie można podzielić na⁶:

- wiedzę jawną, formalną (*explicit knowledge*) – przyjmującą postać obrazów, słów, danych, która nie sprawia trudności w identyfikacji, kodyfikacji oraz przekazywaniu,
- wiedzę ukrytą, cichą (*tacit knowledge*) – stanowiącą doświadczenie, intuicję, umiejętności, sprawiającą dużą trudność w artykulacji, kodyfikacji, katalogowaniu, kopiowaniu i przekazywaniu.

Inną propozycją jest podział wiedzy w kategorii pytań⁷:

- wiedza o – wiedza katalogowa zawierająca odpowiedzi na pytania, co lub gdzie, wiedza o faktach i zdarzeniach, jest to wiedza operacyjna, stanowiąca podstawę do wykonywania codziennej pracy, dotycząca np. miejsca położenia okularów, znajomość stawek podatkowych, znajomość zmian w przepisach, wiedza o promocjach, nowościach produktowych, rozmieszczeniu towarów, praw fizyki; jest to wiedza łatwa do ujęcia w liczby i słowa i tym samym łatwa do przekazania (np. e-mailem),
- wiedza, jak – wiedza procesowa zawierająca odpowiedzi na pytanie, jak to działa, jak to się robi, wiedza to umiejętności i zdolności do wykonania określonych czynności, to wiedza trudna do przekazania, zdobywa się ją przez doświadczenia osobiste, odwołujemy się do niej przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, bardzo rzadko jest kodyfikowana, dotyczy codziennych praktyk danego zawodu,
- wiedza, dlaczego – jest to wiedza wyjaśniająca rzeczywistość, związana z systemem kulturowym i strategią firmy, opiera się na zrozumieniu motywów jej działania, przyjmowanym i akceptowanym wartościom i, jak te wartości przekładają się na orientację strategiczną, służy zachowaniu

⁴ A. Tiwana, Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-business i zastosowania CRM, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.

⁵ M. Warner, M. Witzel, Zarządzanie organizacją wirtualną, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.

⁷ Ch. Evans, Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2005; J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.

zgodności podejmowanych decyzji z obranym przez firmę kursem, odnosi się do obowiązujących zasad i praw przyrodniczych, dostęp do tego typu wiedzy przyspiesza postęp i pozwala uniknąć błędów,

- wiedza, kto – jest to swoiste rozeznanie wewnątrz i na zewnątrz firmy, kto kim jest i jaką wiedzą dysponuje, znajomość siatki kontaktów, formalnej i nieformalnej roli poszczególnych osób, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi,
- wiedzieć, kiedy – to rozeznanie i podejmowanie określonych działań gospodarczych związanych z przeświadczeniem o ich skuteczności w danych okolicznościach rynkowych,
- wiedzieć, z czego i czym – to ogół wiadomości i umiejętności w zakresie pozyskiwania i przetwarzania zasobów niezbędnych do świadczenia usług i wytwarzania produktów, jest to wiedza specjalistyczna natury techniczno-technologicznej,
- wiedza, jak było – to wiedza o przeszłej działalności, dotycząca sposobów organizacji i funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zawarta najczęściej w formie zapisów przedstawiających historyczne rezultaty (strukturę, cele, korzyści, koszty, uwarunkowania, efekty itp.),
- wiedzieć, jak stać się sobą – to wykaz cech charakteru i dążeń danej jednostki, których osiągnięcie pozwoli jej uzyskać swoistą doskonałość.

Wiedza, mimo swego niematerialnego charakteru, uzewnętrznia się w organizacjach gospodarczych w postaci technologii, procedur, procesów, dokumentacji organizacyjnej, w kompetencjach personelu i w bazach danych. Wymogi obecnego otoczenia nakazują traktować wiedzę jako specyficzne aktywa, stanowiące główne źródło innowacyjności, a tym samym jeden z najważniejszych czynników rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych. Powszechnie przyjmuje się, że wiedza stanowi ważny czynnik ułatwiający adaptację organizacji gospodarczej do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

4. Wiedza jako kluczowy zasób organizacji wirtualnej

Wiedza jest obecnie kluczowym i strategicznym zasobem dla wszystkich organizacji (zarówno tradycyjnych, jak i wirtualnych), który odpowiednio wykorzystany pozwala zwiększyć ich efektywność i skuteczność rynkową. Jednakże organizacja wirtualna, w odróżnieniu od organizacji tradycyjnych, cechuje się brakiem własnych składników materialnych, wobec czego krytyczną rolę odgrywają w niej właśnie zasoby niematerialne (głównie wiedza). Wiedza dla organizacji wirtualnej staje się newralgicznym czynnikiem wytwórczym (tzw. zasobem pierwotnym), determinującym tworzenie i pozyskiwanie innych zasobów (np. finansowych, mate-

rialnych), a tym samym umożliwiającym konkurowanie na rynku i pozyskiwanie zleceń klienta/klientów.

W organizacji wirtualnej zbiór informacji i wiedza stanowią łącznie podstawę dla tworzenia wartości dla klienta, jednakże informacje muszą przekształcić się w wiedzę, a wiedza na skuteczne i efektywne procesy, pozwalające generować OW doskonalsze (innovacyjne) produkty. Wiedza w OW musi być użyteczna, tzn. musi tworzyć wartość dodaną i wpływać na rezultaty zarządzania organizacją wirtualną. Rezultatem działalności OW powinien być produkt „wiedzochlony” (opierający się na specjalistycznej wiedzy) i „wirtualny” (tworzony wspólnie z klientem i spełniający jego wysublimowane potrzeby), zatem umiejętność skutecznego i efektywnego wykorzystywania wiedzy zbiorowości kooperujących podmiotów jest czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji wirtualnej.

Wiedza pozwala organizacji wirtualnej dynamicznie i elastycznie reagować na zmieniające się warunki otoczenia, a w szczególności szybko identyfikować i wykorzystywać pojawiające się szanse i błyskawicznie minimalizować dostrzeżone zagrożenia. Umiejętność generowania i wykorzystywania informacji i wiedzy o bliższym i dalszym otoczeniu pozwala OW nie tylko podejmować właściwe decyzje, ale również lepiej dostosować ofertę do potrzeb rynku, wyprzedzać ruchy konkurentów lub szybko reagować na ich posunięcia, oraz błyskawicznie dostosowywać się do zmian w przepisach prawnych. Dostępne i odpowiednio wykorzystywane zasoby wiedzy powinny zapewniać sprawne i skuteczne podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania organizacją wirtualną, a w szczególności: zidentyfikować korzystne szanse w otoczeniu i pozyskać zlecenie klienta, zorganizować niezbędne zasoby podmiotów w celu realizacji zlecenia klienta, umożliwić wykonanie zlecenia klienta, przy zachowaniu właściwej relacji cena/jakość, odpowiednio rozliczyć podmioty i rozdzielić ich zasoby, a następnie uruchomić proces uczenia się podmiotów kooperujących w następstwie różnorodnych sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy nimi oraz innymi jednostkami, podmiotami i instytucjami z otoczenia.

W tabeli 1 (na podstawie studiów literatury przedmiotu) przedstawiono wcześniej wyróżnione typy wiedzy i ich zakres znaczeniowy oraz egzemplifikację dla organizacji wirtualnej prezentowaną w odniesieniu do Integratora oraz Podmiotów kooperujących współtworzących OW.

Tabela 1. Typy wiedzy, ich zakres znaczeniowy oraz egzemplifikacja dla organizacji wirtualnej

Typ wiedzy	Identyfikacja i znaczenie wiedzy dla OW
Wiedza jawna, (dostępna, formalna)	<p>To wszelka sformalizowana, zapisana i udostępniana w formie elektronicznej (lub papierowej) dokumentacja dotycząca działalności OW, wpływająca na poziom kompetencji organizacji wirtualnej i mogąca stanowić barierę wejścia dla innych/nowych organizacji wirtualnych czy podmiotów na rynku, obejmująca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stosowane procedury w OW, wypracowane reguły, dokumenty odnoszące się do kultury, historii, motywacji i strategii OW, spisane praktyki i kodeks zasad postępowania partnerów uczestniczących w OW, opisy i schematy zadań do wykonania zarówno integratora, jak i PK, przyjęte programy, różnorodne raporty rynkowe, sprawozdania, procedury organizacyjne i instrukcje obowiązujące w OW, dystrybuowane najczęściej za pośrednictwem IT.
Wiedza ukryta, (niejawna, cicha, gorąca)	<p>To indywidualne doświadczenie i umiejętności podmiotów współtworzących OW, których połączenie pozwala osiągnąć unikatowe kompetencje OW, odróżniające od innych/nowych organizacji wirtualnych czy podmiotów na rynku, i oferować innowacyjne produkty, będące wynikiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • autopsji, praktyki, postaw i jako wynik merytorycznych spostrzeżeń, wypracowanych sposobów postępowania poszczególnych podmiotów zgrupowanych w ramach OW, powstaje w toku wykonywania zadań i funkcji gospodarczych, tworzona na drodze prób i błędów oraz kształtowania własnych przemyśleń lub poglądów, zależna od inteligencji i indywidualnych zdolności podmiotów tworzących OW, generowana i współdzielona w ramach partnerskiej kooperacji uczestników OW, nieformalnych spotkań, obserwacji partnerów w trakcie działań rynkowych w przestrzeni tradycyjnej i wirtualnej (np. sposobów rozwiązywania problemów gospodarczych, ich sukcesów i porażek, szybkości i skuteczności podejmowanych decyzji itp.), analizy jego wypowiedzi w trakcie wspólnej pracy na rzecz OW (np. używanych skojarzeń, analogii, metafor) – co w największym stopniu pozwala organizacji wirtualnej ciągle, dynamicznie i efektywnie rekonfigurować swą strukturę i procesy w celu przystosowania się do otoczenia i oferowania zwiększonej wartości oferowanego (lub nowo wytworzonego) produktu dla klienta/klientów
Wiedzieć o (co, gdzie), wiedza deklaracyjna, katalogowa, operacyjna	<p>Integrator oraz Podmioty kooperujące – to pozyskanie, przetworzenie i przyswojenie danych i informacji w zakresie działalności OW na nowych i/lub dotychczasowych rynkach oraz lokalizowania potencjalnych zleceń, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość aktualnej oferty rynkowej (w szczególności produktów konkurentów, propozycji dostawców, pośredników, specjalistów, instytucji finansowych, w tym kontaktów i danych teleadresowych), ogólnych warunków transakcji oraz specyfiki rynku, a także programów pomocowych, źródeł finansowania, typy oraz cechy oferowanych produktów (w przypadku PK również materiałów, półproduktów i surowców niezbędnych do bieżącej i przyszłej produkcji/świadczenia usług), liczba i struktura potencjalnych klientów, ich potrzeby oraz dotychczasowe formy obsługi, sposób organizacji i funkcjonowania tradycyjnej i wirtualnej działalności, dotychczasowe osiągnięcia i przyszłe plany, czynności niezbędne do wytwarzania produkcji/świadczenia usług (zbiór niezbędnych zadań) zgodnych z potrzebami rynku, kierunki zmian w prawodawstwie dotyczącym działalności gospodarczej, prognozy zmian w zakresie rozwoju techniczno-technologicznego, wyniki badań rynkowych i doniesień prasowych dotyczących branży, nowe koncepcje, metody i techniki organizacji i zarządzania (organizacja wirtualna, organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, CRM, zarządzanie wiedzą itp.)

cd. tabeli 1

Typ wiedzy	Identyfikacja i znaczenie wiedzy dla OW
Wiedzieć, jak wiedza proceduralna, wiedza procesowa	<p>Integrator – jego zdolności i umiejętności w zakresie zarządzania organizacją wirtualną, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> znajomość zasad zarządzania projektami oraz planowania, organizowania, sterowania, koordynacji i kontroli przedsięwzięć wirtualnych na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym – w szczególności zdolności do przyszłościowego kreowania działalności gospodarczej, umiejętności dostrzegania szans rynkowych (zdolność aktywnego nasłuchiwania, poszukiwania i analizy sygnałów płynących z otoczenia) i minimalizacji zagrożeń, umiejętność zdobywania zleceń dla OW, doświadczenie w zakresie implementacji nowych metod, technik organizacji i zarządzania, definiowania bieżącej i przyszłej działalności OW, kreowanie współdziałania podmiotów w przestrzeni wirtualnej, nawiązywanie partnerskich kontaktów i relacji, analiza i selekcja potencjalnych zleceń klientów (np. pod względem wielkości popytu, ceny, jakości, technologii, czasu realizacji, spodziewanych zysków, możliwości konkurentów, potencjału podmiotów, które można zgrupować w ramach OW, itp.), sformowania spójnej i skutecznej organizacji wirtualnej (umiejętny dobór PK), opracowanie, wdrożenie i przestrzeganie zasad w zakresie współpracy (tj. komunikacji, etyki i standardów biznesowych, gromadzenia danych i wymiany informacji, stosowanej IT, itp.), negocjowanie i podejmowanie decyzji (podział zadań, harmonogram ich wykonania, zakres odpowiedzialności podmiotów, oraz zasady rozliczania prac), monitorowanie działalności OW i bieżące rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie współpracy PK (w tym może przeprowadzać rekonfigurację OW, dyscyplinować poszczególnych kooperantów, renegecować zasady współpracy, itp.), komunikacji z klientem/klientami (optymalny dobór kanałów komunikacji), rozliczenie ogółu transakcji finansowych zachodzących w OW, ocena działalności OW (PK i całej OW), skuteczne i sprawne rozdzielanie zasobów kooperujących podmiotów i zakończenie działalności OW, kompetencje i doświadczenia w zakresie obsługi klienta i współdziałania z innymi podmiotami w przestrzeni wirtualnej, inspirowanie ludzi do zmian postaw, zachęcając do uczestnictwa w OW, inicjowanie zmian w strukturze i funkcjonowaniu OW, umiejętności tworzenia nowych rynków i produktów, zdolności wyznaczania nowych trendów rynkowych, tworzenie warunków do wzrostu efektywności OW, podnoszenie sprawności zarządzania OW, pozyskiwanie i zatrzymywanie najlepszych PK, kreowanie atmosfery sprzyjającej osiągnięciu celów przyjętych przez OW
	<p>Podmioty kooperujące – ich zdolności i umiejętności w zakresie współdziałania w ramach OW i wykonywania określonych czynności, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> znajomość, akceptacja i podejmowanie kooperacji w przestrzeni wirtualnej (silna orientacja na cel, otwartość na współpracę i zmiany, dynamika i elastyczność działania, przestrzeganie uzgodnionych zasad współpracy oraz terminów, jasny sposób przekazu i współdzielenia informacji, budowanie sieci zaufanych i lojalnych partnerów, itp.), identyfikacji i rozwoju swych kluczowych kompetencji ważnych dla funkcjonowania OW, strategiczne dopasowanie własnych zamierzeń do celów OW, umiejętność zdefiniowania i wdrożenia strategii współpracy, rozwój perspektywicznych kompetencji niezbędnych dla przyszłych OW, tworzenia w sposób sprawny, skuteczny, efektywny i innowacyjny swoich produktów/usług, umiejętność zapewniania wysokiej jakości, przy utrzymaniu niskich kosztów produktów/usług, szybkie gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie danych i informacji rynkowych, planowanie, projektowanie, wdrażanie, pomiar i doskonalenie procesów gospodarczych, samoorganizacja, samosterowanie, samokontrola, samoocena (w porównaniu do innych PK oraz podmiotów konkurujących zarówno w przestrzeni tradycyjnej, jak wirtualnej), odpowiedzialność za powierzone zadania, elastyczność i umiejętność pogodzenia swej dotychczasowej działalności z funkcjonowaniem w ramach OW, współdziałania z odmiennymi partnerami (zróżnicowanymi pod względem kultur, lokalizacji pełnionych ról i sposobem realizacji zadań), elastyczność i adaptacja do zmieniających się zadań (często wykonywanych w niekonwencjonalny sposób) oraz partnerów, stale podnoszenie sprawności zarządzania

cd. tabeli 1

Typ wiedzy	Identyfikacja i znaczenie wiedzy dla OW
Wiedzieć, dlaczego, wiedza wyjaśniająco-strategiczna	<p>Integrator – zidentyfikowanie, opracowanie, propagowanie, przestrzeganie i doskonalenie zasad obowiązujących w OW oraz celów i motywów jej powołania, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdefiniowanie strategii OW oraz jej przedstawienie poszczególnym PK, wyjaśnianie logicznego związku pomiędzy strategią, celami i planami wykonawczymi, przedstawienie istoty współpracy w ramach OW, prezentacja OW jako elastycznej struktury sprzyjającej osiągnięciu nowych nieuświadomianych możliwości rynkowych, jasne precyzowanie celów i zadań OW, uświadomienie i lansowanie wartości obowiązujących w OW, podsycanie ambicji i zachęcanie PK do przyjęcia podejścia procesowego i patrzenie z perspektywy klienta, kształtowanie kultury OW (język, kanały, komunikaty, itp.), propagowanie OW jako środowiska sprzyjającego rozwijaniu wiedzy PK, opracowanie i prezentacja kodeksów etycznych, pozwalających w lepszy sposób dostosować się do współpracy w ramach OW i osiągania przez OW zadowalających wyników, przyjęcie zarządzania wiedzą jako głównego elementu strategii OW, zachęcanie PK do uczestnictwa i aktywnego kształtowania struktury i funkcjonowania OW, wyjaśnienie narzędzi IT, ich funkcji i celów zastosowań w OW, wskazywanie przykładów działalności OW w praktyce gospodarczej (analiza ich sukcesów i porażek), podkreślanie fundamentów dla sprawnego, efektywnego i skutecznego działania OW (w szczególności zaufania, dążenia do celów, dysponowania kompetencjami i ich doskonaleniem, itp.), jasne zdefiniowanie wymagań wobec PK, informowanie o wynikach selekcji PK, propagowanie <i>best practices</i> w odniesieniu do OW <p>Podmioty kooperujące – zrozumienie celów OW, określenie i akceptacja motywów przystąpienia PK do OW oraz przyjęcie roli i zadań związanych z uczestnictwem w OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość strategii i celów OW i utożsamianie się z nimi, akceptacja wartości i obowiązujących zasad w danej OW, przekonanie o celowości uczestnictwa w OW, zrozumienie zaufania jako spoiwa sieci temporalnych funkcjonujących w przestrzeni wirtualnej, gotowość do współdzielenia wiedzy z innymi PK, jako sposobu pozyskania nowej wiedzy, uświadomienie i akceptacja fundamentów działalności w OW (lojalności, kompetencji, mechanizmów współpracy, stosowanych technologii), współdziałanie w doskonaleniu OW, wskazywanie kierunków dalszego rozwoju OW, zachęcania inne PK do współdziałania w przestrzeni wirtualnej
Wiedzieć, kto, wiedza podmiotowo-rynkowa	<p>Integrator – to zebrane, uporządkowane i przyswojone informacje w zakresie podmiotów rynkowych, stanowiące podstawę do szybkiego stworzenia skutecznej i sprawnej OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość podmiotów gospodarczych i ich kompetencji niezbędnych do realizacji bieżącego zlecenia OW, znajomość innowacyjnych podmiotów mogących stać się w przyszłości potencjalnymi partnerami OW, udziały rynkowe PK, ich zasoby, zdolności i umiejętności współdziałania oraz doświadczenie w realizacji projektów, ocena projektów, w których brał udział dany PK, relacje z innymi podmiotami, znajomość struktur sieciowych działających jako OW, ich specjalność i kluczowe elementy podmiotowe <p>Podmioty kooperujące – to zebrane, uporządkowane i przyswojone informacje w zakresie integratorów OW, podmiotów kooperujących, umożliwiające rozpoznanie i uczestnictwo w istniejących/przyszłych organizacjach wirtualnych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość aktualnie realizowanych projektów w przestrzeni wirtualnej, rozpoznanie kompetencji PK uczestniczących w bieżących OW, diagnoza kompetencji PK niezbędnych dla realizacji wcześniejszych (historycznych) zleceń w ramach OW, znajomość liderów OW (integratorów) – ich umiejętności, doświadczenia i efektów prowadzonych przez nich OW

cd. tabeli 1

Typ wiedzy	Identyfikacja i znaczenie wiedzy dla OW
Wiedzieć, kiedy, wiedza sytuacyjna	<p>Integrator – to świadomość i przekonanie – czy w danych warunkach czasoprzestrzennych korzystne jest określone działanie w ramach OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiedy: zawiązać OW, rozwiązać OW, realizować dane zlecenie klienta, rekonfigurować strukturę i procesy OW, redefiniować strategię OW, dokonywać ocen i motywować PK, dokumentować działalność OW, podpisywać umowy, a kiedy opierać się na zapewnieniach ustnych, doskonalić IT oraz kanały komunikacji stosowane w OW, zwiększać/zmniejszać centralne sterowanie w OW itp., wybrać za cel realizowanego zlecenia klienta niskie koszty, wysoką jakość, szybki termin, itp. <p>Podmioty kooperujące – to uzmysłowienie i przeświadczenie – czy w danych warunkach czasoprzestrzennych korzystne jest określone zachowanie związane z działalnością OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czy w danej sytuacji: wstępować do OW, występować z OW, udostępniać swoje zasoby materialne i niematerialne, żądać podpisania umów czy opierać się na zapisach ustnych, inwestować w nowe technologie i zmieniać procesy technologiczne, produkcyjne i biznesowe, zmieniać własną strategię biznesową, wprowadzać nowe produkty na rynek, kiedy komunikować się tradycyjnie, a kiedy kanałami elektronicznymi, wybrać za cel realizowanego zadania niskie koszty, wysoką jakość, szybki termin, itp.
Wiedza, z czego i czym, wiedza zasobowo-techniczna i wiedza technologiczna	<p>Integrator – jego zdolności, świadomość i umiejętności techniczno-technologiczne niezbędne dla realizacji oraz optymalizacji zadań związanych z funkcjonowaniem OW w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kluczowych zasobów (materialnych i niematerialnych), składników i procedur, których kombinacja tworzy produkt oferowany przez organizację wirtualną, znajomości narzędzi teleinformatycznych i ich optymalnego doboru ze względu na kooperację w przestrzeni wirtualnej, a przede wszystkim: procesy przetwarzania danych i informacji, gromadzenia, współdzielenia i udostępniania zasobów wiedzy w OW, itp., opanowania i posługiwania się modelami statystycznymi, ekonometrycznymi i finansowymi oraz różnorodnymi wskaźnikami dla pomiaru parametrów funkcjonowania OW i dokonywania ocen (np. klientów, produktów, PK, itp.), orientacja w technikach marketingowych i handlowych ułatwiających zaspokojenie potrzeb klientów (np. segmentacja rynku, badanie poziomu zadowolenia klienta), znajomość i umiejętność zastosowania elementów wspólnie tworzących wartość dla klienta, odkrywanie nowych sposobności tworzenia wartości dla klienta, opanowanie narzędzi, środków i metod działania wpływających na funkcjonowanie i poprawę działalności OW <p>Podmioty kooperujące – ich zdolności, świadomość i umiejętności techniczno-technologiczne niezbędne dla wytwarzania i doskonalenia produktów/usług OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • posiadanie specjalistycznej wiedzy technologicznej niezbędnej do wytwarzania produktów/usług OW, umiejętność właściwej i skutecznej organizacji procesów produkcyjno-technologicznych, procesów zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych zapewniających wysoką jakość i niską cenę, gruntowna znajomość surowców, materiałów i produktów, ich parametrów i proporcji niezbędnych dla wytworzenia produktów, dysponowanie odpowiednimi relacjami z dostawcami w zakresie materiałów, surowców, półproduktów oraz niezbędnych usług przy cechujących się właściwą relacją cena/jakość, znajomość najnowszych technik i technologii w zakresie materiałów, surowców, półproduktów, podnoszenie sprawności zarządzania stosowanymi technologiami produkcyjnymi, logistycznymi, teleinformatycznym, itp.

cd. tabeli 1

Typ wiedzy	Identyfikacja i znaczenie wiedzy dla OW
Wiedzieć, jak było, wiedza historyczna	<p>Integrator i Podmioty Kooperujące – ogół dokumentacji tworzących swoistą „pamięć organizacji wirtualnej” w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> dokumentacja projektowa, zapisy i dokumenty finansowo-księgowe odnośnie do kosztów, przychodów, zysku i wynagrodzeń członków OW, zgromadzone bazy danych, podpisane umowy o współpracy, ankiety dotyczące zadowolenia klienta/klientów i mierzące poziom satysfakcji klientów, ewidencja problemów i trudności w OW oraz sposoby ich rozwiązywania, badania zadowolenia PK z uczestnictwa w OW, kontrakty o zatrudnieniu, dokumentacja technologiczna, badawczo-rozwojowa, wprowadzone produkty, ich cechy i parametry technologiczne, udokumentowane oceny rynku, prognozy, raporty specjalistów i ekspertów, badania rynkowe, liczba pozyskanych klientów, efekty współpracy PK, zapisane propozycje kierunków dalszych zmian w strukturze i funkcjonowaniu OW, wychwycone trendy i zjawiska biznesowe, nisze rynkowe i nie obsłużeni klienci, rotacja PK, efekty OW w stosunku do innych OW lub organizacji tradycyjnych, skuteczność wykorzystania danej IT, wnioski na przyszłość, przyczyny sukcesów i porażek OW
Wiedza, jak stać się sobą, wiedza przyszłościowo-wyobraźniowa	<p>Integrator – świadomość i rozwój kluczowych cech i niezbędnych działań dla pełnienia roli lidera w przestrzeni wirtualnej, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> zdolność uczenia się, ambicja, inicjatywa i przedsiębiorczość, koncentracja na rezultatach, umiejętność współdzielenia i przyswajania wiedzy – gotowość do wymiany poglądów i myśli, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, pasjonat w zakresie wykonywanej pracy i stałego doskonalenia swych kwalifikacji, zdolności zarządzania danymi, informacjami, wiedzą, umiejętności w obszarze zarządzania i stosowania IT, skłonność do podejmowania ryzyka i odpowiedzialność, zaangażowanie, kreatywność i wyzwalanie kreatywności u innych, dążenie do własnego rozwoju, dialog i umiejętność słuchania, umiejętność sięgnięcia do niewykorzystywanego potencjału PK, reformator, innowator, wizjoner, optymizm i wiara w sukces, poczucie misji, itp. <p>Podmioty kooperujące – świadomość i rozwój cech i działań niezbędnych, aby być skutecznym, sprawnym i efektywnym partnerem w OW, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> zdolności i chęci do współdziałania z innymi podmiotami w przestrzeni wirtualnej, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, koncentracja na rezultatach, zrozumienie środowiska, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza, otwartość na inne PK (ich poglądy, kulturę, sposób funkcjonowania), elastyczność względem ról i obowiązków w OW, zdolność szybkiego kojarzenia faktów, koncentracja na swych kluczowych kompetencjach, pracowitość i sumienność w wykonywaniu swych obowiązków, dociekliwość, pasja w zakresie pracy i doskonalenia swych kwalifikacji, zdolności zarządzania danymi, informacjami, wiedzą, umiejętności w zakresie stosowania IT, zrozumienie swoich ograniczeń i chęć ich redukcji, skłonność do podejmowania ryzyka i odpowiedzialność, innowacyjność oraz dążenie do własnego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Na globalnym i szybko zmieniającym się rynku wysoka elastyczność i dynamika organizacji wirtualnej, determinowana odpowiednimi zasobami jej wiedzy, stanowi kluczowy czynnik jej sukcesu. Implikacją odpowiedniego wykorzystania zasobów wiedzy w OW jest zwiększenie innowacyjności, jakości, produktywności dostarczanych dla klienta produktów/usług, przy jednoczesnym zachowaniu niskiego poziomu kosztów, należytej obsługi i krótkiego czasu realizacji. W ten sposób specjalistyczna i niezbędna dla realizacji zlecenia wiedza kooperantów,

właściwie stosowana, transferowana i agregowana, stanowi podstawę do tworzenia przez organizację wirtualną wartości dla klienta.

Działalność OW w przestrzeni wirtualnej musi wynikać z umiejętności dostarczenia nowych wartości dla klienta w stosunku do przestrzeni tradycyjnej. Tym samym podmioty zaangażowane w OW muszą dysponować obszerniejszą wiedzą dotyczącą tego, jak przestrzeń wirtualna pozwala zwiększyć efektywność, sprawność i skuteczność procesów gospodarczych. Przestrzeń wirtualna (oprócz tradycyjnych umiejętności biznesowych) wymaga od kooperantów nabycia nowej wiedzy charakterystycznej dla cyfrowego środowiska pracy (np. wyobraźni, kreatywności, kwalifikacji posługiwania się IT, myślenia kategoriami wirtualnymi i szybkiej orientacji w nowym otoczeniu, itp.).

Wiedza w OW staje się nie tylko zasobem pierwotnym, ale również stanowi końcowy efekt wspólnej działalności kooperantów. Podmioty kooperujące, funkcjonując w ramach OW i podlegając różnorodnym interakcjom z otoczeniem, zdobywają bowiem wiedzę, której często nie byliby w stanie pozyskać funkcjonując samodzielnie na rynku. Współdziałanie podmiotów kooperujących w ramach OW pozwala im transferować zasoby wiedzy między sobą i umożliwia wzajemne uczenie się partnerów (absorpcję wiedzy). Uczenie się podmiotów kooperujących następuje poprzez wzajemną obserwację i analizę dotyczącą umiejętności, stosowanych procedur, zachowań biznesowych, sposobów pracy. Współdziałanie podmiotów kooperujących w połączeniu z ich umiejętnościami uczenia się wpływa na uzyskiwanie efektów synergicznych całej OW, co skutkuje doskonalszym produktem/usługą dla klienta. Organizacja wirtualna powinna zatem nie tylko skutecznie wykorzystywać zasoby wiedzy kooperantów, ale dzięki wzajemnemu współdziałaniu pomagać im aktualizować oraz tworzyć nową wiedzę. Nabyta w trakcie współdziałania kooperantów wiedza może w przyszłości poprawić strukturę i funkcjonowanie OW w kolejnych przedsięwzięciach, wpływając tym samym na proces jej doskonalenia.

Wiedza stanowi krwioobieg organizacji wirtualnej, gdyż praktycznie w każdym działaniu podejmowanym w jej obszarze ma miejsce proces generowania, transferu, dyfuzji lub wykorzystywania wiedzy. Skuteczność cyrkulacji wiedzy w OW powinna wspomagać właściwie dobrana technologia informacyjno-komunikacyjna. Gdy jest nieodpowiednia zamiast usprawniać, będzie opóźniać przepływ wiedzy w OW.

Wiedza danej organizacji wirtualnej (na którą składa się zbiór zasobów wiedzy podmiotów kooperujących i integratora) powinna być na tyle znacząca i unikatowa, aby wyróżniała OW od innych, konkurencyjnych podmiotów (w tym od innych organizacji o sieciowym charakterze). Kluczową rolę odgrywa tutaj adaptacyjność, zdolność do uczenia się i współdziałania oraz innowacyjność i efektywność podmiotów tworzących OW. Unikatowa i wartościowa wiedza OW powinna

zapewniać możliwość zdobywania i skutecznego realizowania zleceń klientów oraz przyczyniać się przyciągania wartościowych jednostek (o wartościowej wiedzy) z przestrzeni współpracy do wspólnej kooperacji. Z powyższych rozważań wynika, że model organizacji wirtualnej zawiera w sobie koncepcje i założenia charakterystyczne dla organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej, aspirując tym samym do zdobycia miana „organizacji przyszłości”.

5. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy kluczową rolę odgrywają zasoby niematerialne (np. informacja, wiedza), wpływając na konkurencyjność oraz efektywność funkcjonowania zarówno realnych, jak i wirtualnych organizacji. Organizacje wirtualne tworzą zbiór zasobów (głównie wiedzy) różnych podmiotów, zintegrowaną w jedność dla zrealizowania zlecenia klienta. W organizacji wirtualnej, która z założenia nie ma zasobów materialnych, obszar zarządzania wiedzą nabiera krytycznego znaczenia. Wiedza w organizacji wirtualnej (z uwagi na brak aktywów materialnych) stanowi jej kluczowy zasób.

Wiedza w organizacji wirtualnej może być różnorodnie postrzegana i analizowana. Zamysłem niniejszego artykułu jest ogólne przedstawienie typów wiedzy, niezbędnych dla organizacji wirtualnej. Świadomość i zrozumienie różnych form wiedzy występującej w organizacji wirtualnej (tj. wiedzy jawnej, ukrytej, deklaratywnej, proceduralnej, wyjaśniająco-strategicznej, podmiotowo-rynkowej, sytuacyjnej, zasobowo-technicznej i technologicznej, historycznej oraz przyszłościowo-wyobrażeniowej) i jej egzemplifikacji w różnorodnych działaniach i zachowaniach, powinno wpłynąć na głębsze zrozumienie tego modelu współpracy rynkowej dla nowych i już istniejących podmiotów gospodarczych, zainteresowanych kooperacją w przestrzeni wirtualnej. Współcześnie w wielu raportach podkreśla się, że w 2015 roku zdecydowana większość organizacji gospodarczych i indywidualnych podmiotów będzie częścią współpracujących ze sobą sieci, które staną się środowiskiem dla tworzenia dynamicznych organizacji wirtualnych w odpowiedzi na szybko zmieniające się warunki rynkowo-społeczne⁸. Wydaje się więc że podejmowanie zagadnień charakterystycznych dla organizacji wirtualnej wpłynie na jej zrozumienie przez krajowych menedżerów, zainteresowanych zarówno zwiększaniem efektywności przedsięwzięć biznesowych, jak i odgrywaniem roli liderów przemian w gospodarce opartej na wiedzy, co w efekcie powinno wpłynąć na upowszechnienie kooperacji w ramach OW w polskiej praktyce gospodarczej.

⁸ L. Camarinha-Matos, Vomap – a Roadmap for Advanced Virtual Organizations, New University of Lisbon, 2003.

6. Bibliografia

1. Baruk J., Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Camarinha-Matos L., Vomap – a Roadmap for Advanced Virtual Organizations, New University of Lisbon, 2003.
3. Dziembek D., Atrybuty organizacji wirtualnej. Multimedia w biznesie i zarządzaniu, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
4. Dziembek D., Struktura podmiotowa organizacji wirtualnej. Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
5. Evans Ch., Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2005.
6. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
7. Probst G., Raub S., Romhard K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. Tiwana A., Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-business i zastosowania CRM, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
9. Warner M., Witzel M., Zarządzanie organizacją wirtualną, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Janusz Fudaliński
Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków

Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce

1. Wprowadzenie

Problematyka rozwoju organizacji non-profit może być postrzegana w dwóch wymiarach:

- 1) ilościowym;
- 2) jakościowym.

Pierwszy z nich skupia się na analizie liczebności tego typu organizacji w przekroju poszczególnych form prawnych. Drugi akcentuje zasadnicze zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji non-profit, modyfikację ich struktury, architekturę realizowanych zadań, sposób zarządzania itp.

O ile zatem sektor organizacji non-profit w krajach wysoko rozwiniętych ma w miarę ustabilizowaną strukturę, o tyle w Polsce zmiany w tym obszarze dopiero się rozpoczynają, a ich dynamika, w przedstawionych wymiarach, przybiera na sile.

Celem rozważań w niniejszym opracowaniu jest przedstawienie wybranych aspektów warunkujących przebieg procesu rozwoju i związanych z tym zmian w sektorze organizacji non-profit w Polsce. Istotna w tym kontekście wydaje się z jednej strony identyfikacja zewnętrznych czynników determinujących rozwój organizacji non-profit, a z drugiej analiza wewnętrznych determinant wpływających na ten proces.

Pojawia się w związku z tym pytanie: jaka jest dynamika zmian ilościowych w sektorze, czy następują także zmiany o charakterze jakościowym, na ile czynniki ze sfery makroekonomicznej determinują rozwój organizacji non-profit i, czy przebieg procesów rozwojowych przyjmuje postać analogiczną do zmian zachodzących w odniesieniu do organizacji non-profit w krajach wysoko rozwiniętych. Odpowiedź na powyższe pytania wymaga niewątpliwie przeprowadzenia gruntownych badań, lecz w niniejszym opracowaniu przyjmuje się za cel zasygnalizowanie problemu badawczego i wskazanie jego wagi oraz na bazie tych rozważań przygotowanie warsztatu badawczego umożliwiającego szczegółowe wnioskowanie.

2. Ilościowy wymiar rozwoju sektora organizacji non-profit

Statystyka sektora organizacji pozarządowych¹ jest systematycznym opisem wyodrębnionego segmentu działalności w ramach systemu statystyki publicznej. Sektor trzeci jest dziedziną o krótkim okresie rozwoju, liczącym niespełna ćwierć wieku. Do tego rozwoju przyczyniły się prace wykonane w ramach The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP) w kooperacji z Departamentem Statystyki ONZ.

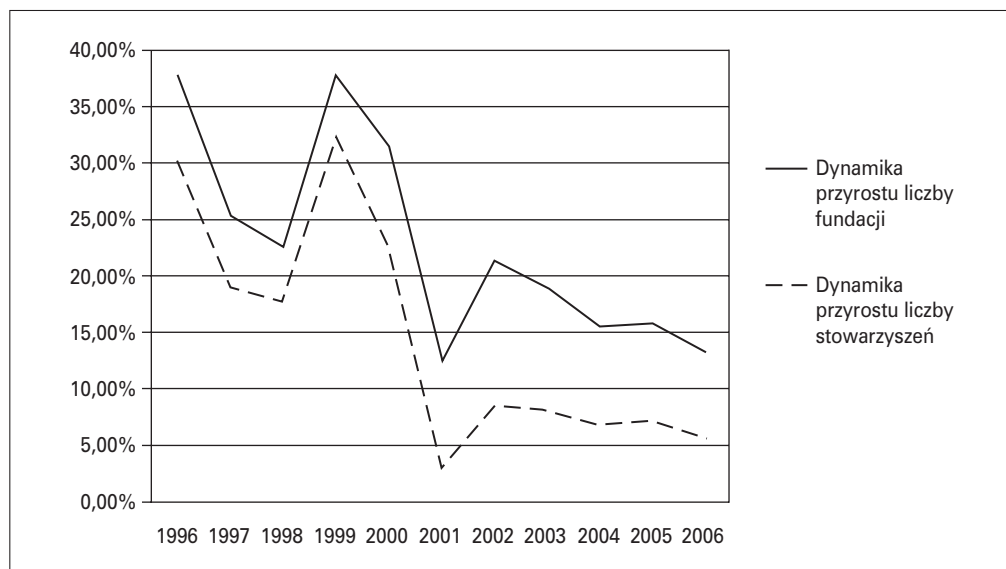
Obecnie rośnie liczba badań nad organizacjami pozarządowymi. Tendencja ta przebiega proporcjonalnie do znaczenia omawianego sektora w gospodarce i życiu społecznym. Ponadto wynika ona również ze znaczącego zainteresowania tym sektorem, czyli charakterystyk jednostek zaliczanych do non-profit, uczestników jego działalności itd.²

W warunkach polskich głównymi formami prawnymi przyjmowanymi przez organizacje non-profit są stowarzyszenia oraz fundacje³. Należy zwrócić uwagę, że dynamika przyrostu liczby zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji nie była i nie jest jednakowa (zob. rysunki 1 i 2). Na początku lat 90. wskaźnik powstawania fundacji był znacznie wyższy niż stowarzyszeń. Wynika to przede wszystkim z tego, że w 1989 roku było niewiele fundacji (z danych REGON wynika, że w 2004 roku było ich 10 razy mniej niż stowarzyszeń, podczas gdy w 1989 roku 16 razy mniej). W latach 1991–1992 liczba stowarzyszeń rokrocznie podwajała się, zaś liczba fundacji w 1991 roku była pięciokrotnie wyższa niż rok wcześniej. Od około 1991 roku dynamika przyrostu liczby fundacji zrównała się z przyrostem stowarzyszeń, a nawet, być może z powodu niezwykle w praktyce kłopotliwej procedury rejestracyjnej, wskaźnik powstawania fundacji był niższy niż w przypadku stowarzyszeń. Od połowy lat 90. relatywny (mierzony w porównaniu do liczby w roku poprzednim) przyrost liczby stowarzyszeń zaczął być z roku na rok coraz niższy, podczas gdy w przypadku fundacji utrzymywał się na tym samym poziomie – około 113% w odstępnie 2-letnim. W latach 2002–2003 odnotowano istotny wzrost liczby rejestrowanych fundacji, który jednak nie utrzymał się w kolejnych latach (zob. rysunek 1).

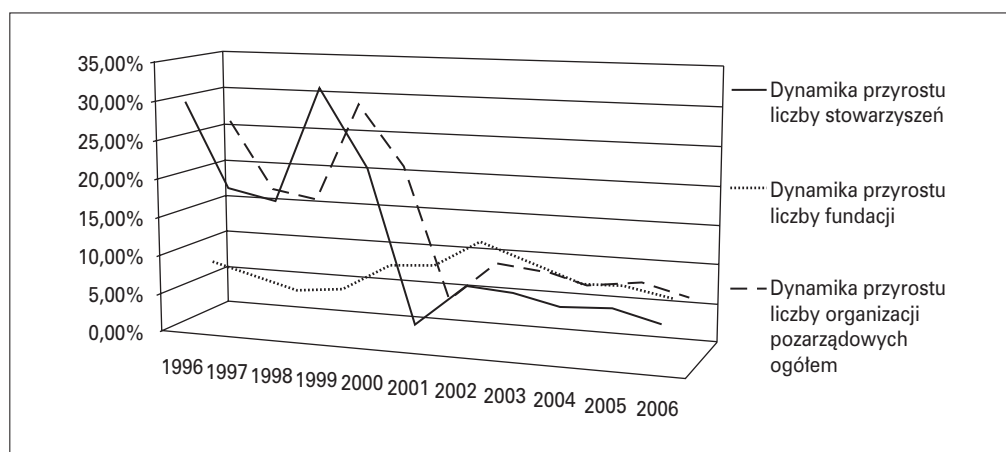
¹ W niniejszym artykule przyjmuje się, że mianem organizacji niekomercyjnej (*non-profit*, niedochodowej, nie działającej dla zysku, organizacji pozarządowej) określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą urzeczywistnianiu celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa, cyt. za: M. Krzyżanowska, Marketing usług organizacji niekomercyjnych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.

² W. Okrasa, Sektor trzeci jako przedmiot badań statystyki publicznej. Wybrane problemy, Wyd. Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 2009, s. 1–4.

³ Ze względu na ograniczone ramy objętościowe niniejszego opracowania przyjmuje się do analizy te dwie formy organizacyjne.

Rysunek 1. Dynamika zmian ilościowych w trzecim sektorze

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 2. Dynamika zmian ilościowych w trzecim sektorze

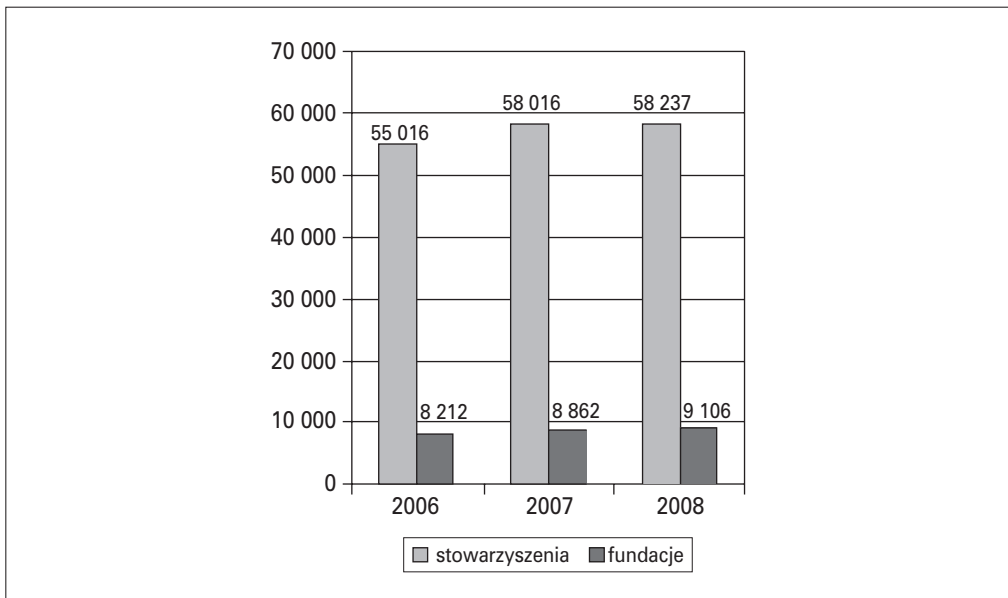
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W rejestrze REGON – prowadzonym przez Główny Urząd Statystyczny spisie podmiotów gospodarki narodowej – na koniec 2006 roku było zarejestrowanych: 55 016 stowarzyszeń oraz 8 212 fundacji. Natomiast w następnym roku

powstało około 3 tysiące stowarzyszeń i około 650 fundacji. Z tych danych nie możemy jednak wysuwać przypuszczeń, że sektor non-profit w ciągu 2007 roku „powiększył się” o podaną wyżej liczbę organizacji. Co więcej, porównując dane z 2007 roku oraz lat poprzednich możemy zauważyć, że liczba nowo powstałych stowarzyszeń i fundacji maleje, gdyż między 2003 i 2005 rokiem średnio rocznie przybywało około 4 tysiące stowarzyszeń i około 900 fundacji⁴.

Dla porównania w 2008 roku w rejestrze podmiotów gospodarki narodowej REGON było zarejestrowanych 58 237 stowarzyszeń (por. rysunek 3), ale również sytuacja ta przekłada się na odpowiednią dynamikę w przekroju województw (por. rysunek 4).

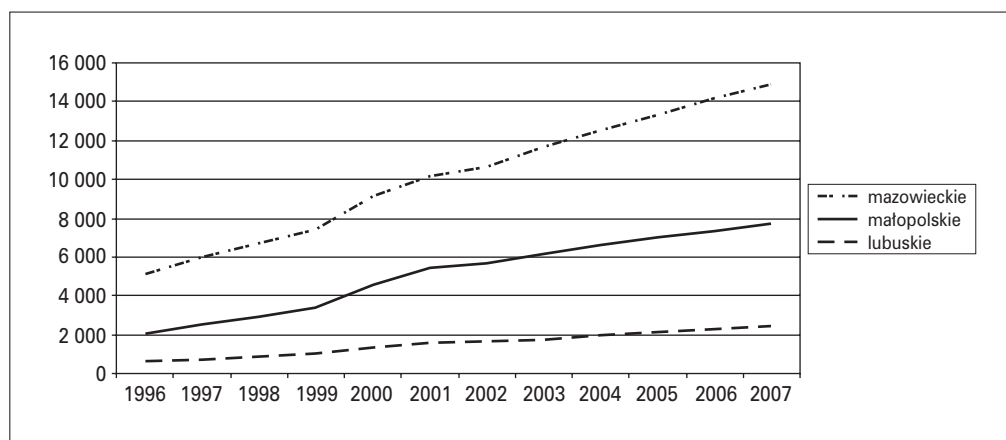
Rysunek 3. Liczba stowarzyszeń i fundacji w Polsce w latach 2006–2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rejestru REGON i danych Stowarzyszenia Klon/Jawor.

W każdym z analizowanych przykładowych województw widoczna jest tendencja rosnąca liczby organizacji pozarządowych, jednak różne są bezwzględne ilości tych organizacji. Doszukując się przyczyn takiego zróżnicowania w liczbie organizacji pozarządowych, można uwzględnić różnice w liczbie mieszkańców przedstawionych województw oraz poziom i tempo rozwoju gospodarczego.

⁴ „Rzeczpospolita”, Dodatek specjalny, Konkurs Pro Publico Bono i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności z 5 listopada 2009 r., s. 3.

Rysunek 4. Liczba organizacji non-profit w wybranych województwach w latach 1996–2007

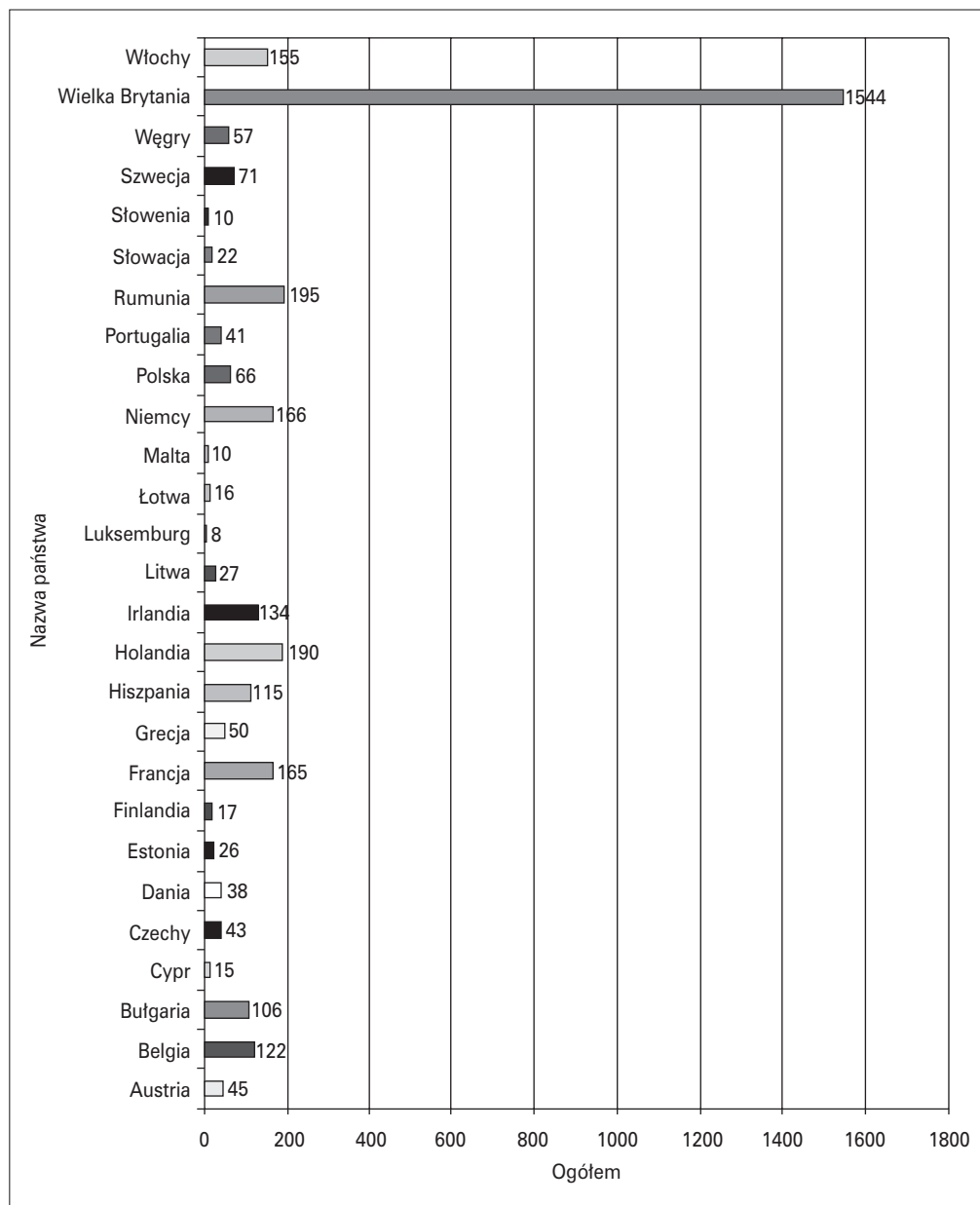
Źródło: opracowanie własne na podstawie 1995–2008 © Główny Urząd Statystyczny.

Dokonując analizy ilościowej, istotnym zadaniem badawczym byłaby również analiza struktury rodzajów działalności organizacji non-profit, która także, choć w mniejszym stopniu, ulega pewnym modyfikacjom, wskazującym na zmianę formuł w kształtowaniu tendencji rozwojowych.

3. Tendencje rozwojowe sektora organizacji non-profit

Zarówno polityczno-historyczne, informacyjne, komunikacyjne i technologiczne uwarunkowania globalizacji, a także jej negatywne skutki powodują, że liczba organizacji non-profit dynamicznie wzrasta. Trzeci sektor już od ponad 10 lat jest uznawany za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-ekonomicznej nowoczesnych państw demokratycznych⁵. Ich liczba wzrasta systematycznie od początku XIX wieku, jednak najgwałtowniejszy wzrost można zaobserwować od lat 70. XX wieku, kiedy to nastąpiło przyspieszenie procesu globalizacji. Wtedy też powstały organizacje, które do dziś cieszą się ogromną popularnością, a zakres ich działania obejmuje zarówno kraje europejskie (zob. rysunek 5), jak i pozostałe kontynenty. Są to m.in. Amnesty International, Greenpeace czy CERES.

⁵ Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 245.

Rysunek 5. Liczba organizacji non-profit w krajach Unii Europejskiej ogółem

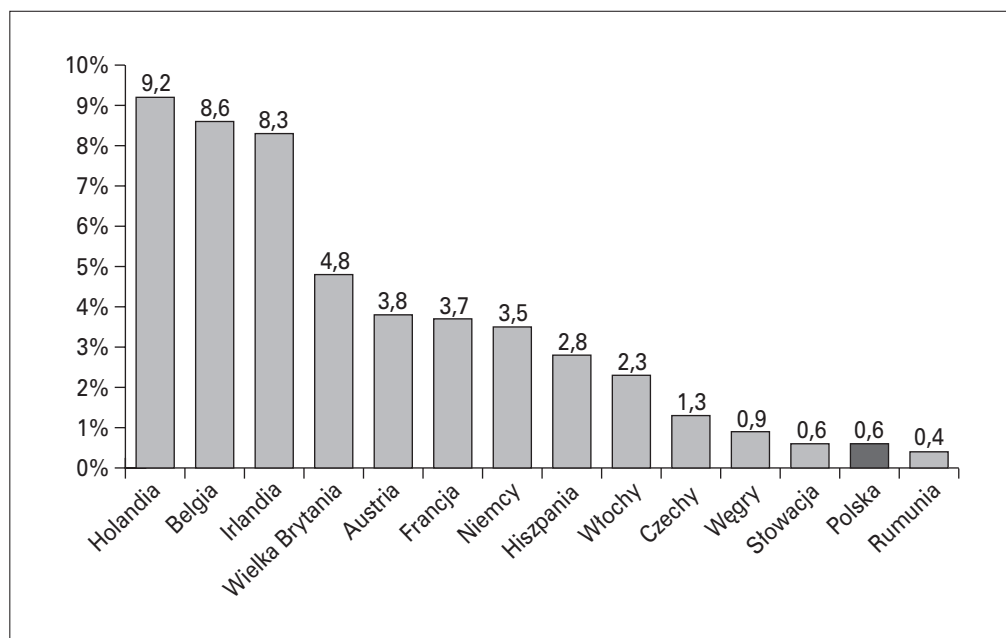
Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.idealists.org

Analiza ilościowa może być podstawą do szerszego wnioskowania o trendach rozwojowych, jednakże w liczbach bezwzględnych może wskazywać na nieuza-

sadnione dysproporcje. Bardziej przejrzysty obraz jawi się na podstawie analizy liczby organizacji non-profit w stosunku do liczby mieszkańców, co w wybranych krajach przedstawia się następująco:

- Belgia – 85,246 osób,
- Francja – 367,272 osoby,
- Holandia – 86,315 osób,
- Luksemburg – 57,425 osób,
- Niemcy – 498,193 osoby,
- Włochy – 378,065 osób,
- Irlandia – 29,850 osób,
- Wielka Brytania – 38,795 osób,
- Hiszpania – 377,391 osób,
- Austria – 182,222 osoby,
- Czechy – 237,209 osób,
- Polska – 577,273 osoby,
- Rumunia – 109,744 osoby,
- Słowacja – 245,454 osoby,
- Węgry – 177,193 osoby.

Rysunek 6. Udział zatrudnienia w organizacjach pozarządowych w stosunku do ogółu liczby osób aktywnych gospodarczo (w %)



Źródło: <http://www.pozytek.gov.pl/III,sektor,w,statystyce,miedzynarodowej,1061.html>

Kolejny wskaźnik, pokazujący liczbę osób zatrudnionych w organizacjach non-profit w wybranych krajach europejskich w stosunku do ogółu osób aktywnych gospodarczo (por. rysunek 6) lokuje nasz kraj na końcu tej listy. Można zatem wnioskować, że w Polsce będą następować zmiany związane ze wzrostem liczby organizacji non-profit, a co z tym związane, także liczba zatrudnionych tam osób będzie miała postać rosnącą.

Do 2000 roku liczba międzynarodowych organizacji pozarządowych wzrosła do blisko 50 tys.⁶ Liczba narodowych NGO jest jeszcze większa, np. w Rosji według danych z lipca 2008 roku istnieje 277 tys. takich organizacji⁷.

Jednakże ilościowy wyraz tendencji rozwojowych nie oddaje pełni złożoności tych zagadnień. Pozostają pytania o kierunki rozwoju, czynniki jakościowe warunkujące ten proces oraz chociażby o modelowanie (na ile jest ono możliwe) procesów rozwojowych. Procesy globalizacyjne zmusiły organizacje pozarządowe do zmian wewnętrznych, ich struktury, statusu, wielkości, sposobu postrzegania problemów, skali działalności czy stopnia profesjonalizmu w realizacji procesu zarządzania.

Charakter organizacji non-profit XXI wieku różni się w znacznym stopniu od tych działających w poprzednim stuleciu. Zmiany te obrazuje tabela 1.

Tabela 1. NGO XX i XXI wieku

Zagadnienie	XX wiek	XXI wiek	
Status	Outsiders	Insiders	W XX wieku organizacje non-profit działały, pozostając na zewnątrz systemu, w XXI wieku stały się częścią systemu
Nastawienie na	Problemy	Rozwiązania problemów	W XX wieku NGO wskazywały problemy wynikające ze słabości rynku. W XXI wieku NGO skupiają się na poszukiwaniu rozwiązań, głównie poprzez działanie rynku
Struktura	Instytucje	Sieć komputerowa	Wiele NGO rozpoczynało działalność jako mała organizacja. Z czasem przekształciły się w większe instytucje. Obecnie nadal następuje ich wzrost, ale głównie inwestują one w sieci komputerowe

⁶ Według Sustianability 2003, na podstawie danych opublikowanych przez Union of International Associations.

⁷ http://archives.chicagotribune.com/2008/may/07/news/chi-russia-civil_rodriguezmay07

cd. tabeli 1

Zagadnienie	XX wiek	XXI wiek	
Motywacja dla udzielania funduszy	Poczucie winy	Inwestycja	W XXI wieku NGO próbują przekonać swoich zwolenników, że ich działalność jest dobrą inwestycją, podczas gdy w XX wieku pozyskiwane środki płynęły głównie z poczucia winy czy niezadowolenia społeczeństwa
Spojrzenie na problem	1-D	3-D	W XX wieku NGO ograniczały swe projekty do jednego problemu, w XXI wieku podejmowały wieloaspektową działalność, uwzględniając szerokie spojrzenie na problem w przeprowadzanych projektach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Seb Beloe, The 21st Century NGO Report [online].

Globalizacja spowodowała także daleko idący profesjonalizm organizacji non-profit, oczekując od nich usług o wysokiej jakości i efektywności. Choć początkowo organizacje te opierały swoją działalność głównie na wolontariacie, to dziś można mówić o wzrastającej rzeszy profesjonalnych pracowników NGOs.

Kolejny aspekt związany z rozwojem organizacji non-profit wynika z tego, że większy udział profesjonalistów w zarządzaniu może wpływać na kształtowanie ich wizerunku.

Wyraża się również obawy, że organizacje non-profit, będąc atrakcyjnym miejscem pracy i zapewniając możliwość autonomii oraz wykazania się poświęceniem wobec klientów, przyczynią się do zaistnienia sytuacji, gdzie profesjonalni pracownicy będą skupiać się częściej na maksymalizacji swoich dochodów, niż na efektywnej usłudze. Dlatego mogą pojawić się trudności z egzekwowaniem ich odpowiedzialności społecznej⁸.

Można określić trzy syntetyczne tendencje rozwoju trzeciego sektora:

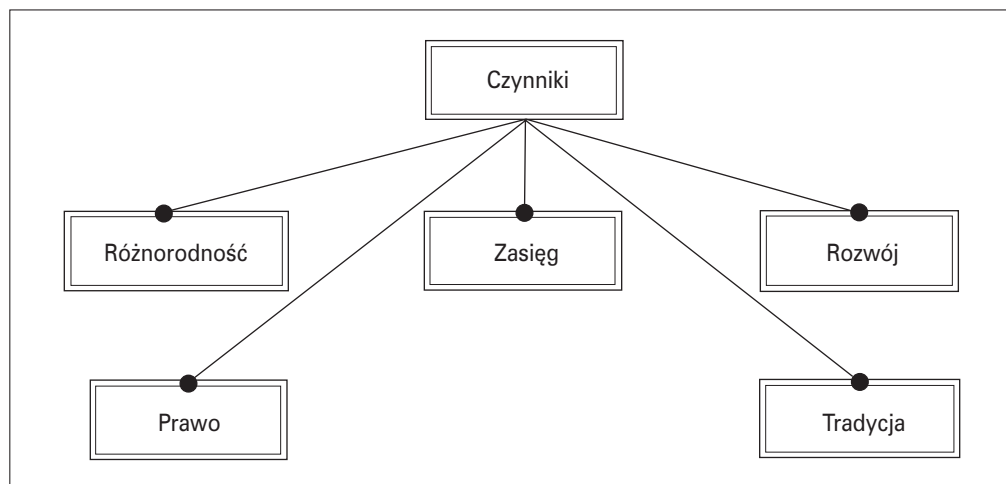
- 1) otwartość na dynamiczny wzrost;
- 2) rosnącą ekonomizację i komercjalizację sektora;
- 3) internacjonalizację organizacji non-profit.

⁸ S. R. Smith, M. Lipsky, Nonprofits for hire, The Welfare State In the Age of Contracting, New York–Melbourne 2003, s. 101–104.

4. Czynniki wpływające na sukces organizacji non-profit

Implikacją tendencji rozwojowych sektora organizacji non-profit w Polsce staje się próba identyfikacji czynników warunkujących możliwości skutecznego ich działania. Mają one zróżnicowany charakter, ale ich analiza może być pomocna w prognozowaniu kierunków zmian w tym sektorze (por. rysunek 7).

Rysunek 7. Czynniki wpływające na sukces organizacji typu non-profit



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sergeant, Marketing w organizacji non-profit, Kraków 2004.

Do najważniejszych czynników, mających wpływ na rozwój sektora organizacji non-profit, można zatem zaliczyć:

- 1) różnorodność – sektor non-profit może być tym bardziej zróżnicowany im bardziej zróżnicowana będzie dana populacja. Czynnikiem ten wynika z potrzeb zachowania i ochrony niepowtarzalnej kultury i tożsamości rozmaitych społeczności etnicznych. W większości wypadków cel ten najlepiej można osiągnąć za pomocą tworzenia różnorodnych organizacji non-profit, które z definicji są mniej podatne na wpływy rządu i sektora prywatnego;
- 2) zasięg państwa opiekuńczego – w zależności od skali zaangażowania państwa w zapewnienie społecznego dobrobytu rozmiar sektora non-profit będzie wewnętrznie zróżnicowany. Sektor ten zazwyczaj rozrasta się, wypełniając największe luki pozostawione przez państwo;
- 3) poziom rozwoju – kraje słabiej rozwinięte mają lepiej zachowane tradycje wzajemnej pomocy i współpracy, brakuje im jednak klasy średniej, która okazała się bardzo ważna dla rozwoju sektora non-profit w krajach rozwiniętych gospodarczo;

- 4) ramy prawne – systemy, w których obowiązuje prawo zwyczajowe, bardziej sprzyjają rozwojowi sektora non-profit niż systemy prawa cywilnego;
- 5) tradycje historyczne – tradycje historyczne i religijne mogą stymulować lub hamować rozwój sektora non-profit, gdyż każde społeczeństwo wykształca swój model wsparcia społecznego.

Dokonując kategoryzacji czynników wpływających na rozwój organizacji non-profit można zauważyć interesującą prawidłowość. Im występuje większy poziom demokratyzacji społeczeństwa, tym wyższa wydaje się być potrzeba istnienia organizacji pozarządowych. Doszukując się zatem **zewnętrznie** umiejscowionych przyczyn istnienia i rozwoju organizacji non-profit, należy zwrócić uwagę na:

- zdolność państwa do zaspokajania potrzeb społecznych,
- rolę mechanizmów rynkowych w funkcjonowaniu społeczeństwa,
- relacje na linii: aparat państwa a społeczeństwo,
- racjonalność gospodarowania środkami publicznymi,
- realizację funkcji integralności społeczeństwa w realizacji społecznie użytecznych idei,
- społecznie i kulturowo akceptowalną potrzebę i filozofię funkcjonowania organizacji non-profit.

Analizując różnice kształtujące linie demarkacyjne pomiędzy sektorem publicznym a non-profit, wskazuje się, w przypadku tego pierwszego, na oparciu jego linii działań na konieczności stworzenia aparatu zapewniającego respektowanie norm prawnych oraz podstawowych zadań powszechnie stawianych przed państwem jako instytucją. W tym nurcie można także doszukiwać się zarówno racjonalności efektywności działań w wydatkowaniu środków publicznych, jak również ich skierowania w obszary realnie postrzegane przez społeczeństwo jako niezbędnie wymagające interwencji. Wkomponowanie bowiem intencji w architekturę realnie odczuwalnych przez społeczeństwo spraw wymagających interwencji może wskazywać na istnienie poważnych rozbieżności. Pomimo bowiem założenia, że państwo może poprawnie realizować przypisane mu funkcje, to organizacje non-profit niewątpliwie w sposób bardziej racjonalny gospodarują swoimi zasobami, jak i mają wyższą zdolność (będąc bliżej społecznych potrzeb) do szybszej i skutecznej reakcji, będąc nieskrępowanymi administracyjnymi więzami, co znalazło już potwierdzenie w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie wiele zadań z grupy realizowanych obecnie jeszcze przez struktury państwa w Polsce znajduje się w orbicie działań organizacji non-profit.

W Polsce rozwój sektora organizacji non-profit wydaje się być dopiero w początkowych etapach rozwojowych, choć dynamika ta jest znaczna i warunkowana także przemianami ustrojowymi po 1989 roku, przy czym skuteczność ich działań warunkuje szereg czynników (por. tabela 2).

Tabela 2. Czynniki sukcesu organizacji non-profit

L. W. Kennedy	E. B. Knauff, P. C. Nutt	M. G. Martinsons, S. Hosley
Dobór misji	Indywidualność kreująca kulturę i motywację organizacji	Dobór misji, w której identyfikuje się organizację non-profit z potrzebami klienta
Pełna informacja o otoczeniu		
Więzi między organizacją i społeczeństwem	Dobre stosunki organizacji z wolontariuszami	Wysoka jakość świadczenia usług
Fachowość i kompetencja zarządzania	Ciągła atrakcyjność organizacji	Dobrze zorganizowany system informacji
	Jasno wyartykułowana misja	Nowoczesność i aktualność oferty podażowej
	Aranżowanie dobrej atmosfery pracy organizacji	Dbałość o efektywny ruch konsumentów pod kątem udzielania pomocy, rad i opieki
	Dbałość o satysfakcję użytkowników	

Źródło: B. Iwankiwicz-Rak, Marketing organizacji niedochodowych, Wrocław 1997, s. 78–82.

Dokonując analizy kluczowych czynników sukcesu, należy zwrócić szczególną uwagę na rolę zatrudnionej w organizacjach non-profit kadry, która cechuje się znacznym potencjałem intelektualnym (wyższe wykształcenie ma prawie 60% pracowników – to prawie trzykrotnie więcej niż wynosi średnia w całej gospodarce). Przekłada się to niewątpliwie na możliwości kreatywnych działań, ale także na zdolność do niwelowania organizacyjnych luk rozwojowych również w odniesieniu do sfery biznesu (szacuje się, że w obszarze stosowania profesjonalnego aparatu narzędziowego z zakresu zarządzania sektor organizacji non-profit jest opóźniony w stosunku do sektora biznesu o około 15 lat). Postulat doskonalenia zarządzania organizacjami non-profit wydaje się więc być w pełni koherentny z tendencjami rozwojowymi tego sektora, które wpisują się w nurt związany między innymi z wysokim stopniem specjalizacji, działaniem bez zysku, demokratyczną strukturyzacją organizacyjną, finansowaniu mix opartemu na składkach członkowskich, datkach subwencjach i innych wpływach publicznych, wolontariatem. Aktualne tendencje rozwoju idą także w kierunku podziału NGO na: gospodarcze, społeczne, socjokulturowe czy polityczne. Podział ten wskazuje na obszerność interpretacyjną zagadnień i problemów strategicznych w skutecznym i efektywnym zarządzaniu NGO.

5. Podsumowanie

Struktura zarządzania organizacjami non-profit stara się obecnie wykorzystywać pełne portfolio metod i technik zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem

instrumentów controllingowych, certyfikowanych systemów zarządzania jakością, rozbudowanego systemu partnerskiego marketingu społecznego, budowy i implementacji strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard), karty odpowiedzialności (Accountability Scorecard) oraz budowy systemów zarządzania wartością dla organizacji non-profit, z uwzględnieniem potrzeb poszczególnych grup interesariuszy. Tendencje te wyznaczają przyjęcie optymalnego modelu funkcjonowania jako modelu biznesowego organizacji komercyjnych, który stanowi platformę do realizacji przyjętej strategii sukcesu dla NGO⁹. Formuła czystych deklaracji oraz szczytnych idei, choć niezwykle istotna, zaczyna ustępować miejsca potrzebie profesjonalnego kształtowania więzi organizacyjnych, skutecznego przywództwa oraz optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów¹⁰.

6. Bibliografia

1. Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.
2. Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2005, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
3. Drucker P. F., Myśli przewodnie Druckera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Góralski Z., Działalność Charytatywna w Polsce Przedrozbiorowej, PWN, Warszawa–Kraków 1973.
5. Gumkowska M., Herbst J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2007.
6. Iwankiwicz-Rak B., Marketing organizacji nieochodowych, Wrocław 1997.
7. Krzyżanowska M., Marketing usług organizacji niekomercyjnych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
8. Lasocik Z., Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1994.
9. Okrasa W., Sektor trzeci jako przedmiot badań statystyki publicznej. Wybrane problemy, Wyd. Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 2009.

⁹ Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej, red. A. Chodyński, M. Huczek, wyd. Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 61–62.

¹⁰ Zob. P. F. Drucker, Myśli przewodnie Druckera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 69–70.

10. „Rzeczpospolita”, Konkurs Pro Publico Bono i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności z 5 listopada 2009 r.
11. Sergeant A., Marketing w organizacji non-profit, Kraków 2004.
12. Smith S. R., Lipsky M., Nonprofits for hire, The Welfare State In the Age of Contracting, New York–Melbourne 2003.
13. Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
14. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. Nr 96, poz. 873).
15. Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej, red. A. Chodyński, M. Huczek, wyd. Humanitas, Sosnowiec 2008.

Źródła internetowe:

1. <http://osektorze.ngo.pl>
2. <http://www.pozytek.gov.pl/III,sektor,w,statystyce,miedzynarodowej,1061.html>
3. Seb Beloe, The 21st Century NGO Report [online].
4. Sustainability 2003, na podstawie danych opublikowanych przez Union of International Associations [online].

Wpływ sieci gospodarczych na budowę gospodarki opartej na wiedzy na przykładzie Wielkopolski

1. Wprowadzenie

1.1. Wyzwania nowej gospodarki

Dynamiczne tempo zmian obserwowane we współczesnej gospodarce, znajdujące odzwierciedlenie w coraz krótszych cyklach życia produktów oraz wzrastającej kastomizacji wyrobów i usług, powoduje że konkurencyjność przedsiębiorstw często jest postrzegana przez pryzmat ich innowacyjności, obejmującej innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne. W warunkach turbulentnego, dynamicznego otoczenia, w którym szczególnie istotna staje się innowacyjność, elastyczność, zwinność, znaczenia nabierają organizacje sieciowe. Współpraca w sieciach pozwala osiągnąć efekt synergii, będący pochodną zróżnicowania części składowych sieci¹. Długofalowa współpraca w sieci powoduje zacieranie się granic i wzrost zależności między podmiotami w niej współpracującymi. W efekcie następuje wzrost powiązań ekonomicznych, prawnych, technologicznych, marketingowych oraz wprowadzanie zbliżonych standardów administracyjnych, np. procedur. Zacieranie się granic globalnej gospodarki powoduje, że samodzielne tworzenie wiedzy przez przedsiębiorstwa, jednostki badawczo-rozwojowe (B+R) jest często zbyt kosztowne lub merytorycznie niemożliwe, ze względu na wzrastającą interdyscyplinarność problemów technicznych i ekonomicznych. Wdrażanie koncepcji sieci do zarządzania przedsiębiorstwem pozwala z jednej strony zapewnić szeroką partycypację podmiotów zewnętrznych, w tym często również z sektora publicznego, jak również zdywersyfikować koszty i ryzyko związane z działalnością innowacyjną.

Koncepcja Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW) podkreśla wiodącą rolę nauki, a zwłaszcza technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w zmianach strukturalnych oraz szybkim upowszechnianiu się rezultatów naukowych w kolejnych sektorach gospodarki. Gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based economy*), określana również, jako nowa gospodarka (*new economy*), może zostać opisana następującymi cechami²: jest oparta na informacji, ma charakter globalny, ma charakter sieciowy.

¹ Z. Malara, Przedsiębiorstwo w gospodarce globalnej. Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

² M. Castells, The Rise of the Network Society, Blackwell Publishers, Oxford 2000.

We współczesnej gospodarce wiedza jest jednym z nielicznych zasobów, których ilość ulega pomnożeniu wraz ze wzrostem wykorzystania, a nie wyczerpaniu. W przypadku organizacji sieciowych wiedza jest kluczowym zasobem pozwalającym na realizację procesów wewnątrz sieci oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez³:

- produkty bogate w wiedzę – wynikające z osiągnięć firmy integratora (posiadającego ośrodki badawczo-rozwojowe) – mogą czerpać korzyści pozostałe podmioty,
- dyfuzję wiedzy,
- kluczowe kompetencje,
- specjalizację operacyjną – możliwość świadomego wyboru podmiotów w sieci, którym powierza się określone zadania,
- korzyści skali i efekt sieciowy – wypracowane technologie i *know-how* mogą być transferowane do wielu podmiotów w sieci,
- synergię wiedzy – badania mogą być również rozproszone w całej sieci, doświadczenia mogą być zbierane przez poszczególne jednostki, których integracja pozwala na osiągnięcie efektu synerгии wiedzy w sieci,
- nowe trendy – pozyskiwanie wiedzy w tym samym czasie, w rozproszonych geograficznie miejscach, umożliwia wykrycie pojawiających się trendów.

1.2. Polityka proinnowacyjna w Wielkopolsce

Zgodnie ze strategią Samorządu Województwa Wielkopolskiego dąży się do zwiększenia współpracy między przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi oraz jednostkami samorządu terytorialnego, w celu stworzenia jak najkorzystniejszych warunków dla wzrostu innowacyjności gospodarki opartej na wiedzy.

Regionalna Strategia Innowacji „Innowacyjna Wielkopolska” zakłada budowanie trwałego partnerstwa między przemysłem, samorządami regionów i administracją rządową oraz partnerami społecznymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi i jednostkami otoczenia biznesu. W efekcie takiego partnerstwa ma powstać silnie działający regionalny system innowacyjny. Zgodnie z założeniami odnowionej Strategii Lizbońskiej, celem jest osiągnięcie kohezji społecznej, terytorialnej i ekonomicznej. Formą realizacji trwałego partnerstwa dla innowacji są wszelkiego rodzaju sieci gospodarcze i gospodarczo-społeczne, które stają się katalizatorami dyfuzji wiedzy od jednostek B+R do przedsiębiorstw i z praktyki gospodarczej do sektora nauki. Transformacja wiedzy (innowacji) od pomysłu do wdrożenia nie jest możliwa bez wsparcia doradczego, świadczonego przez orga-

³ V. Galant, Wiedza w sieciowych korporacjach, w: Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 135.

nizację otoczenia biznesu oraz bez udziału jednostek administracji terytorialnej. Główne cele RSI to:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

W 2009 roku na zlecenie Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego przeprowadzono monitoring RSI 2004–2007, który wykazał ograniczoną aktywność regionu w zakresie realizacji RSI, która nie pozwala w pełni osiągnąć zakładanych celów. Głównym problemem pozostaje słaba współpraca instytucji sektora B+R z gospodarką. W raporcie⁴ wskazano na wzrost liczby instytucji otoczenia biznesu i poprawę ich rozmieszczenia w regionie (wzrost także poza aglomeracją poznańską) w stosunku do stanu przed wprowadzeniem RSI. Problemem pozostaje jednak nadal stosunkowo niska jakość usług świadczonych dla firm i niedostateczne ich dopasowanie do oczekiwań przedsiębiorców. Problematyka innowacyjności wciąż nie jest dostatecznie eksponowana w lokalnej polityce samorządowej. Nierozwiązany pozostaje problem tworzenia instrumentów finansowych dla finansowania inicjatyw innowacyjnych. Można zaobserwować brak integracji środowisk społeczno-gospodarczych na rzecz innowacji. Na terenie Wielkopolski widzimy stosunkowo niski rozwój kultury innowacji wśród uczestników systemu, tj. przedsiębiorców, przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, pracowników instytucji wsparcia, sektora badawczo-rozwojowego i instytucji finansowych. W ramach realizacji RSI przewidywano uruchomienie procesów innowacyjnych w słabo rozwiniętych obszarach Wielkopolski oraz integrację instytucji pracujących dla innowacji. Nie osiągnięto celu upowszechniania proinnowacyjnych postaw uczestników systemu innowacji. Monitoring RSI 2004–2007 wyraźnie wykazuje, że subregion poznański był najbardziej aktywny w promowaniu kultury proinnowacyjnej. Silnym oddziaływaniem wykazał się projekt Wielkopolskiej Sieci Innowacji (WSI). Niewystarczające jest zwiększenie zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji i długofalowego planowania rozwoju oraz ograniczona zdolność firm do wprowadzania innowacji. Do dziś w Wielkopolsce nie ma źródeł finansowania dla innowacyjnych przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku. Martwić

⁴ Analiza Inicjatyw Innowacyjnych Wielkopolski. Opracowanie na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego wykonała Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, lipiec 2008 r. (do pobrania www.innowacyjna-wielkopolska.pl).

może słaba aktywność w zakresie kreowanie biznesowych postaw w nauce. RSI zakładała rozwój przedsiębiorczych postaw pracowników sektora B+R i komercjalizację wyników badań w regionalnej gospodarce oraz zwiększanie przychodów nauki z tej współpracy. Wszystkie wymienione tu problemy znacznie ograniczają rozwój GOW w Regionie.

2. Diagnoza sieci w Wielkopolsce – wyniki wstępne

2.1. Klasyfikacja sieci

Definicja sieci budzi wiele wątpliwości. Pojęcie powiązań sieciowych najczęściej występuje w kontekście technologii informatycznych i Internetu. W ramach niniejszego opracowania pojęcie sieci będzie się pojawiać w oderwaniu od technologii informatycznych i będzie rozumiane jako tworzenie pewnych powiązań o charakterze kooperacyjnym, w celu realizacji zamierzonych celów gospodarczych lub gospodarczo-społecznych. Prowadzone, począwszy od 2006 roku⁵, analizy wykazały, że w Wielkopolsce istnieje pewien potencjał do tworzenia sieci gospodarczych i gospodarczo-społecznych, mających na celu rozwój innowacyjnej, opartej na wiedzy gospodarki⁶. W ramach badań „Diagnoza sieci powiązań w ujęciu makroekonomicznym w województwie Wielkopolskim”⁷ zidentyfikowano (stan na koniec grudnia 2008 roku) 52 sieci powiązań, funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego lub koordynowanych w regionie wielkopolskim. Zakwalifikowano je do następujących czterech podstawowych typów powiązań:

- 1) sieci powiązań między przedsiębiorstwami;
- 2) sieci powiązań między uczelniami, jednostkami naukowo-badawczymi, samodzielnymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi, współpracującymi z przedsiębiorstwami lub stanowiącymi ich wewnętrzne zaplecze;
- 3) sieci powiązań między instytucjami wsparcia i transferu innowacji oraz wiedzy: agencjami rozwoju regionalnego, lokalnego, inkubatorami przedsiębiorczości, regionalnymi centrami transferu innowacji, centrami transferu technologii, parkami naukowymi, technologicznymi, naukowo-technologicznymi, ośrodkami szkoleniowymi, firmami konsultacyjnymi;

⁵ „Kształtowanie polityki rozwoju regionalnego oraz tworzenie warunków i instrumentów powstawania stref wysokiej specjalizacji produktowej (klastrów) w Wielkopolsce” ZPORR, działanie 2.6., maj 2007 r.

⁶ Więcej w: M. Wyrwicka (red.), Kształtowanie klastrów i stymulowanie rozwoju regionalnego, WIPH, Poznań 2009.

⁷ E. Sołtysiak, M. Wyrwicka, Diagnoza sieci powiązań w ujęciu makroekonomicznym w województwie wielkopolskim, Badanie przeprowadzone na zlecenie Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego, grudzień 2008 r.

- 4) sieci powiązań między władzami rządowymi i samorządowymi, przedstawicielami władz lokalnych z powiatów, gmin, instytucjami pośredniczącymi i uczestniczącymi w finansowaniu innowacji.

W niniejszym opracowaniu autorka dostrzega potrzebę modyfikacji przedstawionej klasyfikacji. W ramach przeprowadzonych badań do kategorii pierwszej włączono przede wszystkim powiązania klastrowe. Z definicji klastra wynika, że zakłada się w nim partycypację instytucji otoczenia biznesu i sektora nauki, dlatego nazwa kategorii „sieci powiązań między przedsiębiorstwami” nie oddaje w pełni istoty tych powiązań. Celowe wydaje się doprecyzowanie kategorii 1., jako „sieci powiązań z dominującą rolą przedsiębiorstw”, w ramach tej kategorii będą analizowane powiązania silnie sformalizowane (klastry) i nieformalne powiązania między przedsiębiorstwami (sieci dostawców, wspólne bazy danych, sieci powiązań członkowskich). Biorąc pod uwagę zagadnienie budowy gospodarki opartej na wiedzy w Regionie, celowe wydaje się być połączenie kategorii 2. i 3., i nadanie im wspólnej nazwy „sieci powiązań instytucji generujących wiedzę i dokonujących transferu wiedzy do przedsiębiorstw”. Nazwa kategorii 4. w niniejszym opracowaniu pozostaje bez zmian. Dokonana w ramach Diagnozy... identyfikacja 52 sieci ma raczej charakter umowny. Zidentyfikowane w niej sieci różnią się zarówno trwałością, celami, jak i stopniem sformalizowania. Zastosowane w badaniu kryteria są wieloznaczne, co powoduje, że w niektórych wypadkach trudno jest jednoznacznie przypisać sieci do jakiegokolwiek kategorii. Celowe wydaje się dokonanie jakościowej klasyfikacji powiązań sieciowych, a nie ich ilościowej analizy, która powinna zostać dokonana na dalszym etapie badań.

Tabela 1. Powiązania sieciowe na terenie Wielkopolski

Nazwa sieci
I. A. Sieci powiązań z dominującą rolą przedsiębiorstw – sformalizowane
1. Wielkopolski Klastr Motoryzacyjny
2. Klastr Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie
3. Wielkopolski Klastr Zaawansowanych Technik Automatyzacji ELPROTECH
4. Wielkopolski Klastr Teleinformatyczny
5. Wielkopolski Klastr Meblarski (faza schyłkowa)
6. Klastr Meblarzy Swarzędzkich (w trakcie tworzenia)
7. Pleszewski Klastr Kotlarski
8. Wielkopolski Klastr Zaawansowanych Technik Automatyzacji ELPROTECH
9. Wielkopolski Klastr Chemiczny
10. Wielkopolski Klastr Rolno-Spożywczy (w trakcie tworzenia)
11. Wielkopolski Klastr Budowlany (w trakcie tworzenia)

cd. tabeli 1

Nazwa sieci
12. Wielkopolski Klastr Turystyczny
13. Wielkopolski Klastr Lotniczy
14. Bryczki z Biskupizny
15. Klastr Energii Odnawialnej
I. B. Sieci powiązań z dominującą rolą przedsiębiorstw – nieformalizowane
1. Sieci dostawców – szeroko rozumiane sieci dostawców wokół dużych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Regionie, w szczególności Pratt&Whitney, Volkswagen, Amica. Nie ma szczegółowych badań identyfikujących sieci dostawców w regionie
2. Sieci powiązań członkowskich z formalną strukturą administracyjną (administratorem mającym osobowość prawną) – głównie izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe i cechowe
3. Pozostałe sieci powiązań członkowskich – np. Klub WTC Poznań – sieć przedsiębiorstw instytucji zajmująca się promocją handlu międzynarodowego i kooperacji międzynarodowej
4. Wspólne bazy danych – np. Internetowa Baza Eksporterów i Importerów www.contactwielkopolska.pl
II. Sieci powiązań instytucji generujących wiedzę i instytucji wspierających jej transfer do gospodarki
A. Rekonfigurowalne sieci badawcze o charakterze tymczasowym/projektowym
1. Lokalne sieci tematyczne, np. REGLO, transfer wiedzy logistycznej z Instytutu Logistyki i Magazynowania do MŚP
2. Krajowe sieci tematyczne, np. GENOMIS, koordynator Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, badania w zakresie genetyki
3. Międzynarodowe sieci tematyczne, Service Web 3.0, standaryzacja semantyczna e-usług koordynator Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
B. Sieci badawcze o charakterze stałym
1. Sieci doskonałości, np. VIDA Wirtualne Laboratorium Badawcze dla Społeczeństwa Wiedzy w Inżynierii Produkcji – Politechnika Poznańska
2. Sektorowe sieci stałej kooperacji B+R z przemysłem, np. w dziedzinie obróbki plastycznej koordynator Instytut Obróbki Plastycznej w Poznaniu
C. Centra tworzenia i transferu technologii w sieci
1. Centra zaawansowanych technologii, np. Wielkopolskie Centrum Zaawansowanych Technologii dla Przemysłu Lotniczego w Kaliszu
2. Centra tworzenia technologii w sieci, np. Centrum Badań i Rozwoju Pleszewskiego Klastra Kotlarskiego
3. Centra transferu technologii w sieci, np. Centrum Innowacji i Transferu Technologii w Lesznie
D. Instytucje okołobiznesowe wspierające transfer
1. Agencje rozwoju regionalnego, np. Wielkopolska Agencja Rozwoju Regionalnego
2. Parki naukowe i technologiczne, np. Poznański Park Naukowo-Technologiczny

cd. tabeli 1

Nazwa sieci
Parki technologiczne i przemysłowo-technologiczne, np. Park Przemysłowo-Technologiczny w Luboniu
3. Inkubatory przedsiębiorczości – Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Poznańskiej
4. Centra przedsiębiorczości, np. Centrum Innowacyjnej Przedsiębiorczości Regionu Śremskiego
Platformy innowacyjności, np. Wielkopolska Platforma Innowacyjna
Systemy usług konsultingowych wspierających zarządzanie wiedzą, np. Krajowy System Usług KSU (punkty regionalne w Wielkopolsce)
III. Sieci powiązań między władzami rządowymi i samorządowymi, przedstawicielami władz lokalnych z powiatów, gmin, instytucjami pośredniczącymi i uczestniczącymi w finansowaniu innowacji
1. Sieci powiązań między przedstawicielami władz lokalnych, np. Unia Gospodarcza Regionu Śremskiego
2. Centra Obsługi Inwestora, np. Centrum Obsługi Inwestora w Wielkopolsce
3. Samorządowe inicjatywy systemowe, np. Wielkopolski System Innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z obecnie już zidentyfikowanych klastrów współpracuje z innymi instytucjami, także okołobiznesowymi, JBR, uczelniami wyższymi. Efekty synergiczne, takie jak dyfuzja know-how, rotacja kadr wewnątrz klastra, zwiększenie produktywności w ramach klastra, otwartość na innowacje i zdolność ich absorpcji, to efekty, które potwierdzają uzasadnione wsparcie inicjatyw sieciowych.

Biorąc pod uwagę aspekt zarządzania wiedzą, na szczególną uwagę zasługują nieformalne sieci firm małych i średnich, skupionych wokół dużych przedsiębiorstw (sieci dostawców), zorientowane na obsługę tylko dużego przedsiębiorstwa dominującego. Przebadania wymaga wpływ uzależnienia obsługi skoncentrowanej na dostawie produktów czy usług tylko do jednego odbiorcy, i efektów, jakie może to mieć na kreowanie i dyfuzję wiedzy. Sytuacja nierównowagi potencjałów organizacyjnych i technologicznych współpracujących podmiotów gospodarczych może powodować degradację relacji sieciowych w sytuacji kryzysów ekonomicznych i zagrażać istnieniu przedsiębiorstw MŚP. Negatywne skutki współpracy MŚP z dominującymi przedsiębiorstwami w Regionie podczas obecnego kryzysu gospodarczego są już odczuwalne. Podjęcie próby formalizowania elementów tych sieci poprzez tworzenie klastrów dostawców wydaje się być rozwiązaniem pozwalającym na wzmocnienie ich pozycji. Teza ta wymaga jednak bardziej wnikliwego przebadania.

2.2. Potencjalne obszary rozwoju inicjatyw sieciowych w Regionie

W przypadku sieci powiązań przedsiębiorstw zidentyfikowano branże, w których struktury sieciowe już się rozwijają, oraz takie, które przy zapewnieniu odpowiedniego wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu, jednostek badawczych oraz administracji lokalnej, mogą w perspektywie najbliższych lat się rozwinąć. Branże, w których obecnie tworzą się na terenie Wielkopolski powiązania sieciowe, to: automatyka przemysłowa; przemysł meblarski; technika grzewcza; stolarka i okucia budowlane; przemysł elektrotechniczny; przemysł maszynowy i motoryzacyjny; przetwórstwa rolno-spożywcze; przemysł włókienniczo-odzieżowy; przemysł cukierniczy.

Badania przeprowadzone w ramach inicjatywy European Cluster Observatory⁸ na podstawie kryterium innowacyjności regionu oraz poziom zatrudnienia w sektorze dokonały analiz potencjału inicjatyw klastrów w 10 nowych państwach Unii. Według tych badań wskazano na te gałęzie przemysłu, które w Wielkopolsce mają potencjał, aby konkurować w skali środkowo-wschodniej Europy, jako: produkcja narzędzi analitycznych i pomiarowych; przemysł odzieżowy; motoryzacyjny; konstrukcje budowlane i maszyny budowlane; sprzęt telekomunikacyjny; przetwórstwo spożywcze; rolnictwo; przemysł maszynowy (ciężki); leśnictwo i przetwórstwo drzewne; meble; usługi budowlane; wyroby jubilerskie; materiały konstrukcyjne; poligrafia; sprzęt sportowy i produkty dla dzieci. Przeprowadzone w ramach tej samej inicjatywy badania, mające na celu mapowanie klastrów na poziomie makro, wskazały na następujące sektory o poziomie koncentracji zatrudnienia wystarczającym, aby mogły być traktowane, jako makroklastry w skali regionu.

Tabela 2. Makroklastry (na poziomie branż)

Branża	Zatrudnienie	Siła	Innowacyjność	Eksport
Edukacja	20 063	*	niska	N/A
Oświetlenie	6 730	**	niska	silny
Odzieżowy	19 999	***	niska	słaby
Usługi finansowe	25 268	*	niska	słaby
Rolnictwo	7 954	**	niska	silny
Budownictwo	30 346	*	niska	N/A
Mechanika	9 963	**	niska	silny
Transport	20 716	*	niska	silny
Spożywcza	51 813	***	niska	silny
Meblarska	19 695	***	niska	bardzo silny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.clusterobservatory.eu

⁸ www.clusterobservatory.eu

Prowadzone dotychczas metodą delficką badania⁹ wskazały na następujące obszary tematyczne, które w przyszłości mogą tworzyć załączki klastrów w regionie, które są szczególnie istotne z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy:

- 1) wysoko wyspecjalizowane (*knowledge-based services*) usługi dla biznesu (informatyczne, konsultingowe, prawne, itp.), liczne firmy programistyczne, portale internetowe, Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe;
- 2) biotechnologia (Akademia Rolnicza): enzymy, białka;
- 3) nanotechnologia (Politechnika Poznańska);
- 4) techniki Ochrony Środowiska (uczelnie wyższe w Poznaniu: PP, UAM, AR);
- 5) wysoko wyspecjalizowane technologie chemiczne – Poznań, załączkiem takiego klastra mogą być firmy związane z Poznańskim Parkiem Naukowo-Technologicznym;
- 6) edukacja (Poznań – miasto akademickie wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność);
- 7) logistyka – Poznań, Gądko, Komorniki;
- 8) produkcja i usługi poligraficzne – wiele firm w Poznaniu i aglomeracji poznańskiej.

Mimo upływu prawie 2 lat od realizacji tych badań, ich wyniki pozostają nadal aktualne. Znalazło to między innymi odzwierciedlenie w ramach działań podejmowanych w projekcie Budowa Wielkopolskiego Systemu Innowacji, gdzie wprost wskazuje się na konieczność rozwoju branż zaawansowanych technologicznie, które mają zaplecze merytoryczne w sektorze B+R, jak również rozwoju wysoko specjalizowanych usług biznesowych.

3. Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza miała na celu usystematyzowanie wiedzy na temat istoty relacji sieciowych z perspektywy zarządzania wiedzą. Autorka dokonała przeglądu dotychczasowych badań w tym obszarze w celu zidentyfikowania potencjalnych luk badawczych. Analiza dowodzi, że zasadne jest dokonanie pogłębionych badań ankietowych/wywiadów w celu weryfikacji następujących zagadnień:

- stopień zróżnicowania jednostek tworzących sieć,
- intensywność i trwałość relacji pomiędzy uczestnikami sieci,
- złożoność relacji pomiędzy uczestnikami sieci,

⁹ Kształtowanie polityki rozwoju..., *op. cit.*

- stopień symetrii pomiędzy zasobami kontrolowanych przez uczestników sieci,
- sposoby kreowania wiedzy w sieciach i sposoby ich dyfuzji, szczególnie w kontekście wiedzy jawnej i wiedzy niejawnej.

Wymienione badania zostaną zrealizowane w ramach projektu Foresight „Sieci Gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę, finansowanego ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Działanie 1.1.1.

4. Bibliografia

1. Castells M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
2. Galant V., *Wiedza w sieciowych korporacjach*, w: *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
3. *Kształtowanie polityki rozwoju regionalnego oraz tworzenie warunków i instrumentów powstawania stref wysokiej specjalizacji produktowej (klastrow) w Wielkopolsce*, ZPORR, działanie 2.6., maj 2007 r.
4. Łobejko S., *Konkurencyjność w gospodarce sieciowej*, w: *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
5. Małara Z., *Przedsiębiorstwo w gospodarce globalnej. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Sołtysiak E., Wyrwicka M., *Diagnoza sieci powiązań w ujęciu makroekonomicznym w województwie wielkopolskim. Badanie przeprowadzone na zlecenie Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego*, grudzień 2008 r.
7. Wyrwicka M. (red.), *Kształtowanie klastrow i stymulowanie rozwoju regionalnego*, WIPH, Poznań 2009.
8. www.clusterobservatory.eu
9. www.innowacyjna-wielkopolska.pl

Arkadiusz Górski
Politechnika Wrocławska

Wpływ stóp procentowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Stopy procentowe są jedynymi z ważniejszych zmiennych mających wpływ na funkcjonowanie gospodarki rynkowej, a tym samym przedsiębiorstw. Stanowią przy tym podstawowy instrument polityki pieniężnej wykorzystywany jako stabilizator poziomu inflacji. W efekcie pomiędzy oczekiwaniami gospodarki zainteresowanej tanim pieniądzem, obniżającym koszty funkcjonowania firm i zachęcającym do inwestowania, a zadaniami instytucji stojącymi na straży utrzymania stabilnego poziomu cen, występuje wyraźny dysonans.

Wpływ stóp procentowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przejawia się nie tylko w koszcie pieniądza, ale także w bardziej wyrafinowany sposób. Zmienność stóp procentowych i ich relacja do stóp w innych państwach mają, obok wielu innych czynników, również wpływ na kształtowanie się kursów walutowych, na czym koncentruje się niniejsze opracowanie. Zainteresowanie się tym tematem wiąże się z występującymi znacznymi wahaniami kursów walutowych, jakie miały miejsce w szczególności w Polsce w okresie głozonego kryzysu finansowego lat 2007–2008 i ich ujemnymi konsekwencjami dla przedsiębiorstw, których kulminacją były bankructwa z ujemnymi wycenami walutowych kontraktów terminowych. Autor podjął próbę przeanalizowania wpływu na zmiany kursów walutowych zmian stóp procentowych w Polsce, a także w USA i strefie Euro. Materiał odbiega od prowadzonych dyskusji teoretycznych w badanym obszarze. Przedstawia i analizuje zachodzące zależności pomiędzy stopami procentowymi, a kursami walut, zastanawiając się, czy odpowiednio sterując tymi zależnościami nie można było chociażby w niewielkim stopniu wpływać na przebieg kryzysu finansowego, łagodząc jego konsekwencje.

2. Kształtowanie kursu PLN do EUR i USD w kontekście poziomu podstawowych stóp procentowych

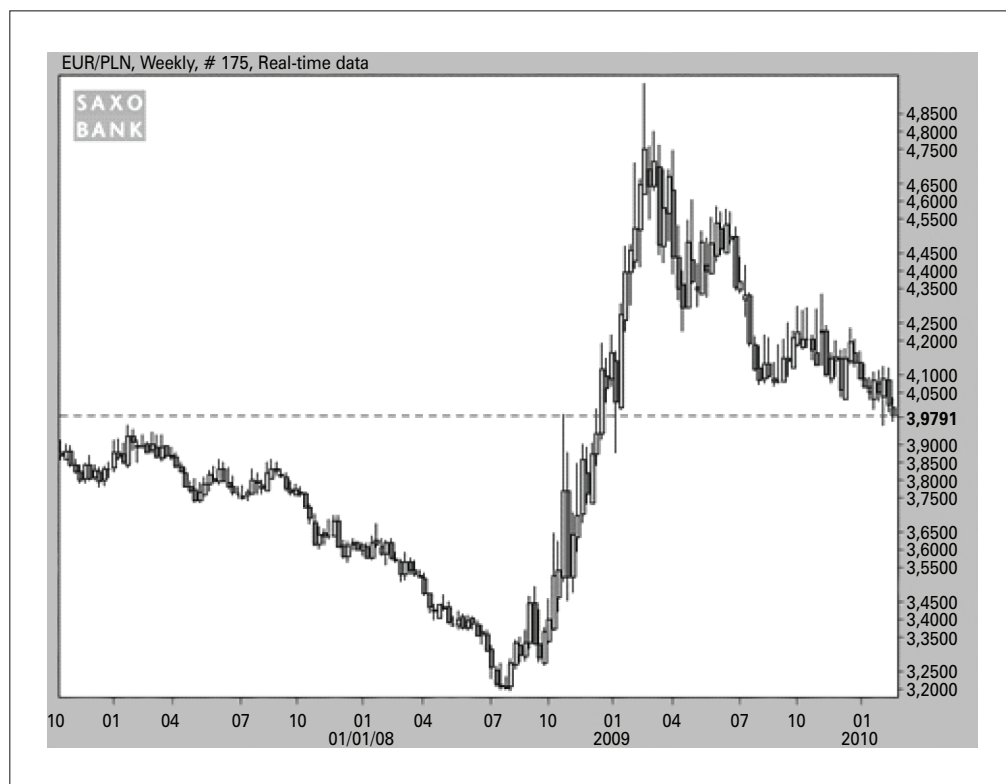
Odnosząc się do gospodarki polskiej od 2007 roku do dnia dzisiejszego, szczególnie zauważalna i podkreślana jest zmienność kursu złotego wobec najważniejszych

walut. W tym okresie wartość złotego szczytowała, przyjmując poziom wobec dolara amerykańskiego nawet poniżej 2 zł, a wobec euro poniżej 3,2 zł. Niestety po osiągnięciu wartości maksymalnych złotówka jeszcze szybciej osłabiła się wobec walut podstawowych, osiągając kilkuletnie minima. Kształtowanie się kursu złotego wobec euro i dolara amerykańskiego obrazują rysunki 1 i 2.

Złoty w ciągu nieco ponad roku umocnił się o ponad 35% w stosunku do dolara i o ponad 20% w stosunku do euro. Zostały przekroczone wszelkie linie wsparcia. Praktycznie większość prognoz odnoszonych do kursu złotego była nie-trafiona. Co prawda długofalowo przewidywano umocnienie złotego, ale nawet w perspektywie kilku lat nie do osiągniętych poziomów.

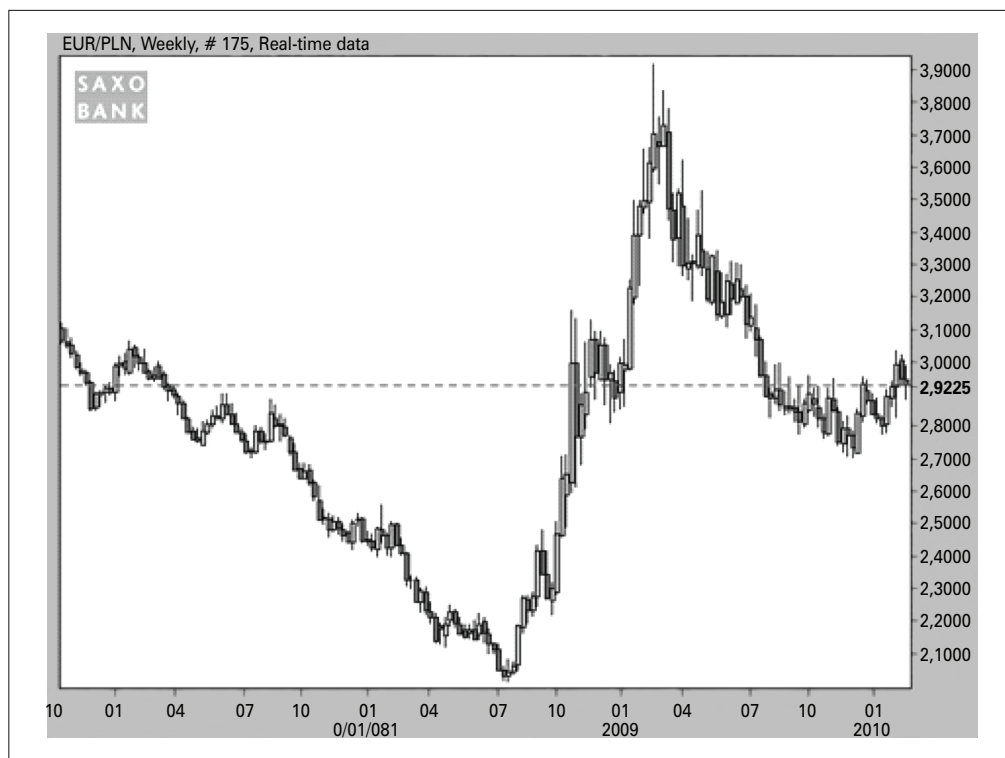
Po okresie znacznego umocnienia złotego, od drugiej połowy 2008 roku rozpoczęło się gwałtowne osłabienie polskiej waluty. Dolar w ciągu niespełna roku w stosunku do złotego umocnił się o prawie 100%, a euro o 50%.

Rysunek 1. Zależność kursu euro do PLN



Źródło: www.waluty.com

Rysunek 2. Zależność kursu USD do PLN



Źródło: www.waluty.com

Zaistniałe wahania kursu złotego negatywnie wpływały na funkcjonowanie gospodarki polskiej, czego punktem kulminacyjnym stały się głośno rozpowszechnione przez media problemy z tzw. ujemną wyceną opcji walutowych – nazewnictwo nie jest właściwe, ale problematyka zrozumiała. W efekcie wiele przedsiębiorstw zamiast móc wykorzystać posiadane środki pieniężne lub, w przypadku eksporterów, korzystać z osłabienia polskiej waluty, zmuszona była zaspokajać zobowiązania wynikające z podpisanych umów z bankami, a niektóre firmy z tego powodu zbankrutowały.

Należy podstawić pytanie, jakie czynniki miały wpływ na tak znaczne umocnienie się złotego i jaką rolę w tym zakresie odegrały zmiany stóp procentowych?

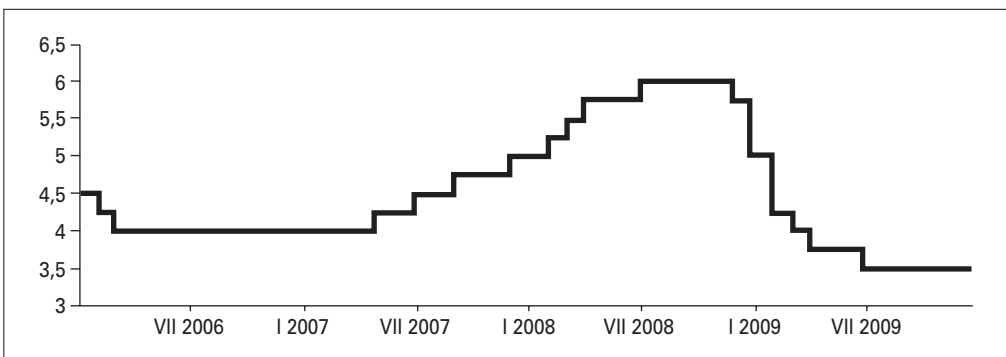
W zakresie osłabienia polskiej waluty przyczyn tego stanu można doszukiwać się w zaistniałym kryzysie finansowym. W dalszej części niniejszego opracowania podjęto próby zidentyfikowania wpływu na ten stan rzeczy zmian podstawowych stóp procentowych.

W przypadku umocnienia złotego dużym wsparciem był wysoki wzrost gospodarczy Polski, a także bardzo dobre perspektywy rozwoju. Wydaje się jednak, że duży wpływ na wartość złotego miały decyzje Rady Polityki Pieniężnej (RPP) w zakresie podstawowych stóp procentowych, a także „jastrzębie” wypowiedzi jej członków. Uzasadnianie wpływu stóp procentowych na wartość waluty nie jest przedmiotem niniejszego opracowania, zależność ta przyjmowana jest jako oczywista. Należy jednak zwrócić uwagę na przesłanki jakimi z pewnością kierowała się Rada Polityki Pieniężnej rozpoczynając cykl podwyżek stóp procentowych w 2007 roku. Otóż znacznie rosła konsumpcja prywatna wspierana przez wyraźnie poprawiającą się sytuację na rynku pracy i rosnące wynagrodzenia. Mimo stosunkowo wysokich danych o poziomie bezrobocia, dynamika zatrudnienia była bardzo obiecująca, a przedsiębiorcy wypowiadali się o problemach ze znalezieniem pracowników. Inflacja w połowie 2007 roku po raz pierwszy od 2 lat przekroczyła środek celu inflacyjnego – osiągnięty został poziom 2,6% wobec celu na poziomie 2,5%. Kulminacyjny był jednak grudzień 2007 roku, gdy wskaźnik inflacji CPI wyniósł 4,0% rok do roku. Dodatkowo na przełomie lat 2007/2008 pojawiały się wypowiedzi o wejściu do ERM 2 w 2009 roku i przyjęciu euro w 2012 roku, co dodatkowo wpłynęło na wartość złotego i krępowało działania RPP w kwestii poziomu stóp procentowych.

W efekcie działań Rady Polityki Pieniężnej w 2007 roku poziom podwyżek stóp procentowych osiągnął 100 pkt bazowych w 4 ruchach – w kwietniu, czerwcu, sierpniu i w listopadzie – i był kontynuowany w 2008 roku.

Biorąc pod uwagę przedstawione wybrane fakty występujące w 2007 roku i na początku 2008 roku oraz odnosząc się do kształtowania się podstawowej stopy procentowej w Polsce (zob. rysunek 3), można zgodzić się, że z punktu widzenia przyjętego celu inflacyjnego i postawionych zadań stojących przed Radą Polityki Pieniężnej, działania te były jak najbardziej uzasadnione.

Rysunek 3. Kształtowanie się stopy referencyjnej NBP od 2006 roku



Rok	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	4,25	4,00	3,75	3,75	3,75	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
2008	5,00	5,25	5,50	5,75	5,75	5,75	6,00	6,00	6,00	6,00	5,75	5,00
2007	4,00	4,00	4,00	4,00	4,25	4,25	4,50	4,50	4,75	4,75	4,75	5,00
2006	4,50	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

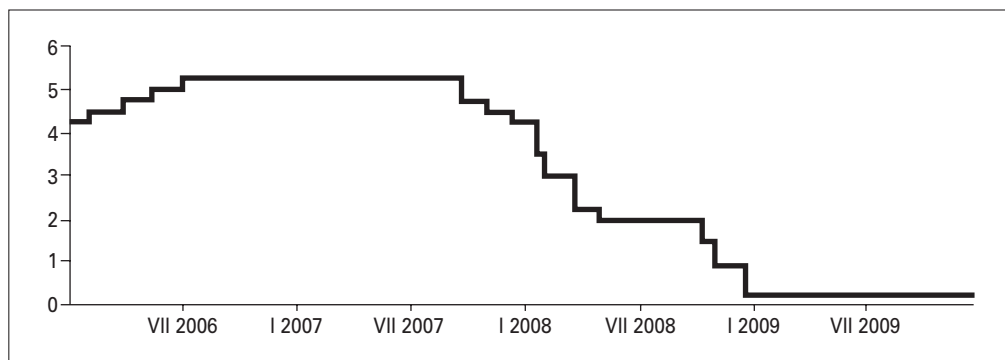
Źródło: <http://www.tradingeconomics.com>

Pojawia się jednak pytanie, czy decyzje o zmianach stóp procentowych, podejmowane przez Radę Polityki Pieniężnej, rykoszetem nie uderzały zbyt mocno w gospodarkę, czy gdyby utrzymanie stabilnego poziomu cen, stanowiącego podstawowy cel NBP, odbywało się przy uwzględnieniu większego wsparcia polityki gospodarczej, polska gospodarka nie przechodziłaby łagodniej przez okres kryzysu finansowego, a turbulencje na rynku walutowym nie były mniejsze.

Próbując odpowiedzieć na wskazane dylematy, przeanalizowano kształtowanie się podstawowej stopy procentowej w strefie euro oraz w USA.

Okazuje się, że gdy w Polsce stopy procentowe były podwyższane i zapowiadano utrzymanie ostrej polityki pieniężnej, w USA zaczęto obniżać stopy procentowe, co obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Kształtowanie się stopy bazowej w USA od 2006 roku



Rok	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2008	3,00	3,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,25
2007	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	4,75	4,50	4,50	4,25
2006	4,25	4,50	4,50	4,75	4,75	5,00	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25

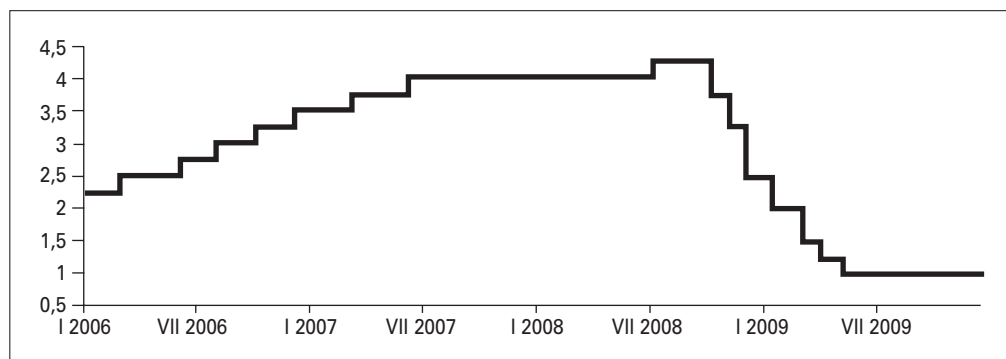
Źródło: <http://www.tradingeconomics.com>

Cykl obniżek stóp procentowych w USA rozpoczął się w październiku 2007 roku, a zakończył w grudniu 2008 roku. W Polsce natomiast mniej więcej w tym

czasie nastąpiła sytuacja odwrotna. W maju 2007 roku zdecydowano się na pierwszą podwyżkę stóp procentowych w całym cyklu podwyżek zakończonych w październiku 2008 roku. Różnica w stopach procentowych w Polsce i USA zmieniała się od $-1,25\%$ w kwietniu 2007 roku do 5% . Występująca dysproporcja w oprocentowaniu w Polsce i USA miała wpływ na umacnianie się polskiej waluty.

Większy wpływ na polską gospodarkę ma strefa euro. Jak zmieniała się podstawowa stopa procentowa przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Kształtowanie się stopy bazowej w strefie euro od 2006 roku



Źródło: <http://www.tradingeconomics.com>

Można powiedzieć, że w 2007 roku i początkowo w 2008 roku stopy procentowe w strefie euro zmieniały się podobnie jak w Polsce, jednakże wyraźnie widać, iż zakres tych zmian nie był tak gwałtowny. W kwietniu 2007 roku różnica pomiędzy stopami wynosiła zaledwie 25 pkt bazowych, podczas gdy w październiku 2008 roku już 225 pkt.

W efekcie prowadzonej indywidualnie polityki monetarnej przez właściwe organy w Polsce, USA i strefie euro, powstała stosunkowo wysoka różnica pomiędzy stopami procentowymi w Polsce i w innych krajach. Zagraniczni inwestorzy finansowi zaczęli inwestować w Polsce, chociażby w obligacje, na których poprzez mechanizm zmienności walut byli w stanie bezpiecznie osiągnąć nawet kilkudziesięcioprocentową stopę zwrotu. Nie bez znaczenia był również fakt, że w związku z wysokimi stopami procentowymi kredytobiorcy, zarówno przedsiębiorcy, jak i klienci indywidualni, uciekali do kredytów walutowych, które były zamie-

niane na złotówki lub zabezpieczane długimi pozycjami przed dalszym wzrostem wartości złotówki – ryzyko walutowe rekompensowali sobie niskim kosztem pieniądza. Oczywiście swoistej oliwy do ognia dołączyły uzyskiwane i wykorzystywane fundusze unijne.

Zapotrzebowanie na złotego było bardzo wysokie i jego wartość znacznie rosła. Osiągnięty kurs wymiany nie miał jednak wiele wspólnego z parytetem wartości walut, czy też rzeczywistą wymianą handlową. Dodając do tego wszystkiego nieregulowane działania spekulantów, a także pozwalając swobodnie spekulować przedsiębiorcom, osiągnięto maksymalną wartość złotego.

W dalszej konsekwencji gwałtowne obniżki stóp procentowych w Polsce, przesunięte w czasie w stosunku do USA, do tego niższe niż w strefie Euro, nałożone przy tym z wychodzeniem inwestorów zagranicznych w związku z coraz szerzej głošonym kryzysem finansowym, spowodowały znaczne i gwałtowne osłabienie złotego. Co znowu przy działaniach spekulantów doprowadziło do zbyt dużego „wahnięcia” wartości złotego w drugą stronę.

3. Stopy procentowe a inflacja

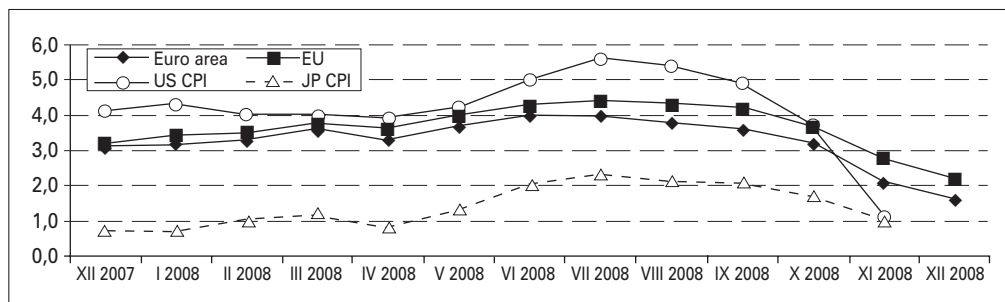
Analizując przedstawione kształtowanie się kursów walut i podstawowych stóp procentowych i zakładając, że abstrahujemy od utrzymania celu inflacyjnego, możliwe byłoby takie kształtowanie stóp procentowych, które zmniejszyłoby wahania kursu złotego i byłoby korzystniejsze dla stabilnego funkcjonowania gospodarki. Z pewnością złotówka nie umocniłaby się tak mocno, jak również raczej nie nastąpiłoby tak znaczne jej osłabienie. Jednakże należy uznać, że nie można pozwolić na brak kontroli nad poziomem inflacji. Warto jednak przyjrzeć się sytuacji w innych państwach i ocenić, czy „ważniejsza” była tam inflacja, czy też gospodarka. W tabeli 1 przedstawiono, na przykładzie wybranych krajów, poziom podstawowych stóp procentowych wraz z poziomem inflacji według stanu na koniec 2008 roku, natomiast na rysunku 6 zobrazowano wskaźnik inflacji w wybranych krajach, czy też obszarach, na przełomie 2008 roku.

Pomijając w przedstawionym materiale Węgry, praktycznie wszystkie kraje, przynajmniej przejściowo, utrzymywały stopy procentowe wręcz poniżej poziomu inflacji, Polska na tym tle jest bardzo konserwatywna. Na podstawie przedstawionych danych o poziomie inflacji i w odniesieniu do poziomu podstawowych stóp procentowych można stwierdzić, że niektóre kraje są w stanie poświęcić inflację kosztem rozwoju gospodarczego. Szczególnie jest to widoczne na przykładzie USA.

Tabela 1. Zależność podstawowych stóp procentowych do poziomu inflacji w wybranych krajach według stanu na koniec 2008 roku

Kraj/obszar	Stopa procentowa	CPI/inflacja
USA	0,25	1,1
Strefa Euro	2,5	2,1
Szwajcaria	0,5	1,5
Wielka Brytania	2	4,1
Czechy	2,25	4,4
Słowacja	2,5	4,9
Węgry	10	4,2
Polska	5	3,7

Źródło: M. Knitter RPP obniży stopy do 3,5%? Money.pl 2009

Rysunek 6. Poziom inflacji w wybranych krajach/obszarach

Źródło: T. Mrlanova, Ch. Wirtz, Economy and finance, Data in focus 2/2009, Eurostat.

4. Podsumowanie

Zmienność stóp procentowych i związana z nią zmienność kursów walutowych, a także powstające zróżnicowanie pomiędzy stopami procentowymi może negatywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw, co może się przejawiać między innymi: wzrostem kosztu pieniądza, pozyskiwaniem tańszego pieniądza w walucie i ekspozycją na ryzyko walutowe, spadkiem opłacalności inwestycji, związanym z wyższym kosztem pieniądza i ograniczeniem inwestycji, zmniejszeniem opłacalności eksportu przy aprecjacji waluty. Okres kryzysu finansowego pozwolił zaobserwować wiele z tych zjawisk, przy czym niektóre sytuacje były korzystne dla przedsiębiorstw, jak chociażby deprecjacja złotego wspomagająca eksport. Z punktu widzenia przedsiębiorstw można powiedzieć, że negatywnie odbierane są gwałtowne zmiany, a te dotyczyły zarówno stóp procentowych, jak i kursów walut.

Wskazanie zjawisk, które można było zaobserwować w okresie kryzysu, a które po części wiązały się ze zmiennością stóp procentowych, powinny służyć

rozwiązaniom na przyszłość. Jak należy więc interpretować przedstawiane zależności? Czy można wyciągnąć wnioski, które byłyby pomocne chociażby w funkcjonowaniu Rady Polityki Pieniężnej?

Przedstawione zależności pomiędzy stopami procentowymi, a kursami walut wyraźnie pokazały, że wraz ze wzrostem rozpiętości między stopami procentowymi następowała znaczna aprecjacja polskiej waluty, która pogarszała konkurencyjność polskiej gospodarki.

Zauważyć również można, że w Polsce decyzje podejmowane w zakresie stóp procentowych całkowicie abstrahowały od zmian dokonywanych w najsilniejszych gospodarkach, dotyczy to zarówno USA, jak również bliskiej nam strefy euro.

Wydaje się także, że w Polsce zmiana stóp procentowych dyktowana jest w głównej mierze poziomem inflacji, przyjmując do tego politykę bardzo konserwatywną. W niewielkim stopniu zwracając uwagę na destabilizujące wahania kursów walutowych, czy sytuację gospodarczą. Traktując Polskę jak wyspę, która nie odczuje kryzysu w największych gospodarkach. Jeżeli w USA zaczęto obniżać stopy procentowe, a w strefie euro utrzymywano je praktycznie na niezmiennym poziomie, może nie należało ich zwiększać w Polsce, a przynajmniej nie tak gwałtownie.

Dodatkowo w Polsce reakcja na wzrost inflacji następowała znacznie szybciej niż w innych krajach, gdzie wydaje się, że czekano i obserwowano rozwój sytuacji, gdzie wręcz czasowo inflacja przewyższała stopę procentową.

Proponuje się, aby w Polsce zastanowić się nad mocniejszym powiązaniem poziomu stóp procentowych ze stopami w strefie euro, ewentualnie z uwzględnieniem stóp w USA. Dokonywanie zmian w podobnym kierunku, jak przykładowo w strefie euro, może pozwoliłoby zmniejszyć poziom zmienności kursu złotego. Oczywiście nikt nie proponuje ustalania stóp procentowych na ślepo, czy też technicznie, jako różnicy na poziomie powiedzmy 3% do stóp w strefie euro. Wnikliwe śledzenie danych makroekonomicznych, analizowanie i weryfikowanie prognoz jest nierozdzielnie związane z działalnością członków Rady Polityki Pieniężnej. Proponuje się jednak, aby ustalić ramy zależności w stosunku do stóp w strefie euro, co mogłoby ograniczyć znaczny poziom zmienności złotego, odnotowany w ostatnich dwóch latach, i mogłoby być mechanizmem pomocnym przy wprowadzaniu Euro.

Należałoby się również zastanowić, czy podwyżka stóp procentowych jest najlepszym sposobem regulowania poziomu inflacji, czy nie lepiej korzystać z innych dostępnych instrumentów ograniczających np. akcje kredytowe, czy to poprzez podwyższenie obowiązkowych rezerw banków, czy też poprzez wprowadzanie obligatoryjnie wskaźnika zabezpieczeń dla kredytów hipotecznych, np. wskaźnik LTV na poziomie 0,8 – eliminując przy tym możliwość występowania baniek spekulacyjnych.

Zastanawiający jest również ustalany cel inflacyjny dla Polski, który w żaden sposób nie koreluje z sytuacją w świecie, a w szczególności w strefie euro, z którą mamy największą wymianę handlową. W efekcie może w Polsce nie należy koncentrować się na utrzymaniu inflacji poniżej wymaganego poziomu dla przyjęcia euro, ale powyżej średniej inflacji w strefie euro – do ustalenia, ile powyżej tej średniej i jak ta różnica powinna się zmniejszać, aby spełnić wymogi związane z wprowadzeniem euro w Polsce.

5. Bibliografia

1. Knitter M., RPP obniży stopy do 3,5%? Money.pl 2009
2. Mrlianova T., Wirtz Ch., Economy and finance, Data in focus 2/2009, Eurostat.

Bartosz Jasiński
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Rola Rady Nadzorczej w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Gospodarka rynkowa wykształciła liczne mechanizmy, mające regulować problemy nadzoru nad funkcjonowaniem korporacji. Analizując je z punktu widzenia płaszczyzn ich działania, można wyróżnić dwa obszary. Pierwszy opiera się na obserwacjach zewnętrznego otoczenia korporacji: rynku kapitałowego, rynku kontroli przedsiębiorstw, rynku kontroli talentów menedżerskich oraz rynku produktów. Drugi natomiast obejmuje problematykę wewnętrznego nadzoru i monitoringu zachowań kadry zarządzającej, prowadzonego przez właścicieli, ze szczególnym uwzględnieniem relacji zachodzących pomiędzy organami władzy spółki, tzn. pomiędzy radą nadzorczą a zarządem¹.

Wśród wymienionych mechanizmów nadzoru korporacyjnego działalność rad nadzorczych zajmuje szczególne miejsce. W przypadku analiz polskiego systemu nadzoru korporacyjnego, bardzo często podnosi się bowiem problem widocznej asymetrii pomiędzy mechanizmami nadzoru o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, z widoczną przewagą tego pierwszego. W związku z tym na sposoby funkcjonowania, strukturę wewnętrzną, czy kwestie dotyczące problemu aktywności rady zwraca się szczególną uwagę².

Przejawem takiego zainteresowania jest również poniższy artykuł, który powstał m.in. w wyniku badań ankietowych przeprowadzonych od października do grudnia 2009 roku na próbie 40 rad nadzorczych³, głównie średnich (35%) i dużych (37,5%) spółek funkcjonujących na terenie całej Polski. Badania zostały przeprowadzone na próbie celowej, za pomocą elektronicznego formularza ankietowego rozprowadzanego drogą mailową oraz bezpośrednio do członków rad nad-

¹ M. Hessel (red.), W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, za: I. Kołdakiewicz, Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa, Poltext, Warszawa 1999, s. 52–60.

² St. Rudolf, Udział rady nadzorczej w przygotowywaniu strategii rozwoju firmy, w: Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 520.

³ 55% ankietowanych stanowili przedstawiciele rad nadzorczych spółek akcyjnych, 45% członkowie rad nadzorczych spółek z o.o.

zorczych. Koncentrowały się na problematyce funkcjonowania rad nadzorczych w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa.

Warto zastanowić się nad samym zjawiskiem kryzysu, jego źródłami, a zarazem działaniami antykryzysowymi, które jest w stanie podjąć rada nadzorcza.

2. Pojęcie kryzysu przedsiębiorstwa

Istnieje wiele sposobów postrzegania kryzysu przedsiębiorstwa, które znajdują swoje odzwierciedlenie w różnorodnych definicjach tego zjawiska. Można spojrzeć na kryzys np. ... *jako na sytuację wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji*⁴. Definicję tę, sformułowaną przez B. Wawrzyniaka, już dzisiaj można uznać za klasyczną. Ciekawe ujęcie prezentuje również M. Czerska, według niej: *kryzys pojawia się w przedsiębiorstwie wówczas gdy dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego funkcjonowania*⁵.

Analizując zjawisko kryzysu z perspektywy strategicznej, można przyjąć definicję G. Gierszewskiej, że: *Kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu. Badania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach prowadzą do wniosków, że przyczyny ich tkwią w braku umiejętności identyfikacji zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i wykorzystywania szans w tymże otoczeniu. To prowadzi do braku reakcji i niedostosowania przedsiębiorstwa do zmian*⁶.

Co ciekawe, kryzysowi gospodarczemu organizacji może towarzyszyć kryzys społeczny, przejawiający się zakłóceniami w funkcjonowaniu organizacji i stosunków międzyludzkich. Pojawiają się wówczas zadrażnienia na tych samych i różnych szczeblach zarządzania, kwestionowane są decyzje przełożonych, brak jest motywacji do działań przedsiębiorczych, wzrasta płynność kadry specjalistów, przewlekane są procesy transakcyjne i decyzyjne. Ogólnie psuje się zarządzanie przedsiębiorstwem⁷.

⁴ B. Wawrzyniak, Zarządzanie w kryzysie, PWE, Warszawa 1985, s. 38-39, za: A. Zelek, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, perspektywa strategiczna, Orgmasz, Warszawa 2003, s. 32.

⁵ M. Czerska, Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 10, za: A. Zelek, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 32.

⁶ G. Gierszewska, Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji, w: Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie, red. B. Kozyra, A. Zelek, Wyd. ZSB, Szczecin 2002, s. 15, za: A. Zelek, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 33.

⁷ B. Haus, Od czego zależy wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu, w: K. Krzakiewicz, red., Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 7.

W ramach prowadzonych badań empirycznych podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, z jakimi problemami borykają się spółki biorące udział w badaniu. Jakich obszarów dotyczą zjawiska kryzysowe. Największa liczba wskazań, bo aż 37% badanej próby, dotyczyła problemów finansowych, których doświadczyły nadzorowane spółki (niewątpliwie czynnikiem, który nasilił występowanie tego typu problemów, może być światowy kryzys finansowy, który, choć traktuje polskie przedsiębiorstwa w sposób ulgowy, to jednak nie pozostaje bez znaczenia dla ich funkcjonowania). Drugimi pod względem znaczenia były problemy o charakterze strategicznym, to aż 30% wskazań, natomiast problemy o charakterze społecznym stanowiły 12% wskazań. Kryzys związany z problemami technologicznymi i relacjami z otoczeniem to odpowiednio: 8% i 6% wskazań respondentów. Warto zauważyć również, że niejednokrotnie kryzys obejmował swoim zasięgiem więcej niż jeden obszar.

3. Działania rady w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa

Rada nadzorcza, stanowiąc ważne ogniwo w systemie władzy spółki w sytuacji kryzysu lub nawet zagrożenia jego wystąpieniem, jest zobligowana do podjęcia wyraźnych i stanowczych działań, mających na celu przeciwdziałanie zaistniałej sytuacji. Kryzys stanowi niewątpliwie test na determinację i niezależność członków rad nadzorczych. Stawki w takich działaniach są niezwykle wysokie. Chodzi tu o istnienie firmy i żywotne interesy jej akcjonariuszy. Członkowie rad muszą wykazać się gotowością do podjęcia swojego obowiązku w postaci często bolesnych i zdecydowanych działań⁸.

Jak to już niejednokrotnie zostało podnoszone, rady nadzorcze w normalnych, w miarę stabilnych warunkach funkcjonowania nadzorowanych spółek niestety nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań. Niejednokrotnie, dysponując jako gremium całkiem szerokim spektrum kompetencji formalnych, z różnych powodów, np. związanych z brakiem odpowiedniego przygotowania członków, brakiem uświadomienia sobie istniejących możliwości, czy choćby aktualnie dobrą sytuacją spółki, pozostają praktycznie bierne⁹.

O tym, jak bardzo niewykorzystanym elementem systemu władzy przedsiębiorstwa pozostaje rada, może świadczyć fakt, że w sytuacjach poważnych kryzysów

⁸ J. L. Volley Jr., J. L. Doyle, G. W. Logan, W. Stettinius, Ład korporacyjny, Liber, Warszawa 2005, s. 142.

⁹ St. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, Urbanek P., Efektywny nadzór korporacyjny, PWE, Warszawa 2002, s. 49–50; St. Rudolf, raport z badań: Efektywność nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach objętych przekształceniami własnościowymi, raport z badań, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

radcy potrafią się uaktywnić i podjąć niezbędne i często całkiem skuteczne dla ratowania spółki działania¹⁰. Sytuację taką potwierdzają badania przeprowadzone przez autora. Respondenci członkowie rad nadzorczych w przytłaczającej większości oceniają aktywność rady w normalnych, w miarę stabilnych warunkach, jako będącą na średnim poziomie – 80% wskazań. Warto jednak zauważyć, że w sytuacji kryzysu, w przypadku aż 55% rad nadzorczych z przebadanej próbki, zdecydowanie wzrastała ich aktywność. Rezultaty podejmowanych działań antykryzysowych powinny zachęcać członków tych gremiów do dalszej aktywnej pracy, ponieważ są całkiem pozytywne, co nie znaczy jednak, że doskonałe. Ponad bowiem połowa (54%) respondentów ocenia, że nadzorowanej spółce udało się wyjść z kryzysu dzięki wydatnej pomocy rady lub było to możliwe tylko dzięki podjętej przez nią aktywności. Zarazem jednak członkowie rad potrafią być krytyczni wobec swoich działań, bowiem aż 32% respondentów stwierdziło, że rada nie podjęła wystarczających działań dla ratowania spółki, a powinna zrobić więcej. 13% ankietowanych członków rad stwierdziło natomiast, że rada nadzorcza niestety nie była w stanie podjąć skutecznych działań.

Wśród podstawowych funkcji rad nadzorczych, w spółkach różnej wielkości, wymienić można: legalizm, doradztwo i powiernictwo. W dużych spółkach akcyjnych podstawową funkcją pełnioną przez członków rad jest powiernictwo. Choć już nie tak pierwszoplanowe, ma ono spore znaczenie także w spółkach mniejszych. Powiernictwo w przypadku działań rady definiuje się jako zapewnienie akcjonariuszom odpowiedniej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. W niektórych przypadkach sprowadza się ono do zapewnienia spółce możliwości długofalowego rozwoju, powiększania jej aktywów¹¹.

Mając więc na uwadze powyższą funkcję, rada musi współpracować z zarządem w celu wypracowania strategii firmy oraz sformułowania planu jej skutecznej implementacji. Na tym etapie musi ona uzyskać równowagę pomiędzy doradzaniem zarządowi i akceptowaniem jego propozycji, a ograniczaniem jego woli i swobody działania. Jest to szczególnie ważna kwestia, gdyż w rezultacie może doprowadzić do ubezwłasnowolnienia którejś ze stron. W sytuacji kryzysowej rada powinna jednak zdecydowanie wpłynąć na zarząd, by dokonał zmian w sposobie działalności, bądź też, w ostateczności, znaleźć następców, których wizja realizacji strategii będzie dawała szansę na wyprowadzenie firmy z kryzysu i będzie bardziej zbieżna z wizją rady. Utrata zaufania do zarządu może wynikać nie tylko z braku zgodności pomiędzy wizją strategii reprezentowaną przez radę, a wizją zarządu. Sama strategia może być uznana za właściwą, ale rada może uważać, że prezes

¹⁰ St. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny...*, *op. cit.*, s. 50.

¹¹ St. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 33.

i zarząd nie są w stanie realizować przyjętej strategii. Podjęcie decyzji o zmianie prezesa firmy i innych członków zarządu może również być spowodowane złymi wynikami spółki, przy braku właściwej reakcji ze strony kierownictwa¹².

Obserwując sytuację na arenie międzynarodowej, można zauważyć, że częste zmiany prezesów nawet największych korporacji stały się właściwie normą. Co więcej, żądania dymisji dotyczą coraz częściej również członków zarządu, ze szczególnym uwzględnieniem szefa finansów. Przykładowo w USA w pierwszym półroczu 2006 roku zdymisjonowano 1256 członków zarządów odpowiedzialnych za kwestie finansowe, co jest szczególnie dużym wzrostem, biorąc pod uwagę fakt, że w podobnym okresie 2005 roku było takich dymisji 881. W Niemczech, Austrii oraz Szwajcarii tylko w 2005 roku doszło do zmian 9,7% prezesów wszystkich przedsiębiorstw, z czego aż 52% były to wymuszone dymisje¹³.

Można zadać pytanie, jak ta sytuacja wygląda w Polsce. Przyglądając się tym aspektom funkcjonowania ankietowanych spółek w warunkach kryzysu, trzeba zauważyć znaczący spadek zaufania rad zarządów nadzorowanych spółek. Co prawda 57% badanych członków rad twierdziło, że pomimo kryzysu zaufanie do zarządu pozostało na niezmiennym wysokim poziomie, ale już 30% respondentów stwierdziło, że ten poziom uległ pewnemu obniżeniu, a 10% mówi wręcz o znaczącym spadku zaufania do urzędującego zarządu. Dla uzupełnienia tego obrazu warto przyrzeć się również dymisjom prezesów i członków naczelnego kierownictwa badanych spółek. Odpowiedzi uzyskane od respondentów wskazują na to, że w polskich spółkach pozycja prezesa nie jest zbyt pewna. Aż w 30% badanych spółek doszło bowiem w sytuacji kryzysu spółki bądź to do zmiany prezesa, bądź taki wniosek był poddany pod głosowanie. Coraz częściej zmiany dotyczą również członków naczelnego kierownictwa. 17,5% ankietowanych wskazało na zmiany dokonane również wśród tego gremium.

Niewątpliwie rada podejmuje takie decyzje opierające się na swoich kompetencjach, znajomości firmy, jej otoczenia i procesów gospodarczych. Warto zauważyć jednak, że rady coraz częściej są skłonne do brania pod uwagę opinii zewnętrznych, np. wyrażanych w mediach. Podejmują decyzje o dymisjach, bojąc się pogorszenia wizerunku spółki, nawet wówczas gdy uznają taką opinię za mocno przesadzoną. Wydaje się, że w takim przypadku, kiedy np. zdrowa firma okresowo zwalnia tempo wzrostu obrotów i zysków, właściwsze powinno być podjęcie np. aktywnych działań medialnych o charakterze osłonowym, które poprawiłyby wizerunek firmy i pozwoliły jej na zebranie sił. Działania antykryzysowe rady powinny być podejmowane zdecydowanie, ale również z niezbędną rozważą, aby zamiast do

¹² J. L. Volley Jr., J. L. Doyle, G. W. Logan, W. Stettinius, Ład..., *op. cit.*, s. 140, 149–150.

¹³ Karuzela na najwyższych stanowiskach w USA i Europie, „Zarządzanie na Świecie”, Nr 1/2007, s. 15, 18.

oczekiwanej poprawy sytuacji nie doprowadziły do jeszcze większego kryzysu, np. powodując chaos w firmie na skutek zbyt częstych zmian kierownictwa, czy też zbyt wysokiego obciążenia finansowego, związanego z koniecznością wypłat często olbrzymich odpraw dla odchodzących menedżerów¹⁴.

Kryzys strategiczny jest pierwotny wobec innych wydarzeń, po nim bowiem następuje kryzys wykonawstwa, przejawiający się spadkiem obrotów i brakiem realizacji zadań finansowych. W dalszej kolejności następuje stopniowa utrata płynności, mogąca doprowadzić do niewypłacalności i upadku firmy¹⁵. Rada nadzorcza ze względu na brak uczestniczenia w bieżącym zarządzaniu ma łatwiejsze i trudniejsze zadanie. Łatwiejsze, ponieważ ma szanse obiektywnego spojrzenia na sytuację spółki, dostrzegając już pierwsze symptomy nadchodzącego kryzysu. Może działać na zasadzie systemu wczesnego ostrzegania. Może zauważyć i wskazywać problemy zamiast je świadomie ignorować, koncentrując się, jak to ma często miejsce w przypadku zarządu, na spodziewanym w przyszłości rozwoju i poprawie koniunktury. Warto pamiętać, że zlekceważenie pierwszych oznak kryzysu może szybko obrócić się w samonapędzającą się sytuację prowadzącą do upadku¹⁶.

W przypadku badanej próby spółek można uznać, że wspomniany mechanizm wczesnego ostrzegania działał połowicznie. Co prawda 56% przedstawicieli rad twierdzi, że gremium, którego byli członkami, identyfikowało symptomy nadchodzącego kryzysu i sygnalizowało zarządowi pojawiające się problemy, ale warto zauważyć, że aż 44% ankietowanych rad nie potrafiło wychwycić żadnych niepokojących sygnałów. Wśród symptomów nadchodzącego kryzysu najczęściej wskazywano na spadające wyniki nadzorowanych spółek – 36% wskazań.

Rada ma możliwość obiektywnego spojrzenia, jednak może to zrobić pod kilkoma warunkami. Po pierwsze, rada musi stać się swoistym rezerwuarem kapitału intelektualnego. Musi być aktywna, twórcza i umiejętnie współpracować zarówno we własnym gronie, jaki i z zarządem¹⁷. Musi jednak dysponować odpowiednim materiałem, na którym będzie mogła pracować. Trzeba pamiętać, że informacje, na których pracuje rada, są jej dostarczane przez inne organy spółki, przez co może się zdarzyć, że nie będzie ona dysponowała pełną wiedzą potrzebną do podjęcia decyzji.

¹⁴ *Ibidem*, s. 18.

¹⁵ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004, s. 13, za: J. Batorski, Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „Przegląd Organizacji”, 2/2007, s. 12.

¹⁶ P. Faulhaber, N. Landwehr, Turnaround-Maagement w praktyce. Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie, by odrodziło się na nowo, Cedewu.PL, Warszawa 2005, s. 18–20.

¹⁷ Por. H. Sterniczuk, Przywództwo rady nadzorczej, radykalny model nadzoru korporacyjnego, „Magazyn CEO”, 1/2007, s. 32.

Jeśli chodzi o ten aspekt funkcjonowania rad nadzorczych to w badanej próbie w zdecydowanej większości (67% wskazań) nie narzekano na utrudnienia w dostępie do rzetelnej informacji, ewentualnie utrudnienia takie były jedynie okresowe, a ogólnie poziom komunikacji określano jako zadowalający. Sytuacja ta jednak ulegała pewnemu pogorszeniu w warunkach kryzysu, gdy już 15% respondentów twierdziło, że poziom komunikacji na linii zarząd–rada nadzorcza był niedostateczny, a część informacji była wręcz blokowana.

Działania antykryzysowe rady nie ograniczają się jedynie do sygnalizowania problemów oraz, w razie potrzeby, do zmiany członków naczelnego kierownictwa. Wśród innych dostępnych aktywności są również działania o charakterze stabilizującym. W każdej sytuacji kryzysowej można wymienić co najmniej dwie grupy jej udziałowców. Są to udziałowcy¹⁸:

- 1) wewnątrzni – akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe itp.;
- 2) zewnątrzni – instytucje finansujące, kooperanci, dostawcy, odbiorcy, władze centralne i lokalne, związki branżowe i konsumenckie, media itp.

Oczywiście najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia działań antykryzysowych mają grupy interesu bezpośrednio z nim powiązane, bądź to jako przyczyna kryzysu, bądź jako odbiorcy negatywnych skutków. Charakterystyczny dla każdej sytuacji kryzysowej jest spadek zaufania udziałowców kryzysu do kierownictwa firmy i, co bardzo negatywne, spadek wsparcia z ich strony dla spółki. Również na radzie – szczególnie, że często zasiadają w niej przedstawiciele różnych opinio-twórczych środowisk, posiadający bogaty kapitał relacyjny – spoczywa obowiązek zaangażowana się w działania mogące uzdrowić popsute relacje, uspokoić zaniepokojonych zaistniałą sytuacją. Ważne, aby proces komunikacji był odpowiednio przemyślany i zaplanowany w porozumieniu i koordynacji z działaniami naczelnego kierownictwa firmy¹⁹.

Jeśli chodzi o ten rodzaj aktywności, to okazuje się, że polskie rady nadzorcze, wchodzące w skład badanej próby, wykazywały się dość dużą aktywnością. W zdecydowanej większości przypadków rady bądź to samodzielnie, około 30% wskazań, bądź doradzając podjęcie takiej aktywności zarządowi, podejmowały działania mające na celu ustabilizowanie sytuacji zarówno wewnątrz spółki, jak i w jej otoczeniu. Jeśli chodzi o udziałowców wewnętrznych rada najczęściej podejmowała mediacje ze związkami zawodowymi – 20% wskazań, w przypadku natomiast udziałowców zewnętrznych najczęściej podejmowane działania stabilizacyjne dotyczyły regulatorów – 17% wskazań.

¹⁸ A. Zelek, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 206–207.

¹⁹ P. Faulhaber, N. Landwehr, Turnaround..., *op. cit.*, s. 237.

4. Podsumowanie

Rolą rady nadzorczej, jako organu zajmującego miejsce w systemie władzy spółki, jest sprawowanie bieżącego nadzoru nad jej działalnością. Rada nie powinna pozostawać bierna, sprowadzając swoją rolę jedynie do potwierdzania decyzji wcześniej wydanych przez zarząd. W takim wypadku byłaby w zasadzie niepotrzebna. Rada, dysponując dużym potencjałem opartym na szerokiej wiedzy jej członków, ich autorytecie wypracowanym przez lata pracy w biznesie oraz siecią kontaktów, może w znaczący sposób pomóc nadzorowanej spółce. Jest to bardzo ważne, zarówno w codziennej działalności przedsiębiorstwa, jak i może jeszcze bardziej – w sytuacji jego kryzysu.

5. Bibliografia

1. Batorski J., Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „Przegląd Organizacji”, 2/2007.
2. Czerska M., Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
3. Faulhaber P., Landwehr N., Turnaround- Management w praktyce. Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie, by odrodziło się na nowo, Cedetu.PL, Warszawa 2005.
4. Gierszewska G., Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji, w: Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie, red. B. Kozyra, A. Zelek, Wyd. ZSB, Szczecin 2002.
5. Haus B., Od czego zależy wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu, w: K. Krzakiewicz red., Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
6. Hessel M. (red.), W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
7. Jasiński B., Rada nadzorcza, a kryzys przedsiębiorstwa, w: Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
8. Karuzela na najwyższych stanowiskach w USA i Europie, „Zarządzanie na Świecie”, Nr 1/2007.
9. Koldakiewicz I., Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa, Poltext, Warszawa 1999.
10. Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004.
11. Rudolf St. (red.), Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

12. Rudolf St., Janusz T., Stos D., Urbanek P., Efektywny nadzór korporacyjny, PWE, Warszawa 2002.
13. Rudolf St., raport z badań: Efektywność nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach objętych przekształceniami własnościowymi, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
14. Rudolf St., Udział rady nadzorczej w przygotowywaniu strategii rozwoju firmy, w: Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
15. Sterniczuk H., Przywództwo rady nadzorczej, radykalny model nadzoru korporacyjnego, „Magazyn CEO”, 1/2007.
16. Wawrzyniak B., Zarządzanie w kryzysie, PWE, Warszawa 1985.
17. Volley J. L. Jr., Doyle J. L., Logan G. W., Stettinius W., Ład korporacyjny, Liber, Warszawa 2005.
18. Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, perspektywa strategiczna, Orgmasz, Warszawa 2003.

Dorota Jelonek
Politechnika Częstochowska

Wpływ strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

W turbulentnie zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania najbardziej efektywnych metod monitorowania i wykrywania zmian w otoczeniu, aby podejmować skuteczne działania adaptacyjne. W gromadzeniu, przetwarzaniu i udostępnianiu pozyskanych informacji o otoczeniu niezbędne jest wykorzystanie technologii informacyjnej. Harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej powinna być rozpatrywana nie tylko na płaszczyźnie operacyjnej, jako dostosowanie rozwiązań IT do potrzeb realizacji procesu monitorowania otoczenia, ale także na płaszczyźnie strategicznej, jako wzajemne dopasowanie strategii monitorowania otoczenia oraz strategii wdrażania rozwiązań IT w przedsiębiorstwie. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę weryfikacji hipotezy: strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej pozytywnie wpływa na wyniki rynkowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

2. Istota strategicznej harmonizacji

Rozważając etymologię słowa harmonizacja, gr. *harmonia* oznacza spójnie, łącznie, związek, zgodę. W literaturze przedmiotu oprócz określenia harmonizacja używane są także inne: dopasowanie (ang. *fit*) w publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego¹, harmonia (ang. *harmony*)² oraz pomost (ang. *bridge*)³. Również w zakresie definiowania harmonizacji występują liczne sformułowania, w zależności od przyjętej koncepcji harmonizacji. Podstawowe różnice wynikają z przyjęcia jednego z dwóch założeń: harmonizacja oznacza osiągnięcie ustalonego celu

¹ Por. M. E. Porter, What is Strategy? Harvard Business Review, 1996, s. 61–78.

² Por. J. N. Luftman, R. Papp, T. Brier, Business and IT in harmony: enablers and inhibitors to alignment, American Conference on Information Systems, 1996, <http://Hsb.Baylor.Edu/Ramsower/AIS.Ac.96/Papers/PAPP.htm>

³ Por. C. Ciborra, De Profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment, IRIS conference, 1997.

lub harmonizacja jest ciągłym, dynamicznym procesem wrażliwym na sygnały zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Luftman⁴ definiuje harmonizację działalności biznesowej przedsiębiorstwa z technologią informacyjną jako zastosowanie IT w dopasowaniu do strategii, celów i potrzeb biznesu.

Pojęcie strategicznej harmonizacji jest w literaturze przedmiotu szeroko dyskutowane i to w odniesieniu do różnych obszarów, których dopasowanie powinno przynieść synergiczne efekty. Przykładem mogą być badania przeprowadzone przez Hendersona i Venkatramana⁵ w zakresie możliwości połączenia strategii systemów informacyjnych, strategii IT oraz strategii zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie. Ciekawe wyniki uzyskali również Shih i Chiang⁶, prowadząc badania w zakresie identyfikacji relacji pomiędzy strategią korporacji, zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM) i strategią zarządzania wiedzą (KM) w aspekcie wpływu ich wzajemnych interakcji na efektywność zarządzania wiedzą.

Harmonizację wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa można rozpatrywać na kilku płaszczyznach. Najczęściej rozważane są płaszczyzny operacyjna i strategiczna. W kontekście biznesu i IT strategiczna harmonizacja dotyczy stopnia, w jakim strategia przedsiębiorstwa i jego plany biznesowe oraz strategia i plany IT uzupełniają się nawzajem. W literaturze eksponowane są także płaszczyzny: społeczna, kulturowa i intelektualna. Były one inspiracją badań, których wyniki przedstawiono, między innymi, w pracach Reich i Benbasat⁷ oraz Chan⁸.

W niniejszej pracy rozważania dotyczące harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej zawężono do płaszczyzny strategicznej.

3. Koncepcja strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie

Monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa jest kwintesencją poszukiwania przez obserwatorów informacji, z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania. Jest działaniem ukierunkowanym na tworzenie wiedzy o otoczeniu, dzielenie się wiedzą i rozwijanie idei uczenia się przedsiębior-

⁴ J. N. Luftman, Assessing IT/business alignment, „Information Systems Management”, 2003, Vol. 20, No. 4, s. 9–15.

⁵ J. C. Henderson, N. Venkatraman, Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, „IBM Systems Journal”, 1993, Vol. 32(1), s. 4–16.

⁶ H.-A. Shih, Y.-H. Chiang, Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, „International Journal of Manpower”, 2005, Vol. 26, No. 6, s. 582–603.

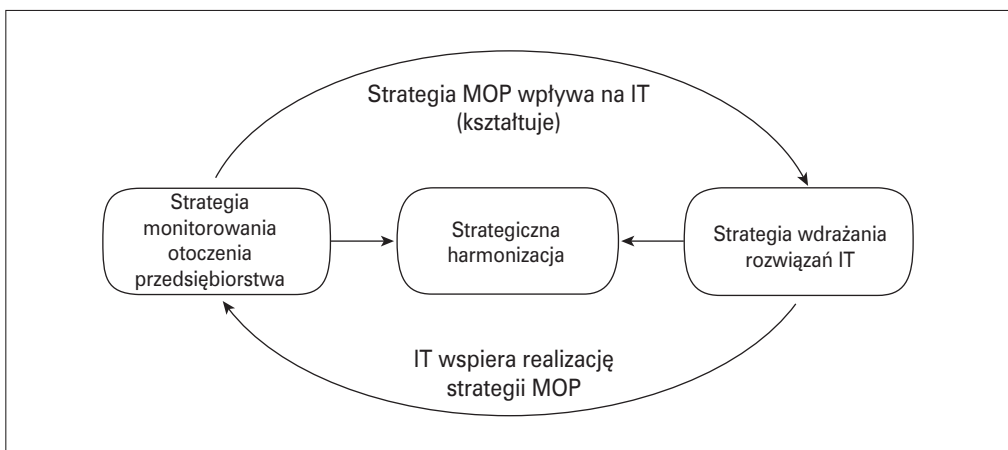
⁷ B. H. Reich, I. Benbasat, Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, „MIS Quarterly”, 2000, Vol. 24(1), s. 81–113.

⁸ Y. E. Chan, Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure, „MIS Quarterly Executive”, 2002, Vol. 1(2), s. 97–112.

stwa. W kwestiach organizacyjnych trudne, ale niezbędne, jest wyważenie proporcji między zakresem kontroli ze strony kierownictwa, a przestrzenią swobody dla kreatywności obserwatorów. Monitorowanie jest koordynowane centralnie, równocześnie jest działaniem o charakterze rozproszonym, w ramach którego wiele grup i pojedynczych obserwatorów zajmuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji i wiedzy. Istotne znaczenie dla osiąganych rezultatów monitorowania ma jak najpełniejsze wykorzystanie rozwiązań technologii informacyjnej. Poszukiwanie rozwiązań w zakresie wzajemnego dopasowania strategii i działań podejmowanych w obu obszarach jest istotą strategicznej harmonizacji.

Dla potrzeb dalszych rozważań sformułowano następującą definicję strategicznej harmonizacji. Strategiczna harmonizacja (SH) monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (MOP) i technologii informacyjnej (IT) jest procesem, czyli spójnym zespołem sekwencyjnie realizowanych czynności lub działań powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, których celem jest osiągnięcie oczekiwanego rezultatu w postaci wsparcia przez technologię informacyjną realizacji monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (dopasowanie IT-MOP), oraz sytuacji, w której pojawienie się innowacyjnych możliwości wykorzystania IT powoduje modyfikacje przyjętej strategii monitorowania otoczenia (dopasowanie MOP-IT). Celem podejmowania działań jest uzyskanie rezultatów, które pozytywnie wpływają na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Jest procesem dynamicznym i ciągłym. Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję strategicznej harmonizacji MOP i IT jako procesu realizowanego w przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Koncepcja strategicznej harmonizacji MOP i IT jako procesu realizowanego w przedsiębiorstwie



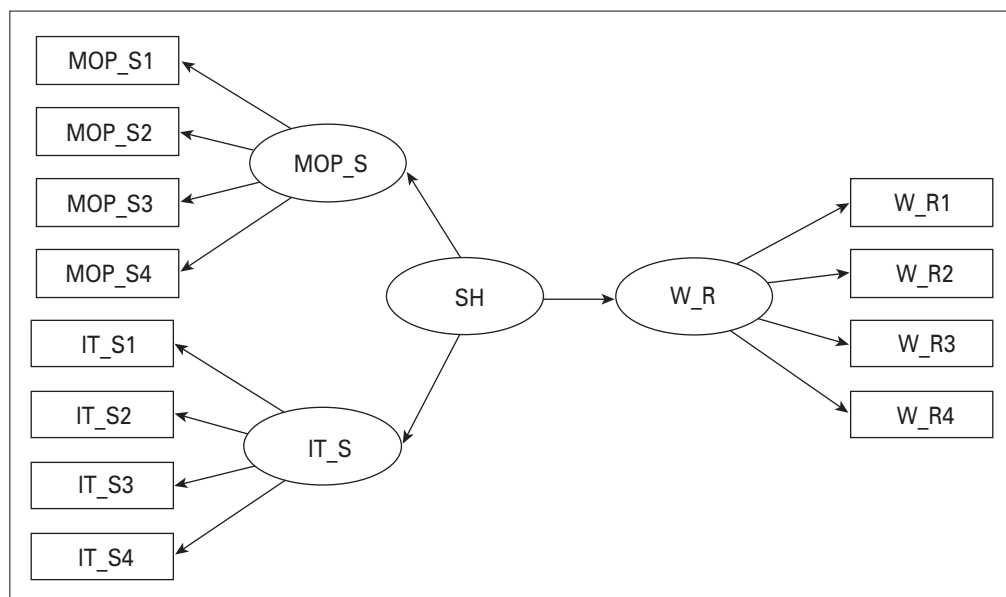
Źródło: opracowanie własne.

4. Zmienne w modelu wpływu strategicznej harmonizacji MOP i IT na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa

W weryfikacji hipotezy o pozytywnym wpływie strategicznej harmonizacji MOP i IT na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa zostanie wykorzystany koncepcyjny model przedstawiony na rysunku 2. W modelu uwzględniono cztery zmienne:

- 1) strategia monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (MOP_S);
- 2) strategia wdrażania technologii informacyjnej (IT_S);
- 3) wyniki rynkowe przedsiębiorstwa (W_R);
- 4) strategiczna harmonizacja MOP i IT (SH).

Rysunek 2. Model wpływu strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Monitorowanie powinno być zarządzane tak jak działanie o znaczeniu strategicznym, gdzie inwestycje mają charakter długoterminowy, ale zyski z tych inwestycji mogą okazać się spektakularne. Działania te wymagają nie tylko nakładów, ale także zaangażowania, umiejętności i talentu kadry menedżerskiej. Ponadto, potrzebny jest czas na rozwój koncepcji, ugruntowanie zasad i procedur oraz utrwalenie wśród pracowników nawyków tworzenia wiedzy organizacyjnej i dzielenia się wiedzą o otoczeniu przedsiębiorstwa. W przyjętej koncepcji monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa ustalono, że istotną rolę w powodzeniu całego przed-

siewięcia odgrywają menedżerowie, kierownicy najwyższych i średnich szczebli zarządzania, a zwłaszcza ich postawa i przekonanie, że systematyczny monitoring otoczenia przedsiębiorstwa jest absolutnie niezbędny w funkcjonowaniu i planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa. O zaangażowaniu kierownictwa będzie świadczyło postrzeganie monitorowania otoczenia na tle innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Czy monitorowanie otoczenia jest uznane jako działanie o znaczeniu strategicznym? Czy jest zaplanowane jako działanie długofalowe? Zmienna **strategia monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (MOP_S)** została określona przez cztery zmienne obserwowalne (zob. tabela 1).

Strategiczna harmonizacja powinna być procesem, który jest wciąż doskonałony, w zależności od potrzeb użytkowników, zmian wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zmian w jego otoczeniu. Zatem, należy uznać, że również działania związane z wdrożeniem i wykorzystywaniem IT będą prowadzone w dłuższym czasie i powinna zostać opracowana odpowiednia strategia IT dla danego przedsiębiorstwa. Ewidentną korzyścią stosowania takiego podejścia jest powszechna znajomość planów dalszego rozwoju IT, ustalenie priorytetów i kolejności wdrożeń poszczególnych rozwiązań oraz wykazanie użyteczności proponowanych rozwiązań, np. w coraz bardziej istotnym dla menedżerów obszarze zarządzania wiedzą. Tworzenie strategii IT jest doskonałą okazją do rozmów menedżerów różnych działów i szczebli z menedżerami działu IT.

Tabela 1. Zmienne obserwowalne wykorzystane w modelu wpływu strategicznej harmonizacji MOP i IT na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa

Oznaczenie zmiennej	Nazwa zmiennej obserwowalnej
MOP_S1	Monitorowanie makrootoczenia
MOP_S2	Wykorzystanie informacji o otoczeniu w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa
MOP_S3	Ciągłość monitorowania
MOP_S4	Wykorzystanie informacji o otoczeniu w podejmowaniu bieżących decyzji
IT_S1	Strategiczne planowanie rozwoju IT w przedsiębiorstwie
IT_S2	Priorytety projektów IT
IT_S3	Strategiczne znaczenie IT
IT_S4	Szkolenia pracowników działu IT
W_R1	Wzrost dynamiki sprzedaży
W_R2	Wzrost udziału w rynku
W_R3	Rozszerzenie działalności na rynki elektroniczne
W_R4	Wzrost rentowności sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

W określeniu zmiennej **strategia IT** wykorzystano: strategiczne planowanie rozwoju IT, priorytety projektów IT, strategiczne znaczenie IT oraz szkolenia pracowników działu IT (zob. tabela 1).

Wyniki rynkowe również zostały określone przez cztery zmienne obserwowalne zaprezentowane w tabeli 1. Oceniając wyniki rynkowe przedsiębiorstwa, poszukujemy odpowiedzi na pytanie, jak dobrze przedsiębiorstwo realizuje swoje cele rynkowe. W określeniu wyników rynkowych zostanie wykorzystana dynamika sprzedaży osiągnięta przez dane przedsiębiorstwo w porównaniu z wartością tego wskaźnika dla całej branży. O pozycji rynkowej przedsiębiorstwa można wnioskować na podstawie szacunkowych udziałów danego przedsiębiorstwa w rynku. Obrazu wyników rynkowych przedsiębiorstwa dopełni ocena rentowności sprzedaży w stosunku do innych przedsiębiorstw w branży. Uznano również, że w dobie dynamicznie rozwijającej się gospodarki elektronicznej przedsiębiorstwa powinny skierować swoje działania na rynki elektroniczne. Rozszerzenie działalności na te rynki może następować w bardzo różnym zakresie, od biernej obecności w sieci poprzez wykorzystanie możliwości e-handlu do pełnej zmiany transformacyjnej w nowe formy przedsiębiorstw sieciowych i wirtualnych. Przedsiębiorstwa, które chcą umocnić swoją pozycję na rynku, nie mogą nie zauważać postępującego procesu rozszerzania się tradycyjnego otoczenia przedsiębiorstw do e-otoczenia i powinny podejmować wyzwania e-gospodarki.

5. Weryfikacja modelu

W badaniach uczestniczyło 99 menedżerów dużych i średnich przedsiębiorstw branży przetwórstwa przemysłowego⁹. Respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje stopień, w jakim zgadzają się, lub nie, z każdym stwierdzeniem zawartym w kwestionariuszu ankietowym, poprzez wybór jednej z pięciu wartości na skali Likerta od 1 do 5, ze skrajnymi odpowiedziami: 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, 5 – „całkowicie się zgadzam”.

Zebrane dane wykorzystano przy weryfikacji modelu przedstawionego na rysunku 2. Dla oceny rzetelności zaproponowanych skal pomiaru obliczono współczynnik homogeniczności skali alfa-Cronbacha, który określa, do jakiego stopnia pewien zbiór zmiennych opisuje jeden ukryty w nich konstrukt. Otrzymano następujące wartości współczynnika alfa-Cronbacha dla zmiennej MOP_S $\alpha = 0,868$, dla IT_S $\alpha = 0,877$, dla W_R $\alpha = 0,799$. Wszystkie wartości współczynnika są większe

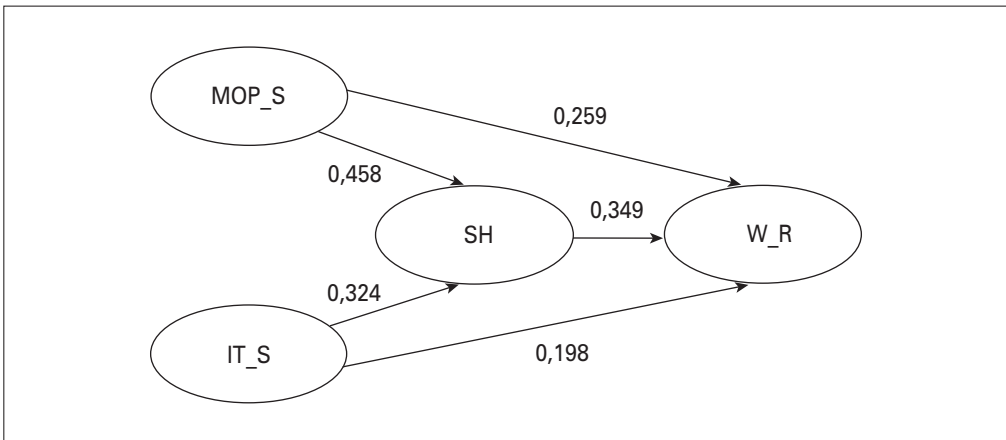
⁹ Prezentowane wyniki są fragmentem badań dotyczących strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie, przeprowadzonych z wykorzystaniem formularza ankietowego, który zawierał 52 pytania, na próbie 180 respondentów. Badania przeprowadzono na przełomie 2008/2009 roku.

niż uznana za minimalną wartość 0,7. Rzetelność skal potwierdziły także obliczone wartości współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina dla MOP_S KMO = 0,654, dla IT_S KMO = 0,723, dla W_R KMO = 0,696, przy rekomendowanym poziomie KMO > 0,5.

Zastosowanie confirmacyjnej analizy czynnikowej pozwoliło na sprawdzenie, czy zaproponowane zmienne obserwowalne MOP_S1, MOP_S2, MOP_S3, MOP_S4 stymulują zmienną MOP_S i podobnie dla IT_S oraz W_R (por. rysunek 2). Oszacowania wszystkich ładunków czynnikowych okazały się statystycznie istotne. Najwyższe ładunki obliczono dla MOP_S1 = 0,719, MOP_S3 = 0,762, IT_S1 = 0,934, IT_S3 = 0,831, W_R2 = 0,534, natomiast najniższy dla W_R3 = 0,390. W oszacowaniu zmiennych ukrytych MOP_S, IT_S, W_R przyjęto procedurę modelowania równań strukturalnych¹⁰, obliczone powyżej wartości przyjęto jako współczynniki równań opisujących dane zmienne.

Na rysunku 3 przedstawiono ostateczne wyniki weryfikacji hipotezy o pozytywnym wpływie strategicznej harmonizacji MOP_S i IT_S na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa.

Rysunek 3. Wyniki weryfikacji modelu wpływu strategicznej harmonizacji MOP_S i IT_S na W_R przedsiębiorstwa



Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem programu Statistica.

Wyniki dopasowania modelu: $\chi^2/\nu = 3,123$, GFI = 0,880, AGFI = 0,837, RMSEA = 0,076. Zalecane wartości: $\chi^2/\nu < 5$; GFI > 0,95; AGFI > 0,90;

¹⁰ Szerzej: D. Jelonek, Alignment of business environment scanning and IT in manufacturing companies. Structural equation modelling approach, Elektronnoe modelirovanie, 2009; M. Gaul, A. Machowski, Elementy analizy ścieżek, w: J. Brzeziński (red.), Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych, PWN, Warszawa 1987, s. 82–112.

RMSEA < 0,1¹¹. Zatem przy liberalnych kryteriach można uznać, że model jest dość dobrze dopasowany do danych i uzyskany wynik na poziomie 0,349 potwierdza pozytywny wpływ strategicznej harmonizacji na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa. Ponadto na rysunku 3 przedstawiono oszacowanie wpływu MOP_S na W_R (0,259) oraz wpływu IT_S na W_R (0,198). Obie wartości są dodatnie i powyżej 0,05, zatem potwierdzono także pozytywny wpływ obu zmiennych na wyniki rynkowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

6. Podsumowanie

Podejmowanie działań w zakresie harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie jest zasadne zarówno na poziomie operacyjnym¹², jak i strategicznym, co wykazano weryfikując postawioną tu hipotezę. Ponadto otrzymane wyniki wskazują, że wpływ SH na W_R jest wyższy niż wpływ MOP_S na W_R czy wpływ IT_S na W_R. Można zatem oczekiwać, że działania podejmowane w zakresie wzajemnego dostosowania MOP_S i IT_S pozwolą uzyskać efekt synergii w ocenie wpływu SH na W_R.

Otwartym problemem rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych, pozostaje poszukiwanie najlepszych metod i sposobów opracowania strategii częściowych w obszarze monitorowania otoczenia oraz wdrażania rozwiązań IT, a następnie metod harmonizacji tych strategii częściowych. Pewnych wskazówek mogą dostarczyć prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań w zakresie strategicznej harmonizacji innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa¹³ oraz pogłębiona analiza zmiennych obserwowalnych wprowadzonych do modelu wpływu SH na W_R (por. tabela 1), ponieważ wszystkie okazały się istotnymi stymulantami strategii monitorowania otoczenia oraz strategii wdrażania IT w przedsiębiorstwie.

7. Bibliografia

1. Chan Y. E., Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure, MIS „Quarterly Executive”, 2002, Vol. 1(2).
2. Ciborra C., De Profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment, IRIS conference, 1997 (<http://irisinformatik.gu.se/conference/iris20/60.htm>).

¹¹ A. Sagan, Model pomiarowy satysfakcji i lojalności, Copyright StatSoft Polska, 2003, s. 81, www.statsoft.pl

¹² Por. D. Jelonek, Alignment of business..., *op. cit.*

¹³ Por. H.-A. Shih, Y.-H. Chiang, Strategy alignment..., *op. cit.*, s. 582–603; J. N. Luftman, Assessing..., *op. cit.*, s. 9–15.

3. Gaul M., Machowski A., Elementy analizy ścieżek, w: J. Brzeziński (red.), Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych, PWN, Warszawa 1987.
4. Henderson J. C., Venkatraman N., Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, IBM „Systems Journal”, 1993, Vol. 32(1).
5. Jelonek D., Alignment of business environment scanning and IT in manufacturing companies. Structural equation modelling approach, Elektronnoe modelirovanie, 2009.
6. Luftman J. N., Papp R., Brier T., Business and IT in harmony: enablers and inhibitors to alignment, American Conference on Information Systems, 1996, <http://Hsb.Baylor.Edu/Ramsower/AIS.Ac.96/Papers/PAPP.Htm>
7. Luftman J. N., Assessing IT/business alignment, „Information Systems Management”, 2003, Vol. 20, No. 4.
8. Porter M. E., What is Strategy? Harvard Business Review, 1996.
9. Reich B. H., Benbasat I., Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, MIS „Quarterly”, 2000, Vol. 24(1).
10. Sagan A., Model pomiarowy satysfakcji i lojalności, Copyright StatSoft Polska, 2003, www.statsoft.pl
11. Shih H.-A., Chiang Y.-H., Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, „International Journal of Manpower”, 2005, Vol. 26, No. 6.

Wartość godziwa – przełom w sprawozdawczej wycenie dokonań przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

W konferencyjnym zwiastunie prof. M. Romanowska pisze, że *przełomy można traktować zarówno jako rewolucyjne zmiany otoczenia, jak i zmiany strategii przedsiębiorstwa, modelu biznesowego i sposobu realizacji poszczególnych funkcji i procesów. Określenie „przełom” sygnalizuje, że zmiany te mają charakter gwałtowny i nieciągły. Bogdan Wawrzyniak nazwał kiedyś taki typ zmian w przedsiębiorstwie „zwrotem przez rufę”¹.*

Niniejszy tekst przedstawia rozważania na temat wprowadzenia wartości godziwej do systemu informacyjnego rachunkowości, który to system stanowi podstawowe źródło oceny dokonań przedsiębiorstwa w finansowej perspektywie jego działalności. **Fakt wprowadzenia tej kategorii wyceny na gruncie prawa bilansowego może chyba być uznany za „zwrot przez rufę” w realizowaniu przez rachunkowość funkcji odwzorowywania efektów stosowanego w przedsiębiorstwie modelu biznesowego.** Zwrot ten jest jednak nietypowy, w porównaniu na przykład ze zmianą strategii przedsiębiorstwa, czy reінżynierią procesów biznesowych. W krótkim czasie nastąpił on bowiem w skali globalnej i wymusił (jak lawina), „zwroty” w normach prawa bilansowego tworzonego w skali makroekonomicznej, które przekładają się bezdyskusyjnie na „zwroty” na szczeblu mikroekonomicznym, czyli w realizowaniu funkcji systemu rachunkowości w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Na przykładzie wartości godziwej niniejszy artykuł przedstawia problem silnych związków pomiędzy rozwojem nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem i potrzeb informacyjnych jego interesariuszy a rozwojem systemu informacyjnego rachunkowości finansowej. Jego celem nie jest radykalna ocena skutków takiego zwrotu, w szczególności w sytuacji, gdy czas „sprawdzania się” wartości godziwej w praktyce sprawozdawczej nie jest zbyt długi. **Zamierzeniem jest raczej zarysowanie rozumowania, które pokazuje przełom (zwrot) w obowiązującym przedsiębiorstwa prawie bilansowym, jako jego reakcję na swoisty**

¹ M. Romanowska, Informacja o tematyce konferencji: Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie, <http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzwwg/>, styczeń 2010 r.

zwrot w potrzebach informacyjnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Za takie zwroty bowiem należy uznać wyraźne preferowanie używania w decyzjach inwestorskich i zarządczych wyników ekonomicznych, a nie wyników księgowych. **Inną kwestią jest potrzeba analizy, istotnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, czynników ryzyka, które wynikają z faktu stosowania wartości godziwej do prezentacji dokonań przedsiębiorstwa.** Poniżej syntetycznie prezentuje się komentarz w obszarze:

- 1) zarządzania wartością przedsiębiorstwa i ewolucji zysku finansowego w kierunku zysku ekonomicznego;
- 2) orientacji na przyszłość, jako kierunku zmian w bilansowej wycenie dokonań przedsiębiorstwa;
- 3) retro- i prospektywnego aspektu wartości godziwej w sprawozdawczej prezentacji dokonań przedsiębiorstwa.

Na koniec specyfikuje się trzy dylematy związane z przełomem w sprawozdawczej prezentacji dokonań przedsiębiorstwa, wynikającym z wprowadzenia wartości godziwej do systemu rachunkowości finansowej.

2. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i ewolucja zysku finansowego w kierunku zysku ekonomicznego

W warunkach *Value Based Management* coraz intensywniej badane są i dyskutowane nie tylko różne innowacyjne rozwiązania technologiczno-organizacyjne, czy też aspekty psychologiczno-społeczne. Poszukiwane są nowe rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania działalnością gospodarczą, a w szczególności także w zakresie **metod pomiaru dokonań**, adekwatnych do dynamicznej i niezwykle konkurencyjnej rzeczywistości gospodarczej. Sama oferta produktowa, sposób jej rekomendowania klientom, a nawet ich pozyskanie są bowiem niewystarczające, aby osiągnąć sukces gospodarczy. Szansy wybicia się na tle konkurencji należy upatrywać w niepowtarzalnym kompleksowym, dobrze sparametryzowanym systemie zarządzania, w którego ramach mieści się system kluczowych kompetencji i system pomiaru skuteczności ich wykorzystywania (**system pomiaru dokonań**)².

System pomiaru dokonań w warunkach zarządzania wartością wymaga zastosowania takich mierników dokonań, które najlepiej przedstawiałyby oddziaływanie przedsiębiorstwa na wzrost jego wartości. Jak można przypuszczać nie wszystkie stosowane powszechnie wskaźniki (mierniki) finansowe będą spełniać

² Rozważania na temat dokonań przedsiębiorstwa przedstawia np.: A. M. Kostur, *Istota i zakres pomiaru dokonań w jednostkach biznesowych*, w: *Zintegrowany system pomiarów dokonań w rachunkowości*, praca zbiorowa pod redakcją H. Buk i A. M. Kostur, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach*, Katowice 2009, s. 151–161.

to wymaganie. Wykorzystywane coraz szerzej formuły nowych wskaźników finansowych, jak np.:

- 1) ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added – EVA*);
- 2) rynkowa wartość dodana (*Market Value Added – MVA*);
- 3) wartość dodana dla akcjonariuszy (*Shareholder Value Added – SVA*);
- 4) stopa zwrotu z inwestycji, oparta na przepływach pieniężnych (*Cash Flow Return on Investment – CFROI*);
- 5) całkowity zwrot dla akcjonariuszy (*Total Shareholder Return – TSR*);
- 6) ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli (*Shareholder Economic Value Added – SEVA*);
- 7) całkowity zwrot z przedsiębiorstwa (*Total Business Return – TBR*),

wskazują jednoznacznie, że memoriałowy wynik finansowy, jako miernik dokonań przedsiębiorstwa, traci na znaczeniu, ponieważ inwestorzy i menedżerowie skierowali swoją uwagę przede wszystkim ku przepływowi pieniężnym³. Zwrócenie się analityków w kierunku przepływów pieniężnych nastąpiło także na skutek obserwacji praktycznych sytuacji finansowych różnych przedsiębiorstw, które mając wysokie zyski popadały w poważne tarapaty gospodarcze albo długo funkcjonowały, wykazując znaczące straty finansowe. Wobec takich sytuacji słusznie konkludowano, że rentowność jako miara dokonań już nie ma racji bytu. Ważny jest inny zysk, tzw. **zysk ekonomiczny**. Jego cechą zasadniczą jest to, że jest odpowiedzią na oczekiwania interesariuszy (głównie inwestorów i wierzycieli), którzy jeżeli będą usatysfakcjonowani jego wysokością, zapewnią przedsiębiorstwu kapitał.

Ustalanie zysku ekonomicznego ma swoje korzenie w sprawozdawczości finansowej, której standard – jak wiadomo – określany jest przez prawo bilansowe w poszczególnych krajach. W początkowym okresie tworzenia formuł liczenia zysku ekonomicznego twierdzono, że *przedsiębiorstwo musi wykonać całą serię uporządkowań, aby wyeliminować anomalie księgowo i w ten sposób uzyskać prawdziwy obraz wyniku przedsiębiorstwa i ulokowanego w nim kapitału*⁴. Podana opinia nie była odosobniona. Świadczyło o tym chociażby badanie przeprowadzone w 1993 roku przez Instytut of Management Accountants, który podawał, że tylko 8% ze 1300 przedsiębiorstw wyrażało przekonanie, że ich dotychczasowy system pomiaru dokonań (a więc – jak można się spodziewać – oparty na danych przygotowywanych w systemie rachunkowości finansowej) wspomagał bardzo dobrze mene-

³ Perspectives on the performance measures, Management Accounting, October 1998, s. 42. Przegląd formuł z komentarzem patrz: A. Karmańska, Wartość ekonomiczna w systemie rachunkowości finansowej, Difin, Warszawa 2009, s. 102–122.

⁴ W. W. Lloyd, Economic Profit: An Old Concept Gains New Significance, „The Journal of Business Strategy”, September/October 1998, s. 13–15.

dżerów. Innych 56% z tych przedsiębiorstw oznajmiła, że zmienia swój system pomiaru⁵.

Taka praktyka była wodą na młyn dla firm konsultingowych. B. D. Clinton, S. Chen podają, że na przykład Economic Value Added (EVA) wygenerowała 50 mln dolarów przychodu dla firmy SternStewart&Co. Otrzymując takie korzyści, firmy konsultingowe propagowały swoje propozycje miar jako najwłaściwsze i efektywne, jako uniwersalne i jednocześnie kompleksowe narzędzia oceny dokonań, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w zewnętrznych ocenach wartości dla akcjonariusza⁶. Wobec takiej reklamy nowych miar dokonań uzasadnione były wątpliwości, czy rzeczywiście te miary spełniają takie funkcje i cechy, które przypisują im ich twórcy? Jeżeli bowiem okazałoby się, że tak nie jest, miary dokonań oparte na danych finansowo-księgowych nie mogłyby być tak ostro krytykowane, jak czynił to np. G. B. Stewart III, głosząc wówczas, że: zysk i wskaźniki na nim oparte wprowadzają w błąd, EVA jest o 50% lepsza w objaśnianiu wartości dla akcjonariuszy niż konkurujące z nią wskaźniki oparte na danych księgowych⁷ i wręcz zalecając: *zapomnij o EPS, ROE i ROI. EVA jest tym co kształtuje ceny akcji*⁸. W opinii G. B. Stewart'a jedynie EVA porządkuje wyniki księgowe i jest miarą prawdziwych dokonań⁹.

B. D. Clinton i S. Chen, mając tę rozterkę na uwadze, przeanalizowali wiele mierników dokonań w relacji do cen rynkowych i do stóp zwrotu. Uczynili to przede wszystkim ze względu na bardzo promowane miary EVA (Stern Stewart & Co) oraz CFROI (Boston Consulting Group). Twórcy tych miar zapewniali bowiem, że: jeśli wskaźnik rośnie, to ceny rynkowe także rosną; jeśli wskaźnik maleje, to ceny akcji także maleją. Badania przeprowadzone przez B. D. Clintona i S. Chena dowiodły, że używane tradycyjne miary dokonań oparte na ROI były – w relacji do zmian w wartości rynkowej akcji – rzeczywiście gorszymi miernikami dokonań. Świadczyła o tym bardzo słaba korelacja z rynkową wartością akcji. Jak podają B. D. Clinton i S. Chen, zdecydowanie lepiej skorelowane z cenami rynkowymi akcji były mierniki oparte na przepływach pieniężnych. Jednakże z tych „lepszych” miar najslabiej skorelowany z cenami rynkowymi akcji był – nomen omen – wskaźnik EVA, co zaprzeczałoby pogładowi G. B. Stewart'a na temat bezwzględnej wyższości EVA nad miernikami tradycyjnymi. B. D. Clinton i S. Chen zauważają jednak uczciwie, że G. B. Stewart nie mówił wprost o tym,

⁵ B. D. Clinton, S. Chen, Do new performance measures measure up?, *Management Accounting*, October 1998, s. 38.

⁶ *Ibidem*.

⁷ G. B. Stewart III, EVA: Fact or Fantasy?, „*Journal of Applied Corporate Finance*”, s. 40, za: B. D. Clinton, S. Chen, Do new performance..., *op. cit.*, s. 40.

⁸ Stern Stewart advertisement in *Harvard Business Review*, November–December 1995, s. 20, za: B. D. Clinton, S. Chen, De new performance..., *op. cit.*, s. 40.

⁹ *Ibidem*.

że EVA jest ściśle skorelowana z cenami rynkowymi akcji. Mówił jedynie, że jest nośnikiem wartości rynkowej akcji.

Wiarygodny i przede wszystkim miarodajny system pomiaru i oceny dokonań to warunek praktycznego powodzenia polityki przedsiębiorstwa. Od rachunkowości – ważnego komponentu systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie – oczekuje się więc (oprócz raportowania zewnętrznego) także adekwatności do coraz to nowszych wewnętrznych zarządczych potrzeb informacyjnych. Wynikają one wprost przede wszystkim ze stosowania różnych wewnętrznych systemów motywacyjnych kadry menedżerskiej. Na tym tle właśnie rodzą się obserwowane na świecie inicjatywy pomiaru wartości przedsiębiorstwa opartego na wyniku ekonomicznym, a nie na wyniku księgowym¹⁰.

W światowych gremiach oddziałujących na kształt współczesnej rachunkowości finansowej otwarcie wyraża się już pogląd, że sprawozdania finansowe powinny prezentować w sposób wyraźnie odrębny: działania kreujące wartość przedsiębiorstwa i działania związane z jego kapitałem¹¹. **Świat rachunkowości nie ignoruje takich ocen i podejmuje działania wychodzące naprzeciw nowym potrzebom informacyjnym interesariuszy sprawozdań finansowych¹².**

3. Orientacja na przyszłość jako kierunek zmian w bilansowej wycenie dokonań przedsiębiorstwa

Oczekiwania informacyjne różnych grup interesariuszy nie są niezmiennie w czasie, tak jak nie są niezmiennie cele stawiane przed przedsiębiorstwem, a realizowane przez jego zarząd. Oznacza to popytowe, a nie podaźowe podejście do sprawozdawczości finansowej¹³.

¹⁰ Patrz szerzej: R. Kowalak, Mierniki wartości przedsiębiorstwa w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstwa, w: D. Misińska, J. Szafraniec (red.), Dostosowanie rachunkowości i rewizji finansowej do dyrektyw Unii Europejskiej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1073, Wrocław 2005.

¹¹ Patrz na przykład: Performance reporting – convergence discussion with IASB. EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group. CFSS061011-8.1. CFSS meeting, October 2006, s. 1, www.efrag.org, lipiec 2007 r.; K. A. Marchant, Measuring general managers' performances. Market, accounting and combination-of-measures systems, Accounting, „Auditing & Accountability Journal”, 2006, Vol. 19, No. 6, s. 894.

¹² O tym, że rachunkowość permanentnie poszukuje coraz lepszych rozwiązań w zakresie wyceny, tzn. adekwatnych do potrzeb jej interesariuszy, świadczy chociażby fakt, że rozwijane były różne koncepcje tzw. teorii bilansowych (np. teoria: bilansu statycznego, dynamicznego, organicznego, jednolitego, teorie zorientowane na: zachowanie kapitału, na przyszłość, albo też koncepcja antybilansu). Syntetyczna prezentacja tych koncepcji zawarta jest w: Ł. Matuszczak, J. Samelak, Wycena w teorii i praktyce rachunkowości. Artykuł dyskusyjny, w: Problemy współczesnej rachunkowości, praca pod redakcją naukową pracowników Katedry Rachunkowości SGH, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 329–346.

¹³ T. Cebrowska, Nowe podejście do sprawozdawczości finansowej, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Numer specjalny, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa 2001, s. 12–13.

Kierunek zmian w prawie bilansowym jest jednoznaczny: prezentacja w sprawozdawczości finansowej nie tylko przeszłości, ale także przyszłości przedsiębiorstwa. Ta wizja funkcji rachunkowości wychodzi naprzeciw oczekiwaniom tych wszystkich, którzy traktują rachunkowość jako system generowania informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji ekonomicznych. Takie podejście rozszerza jednak odpowiedzialność zarządu nie tylko za jakość zarządzania, ale i za tworzenie w przedsiębiorstwie procedur gwarantujących wiarygodne ustalanie informacji ekonomicznej, odwołującej się do zamierzeń i planów gospodarczych, przyszłych (wewnętrznych i zewnętrznych) uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa.

„Orientacja rachunkowości na przyszłość” nie oznacza deprecjacji jej „historycznych” części składowych, lecz je integruje z dodatkowymi procedurami rachunkowymi i planistycznymi w skali pojedynczego przedsiębiorstwa.

Jak wspomniano powyżej, potrzeby informacyjne wyznacza zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i wynikające z niego parametry finansowego pomiaru dokonań. Generalnie rola systemu informacyjnego rachunkowości finansowej w tej wycenie nie jest kwestionowana¹⁴. Mówi się jednak o jej nieadekwatności do współczesnych warunków gospodarczych i modeli zarządzania, w ramach których musi ona następować¹⁵. Te ostatnie skoncentrowane są na przyszłości przedsiębiorstwa. Dlatego też **system informacyjny rachunkowości (zarówno finansowej jak i zarządczej) musi być również zorientowany na przyszłość**. Ten imperatyw sprawia, że metodyki wyceny bilansowej rozwijane są coraz bardziej w kierunku odzwierciedlania wartości w ich wymiarze nie historycznym, a w przyszłościowym wymiarze ekonomicznym. Przyszłościowego wydźwięku nabiera również realizowanie kluczowych zasad rachunkowości. Ma to wyraz chociażby w różnorodności tworzonych rezerw i w zasadach ich wyceny.

4. Aspekt retro- i prospektywny wartości godziwej w sprawozdawczej prezentacji dokonań przedsiębiorstwa

Wartość godziwa i jej wprowadzenie do systemu prawa bilansowego w środowisku zawodowym związanym z rachunkowością odbierane jest jako milowa (w pewnym sensie) zmiana w zasadach wyceny bilansowej.

Wartość godziwa to tak zwana **wartość sprawiedliwa, uczciwa, rzetelna**. Jej zdefiniowanie nie jest jednoznaczne. W najogólniejszym rozumieniu jest to wartość wyznaczona w trakcie swobodnych negocjacji między dysponującymi

¹⁴ Szersza prezentacja patrz: A. Karmańska, Wartość ekonomiczna..., *op. cit.*, s. 127–136.

¹⁵ Ch. M. C. Lee, Accounting – Based Valuation: Impact on Business Practices and Research, Accounting Horizons, December 1999, s. 414–415.

pełnym zakresem informacji stronami transakcji. W takim rozumieniu wartość ta nie jest tożsama ze **sprawiedliwą wartością rynkową**. W węższym znaczeniu – wartość ta wywodzi się z prawa ukierunkowanego na dążeniu do ustalenia „sprawiedliwych” cen na różnego rodzaju dobra i usługi publiczne oraz z dążenia do określania „sprawiedliwych” podatków od nieruchomości. Przez długi czas wartość godziwa była utożsamiana z **wartością odtworzeniową** lub **wartością zamiany**.

Niektórzy uważają, że wartość ta ma zastosowanie do transakcji nie odbywających się na otwartym (aktywnym) rynku, co oznacza, że kupujący nie jest w stanie pozyskać analogicznego dobra od innych oferentów, a sprzedający nie ma możliwości żądania najwyższej ceny. W takich wypadkach wyceniający powinien brać pod uwagę **wartość subiektywną właściciela**, ocenianą zarówno z pozycji sprzedającego, jak i kupującego.

Inni uważają, że najlepszą podstawą określenia wartości godziwej są ustalenia pochodzące z aktywnego rynku w postaci aktualnych cen rynkowych danego składnika aktywów. W innym znaczeniu wartość godziwa powinna być utożsamiana z procedurami estymacji **wartości bilansowej** dowolnych aktywów, opartymi na: aktualnych cenach rynkowych podobnych aktywów (niezbędne są korekty uwzględniające istnienie różnic między tymi aktywami), niedawnych cenach takich samych aktywów z mniej aktywnego rynku (po skorygowaniu o wszelkie zmiany, np. warunków ekonomicznych), projekcji zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych związanych z użytkowaniem (i ewentualną sprzedażą) danego składnika aktywów. Wyraża się także pogląd, że wartość godziwa jest kombinacją różnych podstaw wyceny (określonych przez komisje i sądy do szczególnego celu) i dlatego wartość ta nie jest podstawą wyceny, która mogłaby mieć ogólne zastosowanie w systemie finansowym.

Wielu autorów podejmowało więc problem „wartości godziwej”, jej wad i zalet na tle wartości historycznej lub rynkowej. Czyniono to zwykle z perspektywy sposobu zastosowania tej kategorii w systemie rachunkowości i kosztów pozyskiwania stosownych informacji (niezbędnych przy jej ustalaniu)¹⁶. Tymczasem – co warto tu podkreślić – wartość godziwa rozumiana w systemie rachunkowości finansowej *jako kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na drodze przeprowadzonej na warunkach rynkowych transakcji, pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązanymi ze sobą stronami*¹⁷ ma w sobie zakodowaną jednocześnie „przeszłość” i „przyszłość”.

¹⁶ Patrz np.: E. Engelgardt, *Możliwości zastosowania wartości godziwej w praktyce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 51(107), SKwP, Rada Naukowa, Warszawa 2009, s. 15–25.

¹⁷ Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) obejmujące Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Interpretacje według stanu na dzień 1 stycznia 2007 r., International Accounting Standards Board i SKwP, Londyn, t. I, s. 1764.

Aspekt retrospektywny wartości godziwej stosowanej w wycenie dokonania przedsiębiorstwa odnosi się do faktu, że jest ona wiązana z aktywami i zobowiązaniami przedsiębiorstwa, a te w sprawozdaniu finansowym są prezentowane tylko wówczas, gdy są przez przedsiębiorstwo kontrolowane, co oznacza, że są już w jego dyspozycji, są efektem podjętych wcześniej decyzji i dokonanych już działań. W sprawozdawczości finansowej nie prezentuje się wartości godziwych w odniesieniu do tych zasobów, które dopiero w przedsiębiorstwie zaistnieją.

Aspekt prospektywny wartości godziwej wynika z faktu, że wartość ta często jest wielkością szacunkową, prognozą przyszłych korzyści ekonomicznych. Oznacza to nie tylko odwoływanie się do przyszłości przedsiębiorstwa (do prawdopodobnych skutków jego zamierzonych działań). W wartości godziwej tkwi spora doza subiektywizmu. Jego rozmiary zależą od: faktu występowania (lub nie) tak zwanego aktywnego rynku, zmienności uwarunkowań ekonomicznych, zastosowanych podejść do szacowania przyszłych korzyści ekonomicznych, od jakości wykorzystywanych w tych szacunkach danych, profesjonalnego ustalenia parametrów występujących w metodyce jej obliczeń.

5. Dylematy związane z wprowadzeniem wartości godziwej do sprawozdawczej prezentacji dokonań przedsiębiorstwa

Zaprezentowany kontekst stosowania i cechy wartości godziwej, w szczególności wobec niestabilnych warunków rynkowych, rodzą uzasadnione trzy pytania-dylematy.

- 1) **czy w takich warunkach można obiektywnie określać wartość godziwą? Jak ją ustalać w sytuacji braku aktywnego rynku? Jeżeli nie jest możliwe obiektywne ustalanie wartości, to jaki jest sens jej określenia? Może lepiej opierać wyceny na zasadzie kosztu historycznego, który z gruntu jest obiektywny?**

Wydaje się, że odwrót ku pozornemu komfortowi, wynikającemu ze stosowania kosztu historycznego, byłby krokiem wstecz. Odwrót to nie to samo co zwrot, czy też przełom. Odwrót to wyraz albo rozsądku, albo wycofywania się z zajmowanego w danej chwili stanowiska. Należy sądzić, że zaangażowane we wprowadzanie wartości godziwej w skali globalnej poważne instytucje opiniotwórcze i instytucje odpowiedzialne za prawo bilansowe w skali światowej na zawrócenie z obranej drogi wycen w „wartości godziwej” nie mogą sobie pozwolić. Wiele jednak na to wskazuje, że droga ta nie jest łatwa, o czym świadczą (powstałe pod wpływem kryzysu gospodarczego) poniekąd kompromisowe rozwiązania chociażby w obszarze wyceny instrumentów finansowych.

2) czy, na płaszczyźnie analizy finansowej, dla której sprawozdawczość finansowa jest głównym źródłem informacji, wartość godziwa rzeczywiście jest tą wartością, która, determinując prezentowane wartości aktywów i zobowiązań przedsiębiorstwa, prawidłowo wyraża jego dokonania? Jak sprostać oczekiwaniom tych interesariuszy, dla których użyteczna decyzyjnie jest wartość określona w inny sposób niż na godziwym poziomie?

Odpowiedź jest trudna. Pytanie bowiem dotyczy przydatności decyzyjnej wartości ustalanych w różny sposób i wykorzystywanych w analizach różnie, w zależności od kontekstu decyzyjnego. Wydaje się, że dobrym – ale i kosztownym rozwiązaniem – byłaby wielowymiarowa prezentacja kategorii sprawozdawczych. Można bowiem wyobrazić sobie sprawozdanie przygotowane jednocześnie i kompletnie w wartościach: historycznych, godziwych, odtworzeniowych i, być może, w jeszcze w innym wymiarze (np. w jakiejś skali punktowej, rankingowej ze względu na subiektywne znaczenie gospodarcze poszczególnych zasobów). Czy ten kierunek rozwoju sprawozdawczości będzie kontynuowany, czas pokaże. Nie jest to wykluczone, ponieważ zwrotów w rachunkowości, podobnych do tego wynikającego ze stosowania wartości godziwej, obserwuje się więcej. Najpoważniejszym tego przykładem jest chyba aktualnie dokonywane przejście na sprawozdawczość finansową, w terminologii której znika pojęcie bilansu i rachunku zysków i strat (zamiast od wieków używanego „bilansu” będziemy stosować określenie sprawozdanie z sytuacji finansowej, a zamiast rachunek zysków i strat – sprawozdanie z całkowitych dochodów). Takie zmiany tylko z pozoru wydawać się mogą kosmetyczne. Wzbudzają one wiele emocji (także u autorki tego tekstu), ale i wnoszą nową jakość informacyjną. Bo czyż nie jest użyteczna i pożądana zarządczo wiedza na temat działań tworzących wartość w przedsiębiorstwie i sposobu ich finansowania? A taki jest kierunek tych zmian.

3) czy przypadkiem nie jest tak, że wprowadzenie wartości godziwej do sprawozdawczości finansowej rozwija jej walory informacyjne w kierunku umożliwienia identyfikowania szerokiego wachlarza czynników ryzyka związanego z przyszłym gospodarczym wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa? Może warto więc docenić jej stosowanie w praktyce, ale i zadbać o profesjonalizm w jej ustalaniu?

Umiejętne badanie relacji pomiędzy wartościami różnych kategorii sprawozdawczych pozwala na identyfikowanie wielu płaszczyzn ryzyka towarzyszącego prowadzonej działalności gospodarczej. W interesie przedsiębiorstwa jest więc zadbanie o właściwą organizację i przebieg pomiarów koniecznych dla celów sprawozdawczych. Z tego punktu widzenia, za wyraz dążenia do minimalizowania

ryzyka tworzenia informacji niewiarygodnej, a więc nierzetelnej i nieużytecznej, należy uznać ustalenie stosownych dyspozycji w tym zakresie, nie tylko w polityce bilansowej przedsiębiorstwa. Dla sprawnego przeprowadzenia właściwej wyceny niezbędne jest bowiem uzyskanie wsparcia informacyjno-organizacyjnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Ważne jest także zapewnienie doskonalenia kompetencji osobom, które za taką wycenę odpowiadają. Dbając o rzetelność wyceny bilansowej aktywów, konieczna jest również atmosfera współpracy osób zajmujących się wycenami bilansowymi z osobami (służbami), które z racji wykonywanych w przedsiębiorstwie funkcji uważnie obserwują zarówno otoczenie przedsiębiorstwa, jak i jego wewnętrzne działania, i odbierają „sygnały wczesnego ostrzegania”, które ono wysyła. Przekazywane przez te osoby oceny mają bowiem kluczowe znaczenie nie tylko dla zarządzania, ale także dla wyceny bilansowej posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów.

6. Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika silne oddziaływanie potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa na zmiany w systemie wyceny dokonanych stosowanym w rachunkowości finansowej. Uznając za bardzo wyraźną tendencję do coraz szerszego stosowania w praktyce wskaźników finansowych zorientowanych na przyszłość, w tym miejscu wprowadzenie do sprawozdawczej wyceny bilansowej kategorii wartości godziwej postrzega się jako zwrot w prawie bilansowym, który skutkuje – obok walorów informacyjnych – bardzo konkretnymi problemami dla osób zarządzających przedsiębiorstwem. Sygnalizuje je przedstawienie w tekście tercet pytań-dylematów.

Wyrażając przekonanie, że niemożliwe jest zawrócenie z drogi wyceny opartej na wartości godziwej w kierunku kosztu historycznego, **sugeruje się potrzebę dalszych badań** w zakresie wypracowywania koncepcji tworzenia wielowymiarowych sprawozdań finansowych. Koncepcje te powinny być jednak wypracowywane w nurcie prezentowania: 1) działań tworzących wartość w przedsiębiorstwie oraz 2) sposobu ich finansowania.

7. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Karmańska A., Wartość ekonomiczna w systemie rachunkowości finansowej, Difin, Warszawa 2009.

2. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) obejmujące Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Interpretacje według stanu na dzień 1 stycznia 2007 r., International Accounting Standards Board i SKwP, Londyn, t. I.
3. Misińska D., Szafraniec J. (red.), Dostosowanie rachunkowości i rewizji finansowej do dyrektyw Unii Europejskiej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1073, Wrocław 2005.
4. Perspectives on the performance measures, Management Accounting, October 1998.
5. Problemy współczesnej rachunkowości, praca pod redakcją naukową pracowników Katedry Rachunkowości SGH, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
6. Zintegrowany system pomiarów dokonań w rachunkowości, praca zbiorowa pod redakcją H. Buk i A. M. Kostur, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Cebrowska T., Nowe podejście do sprawozdawczości finansowej, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Numer specjalny, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa 2001.
2. Clinton B. D., Chen S., Do new performance measures measure up?, Management Accounting, October 1998.
3. Engelgardt E., Możliwości zastosowania wartości godziwej w praktyce, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 51(107), SKwP, Rada Naukowa, Warszawa 2009.
4. Lee Ch. M. C., Accounting – Based Valuation: Impact on Business Practices and Research, Accounting Horizons, December 1999.
5. Lloyd W. W., Economic Profit: An Old Concept Gains New Significance, „The Journal of Business Strategy”, September/October 1998.
6. Marchant K. A., Measuring general managers’ performances. Market, accounting and combination-of-measures systems, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2006, Vol. 19, No. 6.

Materiały internetowe:

1. Romanowska M., Informacja o tematyce konferencji: Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie, <http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzwg/>, styczeń 2010 r.
2. Performance reporting – convergence discussion with IASB. EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group. CFSS061011-8.1. CFSS meeting, October 2006, www.efrag.org, lipiec 2007 r.

Krzysztof Kaszuba
Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów

Rozwój Asseco Poland S.A. jako przykład tworzenia międzynarodowej grupy kapitałowej

1. Wprowadzenie

Asseco Poland S.A., pierwsza spółka giełdowa stolicy Podkarpacia, to znakomity przykład sztuki zdobywania klientów i wiary w ludzi. Ta czołowa spółka branży informatycznej w Europie imponuje wzorcowymi wręcz wskaźnikami ekonomicznymi. Dynamika przychodów ze sprzedaży czy zysku to marzenie wielu innych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 2008 roku rzeszowska spółka została liderem rynku informatycznego w Europie Środkowo-Wschodniej i piątą firmą branży w Europie. Podstawowy cel niniejszego artykułu to identyfikacja i analiza czynników, które stały się źródłem sukcesu podkarpackiej firmy.

2. Otoczenie społeczno-gospodarcze

Od początku lat 90. przedsiębiorstwa Podkarpacia, podobnie jak setki tysięcy firm w kraju, zaczęły funkcjonować w nowych warunkach gospodarki rynkowej. Dla zdecydowanej większości z nich podstawą trwałego rozwoju stała się przedsiębiorczość, nowoczesne metody zarządzania i strategie marketingowe, zorientowane na zdobywanie nowych klientów i nowych rynków zbytu. Jak w całej Polsce, również w województwie podkarpackim dominującą formą własnościową przedsiębiorstw stały się firmy prywatne. Zarówno w latach 90., jak i w 2004 roku (debiut giełdowy COMP Rzeszów S.A.), Podkarpacie było jednym z najbiedniejszych regionów w Polsce, a tym samym, obok innych województw Polski Wschodniej, najbiedniejszym regionem Unii Europejskiej¹. Według autorów raportu Banku Światowego z 2004 roku, w klasyfikacji regionów Polski według zasobów dla wiedzy, województwo podkarpackie znalazło się w V grupie (na siedem) regionów najuboższych². Szansą na zmianę tej pozycji była aktywność i skuteczne kreowanie

¹ M. Cierpiał-Wolan, K. Kaszuba, E. Wojnar, Podkarpacie na tle regionów Unii Europejskiej, w: Globalizacja – Integracja – Przedsiębiorczość, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002.

² I. Goldberg, Poland and the Knowledge Economy. Enhancing Poland's Competitiveness in the European Union, The World Bank, Washington D.C. 2004.

przedsiębiorczości, tworzenie regionalnych systemów innowacyjnych oraz rozwój edukacji i infrastruktury informacyjnej.

3. Rynek kapitałowy szansą na rozwój

Rynek kapitałowy to najlepsza i najtańsza forma pozyskania kapitału na rozwój firmy. W krajach o dobrze rozwiniętym rynku kapitałowym przedsiębiorstwa pozyskują dodatkowy kapitał na rozwój od akcjonariuszy i skutecznie konkurują z innymi³. Znakomitym przykładem jest gospodarka amerykańska. Firmy ze Stanów Zjednoczonych zdecydowanie przewodzą na światowych rynkach. Potwierdzeniem tego są coroczne raporty magazynu FORBES – GLOBAL SUPER STARS 2000. Na przykład w ostatnim roku przed początkiem kryzysu na światowych rynkach finansowych wśród 2000 najlepszych firm świata znalazło się aż 659 ze Stanów Zjednoczonych. Ich łączna kapitalizacja rynkowa wynosiła 13,9 bilionów dolarów, tj. o prawie bilion dolarów więcej od PKB Stanów Zjednoczonych⁴. Ważne dla właścicieli i inwestorów wskaźniki, jak np. rentowność sprzedaży, w przypadku firm amerykańskich były w latach 90. XX wieku oraz na początku XXI wieku, znacznie wyższe (o kilka punktów procentowych) od wskaźników osiągniętych przez firmy europejskie czy japońskie⁵. Jedną z przyczyn tych sukcesów jest pozyskiwanie przez firmy kapitału poprzez publiczną emisję akcji.

3.1. Pomysł

Historia rzeszowskiej firmy rozpoczyna się w 1991 roku, kiedy to współwłaściciel Jazcoop Sp. z o.o., pracownik naukowy Filii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Rzeszowie, doktor nauk ekonomicznych, Adam Góral utworzył biuro komputerowe, które rozpoczęło pionierskie, w tamtym okresie, prace nad programem informatycznym dla banków. Zarząd spółki w pierwszym okresie rozwoju do 2007 roku stanowili, poza jej prezesem absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie (specjalność cybernetyka i informatyka), absolwenci Politechniki Rzeszowskiej i Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie. Wśród pierwszych pracowników dominowali absolwenci Politechniki Rzeszowskiej. Pierwszym klientem firmy był Express Bank Spółdzielczy w Krasnem koło Rzeszowa. Po nim pozyskano kolejnych kilkadziesiąt innych banków spółdzielczych. Na bazie biura komputerowego firmy Jazcoop utworzono wkrótce rzeszowski oddział COMP Ltd Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. W 1997 roku powstał COMP Rzeszów S.A.

³ F. S. Mishkin, S. G. Eskins, Financial Markets and Institutions, ADDISON-WESLEY, New York 2000.

⁴ FORBES 2007 Special Issue. Global Super Stars, 2 lipca 2007 r.

⁵ FORTUNE 2005 Global 500. The World's Largest Corporations, 25 lipca 2005 r.

Spółka zawarła umowę partnerską z korporacją Oracle i na bazie jej narzędzi rozpoczęło tworzenie większości oprogramowania oferowanego przez firmę. Kolejne lata to dynamiczny rozwój spółki. Rozpoczęto współpracę z irlandzką firmą Olov Consulting, która zaowocowała pierwszymi kontraktami dla firm z udziałem kapitału zagranicznego.

3.2. Rozwój

Trzy lata później COMP Rzeszów S.A., jako pierwsza polska firma, zbudował kompleksowy system informatyczny dla banków hipotecznych CHEOPS. System ten wdrożono m.in. w Rheinyp-BRE Banku Hipotecznym S.A., HypoVereinsbank Bank Hipoteczny S.A. oraz Śląskim Banku Hipotecznym S.A. Kolejnymi klientami z branży bankowej zostały m.in.: Bank Pekao Ukraina w Łucku (Ukraina), LUKAS Bank S.A., Invest Bank S.A., Bank Poczty S.A., Volkswagen Bank Polska S.A., Deutsche Bank Polska S.A., Bank Przemysłowy S.A. i Euro Bank S.A. Równocześnie spółka rozpoczęła udane wdrożenia w sektorze administracyjno-rządowym, sprzedając Głównemu Urzędowi Statystycznemu Hurtownie Danych, dla potrzeb Narodowego Spisu Ludności i Powszechnego Spisu Rolnego. W 2003 roku firma zbudowała pierwszy w Polsce Internetowy System Obsługi Klienta dla potrzeb Rzeszowskiego Zakładu Energetycznego S.A.⁶

3.3. Przygotowanie spółki do giełdowego debiutu

Istotnym wydarzeniem w przygotowaniu giełdowego debiutu, nieznanego inwestorom giełdowym, podkarpackiej spółki było nabycie, w lutym 2003 roku, przez spółkę komandytową (prawa stanu Deleware) Polish Enterprise Fund L.P. 1 500 000 sztuk akcji serii A (reprezentujących łącznie 50% kapitału zakładowego) od COMP S.A. w Warszawie (za kwotę 5,4 mln zł). W rezultacie tej transakcji wyłącznymi akcjonariuszami spółki zostali Adam Góral i Polish Enterprise Fund L.P. (po 50% kapitału zakładowego). Kapitałowe wejście do spółki pierwszego i największego w Polsce funduszu venture capital przyspieszyło prace związane z wprowadzeniem akcji do publicznego obrotu. Realizacji tego celu sprzyjały znakomite wyniki i opinie o spółce.

Analiza danych finansowych COMP Rzeszów S.A. (por. tabela 1), w okresie poprzedzającym debiut giełdowy, pokazuje perfekcyjne zarządzanie spółką i jej finansami. W kolejnych latach 2001–2004 dynamika przychodów ze sprzedaży, zysku z działalności operacyjnej oraz zysku netto kształtowały się na bardzo wysokim poziomie. Wzorcowym dla firm marzących o giełdowym parkiecie. Rosły także aktywa i kapitał własny spółki.

⁶ Prospekt emisyjny akcji COMP Rzeszów Spółka Akcyjna, Millenium Dom Maklerski, Warszawa 2004.

Tabela 1. Podstawowe dane finansowe COMP Rzeszów S.A. za lata 2001–2004 (w tys. zł)

Kategorie/Lata	2001	2002	2003	2004
Przychody ogółem	61 267	82 036	99 820	99 137
Przychody ze sprzedaży	60 361	81 239	97 338	98 543
Zysk na działalności operacyjnej	7 206	9 364	11 627	15 920
Zysk netto	5 612	7 250	9 721	13 157
Aktywa	26 563	38 273	41 666	95 748
Kapitał własny	17 167	22 618	28 338	77 013

Źródło: Prospekt emisyjny akcji COMP..., *op. cit.*

Równocześnie z sukcesami w zakresie zdobywania nowych klientów i zwiększania przychodów finansowych, COMP Rzeszów S.A. był pozytywnym bohaterem wielu publikacji i materiałów dziennikarskich, a także laureatem wielu konkursów i zdobywcą prestiżowych nagród. Indywidualne wyróżnienia i nagrody otrzymywał prezes zarządu spółki Adam Góral.

Analiza danych tabeli 2 potwierdza znakomitą kondycję finansową spółki w okresie kolejnych czterech lat przed jej upublicznieniem. Prezentowane wskaźniki rentowności plasowały COMP Rzeszów S.A. na poziomie kilka razy wyższym od średniej dla branży informatycznej w Polsce. Ważne, szczególnie dla inwestorów, wskaźniki stopy zwrotu z aktywów (ROA) i stopy zwrotu z kapitału (ROE) lokowały COMP Rzeszów S.A. w grupie liderów na polskim rynku. Wskaźników płynności bieżącej i szybkiej, kształtujących się powyżej standardów, pozazdrościć mogła rzeszowskiej spółce zdecydowana większość firm notowanych na warszawskiej giełdzie. Niski poziom wskaźników zadłużenia był kolejnym potwierdzeniem jakości zarządzania finansami spółki i kolejną zachętą do kupna ich akcji przez wytrwałych inwestorów.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki finansowe dla firmy ASSECO Poland S.A. (COMP Rzeszów S.A.)

Wskaźniki/Lata	2001	2002	2003	2004
Rentowność sprzedaży na działalności operacyjnej (%)	11,9	11,5	11,9	16,06
Rentowność sprzedaży netto (%)	9,3	8,9	10,0	13,27
ROA – stopa zwrotu z aktywów (%)	21,1	18,9	23,3	16,63
ROE – stopa zwrotu z kapitału (%)	32,7	32,1	34,3	17,08
Wskaźnik bieżącej płynności	2,1	2,0	2,8	2,6
Wskaźnik płynności szybkiej	2,0	1,9	2,7	2,5
Wskaźnik ogólnego zadłużenia (%)	35,0	39,4	30,0	19,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego oraz danych firmy.

3.4. Giełda

Oferta publiczna 1 545 000 akcji zwykłych na okaziciela serii A oraz 450 tysięcy akcji serii B cieszyła się dużym zainteresowaniem inwestorów. Znakomity był także debiut akcji spółki na giełdzie. Różnica między kursem debiutu a ceną emisyjną (98,20 zł) wyniosła 27,1%⁷. Dla porównania, cena debiutu akcji PKO BP (dwa miesiące po debiucie firmy rzeszowskiej) była wyższa od ceny emisyjnej o 18,5%. Okres po giełdowym debiucie był bardzo udany dla spółki. Cena akcji utrzymywała się na poziomie znacząco wyższym od ceny emisyjnej i wynosiła w lipcu 2005 roku 124 zł, tj. 26% powyżej ceny emisyjnej. Pozyskane przez spółkę środki finansowe ze sprzedaży akcji serii B w kwocie 44 190 tys. zł rzeszowska firma, jako pierwsza spółka informatyczna w kraju, wykorzystwała do nabycia 55% kapitału zakładowego zagranicznej spółki z branży, a następnie wprowadziła ją (słowacką firmę ASSET Soft a.s.) na parkiet giełdy w Warszawie. Z perspektywy kolejnych lat, decyzja z 2004 roku była kluczem do niezwykłego rozwoju podkarpackiej firmy.

21 września 2005 roku Comp Rzeszów S.A. zmienił nazwę na Asseco Poland S.A., a ASSET Soft a.s. na Asseco Slovakia. W 2006 roku Asseco Slovakia S.A. została wprowadzona na parkiet GPW w Warszawie, a wartość przeprowadzonej subskrypcji 360 000 akcji wyniosła 90 mln zł. Wpływy ze sprzedaży akcji przeznaczono głównie na sfinansowanie transakcji nabycia w Czechach spółek informatycznych, specjalizujących się w sprzedaży oprogramowania dla rynków niszowych, m.in. dla firm sektora energetycznego⁸. Decyzje z lat 2004 i 2006 o przeznaczeniu pozyskanych od inwestorów giełdowych środków finansowych na przejmowanie kolejnych spółek zagranicznych z branży informatycznej stało się specjalnością rzeszowskiej spółki i źródłem jej rozwoju i sukcesów na zagranicznych rynkach. Po przejściu przez COMP Rzeszów S.A. słowackiej spółki informatycznej, cena akcji przekroczyła poziom 300 zł, a kapitalizacja giełdowa miliard złotych.

W styczniu 2007 roku w efekcie fuzji spółek giełdowych Asseco Poland S.A. i Softbank S.A. powstała największa firma informatyczna w kraju Asseco Poland S.A. W pierwszym dniu notowań akcji nowej spółki, 17 stycznia 2007 roku, jej wartość rynkowa wyniosła 3,1 mld zł⁹. Kolejne udane transakcje otworzyły przed rzeszowską firmą rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Łącznie w 2007 roku Grupa Kapitałowa Asseco zainwestowała około 300 mln zł w przejęcia 10 spółek

⁷ W tym samym okresie na parkiet GPW w Warszawie Minister Skarbu Państwa RP wprowadził akcje rzeszowskiej firmy Zelmer S.A. Akcje spółki Zelmer cieszyły się wyjątkowym popytem wśród inwestorów, a redukcja sprzedaży wyniosła 99,7% i była najwyższa w historii warszawskiej giełdy. COMP Rzeszów S.A. wykorzystał emisję (akcji serii B) do pozyskania kapitału na rozwój. W przypadku Zelmera S.A. jedynym beneficjentem sprzedaży akcji został Skarb Państwa.

⁸ Prospekt emisyjny akcji Asseco Slovakia Spółka Akcyjna, CA IB Securities S.A., Warszawa 2006.

⁹ „Rzeczpospolita” z 18 stycznia 2007 r.

łek w Czechach, Niemczech, Serbii, Chorwacji i Litwie. Dało to rzeszowskiej firmie trzecią pozycję pod względem wartości przejęć zagranicą wśród polskich firm (za Dworami i Złomrexem)¹⁰. Po przejęciu przez Asseco Poland S.A. w lutym 2008 roku za 580 mln zł akcji Prokomu jej wartość wynosiła 1,6 mld euro, co dawało podkarpackiej firmie 5 miejsce pod względem wartości rynkowej wśród europejskich spółek IT. Wysokiej kapitalizacji spółki sprzyjały korzystne dla inwestorów decyzje dotyczące wypłaty dywidendy. Władze spółki często podkreślały, że najważniejszym celem jest rozwój firmy i na ten cel spółka będzie przeznaczac środki, budując długoterminową wartość dla akcjonariuszy, poprzez akwizycje i rozwój wewnętrzny. Dane tabeli 3 pokazują, że spółka w latach 2005–2008 zwracała akcjonariuszom nadwyżkę wolnych środków pieniężnych w formie dywidendy.

Tabela 3. Historia wypłaty dywidendy Asseco Poland S.A. za okres 2005–2008

Dywidenda/Rok	2005	2006	2007	2008
Wartość w tys. PLN	16 111	18 578	32 825	70 302
Kwota na 1 akcję w PLN	0,64	0,40	0,55	1,03
Odsetek zysku netto	30%	32%	31%	27%

Źródło: Raporty roczne i kwartalne Asseco Poland S.A. za okres 2006–2009.

W ciągu kilkunastu kolejnych miesięcy Grupa Kapitałowa Asseco Poland S.A. powiększyła się o nowe spółki w Hiszpanii, Rumunii, Niemczech, Danii. Przejmowaniu kolejnych zagranicznych spółek sprzyjały znakomite wyniki finansowe zarówno Asseco Poland S.A. (tabela 4), jak i całej Grupy Kapitałowej.

Tabela 4. Wybrane dane finansowe i wskaźniki finansowe Asseco Poland S.A. za okres 2006–2009 (za trzy kwartały)

Dane finansowe/Rok	2006	2007	2008	3Q 2009
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	497 687	1 282 399	2 786 580	2 114 598
Zysk (strata) netto przypadający akcjonariuszom Asseco Poland S.A.	74 565	160 913	321 578	278 765
Marża zysku netto	15%	13%	12%	13%
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	24%	14%	12%	8%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	11%	8%	7%	5%
Wskaźnik płynności bieżącej	1,7	1,5	1,3	1,4
Wskaźnik zadłużenia ogólnego	50%	35%	34%	23%

Źródło: Raporty roczne i kwartalne Asseco Poland S.A. za okres 2007–2009 (za trzy kwartały).

¹⁰ „Rzeczpospolita” z 28 stycznia 2008 r.

Tabela 5. Największe firmy IT w Europie w 2008 roku

Nazwa firmy	Kraj	Przychody ze sprzedaży oprogramowania w 2008 r. (mln EUR)	Przychody ogółem (mln EUR)
1. SAP	Niemcy	11 575,0	11 575,0
2. Sage	Wlk. Brytania	1 360,0	1 360,0
3. DASSAULT SYSTEMS	Francja	1 334,8	1 334,8
4. Software AG	Niemcy	718,2	720,6
5. Asseco Poland S.A.	Polska	432,0	792,4
6. Unit4 Agresso	Holandia	393,6	393,6
7. Autonomy	Wlk. Brytania	362,0	362,0
8. Visma	Norwegia	360,4	360,4
9. Misys	Wlk. Brytania	350,4	700,7
10. SOPRA GROUP – AXWAY	Francja	312,6	1 129,5

Źródło: Ranking TOP 100 European Software Vendors – „Truffle 100”, CXP, November 2009.

W efekcie rzeszowska spółka znalazła się w pierwszej piątce firm IT według wartości przychodów ze sprzedaży w 2008 roku (zob. tabela 5). W 2009 roku Asseco Poland S.A. nabyła większościowe pakiety akcji spółek w Hiszpanii. Celem tych zakupów jest budowa grupy regionalnej Asseco South Western Europe, działającej w Hiszpanii, Portugalii, Francji i Włoszech. Nabycie 51,65% akcji spółki IT Practice A/S z siedzibą w Kopenhadze jest początkiem budowy grupy regionalnej Asseco Northern Europe, działającej w krajach skandynawskich oraz republikach nadbałtyckich. W lipcu 2009 roku zmieniono firmę spółki zależnej Asseco Germany S.A. na Asseco DACH S.A. Przedmiotem działalności Asseco DACH są inwestycje kapitałowe w spółki informatyczne oraz świadczenie usług informatycznych w krajach niemieckojęzycznych.

Transakcje nabycia akcji nowych spółek w 2009 roku prowadziła również bardzo aktywnie druga spółka Grupy Kapitałowej Asseco – Asseco Slovakia S.A. Z kolei 26 października 2009 roku akcje bałkańskiego filaru Grupy Asseco South Eastern Europe S.A. zostały wprowadzone do obrotu na rynku regulowanym GPW w Warszawie. Grupę Asseco South Eastern Europe jesienią 2009 roku tworzyło 20 firm z takich krajów, jak: Serbia (6 firm), Chorwacja (2), Macedonia (1), Bułgaria (1), Albania (1), Kosowo (1), Bośnia i Hercegowina (3), Rumunia (2), Słowenia (1), Czarnogóra (2). Spółka pozyskała od Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju 15 mln euro, emitując dodatkowo 4 810 880 akcji serii M. EBOR zobowiązał się także do pozostawienia do dyspozycji Spółki linii kredytowej na kwotę 7 mln euro. Łącznie Asseco SEE pozyskała środki o wartości ponad 28 mln EUR, które

w całości zostaną przeznaczone na rozwój grupy. W najbliższym czasie Asseco SEE planuje akwizycje czterech, komplementarnych pod względem produktowym, jak i geograficznym, spółek działających na rynkach: Rumunii, Chorwacji, Bośni i Hercegowiny, Kosowa, Albanii i Turcji.

Na początku 2010 roku w Grupie Kapitałowej Asseco Poland znajdowało się 91 firm z 25 krajów. Grupa zatrudniała ponad 8 tysięcy pracowników. Cztery spółki są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a ich łączna kapitalizacja na koniec stycznia 2010 roku wynosiła 6,2 mld PLN (zob. tabela 6). Z kilkoma firmami ze Skandynawii, Włoch, Hiszpanii, Szwajcarii, Węgier, Chorwacji, Turcji toczyły się negocjacje w sprawie nabycia ich akcji przez spółki z Grupy Asseco.

Tabela 6. Wybrane dane spółek/grup Grupy Asseco objętych skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym za III kwartał 2009 roku (9 miesięcy do 30 września)

Dane/Spółka	Asseco Poland S.A. (jednostka dominująca)	Grupa Asseco Slovakia	Grupa Asseco South Eastern Europe	Asseco Business Solution S.A.
Przychody ze sprzedaży (tys. zł) ^a	705 770	393 115	334 159	110 922
Zysk netto (tys. zł) ^b	206 675	30 756	34 561	15 127
Kapitalizacja (tys. zł) ^c	4 692 714,5	504 096,0 ^d	792 491,8 ^e	299 092,8
Zatrudnienie (stan na 30 września 2009 r.) ^a	2 269	1 878	128 ^c	669

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

^a Grupa Asseco, Skonsolidowany raport kwartalny za III kwartał 2009 roku, 13 listopada 2009 roku, Warszawa.

^b www.gpw.pl notowania kursów spółek 29 stycznia 2010 r.

^c zatrudnienie w Net Consulting S.r.l. (15 października 2009 roku zmieniono nazwę spółki Net Consulting S.R.L. na Asseco South Eastern Europe S.R.L).

^d dane dla Asseco Slovakia S.A.

^e dane dla Asseco South Eastern Europe S.A.

4. Podsumowanie

Asseco Poland S.A., pierwsza spółka giełdowa stolicy Podkarpacia, to znakomity przykład skutecznej strategii budowy międzynarodowej grupy kapitałowej. Źródłami sukcesu były:

- 1) konsekwentne zdobywanie kolejnych nisz rynkowych, od małych banków spółdzielczych do firm z branży energetycznej i instytucji publicznych;

- 2) stały rozwój oferowanych produktów na najwyższym światowym poziomie;
- 3) perfekcyjne zarządzanie firmą, a zwłaszcza utrzymywanie na wysokim poziomie rentowności sprzedaży i generowanie wysokich zysków oraz dywidendy dla akcjonariuszy;
- 4) optymalne wykorzystanie sytuacji na rynkach kapitałowych i skuteczne wprowadzanie akcji kolejnych spółek na parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie;
- 5) współpraca z czołowymi funduszami typu *venture capital* oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju w fazie przygotowania emisji akcji i aktywnej promocji firmy;
- 6) wykorzystanie pozyskanych z emisji akcji środków na akwizycję i przejęcia kolejnych spółek informatycznych w Europie;
- 7) aktywna obecność w polskich mediach oraz na imprezach branżowych w świecie;
- 8) charyzma, wybitne umiejętności przywódcze oraz znakomite przygotowanie fachowe twórcy firmy.

5. Bibliografia

1. Cierpiał-Wolan M., Kaszuba K., Wojnar E., Podkarpacie na tle regionów Unii Europejskiej, w: *Globalizacja – Integracja – Przedsiębiorczość*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002.
2. FORBES 2007 Special Issue. Global Super Stars, 2 lipca 2007 r.
3. FORTUNE 2005 Global 500. The World's Largest Corporations, 25 lipca 2005 r.
4. Goldberg I., Poland and the Knowledge Economy. Enhancing Poland's Competitiveness in the European Union, The World Bank, Washington D.C. 2004.
5. LISTA 100 największych przedsiębiorstw Podkarpacia, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2001–2009.
6. Mishkin F. S., Eskins S. G., *Financial Markets and Institutions*, ADDISON-WESLEY, New York 2000.
7. Prospekt emisyjny akcji COMP Rzeszów Spółka Akcyjna, Millenium Dom Maklerski, Warszawa 2004.
8. Prospekt emisyjny akcji Asseco Slovakia Spółka Akcyjna, CA IB Securities S.A., Warszawa 2006.
9. Ranking TOP 100 European Software Vendors – „Truffle 100”, CXP, November 2009.
10. „Rzeczpospolita” z 18 stycznia 2007 r.
11. „Rzeczpospolita” z 28 stycznia 2008 r.
12. Skonsolidowany raport kwartalny za III kwartał 2009 roku, Grupa Asseco, 13 listopada 2009 roku, Warszawa.

Percepcja produktywności w życiu codziennym

1. Wprowadzenie

Problem produktywności nie jest popularny w rozważaniach psychologicznych. Potocznie często bywa kojarzony z mało humanistyczną wizją życia człowieka, nadmiernie skoncentrowaną na aspekcie wydajnego, efektywnego funkcjonowania w życiu codziennym – cokolwiek by to miało znaczyć. Pojawia się tu rodzaj mitu społecznego mówiącego z niepokojem o ignorowaniu wyższych wartości i poszukiwaniu głębokiego sensu życia, kosztem przesadnego koncentrowania się na efektywnych działaniach. Dla ekonomisty człowiek produktywny to osoba dająca dobre wyniki, czyli efekty produkcji. Z psychologicznego punktu widzenia problematyka produktywności w literaturze przedmiotu pojawia się, gdy¹:

- 1) mowa jest o efektach pracy, rozumianej w kategoriach skutecznego realizowania przyjętych celów;
- 2) analizuje się psychospołeczne uwarunkowania środowiska pracy sprzyjającej efektywności i wydajności funkcjonowania ludzi piastujących określone stanowiska, wykonujących konkretne zadania;
- 3) kiedy porusza się kwestie zarządzania zasobami ludzkimi w celu ich pełnego wykorzystania i doskonalenia;
- 4) analizuje się facylitujący i inhibicyjny wpływ stresu na funkcjonowanie (m.in. w organizacji) jednostki;
- 5) bada się postawy, nastawienia, przekonania i motywacje ludzi do działania.

Z badań polskich psychologów wynika, że Polacy w swoich działaniach nie kierują się etyką produktywności w znaczeniu protestanckiego etosu pracy. Nasze społeczeństwo nie rozumie jej znaczenia w codziennym życiu i w dążeniach². A naruszanie podstawowych norm etycznych życia społecznego, własnej moralnej uczciwości wydaje się Polakom czymś naturalnym. Obserwuje się w społeczeństwie polskim brak szacunku dla pracy³. Dostrzegana rozbieżność między cytowanymi badaniami polskich psychologów, z jednej strony, i doniesieniami o dynamicznym

¹ Baza danych EBSCO z lutego 2008 r. pod hasłem produktywność i psychologia.

² W. Baryła, B. Wojciszke, Potoczne rozumienie moralności: badania psychologicznej rzeczywistości etyki godności i etyki produktywności, „Przegląd Psychologiczny”, 2000, 43, s. 423–445.

³ D. Doliński, Etyka produktywności. Czy duch kapitalizmu krąży nad Polską?, „Kolokwia Psychologiczne”, 1995, 4, s. 9–21.

rozwoju polskiej gospodarki, z drugiej strony, inspirują do dalszych poszukiwań badawczych nad sposobami rozumienia produktywności w Polsce. Zakłada się, że głównym przedmiotem problematyki produktywności jest człowiek, jego mentalność, potencjał twórczy do ciągłego ulepszania wszystkiego, do ciągłej innowacji wyrobu (lub usługi), procesów produkcji, organizacji i kultury pracy. Celem niniejszego artykułu jest opisanie sposobu percepcji i narracji na temat produktywności w życiu codziennym badanej grupy Polaków. Czy można odtworzyć współczesny rodzaj polskiego tzw. mitu na temat produktywności? W punkcie wyjścia można przyjąć tezę, że produktywna jest ta osoba, która na drodze własnej aktywności realizuje wyznaczone zamiary, osiąga interesujące ją cele i uzyskuje wysoki poziom wykonania, przy nie najwyższych osobistych nakładach i raczej niskich kosztach (materialnych, psychospołecznych, emocjonalnych).

2. Percepcja i narracje na jej temat

Zainteresowanie ujęciem narracyjnym w psychologii zapoczątkowały prace J. Brunera i T. Sarbina⁴. Jednak początki badań nad narracją sięgają Wilhelma Wundta, twórcy psychologii eksperymentalnej, który również rozwinął tzw. *Volkerpsychologie* (uwzględniającą znaczenie mitów w życiu ludzi). To, co zwraca uwagę, a jednocześnie stanowi o istocie narracji, to przekonanie, że ludzie konstruują narracje – opowieści, dotyczące ich samych, innych ludzi, zjawisk i zdarzeń, otaczającego świata. Myślą narracyjnie, uczestniczą w tej samej rzeczywistości narracyjnej, w której wspólne opowieści mają te same lub podobne znaczenia⁵. Tym samym narracja stanowi płaszczyznę porozumiewania się, ponieważ opowiadania są konstruowane społecznie. Można zauważyć, że w psychologii określanej mianem narracyjnej, obejmującej szerokie spektrum podejść i sposobów rozumienia narracji: od poznawczego do fenomenologicznego i hermeneutycznego, mieszczą się odmienne, choć nie wykluczające się warianty traktowania narracji jako specyficznego procesu konstruowania obrazu rzeczywistości przez człowieka⁶. Podkreśla się, że narracyjny obraz świata społecznego, generowany przez jednostkę, ma

⁴ J. Bruner, Życie jako narracja, „Kwartalnik Pedagogiczny”, 1992, 2, s. 27–41; H. J. Hermans, E. Hermans-Jansen, Autonarracje. Tworzenie znaczeń w psychoterapii, Pracownia Testów PTP, Warszawa 2000; J. Trzebiński (red.), Narracja jako sposób rozumienia świata, Gdańsk 2002.

⁵ A. Keplinger, B. Bartosz, Produktywność i politycy: propozycja ujęcia narracyjnego, w: Polityka i politycy: diagnozy, oceny, doświadczenia, red. nauk. J. Miluska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2009, s. 315–331; B. Bartosz, Metody jakościowe – rodzaje, dylematy, perspektywy, w: M. Straś-Romanowska (red.), Metody jakościowe w psychologii współczesnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 39–53.

⁶ M. Straś-Romanowska, Metody jakościowe w psychologii współczesnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.

pewne charakterystyczne właściwości. Dostarcza jednostce logicznych, spójnych, sensownych interpretacji zdarzeń, czyniąc je zrozumiałymi. Przy czym w każdej kulturze obecne są wspólne dla grup narracje, decydujące o tożsamości kulturowej – wspólnotowej, które bywają wykorzystywane do tego, by nadać sens otaczającej rzeczywistości (np. religia czy mity są przykładem takiej kulturowej opowieści). Można zatem przyjąć tezę, że „żyjemy w „narracyjnym” świecie, w którym opowiadamy – interpretujemy zachowania swoje i innych przez pryzmat znanych nam, zasłyszanych i spostrzeganych opowieści. Wydaje się, że najbardziej dobitne stanowiska, w obszarze psychologii narracji, reprezentują J. Bruner i T. Sarbin. Podejście Brunera można określić jako konstruktywistyczne, eksponujące formalną strukturę narracji, zaś Sarbina jako kontekstualne, podkreślające całościowy i organizujący charakter narracji. W jednym i drugim wypadku możemy mówić o konstruowaniu rzeczywistości przez narratorów, także tych opisujących działania produktywnie w życiu codziennym, tyle że w odmiennych ujęciach⁷. Przedmiotem tak ujmowanych badań narracyjnych są np. formy struktur narracyjnych, stanowiących reprezentację świata oraz „konsekwencje i przejawy ludzkiego narracyjnego rozumienia świata”⁸.

Znany amerykański psycholog G. A. Kelly⁹ zakładał, że każda jednostka interpretuje siebie i otoczenie zgodnie z własnym zindywidualizowanym systemem kategorii poznawczych i emocjonalnych (konstruktów). Każdy człowiek jest badaczem, który, doświadczając rzeczywistości, nieustannie tworzy własne teorie i konstrukty poznawcze na jej temat. Pozwalają nam na to asocjacje, czyli proces kojarzenia wątków tak, by razem przedstawiały całość i synestezję rozumianą jako stan lub zdolność, w której doświadczenia jednego zmysłu (np. wzroku) wywołują również doświadczenia charakterystyczne dla innych zmysłów¹⁰. Społeczne i zadaniowe funkcjonowanie jednostki zależy od sposobu interpretowania przez nią rzeczywistości według zinternalizowanego i zindywidualizowanego systemu wartości, a te są spostrzegane, kojarzone, aktywizowane w codziennym doświadczeniu. Zatem w narracjach na temat produktywności ujawniać się będą „prywatne koncepcje świata społecznego” narratorów – choćby w określeniach i języku, którym się posługują. Opisując zachowania produktywnie, narratorzy będą się odnosić do własnych asocjacji i „definicji” produktywności, usytuowanych w kontekście kulturowych przekazów (medialnych, społecznych, indywidualnych). Indywidualne

⁷ T. Sarbin (red.), *Narrative psychology. The storied nature of human conduct*, Praeger Press, London 1986; J. Bruner, *Życie...*, *op. cit.*, s. 27–41; J. Trzebiński, *Narracja...*, *op. cit.*, s. 13.

⁸ J. Trzebiński, *Narracja...*, *op. cit.*, s. 14.

⁹ G. A. Kelly, *A Brief Introduction to Personal Construct Theory*, w: *Perspectives in Personal Construct Theory*, red. D. Bannister, Academic Press, London 1970, s. 107–120.

¹⁰ Na przykład odbieranie niskich dźwięków wywołuje wrażenie miękkości, barwa niebieska odczuwana jest jako chłodna itp. Niektóre osoby charakteryzują się szczególnym nasileniem tej zdolności.

znaczenia przypisywane spostrzeganym właściwościom zachowań produktywnym będą konotowane przez pryzmat subiektywnych doświadczeń narratorów, tworzących własne opowieści, a te odnoszą się do treści przekazów społecznych, do narracji innych ludzi, przekazów obecnych i funkcjonujących w otoczeniu.

3. Badania własne

Zakłada się, że narracje ujawniają indywidualne strategie konceptualizacji produktywności, które są odzwierciedleniem mitów społecznych na ten temat. Indywidualne wypowiedzi osób badanych są zobrazowaniem ich systemu znaczeń zarówno w wymiarze poznawczym, jak i emocjonalnym. Sformułowano pytanie badawcze: Czego dowiadujemy się na temat produktywności w życiu codziennym badanych Polaków z analizy ilościowej i jakościowej treści ich spostrzeżeń? Poszukiwano w treściach odpowiedzi na pytanie: Co jest charakterystyczne dla Twojej produktywności w życiu codziennym? Interesująca jest próba rekonstrukcji i identyfikacji działań, określanych przez narratorów jako „wyznaczniki”, czy tzw. markery działań produktywnych. Przyjęto, że identyfikatory-markery produktywności zakodowane są w narracjach na temat zachowań i/lub określonych sytuacji, w których osoby badane brały udział, a dokładniej w ich opisach i przywoływanych odniesieniach, które zawsze mają określoną formę i treść oraz konotację.

4. Osoby badane

Przeprowadzono dwa badania na przełomie 2007–2008 roku. Wzięło w nich udział 225 osób w pierwszym badaniu i 208 osób – w drugim (53% kobiet i 47% mężczyzn). Wiek od 17 do 66 lat, ze średnią 28,6 i odchyleniem standardowym 8,7. Najwięcej osób było w wieku 23–25 lat. W badaniach społeczno-ekonomicznych problematyczny jest zwykle dobór próby badawczej. Często pojawia się zastrzeżenie o braku reprezentatywności takiej próby.

Sposobem ominięcia tego jest losowanie sieciowe interpersonalne, które jest nierzadko stosowane w analizach socjologicznych, co stało się przesłanką do zastosowanie podobnego rozwiązania w niniejszych badaniach. Zakłada się w tym przypadku, że indywidualność pociąga za sobą indywidualność, i jednostki w ten sposób tworzą strukturę sieciową noszącą znamiona reprezentacji¹¹. Ważne

¹¹ J. Kowal, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; J. Kowal, *Niektóre zagadnienia optymalizacji statystycznej w jakościowych badaniach społeczno-ekonomicznych*, w: *Rysunek projekcyjny jako metoda badań psychologicznych*, red. M. Łąguna i B. Lachowska, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2003, s. 57–87.

jest, aby zachować przyjęte kryteria doboru, np. wiek, płeć, stanowisko, poziom dochodów itp., aby sekwencyjnie dobierać respondentów na podstawie wiedzy socjologicznej, demograficznej, psychologicznej czy politycznej¹². Grupa młodzieży biorąca udział w badaniach to studenci studiów niestacjonarnych na kierunku zarządzanie i marketing lub na politologii w sektorze niepublicznego szkolnictwa wyższego, najczęściej pracujący lub poszukujący pracy. Osoby w wieku senioralnym to bliscy i znajomi badanych studentów.

5. Metoda

Zastosowano metodę niestandardyzowaną o szerokim zastosowaniu: Koło Shalita¹³, czyli Kwestionariusz Stylu Spostrzegania (*Perceptual Organization and Reduction Questionnaire*). Koło Shalita dostarcza informacji o sposobie spostrzegania przez jednostki dowolnie wybranego obszaru rzeczywistości. Pozwala na ilościowe oszacowanie stopnia strukturalizacji sposobu spostrzegania wybranego obszaru rzeczywistości, oraz na jakościową analizę treści tych spostrzeżeń.

6. Wyniki

Rezultatem przeprowadzonych badań było uzyskanie 1506 indywidualnych wypowiedzi, dotyczących percepcji osób badanych problematyki produktywności w życiu codziennym. W celu przeprowadzenia analizy ilościowej dokonano ich kategoryzacji. Prowadząc dalsze analizy wyników, szukano w indywidualnych wypowiedziach tzw. markerów¹⁴ produktywności. Poszukiwano w treściach odpowiedzi na pytanie: Co jest charakterystyczne dla Twojej produktywności w życiu codziennym? Tą drogą wyróżniono 16 tzw. markerów produktywności, które ilustrują funkcjonujący system kategorii poznawczych na temat produktywności w życiu codziennym wśród badanych Polaków (por. rysunek 1). Cztery najczęściej wymieniane kategorie to:

- 1) dom i rodzina, np. sprząatanie, mycie okien, prace domowe, wychowanie i opieka nad dzieckiem;
- 2) indywidualne cechy i właściwości: życzliwość, dobroć/otwartość, logika, koncentracja, inteligencja, uczciwość, zaradność, niezależność, samodzielność, odpowiedzialność;

¹² Dane z GUS, raportów, literatury publicystycznej itp.

¹³ B. Shalit, Shalit perceptual organization and reduction questionnaire (administration and scoring), FOA, 1978, Rapport C 55021-H6; J. Czapiński, Koło – Shalita. Kwestionariusz stylu spostrzegania, w: L. Wołoszynowa (red.), Materiały do nauczania psychologii, 1978, seria III, t. 3, s. 283–299.

¹⁴ L. Goldberg, Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments, „American Psychologist”, 1981, 23, s. 483–496.

- 3) pozytywne nastawienie do zadań: zdyscyplinowanie, obowiązkowość, punktualność, zorganizowanie, pracowitość, sumienność, energia, działanie, zaangażowanie, zadowolenie, dokładność, rzetelność, planowanie;
- 4) wiedza i rozwój osobisty: szkoła, nauka, kursy (m.in. językowe), osobisty rozwój, zdobywanie wiedzy, umiejętności, chęć poznawania świata i ludzi, podróże, posiadane doświadczenie, umiejętności, a także:
- 5) wiedza i rozwój osobisty;
- 6) rozrywka i przyjemności;
- 7) praca i awans zawodowy;
- 8) odpoczynek i relaks;
- 9) pieniądze i warunki materialne;
- 10) sport i zdrowie;
- 11) kontakty interpersonalne;
- 12) efektywność i dążenie do celu, ambicja;
- 13) pomaganie innym;
- 14) własne zasady;
- 15) zdolności interpersonalne w pracy;
- 16) bodźce negatywne (np. stres, zmęczenie, rywalizacja, presja otoczenia, warunki pracy).

Analiza poziomu strukturalizacji wypowiedzi dowiodła, że poziom złożoności i artykulacji wypowiedzi na temat produktywności w życiu codziennym jest raczej umiarkowany. Świadczy to o swoistym zlewaniu się pojęć wymienianych jeden obok drugiego, mimo ich odmiennego znaczenia denotacyjnego, porównywalnie do legato w muzyce. Ładunek afektywny formułowanych wypowiedzi też nie pokazuje wielkiego zaangażowania osób badanych w analizowaną sferę pojęciową. W przypadku kobiet świadczy o podwyższonym, w porównaniu do mężczyzn, poziomie pozytywnego zaangażowania emocjonalnego, a w przypadku osób starszych, w porównaniu do młodszych, ładunek emocjonalny wypowiedzi na temat produktywności w życiu codziennym przyjmuje wartości świadczące o negatywnych konotacjach. Zdecydowana większość osób badanych raczej na niskim poziomie zaangażowania wartościuje pojęcie produktywności w życiu codziennym. Wniosek ogólny, jaki nasuwa się na podstawie dotychczasowych analiz ilościowych – produktywność w życiu codziennym badanych osób nie pełni funkcji priorytetowej, a jej obraz nie jest w opisach, w sądach diagnostycznych zdecydowanie pozytywny.

Kolejne kluczowe pytanie badawcze: Czego dowiadujemy się z analizy jakościowej treści spostrzeżeń produktywności w życiu codziennym? dostarczyło wielu ciekawych danych, pozwalających na jeszcze lepsze poznanie specyfiki polskiego potocznego spostrzegania problematyki produktywności. Sprawdzono współzależ-

ność 4 najczęściej wskazywanych przez osoby badane tzw. markerów produktywności w życiu codziennym:

- 1) dom i rodzina;
- 2) pozytywne cechy osobowości;
- 3) pozytywne nastawienie do zadań;
- 4) wiedza i rozwój osobisty z pozostałymi kategoriami wyróżnionymi w badaniu za pomocą odtwarzania map skojarzeniowych.

Obliczenia przeprowadzone są na tablicach 2×2 , w których znajdują się skrzyżowane dane o liczebnościach osób, które wskazały, lub nie, dwie analizowane kategorie. Zastosowany w analizach współczynnik Chi-kwadrat (χ^2) sprawdza, czy rozkład w tabeli różni się od oczekiwanego, czyli takiego, który by wskazywał na proporcjonalne i równomierne rozkładanie się częstości w tabeli. Gdy takiej równomierności nie ma, mówimy o różnicach. Najważniejszymi parametrami są poziom istotności statystyki χ^2 , oraz wartość Fi-kwadrat (ϕ^2). Istotny poziom χ^2 oznacza, że częstości występowania obu kategorii różnią się. Fi-kwadrat (ϕ^2) interpretuje się tak, jak współczynnik korelacji. Poza tym zastosowano metodę eksploracji danych, tzw. metodę koszykową, służącą do odkrywania asocjacji, przydatną do badania różnego rodzaju zależności. Metoda te obejmują głównie odkrywanie zależności pomiędzy analizowanymi w dostępnej bazie danych obiektami, wyłonionymi z wypowiedzi osób badanych na temat spostrzeganych tzw. markerów produktywności w życiu codziennym. Przeprowadzona analiza, oprócz aspektu poznawczego, ma również wymiar praktyczny. Może być cennym źródłem informacji o subiektywnie spostrzeganych skojarzeniach – problemach, deficytach, czy o zachowaniach – i może być wykorzystana do szybkiego projektowania, aktualizowania i wdrażania skutecznych i trafnych strategii oddziaływań społecznych i edukacyjnych, m.in. w edukacji obywatelskiej czy społeczno-ekonomicznej. Analiza koszykowa¹⁵ jest pełną implementacją tzw. algorytmu wykrywania *a priori* (poszukiwania) reguł powiązania, np. typu: „klienci, którzy zamówili produkt A często zamawiają produkt B lub C”, „pracownicy, którzy dobrze oceniają rozwiązanie X, również często narzekają na rozwiązanie Y, ale zadowolą ich rozwiązanie Z”.

Na podstawie przeprowadzonych analiz ustalono wprost proporcjonalne korelacje sądów diagnostycznych na temat kategorii „Dom i rodzina” (por. rysunek 1) z kategorią „Praca i awans zawodowy” (frekwencja 59,1% wskazań, $\chi^2 = 21,8$, $df = 1$, $p = 0,00$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,32$) i z kategorią „Odpoczynek i relaks” (frekwencja 40% wskazań, $\chi^2 = 12,8$, $df = 1$, $p = 0,001$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,32$). Wniosek: Dom i rodzina jest potencjałem i szansą na

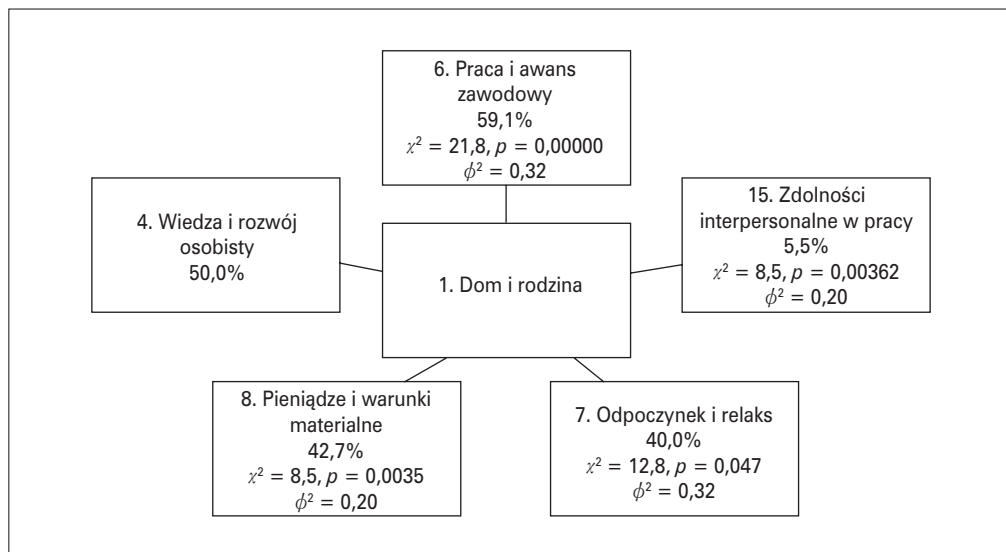
¹⁵ J. Kurzawa, F. Wysocki, Wykorzystanie analizy koszykowej do identyfikacji zachowań konsumpcyjnych gospodarstw domowych w Polsce, 2007, On-line Journal of XVI Konferencja naukowa sekcji klasyfikacji i analizy danych pts.; www.science24.com

radzenie sobie w pracy, z jednej strony, a z drugiej, daje możliwości odnowalności i ekwiwalentności osobistych zasobów, np. poprzez skuteczny odpoczynek i relaks, jaki zapewnia dobre życie rodzinne.

W przypadku drugiego markera produktywności, jakim są „Pozytywne cechy osobowości”, na szczególną uwagę zasługują wprost proporcjonalne korelacje sądów diagnostycznych (por. rysunek 2) z kategorią „Pozytywne nastawienie do zadań” (frekwencja 57% wskazań, $\chi^2 = 29,9$, $df = 1$, $p = 0,00$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,38$) i kategorią „Efektywność i dążenie do celu” (frekwencja 43% wskazań, $\chi^2 = 28,6$, $df = 1$, $p = 0,00$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,37$), oraz wprost proporcjonalne korelacje z kategorią „Odpoczynek i relaks” ($\chi^2 = 25,7$, $p = 0,000$, $\phi^2 = -0,35$), a także „Sport i zdrowe życie” ($\chi^2 = 24,8$, $p = 0,000$, $\phi^2 = -0,35$). Wniosek: pozytywne cechy osobowości kojarzone w kontekście produktywności w życiu codziennym odnoszą się zdecydowanie do pozytywnego nastawienia do zadań i niezłomnej, skutecznej wytrwałości w dążeniach, co nie wyklucza odpoczynku, relaksu, zdrowego i sportowego trybu życia.

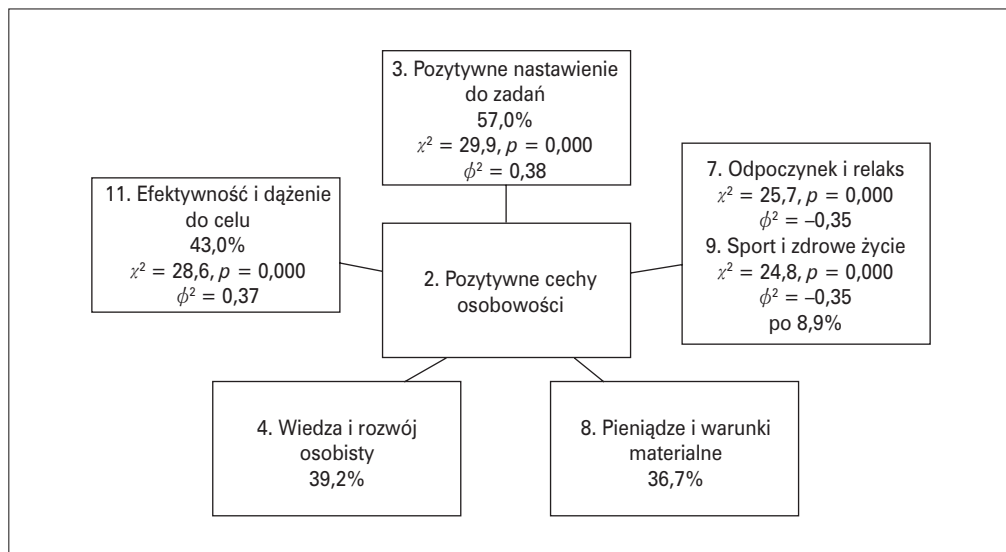
Mapa skojarzeniowa na temat kategorii „Pozytywne nastawienie do zadań” (por. rysunek 3) ilustruje istotną rolę kategorii skojarzeń w rozumieniu zdyscyplinowania, obowiązkowości, punktualności, zorganizowania, pracowitości, sumienności, energii do działania, zaangażowania, samozadowolenia, dokładności, rzetelności i umiejętności planowania z kategorią „Pozytywne cechy osobowości” (frekwencja 61,6%, $\chi^2 = 29,9$, $df = 1$, $p = 0,00$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,38$) w rozumieniu – życzliwość, dobroć/otwartość, logika, koncentracja, inteligencja, uczciwość, zaradność, niezależność, samodzielność, odpowiedzialność, oraz z domem i rodziną ($\chi^2 = 26,3$, $p = 0,00002$, $\phi^2 = -0,36$), np. w rozumieniu – sprząatanie, mycie okien, gotowanie, inne prace domowe, ale i wychowanie dziecka, opieka nad dzieckiem, dbałość o rodzinę, założenie rodziny. Wniosek: pozytywne nastawienie do domu czerpiemy z indywidualnego potencjału typu: zdyscyplinowanie, obowiązkowość, punktualność, zorganizowanie, pracowitość, sumiennność, energia, działanie, zaangażowanie zadowolenie, dokładność, rzetelność, planowanie – co daje siłę i możliwości w kontekście efektywnego dążenia do celu (frekwencja wskazań 31,5%, $\chi^2 = 4,5$, $p = 0,00000$, $\phi^2 = 0,15$), tzn.: wyznaczania zadań, pozytywnej motywacji, osiągania sukcesu, realizacji marzeń, pasji, zapewnieniu sobie satysfakcjonującej pracy.

Rysunek 1. Mapa skojarzeniowa: „Dom i rodzina”



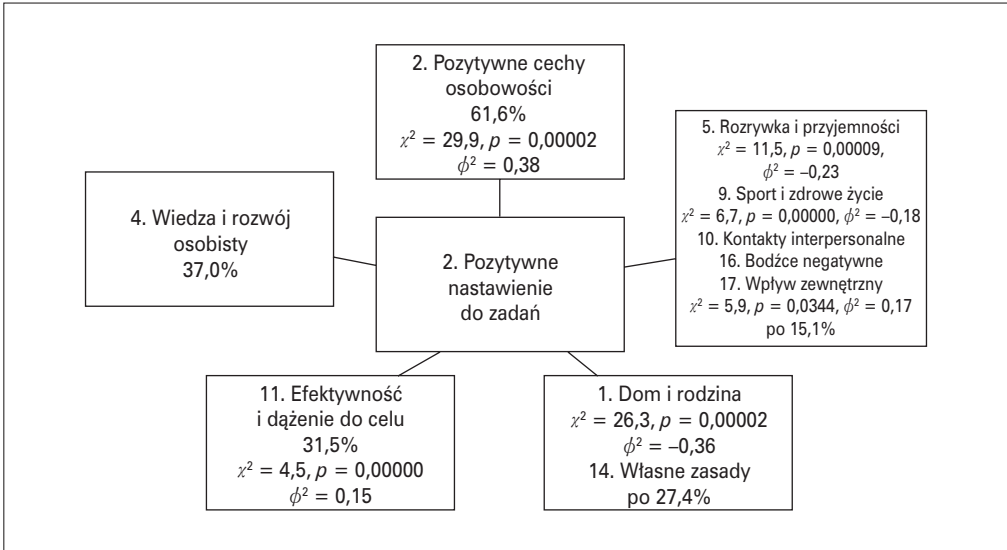
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Mapa skojarzeniowa: „Pozytywne cechy i właściwości”



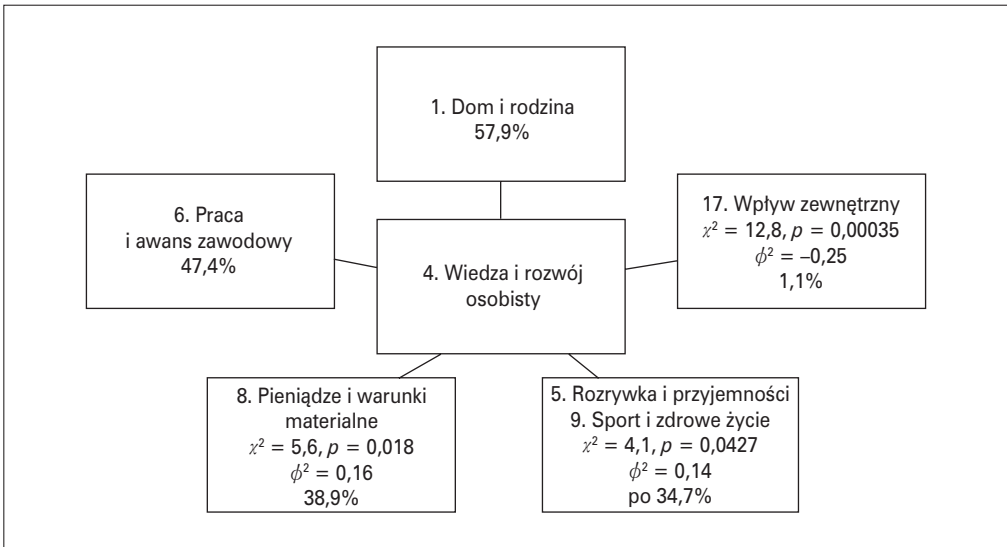
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Mapa skojarzeniowa: „Pozytywne nastawienie do zadań”



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Mapa skojarzeniowa: „Wiedza i rozwój osobisty”



Źródło: opracowanie własne.

Kategoria czwarta. „Wiedza i rozwój osobisty” w potocznym rozumieniu, np: szkoła, nauka, kursy (m.in. językowe), osobisty rozwój, zdobywanie wiedzy,

umiejętności, chęć poznawania świata i ludzi, podróże, posiadane doświadczenie, umiejętności, najswobodniej jest kojarzona z kategorią „Dom i rodzina” (frekwencja wskazań 57,9%), oraz z kategorią „Praca i awans” (frekwencja 47,4%) w rozumieniu: obowiązki zawodowe, kariera, rozwój zawodowy, prowadzenie firmy. Analiza statystyczna kategorii „Wiedza i rozwój osobisty” pod względem treści ujawnia jeszcze dalsze istotne statystycznie relacje z kategorią „Pieniądze i warunki materialne” (frekwencja 38,9% wskazań, $\chi^2 = 5,6$, $df = 1$, $p = 0,018$, współczynnik siły związku $\phi^2 = 0,16$) w rozumieniu: poprawa warunków życia, pieniądze, wynagrodzenie, niezależność finansowa, dodatkowe prace, fuchy, kredyt, sytuacja finansowa, stan posiadania, a także z kategorią „Rozrywka i przyjemności” (frekwencja 34,7%, $\chi^2 = 4,1$, $p = 0,0427$, $\phi^2 = 0,14$), czyli np.: telewizja, kino, zakupy, sieć internetowa, komputer, gry, seks, samochód, jazda autem, picie piwa, zwiedzanie, inne przyjemności, teatr, randki, oraz z kategorią „Wpływ zewnętrzny” (frekwencja tylko 1,1% wskazań, $\chi^2 = 12,8$, $df = 1$, $p = 0,00$, współczynnik siły związku $\phi^2 = -0,25$), który w tym przypadku jest rozumiany na poziomie percepcji i skojarzeń, jako: pogoda, pora dnia, atmosfera w pracy, bycie akceptowanym, giełda. Na podstawie uzyskanych danych można sądzić, że w potocznym spostrzeganiu i narracjach na ten temat pojawia się zależność typu: im więcej znaczy wiedza i rozwój, tym większe znaczenie kategorii „Pieniądze i podkreślanie warunków materialnych”, przy czym trudno jest jednoznacznie powiedzieć, co jest pierwsze, a co drugie w tej relacji. Natomiast bardziej jednoznacznie możemy stwierdzić, że im więcej „Wiedzy i rozwoju”, tym mniejszy zakres „Wpływów zewnętrznych” na jednostkę.

7. Podsumowanie

Szukając odpowiedzi na temat specyfiki percepcji produktywności w życiu codziennym badanych Polaków, można stwierdzić, że polski kod (wzór) produktywności w życiu raczej nie przedstawia wyraźnych znamion imperatywu konieczności bycia efektywnym, czy wartości pracy, opisywanych na wzór weberowskich analiz protestanckiego sposobu rozumienia i spostrzegania etosu pracy. Produktywność w życiu codziennym w prezentowanych badaniach kojarzona jest bardziej w kategoriach wartości użytecznych – instrumentalnych i pragmatycznych, niż autotelicznych, gdzie produktywny jest ten, kto ma dom i rodzinę, pozytywne cechy osobowości, a zwłaszcza pozytywne nastawienie do zadań, i potrafi wytrwale i efektywnie dążyć do celu, wykorzystując swoją wiedzę, a tym samym rozwijając się, zachowując pozytywne nastawienie do zdobywania wiedzy i doświadczenia. Analiza kontekstów narracji na temat produktywności w życiu codziennym idzie w kierunku nurtu relatywizmu i hedonizmu, tzn. jeśli masz dom i rodzinę, kogoś, kto cię wspiera, to

jestes produktywny. Produktywność w życiu codziennym wyraźnie jest kojarzona przede wszystkim z domem i rodziną, gdzie uczymy się nastawienia do zadań, radzenia sobie z własnymi słabościami i stresem w sytuacjach trudnych, gdzie nabywamy wzorów działania, np. w zakresie aktywnego spędzania wolnego czasu, działań na rzecz społeczności, z którą się jednostka utożsamia, czy wytrwałości w sytuacji zadaniowej, pomimo pojawiających się uciążliwości. Można odnieść wrażenie, że w dobie dynamicznego rozwoju gospodarczego w Polsce, w czasie jednoczesnego borykania się z kryzysami na rynkach finansowych, wojnami i niepokojami społecznymi w świecie, Polacy, biorący udział w badaniach, myślą o produktywności nie makroekonomicznie, ale raczej „kameralnie” i z indywidualistycznego punktu widzenia, bo w kategoriach domu, rodziny i pozytywnych cech osobowości, pozytywnego nastawienia do zadań, wiedzy i rozwoju. Artykulacja tej problematyki raczej nie jest mocno zróżnicowana, ani też nie wzbudza wielkich namietności o charakterze aksjologicznym. Produktywność w życiu codziennym, w świetle prezentowanych badań, w potocznej percepcji i skojarzeń badanych Polaków, zorientowana jest bardziej funkcjonalnie i psychospołecznie, niż w ujęciu formalnoprawnym czy etycznym. Pryzmat potocznie znanych nam, zasłyszanych i spostrzeganych indywidualnych opowieści na temat produktywności ukazuje nam specyfikę mentalnych i konotacyjnych aspektów narracji badanych Polaków na temat percepcji tej problematyki w życiu codziennym. Wyniki badań ujawniają interesujący obraz fenomenograficzny, gdzie analizowanym fenomenem są konstruowane indywidualnie na bazie społecznych wzorców i doświadczeń narracje o produktywności. Nasuwa się tu pewna przesłanka dla praktyków skutecznego życia – działania, zarządzania, kierowania, mówiąca o tym, że produktywność poznajemy nie tylko poprzez analizę zysków i niskich kosztów w wymiarze ekonomicznym (nie tylko w wymiarze finansowym). W percepcji społecznej to przede wszystkim sieć powiązań, pewien układ występujących skojarzeń między tym co jest bardzo „miękkie” – psychospołeczne, odnoszące się do rodziny, domu i wielu indywidualnych cech i właściwości pozwalających na robienie rzeczy właściwych we właściwy sposób, w najlepszym do tego czasie.

8. Bibliografia

1. Bartosz B., Metody jakościowe – rodzaje, dylematy, perspektywy, w: M. Straś-Romanowska (red.), *Metody jakościowe w psychologii współczesnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
2. Baryła W., Wojciszke B., Potoczne rozumienie moralności: badania psychologicznej rzeczywistości etyki godności i etyki produktywności, „Przegląd Psychologiczny”, 2000, 43.

3. Bruner J., Życie jako narracja, „Kwartalnik Pedagogiczny”, 1992, 2.
4. Czapiński J., Koło – Shalita. Kwestionariusz stylu spostrzegania, w: L. Wołoszynowa (red.), Materiały do nauczania psychologii, 1978, seria III, t. 3.
5. Doliński D., Etyka produktywności. Czy duch kapitalizmu krąży nad Polską?, „Kolokwia Psychologiczne”, 1995.
6. Goldberg L., Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments, „American Psychologist”, 1981, 23.
7. Hermans H. J., Hermans-Jansen E., Autonarracje. Tworzenie znaczeń w psychoterapii, Pracownia Testów PTP, Warszawa 2000.
8. Kelly G. A., A Brief Introduction to Personal Construct Theory, w: Perspectives in Personal Construct Theory, red. D. Bannister, Academic Press, London 1970.
9. Keplinger A., Bartosz B., Produktywność i politycy: propozycja ujęcia narracyjnego, w: Polityka i politycy: diagnozy, oceny, doświadczenia, red. nauk. J. Miluska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2009.
10. Kowal J., Metody statystyczne w badaniach sondażowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
11. Kowal J., Niektóre zagadnienia optymalizacji statystycznej w jakościowych badaniach społeczno-ekonomicznych, w: Rysunek projekcyjny jako metoda badań psychologicznych, red. M. Łaguna, B. Lachowska, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2003.
12. Kurzawa J., Wysocki F., Wykorzystanie analizy koszykowej do identyfikacji zachowań konsumpcyjnych gospodarstw domowych w Polsce, 2007, On-line Journal of XVI Konferencja naukowa sekcji klasyfikacji i analizy danych pts.; www.science24.com
13. Sarbin T. (red.), Narrative psychology. The storied nature of human conduct, Praeger Press, London 1986.
14. Shalit B., Shalit perceptual organization and reduction questionnaire (administration and scoring), FOA, 1978, Rapport C 55021-H6.
15. Straś-Romanowska M., Metody jakościowe w psychologii współczesnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
16. Trzebiński J. (red.), Narracja jako sposób rozumienia świata, Gdańsk 2002.
17. Weber M., Etyka protestancka a duch kapitalizmu, TEST, Lublin 1994.

Ewa Koziń
Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków

Zastosowanie struktury sieciowej w zarządzaniu projektami

1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie współczesnych organizacji uwarunkowane jest zmianami, jakie zaszły w ich otoczeniu. Otoczenie cechuje się dużą dynamiką zmian, niepewnością oraz rosnącą konkurencją. Organizacje, aby móc sprawnie działać, zorientowane są na porozumienie i współpracę. Współpraca różnych organizacji koncentruje się na realizacji projektów o zasięgu międzynarodowym lub globalnym. Złożone projekty skłaniają organizacje do poszukiwania nowych elastycznych rozwiązań strukturalnych, które zapewniają sprawność ich działania. Następuje odejście od tradycyjnych struktur organizacyjnych i przejście do elastycznych. Elastyczne struktury organizacyjne umożliwiają łatwiejsze dostosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia. Do struktur tych zalicza się np. strukturę macierzową, hybrydową, tensorową, sieciową, wirtualną, kwantową. Każda z nich jest oryginalnym rozwiązaniem dostosowanym do projektów realizowanych w konkretnej organizacji. W niniejszym artykule szczególną uwagę zwrócono na strukturę sieciową, która wpływa na rozwój współczesnych organizacji oraz umożliwia realizację złożonych projektów.

2. Charakterystyka organizacji sieciowej

Przejście od ery industrialnej do ery informacyjnej wpłynęło na zmianę warunków funkcjonowania organizacji. Bezpośrednim czynnikiem zmian stał się swobodny dostęp do informacji, a tym samym do wiedzy, która jest elementem globalnej konkurencji. Pojawił się homo symbolicus, czyli człowiek, który odbiera i przetwarza informacje oraz posiada i nabywa wciąż nową wiedzę. Wiedza ta ma charakter interdyscyplinarny w wyniku współdziałania ludzi o zróżnicowanym obszarze zainteresowań. Współpraca i tworzenie nowej wiedzy jest możliwe dzięki rozwojowi systemów komunikacji. Platforma komunikacji, oparta na ogólnodostępnym dostępie do Internetu, wpłynęła na rozwój organizacji i pojawienie się nowych rozwiązań strukturalnych, jakim jest struktura sieciowa. Istotne różnice pomiędzy strukturą tradycyjną a sieciową zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy ewolucji struktur organizacyjnych

Struktura tradycyjna	Struktura sieciowa
Specjalizacja funkcjonalna	Specjalizacja sieciowa
Stały podział pracy	Zmienny podział pracy
Koordinacja pionowa	Koordinacja pozioma
Wewnętrzne zespoły zadaniowe	Międzyorganizacyjne zespoły zadaniowe
Sieć międzyorganizacyjna jako konfiguracja przedsiębiorstw	Sieć międzyorganizacyjna jako konfiguracja części (funkcji) przedsiębiorstw
Stałe granice organizacji	Zmienne granice organizacji

Źródło: Cz. Sikorski, Zachowanie ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 74.

Organizacja sieciowa poprzez efekt sieci zmienia tradycyjny model funkcjonowania organizacji. Organizację sieciową cechuje:

- wiedza, która jest najważniejszym zasobem uczestników organizacji sieciowej. Organizacja sieciowa z jednej strony jest otwarta na pozyskiwanie nowej wiedzy, a z drugiej na jej chronienie jako kluczowego zasobu,
- proces decentralizacji,
- nieograniczona samoedukacja członków organizacji sieciowej poprzez dostęp do Internetu,
- miejsce pracy nie jest ściśle związane z konkretnym miejscem w przestrzeni,
- zmniejsza asymetrię zasobów informacji,
- model zatrudnienia portfelowego (*port folio working*), polegającego na samozatrudnieniu w więcej niż jednej organizacji.

Organizacja sieciowa polega na łączeniu względnie autonomicznych jednostek lub organizacji, które wzajemnie ze sobą kooperują¹.

Sieć jest złożona z wierzchołków (węzłów sieci) oraz połączeń pomiędzy nimi². Wierzchołki są jednostkami, gdzie realizowane są zadania przez uczestników sieci zdolnych do wzajemnego współdziałania. Ogniwa sieci charakteryzują się samodzielnością w zakresie określania strategii działania oraz kształtowania relacji kooperacyjnych. Ważna jest elastyczność i dynamika działania między poszczególnymi jednostkami. Tworzenie sieci wynika z poszukiwania komplementarnych zasobów zmniejszających niepewność działania³.

¹ P. Dwojacki, B. Nogalski, Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, 1998.

² Strategor, Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 392.

³ A. Jewtuchowicz, Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne, w: K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 34.

A. Salles wyróżnia trzy rodzaje sieci organizacji⁴:

- 1) oparte na bliskości relacji w środowisku lokalnym;
- 2) oparte na relacjach komplementarnych;
- 3) oparte na współdziałaniu związanym z przepływem informacji (bez wyodrębnienia granic terytorialnych).

Organizacja sieciowa różni się od tradycyjnej hierarchicznej organizacji i tworzy nową organizację poprzez konfiguracje różnych przedsiębiorstw. Konfiguracja ta zmienia się dynamicznie pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Szczególny wpływ ma rozwój technologii. Organizacje te łączą wspólny cel, określony przez realizowany projekt. Ponadto organizacje sieciowe dzielą się wiedzą, zasobami, ryzykiem. Organizacja sieciowa opiera się na zaufaniu. Cechuje się ciągłym procesem zmian związanych ze zdolnością do rekonfiguracji sieci, w zależności od określonych celów. Ważnym elementem jest system komunikacji związany ze sprawnym przekazywaniem informacji i wiedzy. W organizacji sieciowej, pomimo luźnych powiązań między organizacjami współzależnymi, musi być podmiot koordynujący wszelkie działania. Organizacja sieciowa jest efektywna w wyniku procesu uczenia się i tworzenia partnerskich relacji pomiędzy organizacjami. Elementem sprawczym rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest kapitał ludzki. W ramach organizacji sieciowej są powoływane zespoły projektowe, w których łączony jest kapitał intelektualny osób pochodzących z różnych organizacji. Współpraca członków zespołów koncentruje się na realizacji określonych celów i rozwiązywaniu problemów. W wyniku efektu synergicznego powstaje nowa wiedza. Organizacja sieciowa jest otwarta, różni uczestnicy kontaktują się ze sobą, częstotliwość kontaktów jest zróżnicowana, od sporadycznych do intensywnych trwających przez dłuższy okres. Łatwość kontaktowania się organizacji jest możliwa dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym, jakim jest Internet.

W organizacji sieciowej można wyróżnić następujące podmioty⁵:

- koordynatora (-ów), zwanego także brokerem, integratorem, operatorem lub kontrolerem, który ma wiedzę i umiejętności niezbędne do podejmowania decyzji na określonym poziomie,
- *business units* odpowiedzialnego za bezpośrednie kontakty z klientem zewnętrznym,
- *staff units* świadczący usługi uczestnikom sieci,

⁴ A. Salles, *Reseaux d'entreprises*, w: *Encyclopedie d'economie spatiale*, *Ekonomica*, Paris 1994, s. 315–323; za: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007, s. 158.

⁵ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Drukarnia Antykw S.C., Warszawa–Kluczbork 2004, s. 157.

- *project teams* dokonujący reorganizacji w systemie sieci,
- *alliance teams* realizujący projekty wspólnie z innymi kooperantami.

Funkcjonowanie wyżej wymienionych podmiotów wymaga integracji procesów wewnętrznych różnych organizacji poprzez stworzenie bezpośrednich lub pośrednich sieci powiązań, co zwiększy zasięg działania.

K. Łobos wyróżnia następujące wymiary organizacji sieciowej⁶:

- elastyczność,
- dynamika,
- spójność oparta na wzajemnym zaufaniu, która stanowi wymiar relacyjny sieci, wpływając na jakość relacji międzyorganizacyjnych,
- koordynacja,
- siła działania.

Wymienione wymiary są podstawą rozwoju organizacji tworzących sieć.

Partnerstwo organizacji sieciowej opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji⁷. Zaufanie umożliwia efektywne funkcjonowanie sieci, wzmacnia relacje międzyorganizacyjne oraz ułatwia kooperację. Zaufanie jest podstawą tworzenia kultury organizacyjnej. Jest nie tylko cechą kulturową, ale również kategorią ekonomiczną. A. Nieścior podkreśla, że zaufanie jako kategoria ekonomiczna w szerokim znaczeniu interpretowana jest jako relacja między organizacją a społeczeństwem, a w wąskim znaczeniu rozumiana jest jako relacja między różnymi współpracującymi organizacjami⁸. P. Sztompka określa zaufanie jako wyrażone w działaniu wobec partnera oczekiwanie, że wzajemne relacje będą korzystne⁹. Efektywne porozumienie w organizacji sieciowej zapewnia, obok zaufania, również jakość wzajemnych relacji wyznaczoną kompetentnością, sprawiedliwością, lojalnością i prawością¹⁰.

3. Zastosowanie struktury sieciowej w zarządzaniu projektami

Współczesne złożone projekty o międzynarodowym lub globalnym zasięgu wymagają zaangażowania specjalistycznych zasobów oraz wiedzy i doświadczenia osób lub zespołów projektowych różnych, często rozproszonych geograficznie, organizacji. W takiej sytuacji, aby zrealizować projekt, pozyskuje się do współpracy róż-

⁶ K. Łobos, Organizacje sieciowe, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 43.

⁷ J. M. Hatch, Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 196–197.

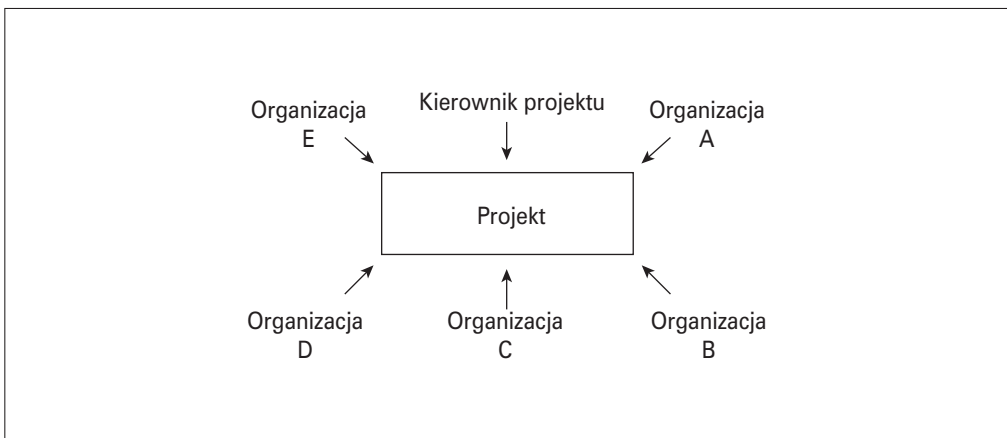
⁸ A. Nieścior, Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000, „Problemy Jakości”, Nr 9, s. 23–24.

⁹ P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 312.

¹⁰ A. Argandona, Sharing Out In Alliances: Trust and Ethics, „Journal of Business Ethics”, Nr 21/2/3, s. 222.

norodne organizacje, które tworzą strukturę sieciową. Struktura taka jest nowym rozwiązaniem w zakresie realizacji projektów, ale nie jest powszechnie stosowana. Jest ona porozumieniem pomiędzy organizacjami, które ma na celu zapewnienie współpracy przy realizacji projektu¹¹. Inicjator projektu nawiązuje kontakt z pozostałymi partnerami. Następuje połączenie zasobów organizacji współpracujących, choć niezależnych od siebie. Zespoły projektowe różnych organizacji skupiają się wokół celu projektu, a nie konkretnej organizacji, dlatego trudno jest określić schemat organizacyjny¹². W ramach struktury sieciowej zespoły działają niezależnie od terminu zakończenia projektu. Zespół po wykonaniu zadania może opuścić sieć. Struktura sieciowa opiera się na sprawności działania zespołów. Cechą charakterystyczną struktury sieciowej jest jej zmienność oraz problem koordynacji działań wielu organizacji. Ośrodkiem koordynacji może być Biuro Wsparcia Projektu, które zapewni integrację procesu realizacji projektu, określi jednolity standard realizacji projektu, zadba o relacje ekonomiczne, informacyjne, kulturowe oraz nieformalne między zespołami. Tymczasowość struktury sieciowej powoduje u jej członków poczucie zaniku przynależności do zespołu i organizacji, którą określił H. Fayol jako *esprit de corps*. W strukturach sieciowych działania skierowane są na realizację konkretnego projektu, a nie specjalizację funkcjonalną. Na rysunku 1 przedstawiono schemat struktury sieciowej, a w tabeli 2 zestawiono jej zalety i wady.

Rysunek 1. Struktura sieciowa



Źródło: opracowanie własne.

¹¹ M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 157.

¹² A. Nalepka, A. Kozina, Podstawy badania struktury organizacyjnej, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 108–110.

Tabela 2. Zalety i wady struktury sieciowej

Zalety	Wady
Inicjator projektu pełni rolę koordynatora	Mogą wystąpić problemy ze sprawnym obiegiem informacji i podejmowaniem decyzji
Duże zaangażowanie różnych organizacji	
Orientacja na współpracę	
Sprawnny system komunikacyjny z wykorzystaniem sieci komputerowej	Zakłócenia współpracy wynikające z nietrwałości struktury
Duża elastyczność	Tymczasowość struktury
Otwartość na innowacje i konieczne zmiany	Współpraca o luźnym charakterze może powodować chaos
Różne organizacje łączy wspólny projekt	Może dochodzić do nieporozumień i konfliktów pomiędzy współpracującymi organizacjami
Każda organizacja tworzy własny zespół projektowy oraz system zarządzania projektem	
Może być realizowanych kilka projektów równocześnie	

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Turbulentne otoczenie stawia przed organizacjami wyzwania. Współczesne organizacje, aby im sprostać, poszukują elastycznych rozwiązań strukturalnych, które cechują się pogłębionym procesem decentralizacji, luźnymi, nieformalnymi powiązaniem między różnymi organizacjami. Tak dowolnie tworzone konfiguracje umożliwia struktura sieciowa, która znajduje zastosowanie przy realizacji złożonych globalnych projektów. Określenie celów projektu umożliwia tymczasowe połączenie się autonomicznych organizacji w związku z jego realizacją. Struktura sieciowa zapewnia sprawne dynamiczne działanie, gdy jest ono oparte na zaufaniu wielu partnerów. Jest jedną z elastycznych form rozwiązań strukturalnych stosowanych we współczesnych organizacjach, które chcą sprostać wymogom stawianym przez globalizację. Struktury sieciowe są kanałami komunikacji ludzi, wymiany między nimi informacji i wiedzy rozproszonych przestrzennie organizacji. Struktura sieciowa jest jedną z efektywnych form organizacji przyszłości w wymiarze globalnym.

5. Bibliografia

1. Antczak Z., Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, Drukarnia Antykwa S.C., Warszawa-Kluczbork 2004.

2. Argandona A., Sharing Out In Alliances: Trust and Ethics, „Journal of Business Ethics”, Nr 21/2/3.
3. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2004.
4. Dwojcki P., Nogalski B., Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, 1998.
5. Hatch J. M., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Jewtuchowicz A., Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne, w: K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
7. Łobos K., Organizacje sieciowe, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
8. Nalepka A., Kozina A., Podstawy badania struktury organizacyjnej, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007.
9. Nieścior A., Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000, „Problemy Jakości”, Nr 9.
10. Salles A., Reseaux d'entreprises, w: Encyclopedie d'economie spatiale, Economica, Paris 1994, za: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007.
11. Sikorski Cz., Zachowanie ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
12. Strategor, Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995.
13. Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.

Przywódtwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

W warunkach bardzo szybkich zmian tradycyjne strategie, które zakładają stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nie są skuteczne. Teoria hiperkonkurencji zakłada, że przedsiębiorstwo działa w warunkach sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, nie zaś stabilnej długookresowej przewagi. Analizując założenia współczesnych koncepcji konkurowania i budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa, trudno abstrahować od podejmowania decyzji strategicznych dotyczących zmiany dotychczasowego kierunku działania, pozwalających szybko dostosować się do zmian na rynku, oczekiwań interesariuszy czy tego, jak zaskoczyć konkurentów¹.

Przedmiotem naszego zainteresowania jest przywództwo strategiczne związane z menedżerami najwyższego szczebla, i próba określenia jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw, na podstawie studiów teoretycznych i badań empirycznych².

2. Istota przywództwa strategicznego

Przywódtwo strategiczne rozumiane jest jako tworzenie wizji przyszłości, wyznaczenie długofalowych kierunków działania oraz takie wywieranie wpływu na uczestników organizacji, a także jej interesariuszy zewnętrznych, aby zrozumieli i zaakceptowali misję, cele oraz sposoby ich realizacji, zapewniając przetrwanie i rozwój organizacji w długiej perspektywie czasu. We współczesnych poglądach na temat istoty przywództwa podkreśla się, że liderzy powinni umieć kształto-

¹ Por. R. Veliyath, E. Fitzgerald, Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: the Sustainability of Competitive Advantage with Implications form Firm Competitiveness, „Competitiveness Review”, 2000, Vol. 10, Iss. 1.

² Przedstawione wyniki są fragmentem badań przeprowadzonych w ramach I. edycji grantu rektorskiego Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach pt: Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych pod kierunkiem naukowym T. Kraśnickiej w latach 2007–2008. W badaniach uczestniczyli: M. Bratnicki, T. Kraśnicka, G. Głód i R. Kozłowski.

wać relacje nie tylko z interesariuszami wewnętrznymi, ale także zewnętrznymi przedsiębiorstwa.

W ujęciu Irelanda i Hitta istotą przywództwa strategicznego jest nadawanie sensu funkcjonowaniu organizacji i definiowaniu jej celu poprzez tworzenie porównawczej wizji przyszłości³. Nawiązując do poglądów innych badaczy, przywództwo strategiczne można określić jako taką formę oddziaływania, w skutek której uczestnicy organizacji zachowują się w sposób wpływający na jej żywotność (jej długowieczność) i równocześnie zapewniający jej efektywność⁴. Można mówić o trojakim oddziaływaniu przywództwa strategicznego: przez tworzenie wizji, przez jej komunikowanie i inspirowanie uczestników organizacji oraz przez ukierunkowywanie organizacji na jej praktyczną realizację⁵.

Istotę przywództwa strategicznego najlepiej oddają koncepcje przywództwa transformacyjnego⁶, charyzmatycznego⁷ lub wizjonerskiego.

G. C. Avery wśród proponowanych czterech paradygmatów przywództwa⁸ (obok klasycznego, transakcyjnego i organicznego) wyróżnia paradygmat przywództwa wizjonerskiego.

Wizjonerstwo zajmuje także kluczowe miejsce w koncepcji przywództwa strategicznego A. J. Dubrina. Przedstawia on strategiczne przywództwo jako proces wyznaczania kierunku i inspiracji potrzebnych, aby tworzyć lub utrzymywać organizację, postrzegając je jako domenę najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Ważnymi komponentami przywództwa, w ujęciu Dubrina, jest antycypowanie i tworzenie przyszłości, myślenie rewolucyjne, dobrze rozwinięte umiejętności poznawcze (kognitywne) lidera oraz zasięganie informacji z różnych źródeł. Model uwzględnia także interesariuszy, których strategiczni przywódcy muszą mieć w swoim polu widzenia⁹.

Podobne podejście do natury efektywnego strategicznego przywództwa prezentują M. A. Hitt, R. D. Ireland i R. E. Hoskisson, którzy uważają, że obejmuje ono następujące składniki: wyznaczanie strategicznych kierunków, wykorzystywa-

³ Za: B. M. Bass, Executive and Strategic Leadership, „International Journal of Business”, 2007, Vol. 12, Nr 1.

⁴ M. Bratnicki, Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 97.

⁵ Np. W. G. Rowe, Creating Wealth In Organizations: The Role of Strategic Leadership, „Academy of Management Executive”, 2001, Nr 1, s. 81–94.

⁶ Por. Zarządzanie – teoria i praktyka, pod red. L. Koźmińskiego, A. K. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 337.

⁷ Por. A. J. Dubrin, Leadership. Research findings, practice and skills. Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2007, s. 72–73.

⁸ G. C. Avery, Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009.

⁹ A. J. Dubrin, Leadership..., *op. cit.*, s. 391.

nie i utrzymywanie kompetencji kluczowych (*core competencies*); rozwijanie kapitału ludzkiego, utrwalanie efektywnej kultury organizacyjnej; nacisk na praktyki etyczne, tworzenie zrównoważonej kontroli organizacyjnej¹⁰.

Z przedstawionych w zarysie poglądów dotyczących istoty przywództwa strategicznego wynika, że jest to proces wielowymiarowy. W poszukiwaniu nowego modelu przywództwa strategicznego – dla celów badań nad tym zjawiskiem – przyjęto, że:

- dotyczy ono naczelnych menedżerów, tj. najwyższego kierownictwa (członków zarządu, dyrektora firmy itp.),
- obejmuje wywieranie wpływu na zachowania i działania kadry kierowniczej niższych szczebli oraz pracowników (interesariuszy wewnętrznych), a także interesariuszy zewnętrznych (właściciele, klientów, dostawców itd.) poprzez zastosowanie różnorodnych instrumentów,
- można je opisać za pomocą takich wymiarów, jak: wizjonerstwo, kształtowanie kultury organizacyjnej (w tym zaufania), inspirowanie/motywowanie, wspieranie organizacyjnego uczenia się, relacje z interesariuszami.

Na przyjęte wyżej wymiary przywództwa wpłynął także model przedsiębiorczego przywództwa A. Tarabishy i M. Sashkin'a¹¹. Autorzy ci założyli hipotetycznie wpływ następujących charakterystyk i zachowań przywódczych na orientację przedsiębiorczą organizacji: skuteczność przywództwa, przywództwo wizjonerskie, upewnienie pracowników (*empowerment leadership*), przywództwo zaufania, przywództwo budujące kulturę.

3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Tematyka konkurencyjności zajmuje ważne miejsce w nurcie zarządzania strategicznego, jednak samo pojęcie wciąż nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania, co między innymi pociąga za sobą problemy z pomiarem i oceną. Podejmując rozważania na temat konkurencyjności, można traktować ją jako:

- czynnikową, czyli zdolność konkurencyjną – rozumianą jako długofalowa zdolność do sprostania konkurencji),
- wynikową, czyli pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność wynikowa jest zewnętrznym przejawem konkurencyjności czynnikowej¹².

¹⁰ M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, *Strategic management: Competitiveness and globalization*, 4 th edn. OH: South-Western College Publishing, Cincinnati 2001.

¹¹ A. Tarabishy, M. Sashkin, *Entrepreneurial Leadership: Defining and Validating a New Construct*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management 2007, Philadelphia, PA. 2007.

¹² R. Tomanek, *Konkurencyjność transportu miejskiego*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002, s. 11.

Kategoria „konkurencyjności przedsiębiorstwa” integruje ocenę marketingową i inwestycyjną. W krótkim okresie konkurencyjność przedsiębiorstwa może być utożsamiana z jego pozycją konkurencyjną. Konkurencyjny jest ten podmiot, który w działalności gospodarczej tworzy taki poziom wartości dodanej, jaka umożliwia z jednej strony zwiększenie atrakcyjności handlowej, niezbędnej do wzrostu jego udziału w rynku, a z drugiej strony zapewnia osiągnięcie poziomu rentowności i akumulacji, umożliwiając ponadprzeciętny rozwój. Jeśli przedsiębiorstwo uzyskuje wzrost sprzedaży i umacnia pozycję rynkową, a jednocześnie nie uzyskuje korzyści zapewniających mu odpowiedni poziom akumulacji i inwestycji, to jest niekonkurencyjne¹³.

Istnieją podejścia w tym zakresie, które definiują pozycję konkurencyjną jako przejaw możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa widzianych *ex ante* lub jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności jednocześnie¹⁴. W kontekście tych rozważań ważne jest również rozróżnienie dwóch pojęć: pozycji rynkowej i pozycji konkurencyjnej. Pozycję rynkową przedsiębiorstwa określa przede wszystkim jego udział w rynku¹⁵. Natomiast pozycja konkurencyjna jest pojęciem szerszym, gdyż uwzględnia dodatkowo inne czynniki, jak na przykład sieć powiązań handlowych, finansowych i kapitałowych¹⁶.

4. Wpływ przywództwa na wyniki przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność – kierunki badań

Z analizy zarówno modeli tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw i jej determinant, jak również wyników badań na temat wpływu przywództwa na osiągnięcia organizacji, wynika, że rzadkie są próby poszukiwania związków między przywództwem a pozycją konkurencyjną organizacji. Dostępne opracowania poruszające tę problematykę mają głównie charakter teoretyczny i przedstawiają modele, które mogą stać się podstawą badań empirycznych i weryfikacji stawianych w nich hipotez. W opinii niektórych autorów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej coraz większą rolę odgrywają zasoby niematerialne, jak np.: przywództwo, wartość marki,

¹³ J. W. Bossak, W. Bieńkowski, Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 19.

¹⁴ M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002, s. 293–296; Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

¹⁵ Analizę pozycji rynkowej można rozszerzyć, uwzględniając oprócz udziału rynkowego także wielkość rynku, pojemność oraz dynamikę rynku: Podstawy marketingu, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 407.

¹⁶ J. W. Bossak, W. Bieńkowski, Międzynarodowa..., *op. cit.*, s. 31.

reputacja¹⁷. Przykładem prób powiązania przywództwa z konkurencyjnością firmy może być praca P. Lyonsa¹⁸, w której autor wykazuje wpływ przygotowania menedżerskiego (wiedza, umiejętności praktyczne, zdolność do uczenia się), zdolności interpersonalnych (z wyodrębnieniem sfery przygotowania mentalnego i intelektualnego) oraz umiejętności kształtowania stosunków interpersonalnych na efekty pracy menedżera (a w konsekwencji na wyniki organizacji).

Model, w którym kompetencje przywódcze potraktowano jako czynnik determinujący osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa globalnego, proponują J. A. Petrick, R. F. Scherer, J. D. Brodzinski, J. F. Quinn, M. F. Ainina. Autorzy ci zwracają też uwagę na styl globalnego przywództwa, który generuje wysoki poziom osiągnięć poprzez zrównoważanie czterech kryteriów: rentowności i produktywności, ciągłości i skuteczności, zaangażowania i morale oraz adaptacyjności i innowacyjności¹⁹. Ponadto, w przytoczonym modelu rozważa się wpływ reputacji jako kapitału decydującego o poziomie kompetencji wyróżniających firmę, szukając także związków pomiędzy tym kapitałem a przywództwem.

Znacznie bogatszy jest dorobek badawczy w zakresie wpływu przywództwa na szeroko rozumiane wyniki przedsiębiorstwa. Badania te były prowadzone w różnych płaszczyznach, z różnych pozycji teoretyczno-metodologicznych, przy czym szczególnie częstym przedmiotem badań były relacje: przywództwo – wyniki grupy²⁰.

Analiza historii badań na temat wpływu przywództwa na osiągnięte wyniki (przez grupę czy organizację jako całość) pozwala zauważyć, że wyniki tych badań nie są jednoznaczne. Nietrudno spotkać także poglądy, które dezawuuują znaczenie przywództwa²¹. Jednocześnie w literaturze przedmiotu znajdujemy wyniki badań, które kończą się konkluzją wyrażającą brak związków między przywództwem a osiąganymi wynikami przez pracowników lub organizację. Wyniki takich badań prezentują np.: D. Day i R. Lord, poddając je krytycznej analizie. Badania dotyczyły wpływu przywództwa związanego z kierownictwem najwyższego szczebla (*executive leadership*) na efektywność organizacji.

Z wywodu, nie tylko Day'a i Lorda, wynika, że w badaniach przywództwa strategicznego, sprawowanego przez naczelných menedżerów zarządzających orga-

¹⁷ J. Low, P. C. Kalafut, Niematerialna wartość firmy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁸ P. Lyons, A leadership development model to improve organizational competitiveness, „Advances in Competitiveness Research”, 2007, Vol. 15.

¹⁹ J. A. Petrick, R. F. Scherer, J. D. Brodzinski, J. F. Quinn, M. F. Ainina, Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, „The Academy of Management Executive”, 1999, Vol. 13.

²⁰ T. A. Judge i R. F. Piccolo dokonali przeglądu literatury z 87 lat, celem zbadania wpływu przywództwa transformacyjnego na różne wskaźniki wyników organizacji. Na podstawie: A. J. Dubrin, Leadership..., *op. cit.*, s. 89–90.

²¹ S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004, s. 269.

nizacją, należy dążyć do stworzenia odrębnego modelu teoretycznego tego rodzaju przywództwa. Potrzebna jest zatem szersza jego konceptualizacja i poszukiwanie nowych podstaw metodologicznych²².

5. Metodyka badań

Celem badań empirycznych była próba oceny przywództwa strategicznego oraz określenie wpływu jego wymiarów na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Zdecydowano się wykorzystać badania sondażowe, mając świadomość, że badania ilościowe, podobnie jak jakościowe, mają swoje mocne i słabe strony, na które zwraca uwagę m.in. D. Silverman²³. W tym celu opracowano kwestionariusz, który jest podstawowym narzędziem badawczym wykorzystywanym w badaniach sondażowych. Dwadzieścia pięć stwierdzeń ujętych w kwestionariuszu posłużyło respondentom do pomiaru – w skali Likerta (5-stopniowej) – jakości przywództwa. Przedmiotem oceny było 5 zoperacjonalizowanych wymiarów przywództwa: wizjonerstwo, kształtowanie kultury organizacyjnej, inspirowanie/motywowanie, wspieranie organizacyjnego uczenia się, relacje z interesariuszami. Dla określenia oceny pojedynczego wymiaru obliczono średnią arytmetyczną oceny stwierdzeń przyporządkowanych temu wymiarowi.

W ocenie konkurencyjności firm wykorzystano 3 rodzaje miar, które określają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Są to miary pozwalające ocenić: sytuację finansową, pozycję rynkową i atrakcyjność inwestycyjną. W kwestionariuszu zamieszczono 12 stwierdzeń, które były oceniane przez respondentów. Siłę zależności mierzono wykorzystując współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Wszystkie analizy zależności zostały wykonane w ujęciu warstwowym, wynikającym z podziału badanej grupy według przyjętych kryteriów różnicujących.

Do przeprowadzenia badań wykorzystano odmianę ankiety pocztowej, przesłaną do firm drogą elektroniczną. Przedmiotem analizy było 106 przedsiębiorstw, co odpowiada liczbie poprawnie wypełnionych ankiet – przez menedżerów różnych szczebli zarządzania w tych przedsiębiorstwach. Według kryterium liczby zatrudnionych osób, próba ta przedstawia się następująco:

- do 49 osób – 66 firm (62,26% badanych przedsiębiorstw),
- 50–100 osób – 25 firm (23,58% badanych przedsiębiorstw),
- powyżej 100 osób – 15 firm (14,15% badanych przedsiębiorstw).

²² D. V. Day, R. G. Lord, Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology, „Journal of Journal of Management”, 1998, Vol. 14.

²³ D. Silverman, Interpretacja danych jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Natomiast według okresu istnienia podział badanych podmiotów jest następujący:

- do 10 lat – 22 firmy (20,75% badanych przedsiębiorstw),
- 10–20 lat – 59 firm (55,66% badanych przedsiębiorstw),
- powyżej 20 lat – 25 firm (23,58% badanych przedsiębiorstw).

Z powyższych danych wynika, że respondenci uczestniczący w badaniach reprezentowali w zdecydowanej większości małe i średnie przedsiębiorstwa, istniejące na rynku co najmniej 10 lat.

6. Wyniki badań i próba ich interpretacji

Ocena przywództwa została przeprowadzana na podstawie szczegółowej oceny pięciu jego wymiarów. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki ocen w skali od 1 do 5 dla całości badanej próby. Generalnie jakość przywództwa została oceniona poniżej wartości środkowej (wynoszącej 3 pkt), a więc można ją określić jako przeciętną. W ramach poszczególnych wymiarów występują stosunkowo niewielkie różnice. Najwyżej oceniono wspieranie organizacyjnego uczenia się (średnia wskazań – 2,72 pkt), a najniżej – relacje z interesariuszami (średnia wskazań – 2,12 pkt).

Tabela 1. Ocena wymiarów przywództwa

Wymiary przywództwa	Ocena w skali od 1 do 5
Wizjonerstwo	2,47
Kształtowanie kultury organizacyjnej	2,34
Inspirowanie/motywowanie	2,23
Wspieranie organizacyjnego uczenia się	2,72
Relacje z interesariuszami	2,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pozycja konkurencyjna została oceniona w skali od 1 do 5 na poziomie 3,17. Na tę ocenę składają się następujące składniki:

- ocena sytuacji finansowej – 3,48,
- ocena pozycji rynkowej – 3,36,
- ocena atrakcyjności inwestycyjnej – 2,66.

Jak wynika z powyższych danych, na zagregowaną ocenę pozycji konkurencyjnej pozytywnie wpłynęły relatywnie wysokie oceny sytuacji finansowej i pozycji rynkowej firmy, zaś negatywnie – znacznie niższa ocena atrakcyjności inwestycyjnej. Ocena zależności wymiarów przywództwa i pozycji konkurencyjnej wskazuje

na występowanie wyłącznie korelacji ujemnych – od wysokich (powyżej $-0,7$) do niskich o charakterze nieistotnym ($-0,04$).

Z analizy powyższych danych wynika, że w zaproponowanym ujęciu przywództwo strategiczne zostało ocenione jako przeciętne czy wręcz słabe. Trzeba mieć jednak świadomość, że powyższa ocena dotyczy przywództwa – tak jak widzą je respondenci. Respondenci stosunkowo nisko ocenili jakość przywództwa, w ograniczonym stopniu różnicując poszczególne jego wymiary. Ocena zależności wymiarów przywództwa i pozycji konkurencyjnej wskazuje na występowanie korelacji ujemnych. Przykładowo, według kryterium liczby zatrudnionych osób siła korelacji ujemnej powiększa się wraz ze wzrostem rozmiarów firmy, a także wraz z „wiekiem” przedsiębiorstw. Dążąc do wyjaśnienia stwierdzonych zależności ujemnych, można sformułować następujące przypuszczenie, że jakość przywództwa nie odgrywa znaczącej roli w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej, co może wynikać z relatywnie niskich ocen przywództwa w badanych organizacjach. Może też świadczyć o skuteczności innych „stylów” przywództwa (dominacji innego paradygmatu, np. klasycznego²⁴), które przynoszą pozytywne rezultaty. Można też zaryzykować tezę, że korelacje ujemne pomiędzy badanymi wymiarami przywództwa, a wymiarami konkurencyjności świadczą o zakresie swoistego „niedopasowania” przywództwa, postrzeganego przez respondentów do postrzeganego przez nich istniejącego poziomu sytuacji finansowej, pozycji rynkowej oraz atrakcyjności inwestycyjnej ich przedsiębiorstw. To „niedopasowanie” nasila się wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstw oraz okresem ich funkcjonowania. Rodzi się pytanie, czy może niskie oceny przywództwa strategicznego świadczą przede wszystkim o tym, że nie jest ono charakterystyczne dla kierownictwa badanych organizacji?

Analizując wyniki badań, należy mieć na uwadze, że wzajemne relacje pomiędzy wyszczególnionymi elementami modelu znajdują się pod stałym wpływem licznych czynników zewnętrznych, sytuacyjnych. Przedsiębiorstwa działają w różnym otoczeniu, w tym odmienne mogą być warunki konkurowania badanych firm.

Przyczyny leżące u źródeł zidentyfikowanych relacji między przywództwem strategicznym a konkurencyjnością, mogą w części wynikać z przyjętych wymiarów przywództwa, metody pozyskiwania danych, małej próby badawczej, ale mogą też mieć głębsze przyczyny związane, po pierwsze, ze stosowanymi innymi stylami przywództwa i, po drugie, z samą rolą przywództwa strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza małych i średnich.

Otrzymane wyniki badań powinny być interpretowane z dużą ostrożnością, głównie ze względu na ich sondażowy i ilościowy charakter oraz inne ograniczenia.

²⁴ Por. G. C. Avery, *Przywództwo...*, *op. cit.*, s. 39–41.

7. Podsumowanie

W podsumowaniu przeprowadzonych badań należy podkreślić ich prekursorski charakter. W literaturze przedmiotu nie natrafiono na badania empiryczne związków między przywództwem strategicznym a konkurencyjnością organizacji. Podobny charakter miała również metodyka badań – opracowano autorskie narzędzie badania z zaproponowanymi wymiarami przywództwa i konkurencyjności.

Uzyskane wyniki badań nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków, raczej skłaniają do formułowania kolejnych pytań i hipotez, inspirując do kontynuacji badań nad przywództwem strategicznym w polskich przedsiębiorstwach. Można sugerować, aby w dalszych badaniach uwzględnić modyfikację wymiarów przywództwa, doskonalenie narzędzia badawczego lub wykorzystanie innych, już istniejących skal do pomiaru przywództwa oraz podjęcie równoległe badań jakościowych przywództwa strategicznego (analiza typu *case study*, zastosowanie wywiadu pogłębionego).

8. Bibliografia

1. Avery G. C., Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009.
2. Bass B. M., Executive and Strategic Leadership, „International Journal of Business”, 2007, Vol. 12, Nr 1.
3. Bossak J. W., Bienkowski W., Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
4. Bratnicki M., Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2002.
5. Day D. V., Lord R. G., Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology, „Journal of Journal of Management”, 1998, Vol. 14.
6. Dubrin A. J., Leadership. Research findings, practice and skills. Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2007.
7. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., Strategic management: Competitiveness and globalization, 4 th edn. OH: South-Western College Publishing, Cincinnati 2001.
8. Low J., Kalafut P. C., Niematerialna wartość firmy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Lyons P., A leadership development model to improve organizational competitiveness, „Advances in Competitiveness Research”, 2007, Vol. 15.

10. Petrick J. A., Scherer R. F., Brodzinski J. D., Quinn J. F., Fall Ainina M., Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, „The Academy of Management Executive”, 1999, Vol. 13.
11. Podstawy marketingu, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
12. Robbins S. P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004.
13. Rowe W. G., Creating Wealth In Organisations: The Role of Strategic Leadership, „Academy of Management Executive”, 2001, Nr 1.
14. Silverman D., Interpretacja danych jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
15. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.
16. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001.
17. Tarabishy A., Sashkin M., Entrepreneurial Leadership: Defining and Validating a New Construct. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management 2007, Philadelphia, PA. 2007.
18. Tomanek R., Konkurencyjność transportu miejskiego, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002.
19. Veliyath R., Fitzgerald E., Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: the Sustainability of Competitive Advantage with Implications form Firm Competitiveness, „Competitiveness Review”, 2000, Vol. 10, Iss. 1.
20. Zarządzanie – teoria i praktyka, pod red. L. Koźmińskiego, A. K. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Przełomy strategiczne związane ze zmieniającą się rolą biznesu w społeczeństwie

1. Wprowadzenie

Metaforą ilustrującą przełomy strategiczne jest **rzeka**, która bierze swoje początki u znajdujących się wysoko źródeł, a jej bieg w kierunku większego zbiornika znajdującego się niżej kształtuje się pod wpływem rzeźby terenu. Umożliwia życie i tworzy zróżnicowane ekosystemy, wiele z nich jest niepowtarzalnie pięknych. Ma siłę i potencjał energetyczny. Jeśli jej wody są wykorzystywane w sposób nie-zrównoważony, są zanieczyszczane, wówczas nikt nie ma z niej pożytku, a czasem jej wody nie dopływają do morza wskutek nadmiernej eksploatacji, co prowadzi do globalnych zaburzeń, jak w przypadku Żółtej Rzeki w Chinach. Woda jest zasobem bezcennym. Może wysychać pod wpływem klimatu, z dramatycznymi skutkami dla ludzi i przyrody, jak w wielu krajach afrykańskich. Koryto rzeki podlega zmianom. Może być niezauważalnie rzeźbione przez tysiąclecia, ponieważ rzeka cały czas wykonuje pracę transportu i osadzania materiału skalnego, lub zmieniane wskutek pojawienia się przeszkód, np. wypiętrzających się gór. Ludzie budują zapory, aby wykorzystać siłę jej energii. Ingerencja w siły natury, bez znajomości powiązań systemowych, może prowadzić do doraźnych cząstkowych korzyści, uzyskiwanych jednak za cenę zaburzeń w całym ekosystemie rzeki, a nawet całej biosferze, chociaż są one trudno mierzalne.

Źródłem dobrobytu jest wiedza, przedsiębiorczość i praca, ale nie ma życia poza biosferą. Idee są źródłami, które mogą się przemienić w rzekę, jeśli napotkają korzystny klimat. Tworzy go nie tylko przyroda, która jest głównym warunkiem przetrwania tylko w państwach, gdzie jedynym kapitałem są zasoby natury. W państwach rozwiniętych liczy się kapitał antropogeniczny i społeczny, zdolny do generowania wartości przekraczających korzyści ekonomiczne. Jednak systemami społeczno-ekonomicznymi nie rządzą tak jednoznaczne prawa, jak prawo wyrównywania poziomu cieczy w naczyniach połączonych. Są tu zróżnicowane systemy etyczne, zatomizowane i konkurencyjne struktury gospodarcze, mające zapewnić rosnące korzyści i wpływy. Paradoksalnie, nieunikniony w tym dążeniu proces umiędzynarodawiania i globalizacji, będący działaniem integrującym, stwa-

rza warunki do niekontrolowanego zawłaszczania korzyści¹, co pogłębia istniejące dysproporcje². W efekcie uwidacznia konflikty i sprzeczne interesy coraz trudniejsze do ignorowania. Świadczą o tym wojny, piractwo i światowy terroryzm, utrata zaufania do liderów, nierównoważony rozwój. Kraje zdeterminowane do zmiany *status quo* odgrywają rosnącą rolę, ponieważ otoczenie globalne jest dla nich zarazem wielką szansą na zmianę, jak i źródłem zagrożeń.

Współczesny kryzys obnaża ograniczenia dotychczasowego ładu, podważa uznane teorie zarządzania, edukację menedżerską, nastawienie na krótkoterminowe korzyści przy dopuszczalnych ryzykownych zachowaniach jednostek i firm na globalnym rynku. Jest to nowa szansa dla przedsiębiorców z krajów uważanych dotąd za słabsze w grze ekonomicznej. Wagi nabiera dostęp do kapitału, talenty i wiedza, które umożliwią budowę nowych praktyk biznesowych. Korporacje przechodzą gruntowną renowację. Kraje o mało mobilnych i nieróżnicowanych zasobach, niskim kapitale, słabych powiązaniach kooperacyjnych mają mniejsze szanse na szybkie pokonanie trudności. Pokonanie kryzysu wymaga przełomu w dotychczasowym sposobie myślenia i strategii. Rośnie poziom konfliktu społecznego, zaś debata polityczna i presje społeczne zarówno na państwo, jak i na biznes, nabierają szczególnej ostrości i siły. Rośnie rola ugrupowań integracyjnych.

2. Nowe oczekiwania i propozycje kierunkowe zmian w Unii Europejskiej

Definiowane są globalne wyzwania dotyczące walki z recesją oraz ochrony ważnych priorytetów, jak zmniejszenie presji na klimat. Nabiera znaczenia stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju, budowa nowego globalnego ładu politycznego, poprawa warunków bytu społeczeństw, a nie elit. Źródłem wzrostu upatruje się w szerokim udziale ludzi w procesach innowacyjnych, rozumianych szerzej niż postęp technologiczny tworzony w laboratoriach badawczych, zespołach naukowych i parkach nauki. Nowoczesne rozumienie innowacji nie neguje ich roli, ale rozszerza ich zakres do procesu społecznego, w którym uczestniczą i współpracują różnorodne

¹ Świadczą o tym raporty o globalnej korupcji, opracowywane przez organizację Transparency International. Wskaźnik CPI (*Corruption Perception Index*) oceniany jest w skali od 10 do 0 (10 brak korupcji, 0 wysoka korupcja) na podstawie ocen ludzi reprezentujących różne środowiska instytucjonalne, jak biznes, uczelnie, analitycy ryzyk. Przeglądy obejmują 146 krajów, a ich wyniki są zamieszczane na stronie www.globalcorruptionreport.org

² Obserwuje się drastyczne pogłębianie nierówności płacowych, nie tylko pomiędzy krajami ubogimi a bogatymi, ale nawet w krajach uważanych za bogate, jak Stany Zjednoczone. Dotyczy to relacji pomiędzy wzrostem płac wyższej kadry kierowniczej (top 5), średniej kadry kierowniczej oraz pracowników. Od 1990 roku do 2001 roku płace szefów firm wzrosły o 463%, płace robotników o 42%, przy wzroście firm ze wskaźnika S&P 500 o 248%, średnich zyskach korporacji na poziomie 88% i poziomie inflacji o 36%. Źródło: Institute for Policy Studies and United for a Fair Economy, 2003.

środowiska i instytucje³. Wielkie efekty można uzyskać tylko dzięki innowacjom zapewniającym wzrost przychodów i rentowności oraz spełnienie oczekiwań interesariuszy na dużą skalę. Nie chodzi tylko o redukcję kosztów, ale zmiany wzorców produkcji, usług i konsumpcji. Firmy, aby uzyskać społeczną licencję na działanie w danym środowisku będą musiały sprostać coraz bardziej rygorystycznym wymogom, co zmusza je do budowy elastyczności w formułowaniu i realizacji strategii. Często będą to strategie zwrotu strategicznego, a nie wzrostu, konsolidacji, czy też zniw. Firmy, które po mistrzowsku opanują te kompetencje, będą, zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej, wygrywały konkurencję międzynarodową. Oznacza to zmiany na wielu poziomach gospodarki i społeczeństwa.

Panel biznesu ds. przyszłej polityki UE w zakresie innowacji sformułował swoje rekomendacje w 5 obszarach: rozszerzenia koncepcji innowacji, szybkości procesu synchronizacji zmian, inwestycji w nową infrastrukturę, nowych modeli finansowania oraz nowych platform współpracy⁴.

3. Biznes a społeczeństwo – badania europejskie

Raport przygotowany przez EABiS dla KE w ramach 6 PR⁵ podkreśla, że kluczowym celem było stworzenie wspólnej platformy badawczej, która pozwalałaby przedsiębiorstwom, uczelniom i innym partnerom wzbogacić wiedzę i badania nad odpowiedzialnością biznesu wobec społeczeństwa w Europejskim Obszarze Badawczym (ERA). Zidentyfikowano wcześniej wiele barier. Stwierdzono, że badania były rozproszone, pozbawione wsparcia krajowego i regionalnego, współpracy między ośrodkami, wiedza teoretyczna nie była integrowana z praktyką, ujęcie tematyki CSR było wąskie. W praktyce budowa relacji biznesu ze społeczeństwem wymagała podejścia instytucjonalnego, jednak udział interesariuszy w badaniach był nikły. Popularyzacja wyników badań ograniczona, nie sięgając szczybla europejskiego. Jako potencjalny nośnik zmian strategicznych CSR nie znajdowała przełożenia na programy edukacyjne oraz brak było warunków instytucjonalnych do rozwoju karier naukowo-badawczych.

³ Zob. demoseuropa@demoseuropa-info.eu. Organizacja demosEUROPA Centrum Strategii Europejskiej zajmuje się popularyzacją polityki UE.

⁴ Zob. szerzej raport: „Reinventing Europe Through Innovation”, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf

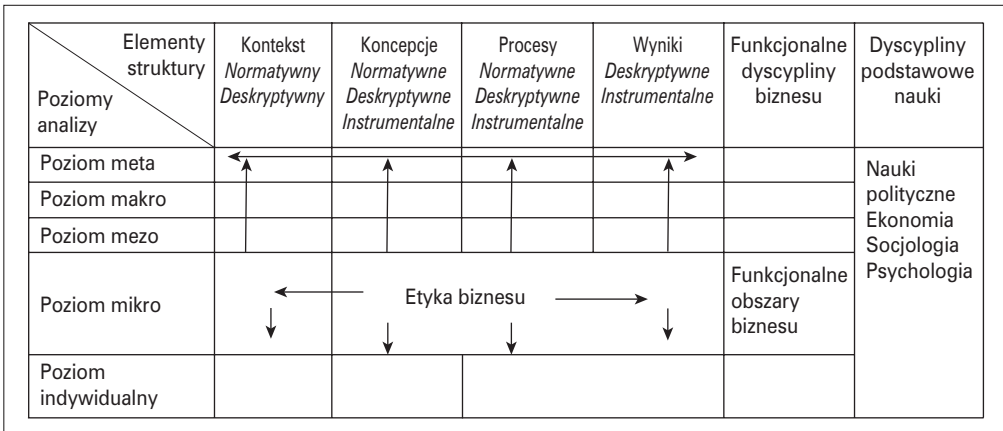
⁵ Projekt Nr 506423, Akronim: CSR Platform, Tytuł projektu: European Platform for Excellence in CSR Research. Priorytet tematyczny: Citizens and Governance in a Knowledge Based Society (7). Przedstawiony Komisji Europejskiej we wrześniu 2008 roku. W projekcie brało udział 13 instytucji. Autorka tego referatu brała udział w pracach międzynarodowego zespołu koordynowanego przez EABiS (*European Academy for Business in Society*), a obecnie uczestniczy w ewaluacji propozycji finansowania badań zgłaszanych do konkursu w ramach 7.PR.

Komisja Europejska była zainteresowana takimi zagadnieniami, jak:

- różnorodne i powiązane aspekty CSR oraz jej rola w zmieniających się relacjach pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym,
- różnorodne koncepcje i zakres odpowiedzialności,
- udział interesariuszy i rozszerzona koncepcja *corporate governance*,
- wpływ CSR na rozwój biznesu, wzrost i inne wskaźniki wyników (np. wskaźniki środowiskowe, standardy pracy),
- różne podejścia do CSR: dobrowolne i regulowane,
- związek CSR z zagadnieniami globalnymi: handlem, pomocą, prawami człowieka, środowiskiem, walką z korupcją⁶.

Zostały sformułowane 3 priorytety strategiczne, obejmujące mobilizację międzynarodowej, multidyscyplinarnej i zróżnicowanej wiekowo i pod względem rodzaju badań społeczności badaczy, budowę platformy współpracy oraz stworzenie efektywnego systemu upowszechniania wiedzy o CSR. Podstawami do formułowania rekomendacji stały się projekty badawcze finansowane przez KE, tj. RESPONSE, RARE i ESTER⁷, a także wiedza zgromadzona w EABiS ze współpracy z partnerami korporacyjnymi⁸. Badania naświetliły złożoność zagadnienia obejmującego 5 poziomów analizy w zakresie 4 elementów struktury tematycznej: kontekstu, koncepcji, procesów i wyników, znacznie wychodząc poza tradycyjne funkcje biznesu⁹.

Rysunek 1. Poszerzenie ram badawczych wynikające z działań Platformy CSR oraz Biznesu w społeczeństwie



Źródło: EABiS Corporate Knowledge&Learning Programme, s. 43.

⁶ *Ibidem*, s. 19.

⁷ Zob.: http://www.insead.edu/ibis/response_project/index.htm ; <http://www.rare-eu.net/>; <http://ester.u-bordeaux4.fr/siteanglais/accueil.htm>

⁸ EABiS Corporate Knowledge&Learning Programme.

⁹ *Ibidem*, s. 37–39.

Na podstawie rysunku 1 zostały sformułowane rekomendacje dotyczące przyszłych badań w zakresie CSR. Objęły one 11 priorytetowych obszarów zmian:

- 1) **rządzenie:** globalna troska o klimat, praca, prawa człowieka, wyczerpywanie zasobów, konflikt, migracje, lokalne deficyty instytucjonalne – wymagają nowych modeli i podejść uwzględniających instytucje rządowe, pozarządowe, biznes i społeczeństwo obywatelskie. Mają one odnosić się do globalnych imperatywów, tworząc struktury i systemy;
- 2) **współpraca, partnerstwo, klastery i alianse:** pojawiają się różnorodne formy działania wspólnie stosujące odpowiedzialne praktyki odpowiadające uzgodnionym interesom partnerów, wymieniają doświadczenia i wspólnie się uczą, podejmują wspólne wyzwania wobec innych podmiotów;
- 3) **rozwięte i wschodzące gospodarki i społeczeństwa:** relacje pomiędzy nimi w procesie internacjonalizacji biznesu zmieniają łańcuchy logistyczne dostaw, wspierają rozwój rynków wschodzących, przy poszanowaniu lokalnych kultur i warunków środowiskowych, wzmacniając czynniki instytucjonalne;
- 4) **zróźnicowanie i doskonałość w CSR w ramach ERA:** 27 państw członkowskich wykazuje zróźnicowany poziom rozwoju CSR, jednak wspólne dziedzictwo europejskie skłania do wykorzystania tej różnorodności dla zaawansowania wiedzy i praktyk możliwych do zastosowania w całej wspólnotocie;
- 5) **konkurencyjność a CSR:** jest to krytyczna zależność polegająca na wzajemnym wsparciu. Badania powinny koncentrować się na zidentyfikowaniu warunków i praktyk, w których te synergije powstają;
- 6) **praktyka zmian w przedsiębiorstwach:** CSR jest relatywnie nowym zjawiskiem. Badania powinny się koncentrować na zagadnieniach adaptacji, integracji, uczenia się i innowacji;
- 7) **strategia corporate governance (CG) włączająca odpowiedzialność do biznesu:** strategia i wzorce CG są kluczowe dla CSR poprzez sposoby, jakie stosuje kierownictwo firm, ukierunkowując działania, orientację i dostosowanie firm do rynków i kształtując relacje ze społeczeństwem. Obecnie niewiele firm może być wzorcem do naśladowania;
- 8) **umiejętności menedżerskie i kompetencje organizacyjne:** niedostatki programów edukacyjnych w tym zakresie opóźniają zmiany i wymagają identyfikacji, kodyfikacji i rozwoju zdolności do ich upowszechniania w firmach;
- 9) **studia sektorowe:** są niezbędne w sektorach o dużym wpływie na środowisko i społeczeństwo. Chodzi o ich rdzenne systemy, procesy, struktury, wiedzę i zarządzanie wynikami, a także przywództwo. Zidentyfikowano

8 sektorów: Telekomunikacja i ICT; Transport i Logistyka; Turystyka i Podróż; Handel Detaliczny i Dobra Konsumpcyjne; Farmaceutki; Energia Elektryczna, Ropa i Gaz Ziemny; Przemysły Wydobywcze i Materiały Podstawowe; Finanse i Usługi Finansowe (w tym Ubezpieczenia);

- 10) **CSR w sektorze MŚP:** ich udział w gospodarce europejskiej wymaga zbadania mechanizmów integracji CSR do ich działań biznesowych, udziału w procesach innowacyjnych i wpływu na lokalną i regionalną konkurencyjność, środowisko naturalne i społeczne;
- 11) **CSR a zrównoważony rozwój:** CSR została uznana przez Komisję Europejską jako forma udziału biznesu w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej i jej krajach członkowskich. Skala zobowiązań wynikających ze stosowania CSR znacznie wzrosła od czasu przyjęcia Strategii Lizbońskiej w 2000 roku. Potrzebny jest jednak system pomiaru rezultatów. Reakcja na zmiany klimatyczne stała się integralną częścią CSR.

4. Podsumowanie

Badania nad CSR powinny uwzględniać postulat biznesu dotyczący zrozumienia potencjalnych możliwości działania na rzecz wartości społecznych i ekologicznych, a także repertuaru instrumentów zarządczych. 60% wysokiej rangi menedżerów, indagowanych przez EABiS na telekonferencji z udziałem Jeffa Hittnera, Lidera CSR w IBM Global Business Services, uznała, że CSR jest ważniejsza niż rok temu, ale pyta, gdzie znaleźć informację o jej wpływie na wyniki biznesowe. Debata powinna dotyczyć kreowania trwałej wartości i wpływu CSR na wyniki finansowe i niefinansowe¹⁰. Wiąże się to ze zidentyfikowanymi w badaniach 5 priorytetami:

- 1) CSR w firmach szybko ewoluuje ze szczebla taktycznego na strategiczny, gdzie decyduje się o stopniu integracji działań;
- 2) wzrasta popyt firm, polityków i innych instytucji na instrumenty pomiaru wpływu CSR na realizację celów;
- 3) firmy stają się w coraz szerszym zakresie częścią procesu rządzenia w społeczeństwie;
- 4) potrzebne są nowe modele wspólnych badań prowadzonych przy udziale różnych interesariuszy;

¹⁰ Zob. Sustainable Value. Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-financial Performance of the Firm, EABiS, Cranfield University, SDA Bocconi School of Management, Vleric Leuven Gent Management School, 2009, raport na stronie eabis.org

5) uruchomienie Platformy CSR przyczyniło się do wzrostu zainteresowania tą tematyką i aktywności badawczej w ramach ERA. Sondaż 80 respondentów europejskich ze szkół biznesu i uniwersytetów przez EABiS pokazuje, że: 88% potwierdziło rozwój badań nad CSR w ich uczelniach, w tym 68% interdyscyplinarnych, 72% międzyuczelnianych, 55% zapewnia nadzór na poziomie doktorskim i wyższym, 31% ma dedykowane CSR programy doktoranckie.

Jednocześnie oceniono, że kadra i organizacje nie są dobrze przygotowane do podjęcia tych wyzwań, gdyż tylko 30% firm gromadzi systematycznie informacje do pomiaru wskaźników zrównowazenia działalności, nieliczne firmy gromadzą dane z łańcuchów dostaw, a 30% nigdy tego nie robiło. 35% menedżerów uznało, że rozumie troskę swoich klientów o trwałość rozwoju. Firmy europejskie wyprzedzają pod tym względem firmy amerykańskie, zaś azjatyckie są na końcu. Warto jednak odnotować, że powyższe statystyki mają podwójne wartości w przypadku najlepszych firm, co wskazywałoby na pozytywną korelację pomiędzy dostępem do właściwych informacji, podejmowaniem dobrych decyzji i kreowaniem pozytywnych synergii biznesowych, wynikających z dobrej reputacji jako efektu tych decyzji.

5. Bibliografia

1. demoseuropa@demoseuropa-info.eu
2. „European Platform for Excellence in CSR Research”, raport EABiS dla KE, 2008
3. http://www.insead.edu/ibis/response_project/index.htm
4. <http://www.rare-eu.net/>
5. <http://ester.u-bordeaux4.fr/siteanglais/accueil.htm>
6. „Reinventing Europe Through Innovation”, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf
7. Sustainable Value. Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-financial Performance of the Firm, EABiS, Cranfield University, SDA Bocconi School of Management, Vleric Leuven Gent Management School, 2009; WWW.eabis.org
8. www.globalcorruptionreport.org

Reakcje przedsiębiorstw sektora lotniczego na kryzys – procesy restrukturyzacyjne

1. Wprowadzenie

Kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 roku, który przerodził się w globalny kryzys gospodarczy, odbił się na wszystkich sektorach gospodarki. Szczególnie dotkliwie jego skutki odczuwa sektor transportu, który ze względu na swoją „służebną rolę” jest silnie uzależniony od tempa i poziomu aktywności gospodarczej i społecznej. Bezpośrednie konsekwencje spadku dynamiki rozwoju gospodarczego odczuły wszystkie gałęzie transportu, jednak wydaje się, że najsilniej dotknięty został sektor usług transportu lotniczego, który już wcześniej znalazł się w trudnej sytuacji ze względu na ogromny, prawie czterokrotny wzrost cen paliwa lotniczego w latach 2004–2008 (ze 116 USc/galon w 2004 roku do 413 USc/galon w 2008 roku). Spowodowało to wzrost udziału kosztów paliwa w kosztach operacyjnych z 13% w latach 2000–2003 do ponad 29% w 2007 roku¹. Odbiło się to natychmiast na efektywności tej branży i rozpoczęło proces zmian restrukturyzacyjnych wielu przewoźników lotniczych, którzy nie byli w stanie udźwignąć tak dużego wzrostu kosztów działalności operacyjnej. W Europie obserwujemy jednocześnie w tym czasie nasilającą się konkurencję ze strony niskokosztowych linii lotniczych, które oferując prosty, tani produkt – usługę rywalizują o klienta z tradycyjnymi przewoźnikami lotniczymi. Agresywne wejście na europejski rynek lotniczy tych operatorów umożliwiła liberalizacja rynku lotniczego w Europie, wprowadzenie zasad *open sky*. Od 2008 roku obserwujemy na rynku lotniczym znaczny spadek przewozów pasażerskich i ładunków, spadek wskaźnika wykorzystania miejsc w samolotach i udźwigu handlowego, a jednocześnie, co za tym idzie, dramatyczny spadek podaży usług poprzez redukcję połączeń i ich częstotliwości, co przekłada się na dochody operatorów lotniczych, a także liczne bankructwa linii lotniczych, które nie poradziły sobie z trudnym okresem funkcjonowania w warunkach zaostrzającej się konkurencji i kryzysu.

Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw lotniczych obniżyła się do poziomu, który grozi wielu przewoźnikom utratą płynności finansowej i koniecz-

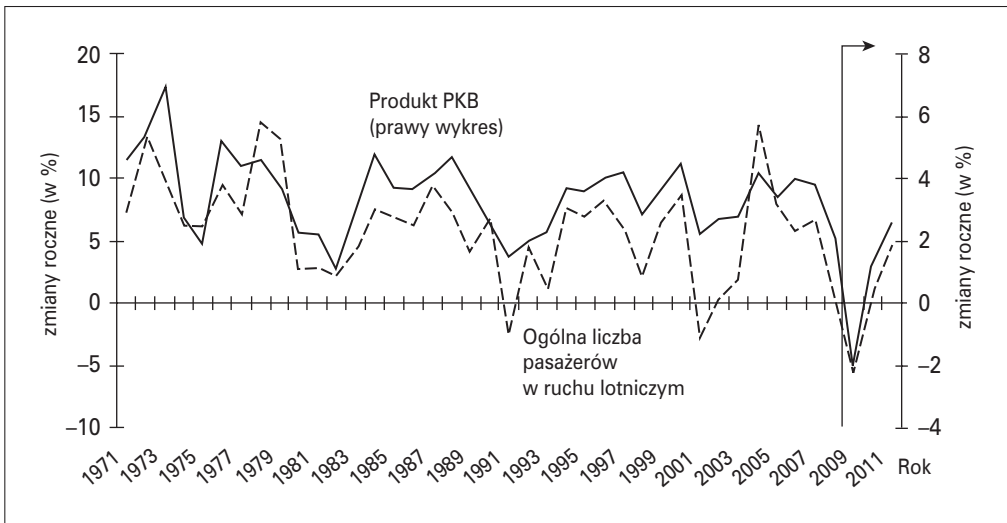
¹ Według danych IATA.

nością podjęcia zasadniczych działań restrukturyzacyjnych, skierowanych głównie na obniżkę kosztów i poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów. Sektor ten został dotknięty także kryzysem w wymiarze społecznym, gdyż przewoźnicy, poszukując źródeł obniżki kosztów, w większości skierowali swoje działania w pierwszej kolejności na redukcję zatrudnienia. Wśród „aktorów” rynku lotniczego znajdują się nie tylko linie lotnicze i porty, które najbardziej odczuły skutki kryzysu w tej branży, ale także tacy dostawcy usług na jej rzecz, jak: agenci handlingowi, spedytorzy i integratorzy, służby kontroli ruchu lotniczego, dostawcy paliw, jak również samorządy i Skarb Państwa, na skutek zmniejszenia dochodów tych jednostek z tytułów podatków i opłat. W dalszej części opracowania skupimy się głównie na reakcji przewoźników lotniczych na kryzys.

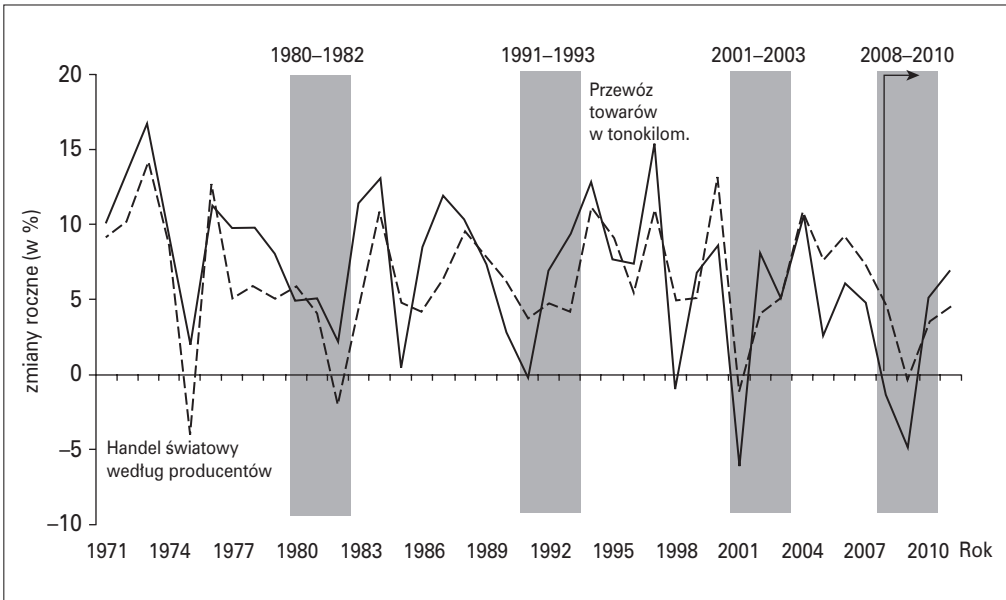
2. Wpływ kryzysu na sektor lotniczy

Wpływ kryzysu na sektor schematycznie przedstawiają rysunki 1 i 2.

Rysunek 1. Zależność pomiędzy światowym PKB a pracą przewozową (pkm) w ruchu lotniczym



Źródło: IATA.

Rysunek 2. Transport lotniczy cargo a wyniki handlu na świecie

Źródło: IATA.

Obecny kryzys jest najgłębszy i najbardziej gwałtownie odczuwany przez branżę lotniczą, nawet silniej niż po ataku na WTC 11 września 2001 roku. Spadek koniunktury wpływa zazwyczaj najpierw na poziom przewozów ładunków, następnie reaguje sektor przewozów biznesowych, a na końcu widać wpływ na podróże o charakterze fakultatywnym (w celach prywatnych czy wypoczynkowych). Stało się jasne nie tylko dla operatorów działających w branży lotniczej, ale także dla analityków i polityków gospodarczych, że obecny kryzys zmieni strukturę europejskiego sektora lotniczego. Zmianie muszą ulec także strategie i modele biznesowe przewoźników lotniczych. Sektor lotniczy notuje bowiem ogromny spadek przychodów, przy osiągnięciu jednocześnie granicy możliwości obniżania kosztów, co wymusza podejmowanie wielu działań naprawczych, które można ogólnie przedstawić jako charakterystyczne trendy zmian i posunięć w całym tym sektorze. Kształtują one nowy ład gospodarczy i warunki działania oraz rozwoju firm na rynku lotniczym, są to:

- konsolidacja, zacieśnianie współpracy i rozwój w ramach aliansów, a jednocześnie wzrost roli głównych graczy w grupach aliansowych,
- zmiana roli przewoźników i segmentów niszowych,
- dalsza prywatyzacja i eliminacja z rynku przewoźników flagowych,
- nasilenie fuzji i przejęć,

- upodabnianie się modeli biznesowych tanich linii lotniczych i tradycyjnych przewoźników,
- pojawianie się na rynku nowych operatorów nie obciążonych skutkami kryzysu,
- zmiana roli czynnika rządowego (państwowego) w kształtowaniu warunków działań na rynku lotniczym,
- duże wahania na rynku przewozów cargo, rozwój usług cargo w systemach multimodalnych,
- wzrost roli kapitału obcego;
- restrukturyzacja i ograniczenia zatrudnienia,
- wzrost przychodów z działalności nie lotniczej (przerzucanie opłat na klienta, np. paliwowych czy cateringu).

Każde z tych działań stwarza sytuację niepewności co do dalszych możliwości rozwojowych firmy w konkurencyjnym otoczeniu, a dążenie do dominacji na rynku wiodących partnerów w aliansach, jak np. Lufthansy w grupie STAR, czyni dla pozostałych przewoźników trudne warunki do budowy strategii przetrwania i rozwoju po kryzysie. Wartość dodana partnerstwa strategicznego okazała się w czasach kryzysu nie tak oczywista jak w momencie wchodzenia w porozumienia strategiczne. Okazuje się bowiem, że w trudnych warunkach chęć przewyciężenia własnych problemów na rynku skłania do posunięć, których nie można określić jako partnerskie. Wzrost siły rynkowej np. Lufthansy odbywa się kosztem jej partnerów z grupy STAR (w tym także PLL LOT S.A.). Lufthansa zaczęła przejmować nad nimi także kontrolę kapitałową, wykupując udziały SwissAir, Austrian Airlines, bmi i Brussels Airlines. Kryzys niejako akceleruje działania skierowane na dominację na rynku dużych graczy. Jednocześnie obserwujemy zaostrzenie się sytuacji kryzysowej na rynkach regionalnych i niszowych. Wprowadzane od 2005 roku nowe produkty, jak np. *business – only transatlantic travel*, skierowane do obsługi ruchu biznesowego specjalnie przystosowanymi samolotami przez takie linie, jak: EOS Airlines, MAXJET Airways, Silverjet, zniknęły z rynku już w połowie 2008 roku, było to głównie skutkiem rosnących cen paliwa, a co za tym i koniecznością wzrostu cen biletów w samolotach biznesowych.

Postępują też procesy prywatyzacji linii lotniczych, potrzeba ich dokapitalizowania zmusza władze państwowe do sprzedaży udziałów na rzecz prywatnych inwestorów. Trzeba jednak przyznać, że w czasach kryzysu i spadku indeksów ratingowych linii trudno jest znaleźć inwestora, który chciałby kapitałowo wesprzeć operatorów lotniczych, czego przykładem jest nie tylko sytuacja polskiego przewoźnika PLL LOT S.A., ale także linii czeskich, portugalskich czy włoskich, których procesy prywatyzacji trwają bardzo długo. Fuzje i przejęcia w branży lotniczej stają się coraz bardziej popularne w dobie poszukiwania przewag konku-

rencyjnych i ograniczania kosztów działalności przez uzyskiwanie korzyści skali. Od spektakularnego połączenia KLM i Air France proces ten pogłębia się nie tylko w Europie, ale i na świecie, czego przykładem są Iberia i British Airways na rynku europejskim, czy też połączenia Delta Airlines z Northwest, czy Continental z United Airlines na rynku amerykańskim. Proces ten objął także linie lotnicze z segmentu LCC, gdzie np. Ryan starał się o przejęcie akcji Aer Lingus, ale Komisja Europejska zablokowała w 2009 roku skutecznie tę transakcję.

Tradycyjne linie lotnicze zmieniają w czasach kryzysu swój model biznesowy, upraszczając nie tylko produkt pokładowy, ale i inne usługi świadczone dotychczas w ramach ceny biletu. Przerzucają na klienta opłaty paliwowe, koszty cateringu, uzyskując w ten sposób dodatkowe przychody. Wszystkie te działania nie uchroniły jednak operatorów lotniczych od pogłębiających się trudności finansowych i bankructw. Wielu z nich znalazło się w fazie upadku cyklu życia przedsiębiorstwa². W 2009 roku zbankrutowało 14 przewoźników, w tym wielu regionalnych, jak: litewskie linie FlyLAL i Apatas Air, szwedzki Nordic Airways, grecki EuroAir, brytyjskie Air Sylhet czy belgijskie Cargo B. W naszej części Europy najgłośniejszy był przypadek słowackiego przewoźnika z segmentu LCC SkyEurope, który zniknął z rynku lotniczego 1 września 2009 roku. Również polski przewoźnik niskokosztowy Centralwings musiał wycofać się z rynku po ogromnych stratach finansowych wygenerowanych w 2008 roku. Analitycy rynku lotniczego przewidują kolejnych 16 bankructw w 2010 roku³. Jak podkreśla E. Mączyńska: *badania bankructw przedsiębiorstw wskazują, że jedną z ważniejszych przyczyn tego jest naruszanie równowagi w różnych obszarach ich działalności. Praktyka niemalże codziennie dostarcza dowodów tego, że obecny zapoczątkowany w 2007 roku kryzys globalny może stanowić wręcz laboratorium bankructw, jako efektu braku nadzoru i dbałości o przyszły rozwój przedsiębiorstw oraz braku myślenia strategicznego wspieranego przez koncentrację na zadaniach bieżących*⁴. O odwadze strategicznego myślenia w warunkach nieprzewidywalnego otoczenia, a takie jawi się rzeczywistością w dobie kryzysu i szybkich zmian, mówiła też na wykładzie inauguracyjnym w 2008 roku w Szkole Głównej Handlowej prof. M. Romanowska. Podkreślała, że: *doskonałość operacyjna nie uchroni nas przed kryzysem, nie da wskazówek, jak uniknąć zagrożeń i, jak przygotować się do wykorzystania szans, które – być może – są przed nami, ale nie umiemy ich znaleźć*⁵. Na konieczność

² Szerzej na temat cyklu życia przedsiębiorstwa patrz: S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Wig-Press 2001.

³ D. Walewska, Zniknie 16 linii lotniczych, „Rzeczpospolita. Rynki & Firmy” z 16 grudnia 2009 r.

⁴ E. Mączyńska, Przedsiębiorstwo wobec skutków kryzysu i naruszonej równowagi. Materiały Konferencji „Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu globalnego – wyzwania i szanse”, KNoP, grudzień 2009 r.

⁵ M. Romanowska, O odwadze strategicznego myślenia, „Gazeta SGH”, Nr 06 08, s. 4.

przewidywania przyszłości zwraca też uwagę E. Mączyńska wskazując, że bankructwa są następstwem przełomu cywilizacyjnego i dotyczą zwłaszcza przedsiębiorstw nie przygotowanych na zmiany⁶. Tu trzeba podkreślić, że w sektorze lotniczym działa wielu takich operatorów, którzy nie mają długookresowej strategii, a ich menedżerowie nie czują potrzeby strategicznego myślenia. Od wielu lat do takich przewoźników należały niestety PLL LOT S.A., które przeżywają dzisiaj niezwykle trudną sytuację.

3. Procesy naprawcze Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

Negatywne tendencje na rynku lotniczym pogłębiły problemy LOT-u, który w 2008 roku zanotował stratę w wysokości netto 733 mln zł, z czego większość stanowiło rozliczenie niekorzystnych transakcji hedgingu paliwa, zawartych w 2008 roku, w okresie najwyższych cen ropy. Z takim obciążeniem finansowym trudno było się spodziewać, że 2009 rok przyniesie optymistyczne perspektywy, tym bardziej że cały sektor notuje spadek liczby pasażerów i load factora (wskaźnika wykorzystania miejsc w samolotach), migrację pasażerów z klasy biznes do ekonomicznej i ogólny spadek efektywności na skutek obniżenia cen biletów, spowodowany nadwyżką oferowania i nasilającą się konkurencją, a co za tym idzie zwiększeniem udziałów niższych cenowo klas rezerwacyjnych w przewozach. Wszystkie te tendencje dotknęły także naszego przewoźnika, co przełożyło się na jego wyniki ekonomiczne i płynność finansową⁷. Działania zarządu LOT-u były skierowane głównie na zniwelowanie bieżących negatywnych zjawisk w spółce. Nie miały one oparcia w strategicznym planie przedsiębiorstwa, bo taki nie istniał, co wynikało z ciągłych zmian w zarządzie i dużego upolitycznienia tej spółki. Nowe, często nierealne wizje co do siatki połączeń i rozwoju spółki doprowadziły do sytuacji, że gdy w całym sektorze lotniczym kryzys dopiero zaczął dotykać przewoźników, nasz przewoźnik znalazł się już w bardzo trudnej sytuacji. Można wręcz stwierdzić, że kryzys obnażył z całą ostrością wszystkie słabości PLL LOT S.A. W 2009 roku pierwsze działania zarządu były skierowane na restrukturyzację zadłużenia, w tym renegeccje umów hedgingowych, restrukturyzację środków trwałych i udziałów w innych spółkach, w tym m.in. sprzedaż części udziałów PKO S.A. Podjęto także działania, odwołując się do programu naprawczego przygotowanego jeszcze w połowie 2008 roku przez poprzedni zarząd, który obejmował okres do 2010 roku. Głównym celem tego programu było zaoszczędzenie w ciągu

⁶ E. Mączyńska, Bankructwa – globalny efekt domina, w: Wyzwania ekonomiczne w warunkach kryzysu, Wybrane zagadnienia red. naukowa I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

⁷ Szerzej na ten temat patrz: Restrukturyzacja i zmiana modelu biznesowego, „Żurawie”, Nr 12 z 7 sierpnia 2009 r.

2 lat 560 mln zł i osiągnięcie nadwyżki na poziomie 5 mln zł. W programie tym wskazano na wiele czynników wewnętrznych, które obok zewnętrznych (wzrost cen paliw, spadek popytu) przyczyniły się do pogłębiającego się kryzysu spółki. Do czynników tych zaliczono: nierentowną siatkę połączeń, niską efektywność pracy, przerosty zatrudnienia, nieudane próby stworzenia w Warszawie hubu regionalnego, zaniedbane relacje z partnerami z aliansu STAR, brak ciągłości w zarządzaniu, o czym już wspomniano wcześniej (6 prezesów w ciągu 6 lat). Przyjęty w 2008 roku program naprawczy zakładał:

- poprawę jakości obsługi klientów,
- ograniczenie lub likwidację rejsów na nierentownych trasach,
- poprawę wykorzystania floty,
- zwiększenie dochodów z działalności lotniczej i pozalotniczej,
- restrukturyzację całej grupy kapitałowej,
- efektywniejsze zarządzanie kosztami,
- przedefiniowanie dotychczasowej współpracy w ramach STAR Alliance, a szczególnie z Lufthansą, która skutecznie konkuruje z LOT-em na połączeniach zachodnich regionów Polski z portami niemieckimi, czyli na destynacjach, które przynosiły 20–30% dochodów LOT-u,
- restrukturyzację zatrudnienia, w tym zamrożenie przyjęć i redukcję etatów,
- nowe modele działania dla spółek zależnych Centralwings i Eurolot,
- prywatyzację LOT-u – podwyższenie kapitału spółki i wybór ostatecznie przez Skarb Państwa (93% udziałów) formy prywatyzacji.

Kontynuując ten program, nowy prezes PLL LOT S.A. dokonał jego „rewitalizacji”, która ma zmierzać nie tylko do zapewnienia płynności finansowej firmie, ale także do zabezpieczenia warunków jej działania w przyszłości. W ramach przygotowań do prywatyzacji zawarto ugodę z syndykiem, co pozwoliło uprościć strukturę kapitałową spółki, a przez to zwiększyć szanse na znalezienie strategicznego inwestora. Dokonano zmian w obrębie spółek zależnych, zakończono działalność Centralwings, przeprowadzono proces upadłościowy Spółki LOT Ground Services. Miało też miejsce udane przejęcie obsługi naziemnej na lotnisku Okęcie przez nowy podmiot LOT Services. Rozpoczęto sprzedaż udziałów w spółkach WRO-LOT i GTL-LOT oraz CASINOS POLAND. Uruchomiono działalność spółki LOT CHARTERS. Największym wyzwaniem dla zarządu spółki jest ciągle zwiększenie efektywności kosztowej. Dlatego ważne jest kontynuowanie przez PLL LOT S.A. restrukturyzacji, *aby sprostać sytuacji z jaką mamy obecnie do czynienia i jaką zapanuje na rynku, gdy kryzys się skończy* – podkreśla prezes PLL LOT S.A.⁸

⁸ F. Nietz, Trudna jesień i zima LOT-u, „Polska Gazeta Transportowa” z 26 sierpnia 2009 r.

Jednym z trudniejszych społecznie problemów w ramach prowadzonej restrukturyzacji jest wprowadzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń powiązanego z wynikami firmy. Po trudnych negocjacjach ze związkami zawodowymi udało się jednak uzyskać porozumienie w sprawie zwolnień grupowych i obniżek pensji. Wypowiedziano zbiorowy układ pracy obowiązujący od 1993 roku, który był mało elastyczny i nie dostosowany do sytuacji obecnej na rynku lotniczym. Z liczącej ponad 3500 osób załogi planuje się zwolnić około 400 osób. Czynią tak zresztą wszystkie linie lotnicze na świecie: SAS ogłosił redukcję zatrudnienia o 8600 osób z 23 000 zatrudnionych, Air France/KLM 3000 osób ze 100 000 zatrudnionych, British Airways 1700 osób z 14 000 zatrudnionych na pokładach. Także linie amerykańskie dokonują redukcji zatrudnienia, np. United Airlines o 9000 osób. Ciężce kosztów i proces „odchudzania” firm lotniczych przynosi już pewną poprawę ich sytuacji, ale potrzebne jest wypracowanie strategii, które uczynią firmy lotnicze bardziej elastycznymi i odpornymi na zewnętrzne warunki działania, a także stworzą silne podstawy wewnętrzne ich funkcjonowania na trudnym turbulentnym rynku.

4. Podsumowanie

Trudno jest dzisiaj dokonać oceny, czy procesy i działania zachodzące na rynku lotniczym doprowadzą do radykalnych zmian w tym sektorze, czy można będzie określić je jako przełomowe.

Kryzys gospodarczy paradoksalnie przyspieszył wiele koniecznych działań ze strony przewoźników lotniczych, którzy do tej pory nie dostrzegali jego wcześniejszych symptomów w branży. Nie traktowali też ich jako wyzwania do głębszych, przełomowych zmian w działaniu. W sektorze lotniczym odbijają się nie tylko skutki załamania finansów i koniunktury gospodarczej na świecie, ale także zmiany o charakterze technologicznym i rynkowym. Internet stał się powszechnym kanałem dystrybucji biletów lotniczych, rezerwacji miejsc w samolotach i medium wykorzystywanym w komunikowaniu się z klientami na rynku. W sektorze transportu lotniczego zmieniają się modele biznesowe tradycyjnych przewoźników, upodabniają one swoje działania i ofertę rynkową do tanich linii lotniczych. Zacierają się też różnice między tradycyjnymi liniami i liniami czarterowymi. Obserwujemy procesy powstawania nowych rynków niszowych, które w warunkach niepewności i narastającej konkurencji dają operatorom możliwość uzyskania przewag konkurencyjnych. Przyszłość rynku lotniczego i operatorów na nim działających jest dzisiaj szczególnie trudna do przewidzenia. Trzeba zgodzić się ze stwierdzeniem W. Szymańskiego, że: *żyjemy w epoce procesów nieciągłych*,

zaskakujących zmian i wielkiej niepewności. Pisanie w czasie kryzysu o tym, kiedy i co po wyjściu z niego to godzenie się z góry, że wiele sformułowanych hipotez dopiero czas będzie weryfikował. Takie hipotezy trzeba jednak sformułować dziś, bo dziś potrzeba pogłębionej dyskusji, od której zależy nie tylko sposób myślenia, ale i działania⁹.

Niniejszy tekst traktuję jako próbę takiej dyskusji i poddaję oceny i myśli w nim zawarte pod rozwagę wszystkim, dla których rozwój sektora lotniczego w Polsce i na świecie jest ważny.

5. Bibliografia

1. Baj L., Skrzydlaty kryzys, „Gazeta Wyborcza” z 13 listopada 2009 r.
2. Hańska M., Sipińska D., Amerykańskie linie lotnicze, „Air World”, Nr 5/2008.
3. IATA. World Air Transport Statistic (1970–2009) Montreal.
4. International Monetary Fund World Economic Outlook – Crisis and Recovery, April 2009.
5. Marciszewska E., Czy polski sektor lotniczy uniknie szoku integracyjnego, w: Transport w Unii Europejskiej. Sukcesy–Porażki–Kierunki, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.
6. Mączyńska E., Przedsiębiorstwo wobec skutków kryzysu i naruszonej równowagi. Materiały Konferencji „Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu globalnego – wyzwania i szanse”, KNoP, grudzień 2009 r.
7. Nietz F., Trudna jesień i zima LOT-u, „Polska Gazeta Transportowa” z 26 sierpnia 2009 r.
8. Restrukturyzacja i zmiana modelu biznesowego, „Żurawie”, Nr 12 z 7 sierpnia 2009 r.
9. Roj N., Lotnicza ewolucja czy rewolucja. Flota, Transport, Logistyka, „Gazeta Wyborcza” z 18 marca 2009 r.
10. Romanowska M., O odwadze strategicznego myślenia, „Gazeta SGH”, Nr 06 08.
11. Slatter S., Lovett D., Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Wig-Press 2001.
12. Szymański W., Kiedy i co po kryzysie. Materiały Konferencji „Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu globalnego – wyzwania i szanse”, KNoP, grudzień 2009 r.
13. The Impact of the Economic Crisis on the EU Air Transport Sector. E.P Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, October 2009.

⁹ W. Szymański, Kiedy i co po kryzysie. Materiały Konferencji „Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu globalnego – wyzwania i szanse”, KNoP, grudzień 2009 r.

14. Tkaczyk T. P., Identyfikacja przyczyn wzrostu ryzyka przedsiębiorstw. Materiały Konferencji „Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu globalnego – wyzwania i szanse”, KNoP, grudzień 2009 r.
15. Walewska D., Zniknie 16 linii lotniczych, „Rzeczpospolita. Rynki & Firmy” z 16 grudnia 2009 r.
16. Wyzwania ekonomiczne w warunkach kryzysu. Wybrane zagadnienia, red. naukowa I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Ekwifinalność a skuteczność zastosowania zasobów innowacji do budowy strategii przywództwa w przemyśle wysokich technologii

1. Wprowadzenie

W obecnych czasach coraz więcej słyszymy o spektakularnych sukcesach nowych firm, które dzięki nowatorskim rozwiązaniom potrafiły w szybki sposób dorównać wielkim graczom rynkowym. Dzieje się tak z racji wykorzystania przez małe, nowe na rynku firmy potencjału twórczego menedżerów, nieograniczonego przez skalę, strukturę i konserwatyzm¹. Potencjał ten to zasoby niematerialne organizacji, które zgodnie z teorią zasobową stanowią silne ogniwo konkurencyjności. Nowa era innowacji zakłada, że kluczem do stworzenia wartości i przyszłych wzrostów każdego biznesu jest znalezienie dojścia i wykorzystanie zasobów dostępnych w globalnej sieci. Zasoby te potrzebne są do stworzenia unikalnego doświadczenia w działaniu z odbiorcami. W związku z tym wszyscy menedżerowie powinni dążyć do tego, aby zmienić swoje procesy biznesowe, systemy oraz łańcuchy wartości, aby wprowadzić architekturę potrzeb socjalno-technologicznych, niezbędnych do stworzenia ciągłej przewagi innowacyjnej².

Artykuł niniejszy powstał na podstawie zainteresowania autora znaczeniem roli kapitału intelektualnego w budowaniu przywództwa technologicznego przedsiębiorstwa działającego w przemyśle farmaceutycznym. Dodatkowo z porównań innych przemysłów w dziedzinie zarządzania strategicznego, jak i refleksji dotyczących ekwifinalności dochodzenia do strategii organizacji. W ramach rozmyślań nad znaczeniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa autor dochodzi do wniosku, że sam kapitał intelektualny nie jest głównym czynnikiem konkurencyjności i nie prowadzi bezpośrednio do przywództwa technologicznego przedsiębiorstwa. Okazuje się bowiem, że dopiero kapitał intelektualny (wsparty kapitałem finansowym) i przerodzony w użyteczną innowację jest w stanie pozwolić firmie na wyprzedzenie konkurencyjne i budowanie pozycji lidera.

¹ C. M. Christensen, M. E. Raynor, *Innowacje napęd wzrostu*, Harvard Business School Press, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008, s. 50.

² C. K. Prahalad, M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation*, McGraw Hill, USA, 2008, s. 1-7.

2. Pojęcie ekwifinalności

Analizując spektakularne zmiany w pozycji rynkowej wielu firm, można stwierdzić, że stosowana strategia dyferencjacji odgrywa obecnie ważniejszą rolę od strategii kosztowej. Źródła dyferencjacji są różne. Wynikają zarówno ze środowiska zewnętrznego, jak np. ze skomplikowania sektora, ilości podmiotów konkurencji, barier wejścia, oczekiwań odbiorców, dostawców, itd., jak również ze środowiska wewnętrznego, związanego z łańcuchem wartości i zasobami firmy (umiejętności, technologia, B+R). Analizując przykładowe źródła różnicowania w obrębie łańcucha wartości, można wymienić wiele elementów, jak: infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zaopatrzenie³.

Wypracowanie strategii dyferencjacji w firmie może przebiegać heterogenicznie. W zależności od tego, na jakim etapie rozwoju znajduje się firma oraz, w jakiego typu sektorze działa dojście do realizacji strategii przywództwa, może mieć różny charakter. Aby w pełni oddać możliwość dochodzenia do przywództwa w branży warto zastanowić się nad pojęciem ekwifinalności. Ekwifinalność to zdolność firmy do osiągania określonego rezultatu przy odmiennych warunkach początkowych i różnymi sposobami. Każda firma jest systemem zachowującym się rozmyślnie, to znaczy jest zdolna nie tylko do osiągania celów różnymi drogami oraz z innych pozycji wyjściowych, ale także może samodzielnie dokonywać wyboru celów lub ich modyfikacji. Wszystkie firmy cechują się ekwifinalnością, co oznacza, że mają zdolność do osiągania podobnych wyników w różny sposób i za pomocą różnych procesów i struktur. Ekwifinalność ma duże znaczenie w zarządzaniu firmą, gdyż oznacza potrzebę odrzucenia mechanistycznej optyki w analizie działania firmy i poszukiwania alternatywnych rozwiązań.

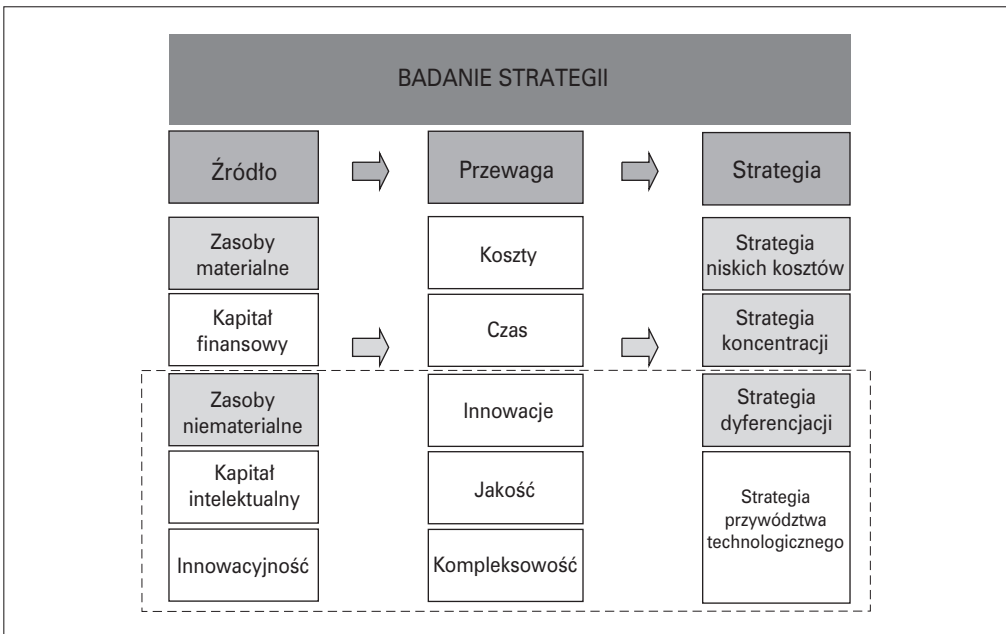
Analizując przemysł wysokich technologii oraz znaczenie niematerialnych zasobów, można przyjąć jedną z alternatywnych dróg budowania przywództwa technologicznego przez wykorzystanie kapitału intelektualnego jako źródła stworzenia przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta tworzona jest poprzez innowacje, dzięki którym firma osiąga właściwy poziom dyferencjacji, stając się przywódcą technologicznym w branży. Przykład takiej alternatywnej drogi został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1 obrazuje pojęcie ekwifinalności w zarządzaniu strategią, jako sposób dojścia różnymi metodami do określonej strategii działania organizacji. Dojście to może nastąpić z poziomu heterogenicznych źródeł (zasobów) w organizacji przez wykształcenie różnorodnych przewag konkurencyjnych do osiągnięcia odmiennych strategii działania, warunkujących sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

³ M. E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 162.

Dojście do strategii przywództwa technologicznego może mieć różne źródła: zasoby materialne i niematerialne oraz wykorzystywać różne przewagi konkurencyjne: koszty, czas, innowacje, jakość, czy kompleksowość. Z analizy przemysłu wysokich technologii wynika, że wykorzystanie kapitału intelektualnego przetworzonego w innowacje daje przewagę konkurencyjną. Stworzona w ten sposób innowacja może zapewnić firmie trwałe wyprzedzenie konkurencyjne.

Rysunek 1. Ekwifinalność budowania strategii przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że wiele firm stosuje strategię zintegrowaną, wykorzystując elementy strategii różnicowania, jak i strategii kosztów⁴. Okazało się, że firmy dążą do tego, aby stosować obydwie przewagi konkurencyjne⁵. Takie wykorzystanie dwóch przewag nazwano strategią zintegrowaną.

Ilustracją stosowania strategii zintegrowanej jest działalność firm farmaceutycznych. Aby utrzymać wysoką jakość, firmy te inwestują w działalność badawczo-rozwojową, tworząc nowe rozwiązania skracając czas na wprowadzenie leków. Otrzymanie patentu i bycie „pierwszym” z rozwiązaniem daje im wyprzedzenie

⁴ G. G. Dess, P. S. Davis, Porter's Generic Strategies as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, „Academy of Management Journal”, 1984, Vol. 27, s. 467.

⁵ M. Romanowska, Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 2009, wyd. 2, s. 218.

konkurencyjne. Pojawiające się nowe leki są najczęściej bardzo drogie i gwarantują firmie szybki zwrot z inwestycji, mimo wysokich nakładów.

Rynki finansowe wywierają coraz to większą presję na przedsiębiorcach, oczekując spektakularnych wzrostów i rozwoju organizacji. Motorem wzrostu coraz większej liczby firm jest przewaga jakościowa. Co więcej, szczególny nacisk właścicieli na skokowe polepszanie wyników spowodował zwrócenie się w kierunku poszukiwania ekstremalnych, unikatowych w otoczeniu konkurencyjnym różnic w ofercie. Różnicowanie to możliwe jest poprzez właściwe wykorzystanie zasobów organizacji do tworzenia innowacji. Paradoksalnie presja na wyniki firmy powoduje, że każdy wzrost nie jest wystarczający, a firmy często wyceniane są obecnie w perspektywie nowych inwestycji, a nie działalności bieżącej, niezależnie od tego, czy inwestycje te przyniosły już wymierny efekt działania⁶.

Strategia przywództwa produktowego polega na wprowadzeniu prawdziwych innowacji produktu, która będzie ekscytowała odbiorców, jak również czasie jego wprowadzenia⁷. Podstawową przesłanką tej strategii, którą można nazwać strategią innowacji, jest szybkie skomercjalizowanie oferty i udostępnienie jej jak najszerszej rynkowi, zdobywając jednocześnie ekonomię skali nowości i blokując konkurentów zarówno pod względem zróżnicowania, jak i kosztów.

Z analizy powyższego można postawić hipotezę, że w dalszym ciągu jednym z najbardziej obiecujących sposobów budowania strategii dyferencjacji jest budowanie strategii opartych na innowacjach. Strategie budowane na takim fundamencie to strategie przywództwa technologicznego, w których wiedza, a w szczególności kapitał intelektualny, odgrywają wiodącą rolę.

3. Klasyfikacja innowacji jako źródła przewagi jakościowej organizacji

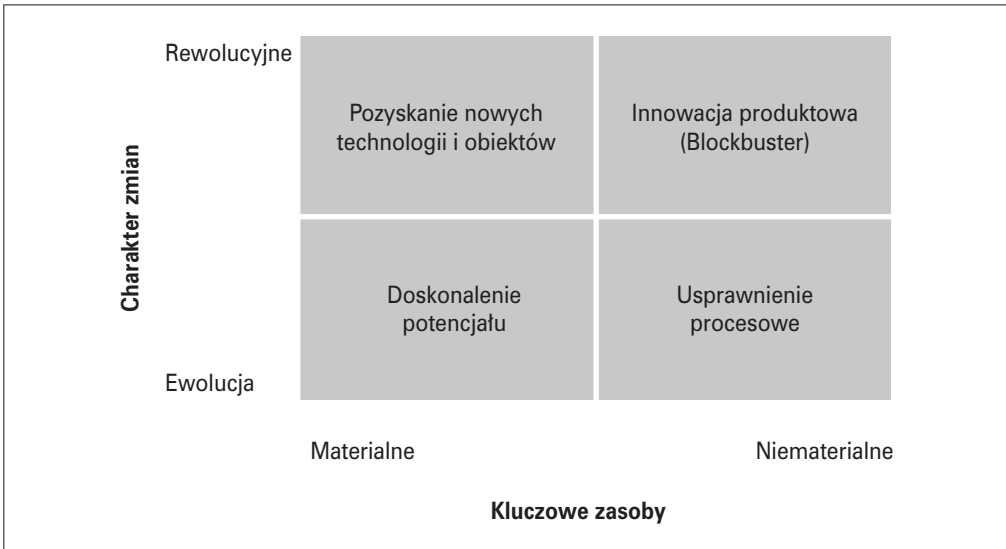
Aby właściwie zrozumieć znaczenie innowacji w budowaniu strategii przedsiębiorstwa należy stworzyć odpowiednią klasyfikację innowacji. Klasyfikacje innowacji można stworzyć według następujących kryteriów: typ osiąganego zmiany rynkowej, łańcuch wartości, wykorzystywane zasoby, odporność na skopiowanie oraz stopień oryginalności (niepowtarzalności innowacji). Łącząc w pary kryteria, można stworzyć wiele modeli klasyfikacji tworzenia innowacji (por. rysunek 2 i 3).

Pierwsze kryterium klasyfikacji innowacji to klasyfikacja innowacji według skali charakteru zmian stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych. Klasyfikację według tego kryterium ukazuje rysunek 2.

⁶ C. M. Christensen, M. E. Raynor, *Innowacje...*, *op. cit.*, s. 22.

⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 264.

Rysunek 2. Klasyfikacja innowacji według skali charakteru zmian i stopnia wykorzystania zasobów



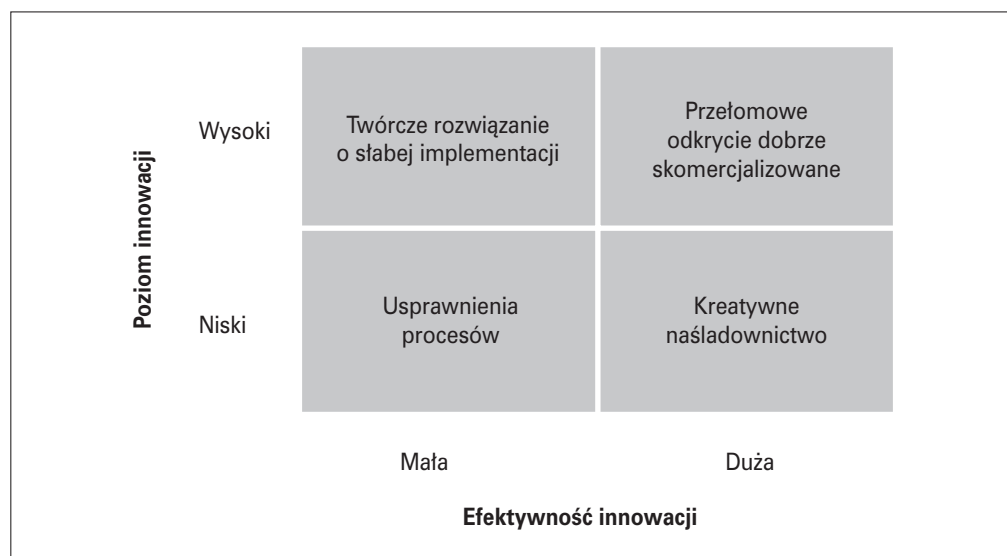
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 przedstawia klasyfikację innowacji według skali charakteru zmian i stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych. Podział uwzględnia określenie, jakie znaczenie na rynku ma dana innowacja od ewolucji, czyli nie zmieniająca sytuacji rynkowej, poprzez znaczące, aż do rewolucyjnego. Analiza dokonywana jest w kontekście wykorzystania kluczowych zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Dzielenie zasoby na niematerialne i materialne, można stwierdzić, że elementy wprowadzanych zmian w firmie dotyczące potencjału produkcyjnego, w szczególności doskonalenie kosztowe, czy outsourcing, nie powodują znaczącej zmiany rynkowej, zachowując *status quo* i formę ewolucyjną zmian. Podobnie usprawnienia procesowe związane z zasobami niematerialnymi nie powodują znaczącej zmiany rynkowej, zachowując poziom zmiany ewolucyjnej. Wykorzystanie zasobów materialnych poprzez pozyskanie nowych technologii i obiektów, jak alianse strategiczne, czy zakup technologii (licencja, prawa), mogą doprowadzić do znaczących lub rewolucyjnych zmian w pozycji rynkowej firmy. Zastosowanie zasobów niematerialnych do stworzenia nowego unikatowego produktu – innowacji produktu na miarę tzw. blockbustera, powoduje rewolucyjną zmianę pozycji rynkowej. Interesujące wydaje się spostrzeżenie, że ustalenie, czy dla procesów dążących do stworzenia rewolucyjnej zmiany wykorzystywane są zasoby niematerialne, czy materialne, nie ma większego znaczenia. Według autora niniejszej pracy znaczenie w procesie innowacji ma dopiero rewolucyjna zmiana rynkowa.

Zmiana taka może być osiągnięta z wykorzystaniem zasobów materialnych poprzez zakup technologii bądź nabycie innej, innowacyjnej firmy. Może być też stworzona, właśnie jako blockbuster – czyli taki produkt lub technologia, która jest w danym momencie unikatowa, niekopiowalna i odpowiada przyszłemu popytowi klientów. Nazwę blockbuster można tu jednocześnie traktować jako innowację pierwotną, która powoduje rzeczywistą rewolucję w branży, zmieniając układ sił w sektorze i pozycję rynkową twórcy. Stworzenie blockbusterów przez przedsiębiorstwo świadczy jednocześnie o jakości jego zasobów niematerialnych i poziomie kapitału intelektualnego, który został użyty.

Kolejna klasyfikacja innowacji pod względem kryterium poziomu innowacji i efektywności przedstawiona jest na rysunku 3.

Rysunek 3. Klasyfikacja innowacji według poziomu innowacji i efektywności



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 przedstawia klasyfikację innowacji pod względem poziomu innowacji i efektywności innowacji. Analiza zakłada wykorzystanie dwóch aspektów: na osi pionowej mamy podział ze względu na poziom innowacji od niskiego do wysokiego, a oś pozioma przedstawia efektywności innowacji od małej do dużej. Przy niskim poziomie innowacji i niskiej efektywności mamy sytuację usprawnienia procesów, aby dostosować firmę do zmieniającego się środowiska zewnętrznego. Takie uwarunkowanie jest charakterystyczne dla przemysłów, w których koszt wejścia jest wysoki i skorelowany z dużym znaczeniem wykorzystania zasobów niematerialnych. Przy wzroście poziomu innowacyjności pojawiają się rozwiązania

twórcze, które mają szansę na zaistnienie w momencie zwiększenia efektywności zastosowania danego rozwiązania, lecz z racji braku doświadczenia na ogół słabo implementowane. Podobnie, przy wzroście efektywności działania pojawia się kreatywne naśladownictwo, które przy powiększeniu poziomu innowacji jest w stanie zamienić się w przełomowe odkrycie typu pierwotnego, wcześniej nazwanego blockbusterem. Takie odkrycie ma jednak dopiero znaczenie, gdy zostanie dobrze skomercjalizowane. Analizując powyższą klasyfikację, można postawić hipotezę, że wysoki poziom innowacji nie wystarczy do stworzenia przełomowego odkrycia. Bez właściwego podejścia do efektywnego wykorzystania danego rozwiązania nie będzie możliwe osiągnięcie prawdziwego przełomu na rynku. Wnioskiem z takiego rozumowania może być stwierdzenie, że każda firma na rynku wysokich technologii przechodzi proces ekwifinalnego tworzenia strategii. Aby móc w pełni wykorzystać innowację, musi mieć zarówno zasoby materialne, a także wiedzę, jak innowację wprowadzić w życie – urynkować.

Innowacja jako proces poszukiwania i osiągania nowych rozwiązań nie jest dla firmy elementem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej. Dopiero wprowadzenie w życie produktu czy usługi opierającej się na danej innowacji, stanowi o wyprzedzeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa⁸. Innowacja jest procesem, a nie jednorazowym działaniem, dlatego jest ważne, aby firma była przygotowana do prowadzenia takiego procesu w sposób ciągły. Istotna jest też kultura firmy oraz nastawienie procesów, łańcucha wartości na proces twórczy zmiany.

4. Innowacja w przemyśle wysokich technologii

Obecnie nowoczesne firmy szukają synergii w znalezieniu złotego środka pomiędzy wiedzą i B+R, nabytymi przez wieloletnią obecność w danej branży, a „świeżością spojrzenia”. Większość działających firm przez wiele lat była skazana na tworzenie innowacji poprzez wykorzystanie wewnętrznych sił działów B+R. To ograniczenie powodowało stopniowe zmniejszanie się ilości rewolucyjnych rozwiązań oraz wydłużenie czasu ich tworzenia. Lata 90. XX wieku przyniosły modę w wielkich korporacjach na tworzenie zespołów do spraw rozwoju, których podstawowym zadaniem było szukanie nowych możliwości wzrostu firmy. Obecnie takie jednostki zostały zmienione na tzw. wylęgarnie (*corporate incubators*). Wylęgarnie te mają za zadanie stworzyć odpowiednią strukturę oraz zapewnić warunki finansowania dla nowych idei biznesowych powstających zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz korporacji.

⁸ C. M. Christensen, M. E. Raynor, *Innowacje...*, *op. cit.*, s. 7–9.

Analizując przemysły wysokich technologii, można jednak stwierdzić, że w sytuacji właściwej ochrony patentowej firma, która jest pierwsza ze skomercjalizowaniem innowacji wygrywa. Co więcej, branża wysokich technologii, będąc branżą wysokich kosztów, powoduje to, że ryzyka podejmowane przy tworzeniu innowacji są znacznie wyższe od ryzyk w innych branżach. Element czasu i wyścig o pierwsze miejsce powoduje takie naciski, że zdarzają się sytuacje wprowadzenia do sprzedaży produktów z błędem lub wręcz niebezpiecznych.

Zrealizowane innowacje wprowadzają na rynek nowe produkty oraz procesy. Wymaga to jednak czegoś więcej, niż tylko pomysłu/inwencji, wymaga narzędzi do finansowania, produkcji i prowadzenia danej innowacji. Jeżeli firma nie ma odpowiednich zasobów do wprowadzenia produktu, jej unikatowość dotycząca posiadanej technologii może nie mieć szansy zaistnienia. Ma to szczególną wartość z punktu widzenia finansowania i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa – dystrybucji. Obydwa te czynniki mają znaczenie przy ekonomii skali potrzebnej do wprowadzenia innowacji. Okazuje się bowiem, że przy obecnym poziomie globalizacji i istnieniu wielu ponadnarodowych firm gigantów skala odgrywać może znaczącą rolę w sukcesie wprowadzenia innowacji.

5. Podsumowanie

Analizując ostatnie zmiany zachodzące w światowej gospodarce, można wywnioskować, że nowe fuzje i przejęcia firm, a także strategie przywództwa mają obecnie inny charakter niż w latach 80. i 90. XX wieku. Celem zmiany jest obecnie chęć pozyskania bardziej uniwersalnej wiedzy i umiejętności, a nie składników materialnych, czy nawet udziału rynkowego. Łączenie firm może prowadzić do korzyści integracji technologicznej. Dotyczy to szczególnie firm, które działają w branżach o wysokim zaawansowaniu technologicznym, jak firmy farmaceutyczne.

W tworzeniu strategii warto zwrócić uwagę na ekwifinalność możliwości dojścia do określonej strategii. Aby odnieść sukces trzeba posiadać źródła (zasoby materialne i niematerialne) i zdawać sobie sprawę z przewag, jakie organizacja ma lub jest w stanie stworzyć. Dopiero właściwe zrozumienie tych kryteriów daje szansę na stworzenie skutecznej strategii.

Innowacja nie tylko daje przewagę konkurencyjną, ale zmienia/przegrupowuje przewagę konkurencyjną innych firm. Innowacyjne strategie implikują nowe rozwiązania w konkurowaniu w danej branży. Są ponadto w stanie zbudować dużo większy sukces niż same innowacje⁹. Okazuje się, że często to właśnie

⁹ R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, Malden MA, USA 2002, s. 231.

nie innowacyjny produkt, a innowacyjna koncepcja biznesu może wypracować większy sukces.

Znaczenie kapitału intelektualnego zwiększa się w sektorach wysokich technologii o zintensyfikowanej wiedzy. Branże takie charakteryzują się tym, że wartością, która odróżnia poszczególne firmy, nie jest już baza produkcyjna, lecz poziom zmaterializowanej i ukrytej wiedzy w organizacji. W ten sposób zróżnicowanie rynkowe tworzy się przez wypracowane wewnątrz firm rozwiązania wynikające z własnych zasobów wiedzy, niezależnych od otoczenia. Dlatego w literaturze pojawiła się teza, że to właśnie kapitał intelektualny jest w dobie rozwoju dynamicznych umiejętności organizacji odpowiedzialny za unikatową pozycję firmy¹⁰. Spośród różnych ekwifinalnych możliwości dochodzenia do budowania skutecznych strategii zastosowanie innowacji zasobów innowacji ma największe szanse na sukces w przemyśle wysokich technologii.

6. Bibliografia

1. Christensen C. M., Raynor M. E., *Innowacje napęd wzrostu*, „Harvard Business School Press”, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008.
2. Dess G. G., Davis P. S., Porter’s Generic Strategies as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, „Academy of Management Journal”, 1984, Vol. 27.
3. Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, Malden MA, USA 2002.
4. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
5. Peltoniemi M., Intra-industry variety as an outcome of intellectual capital, „Journal of Intellectual Capital”, 2008, Vol. 9, No. 3.
6. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna, Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
7. Prahalad C. K., Krishnan M. S., *The New Age of Innovation*, McGraw Hill, USA, 2008.
8. Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2009, wyd. 2.

¹⁰ M. Peltoniemi, Intra-industry variety as an outcome of intellectual capital, „Journal of Intellectual Capital”, 2008, Vol 9, No. 3, s. 395.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w dobie globalizacji – plan działania dla przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Uznaje się, że globalizacja była pierwszym czynnikiem, który przyczynił się do zmian relacji między przedsiębiorstwem a społeczeństwem. Oprócz znikających granic, firmy musiały zmagać się z etycznymi i społecznymi dylematami wynikającymi ze zróżnicowania warunków ekonomicznych, kulturowych wartości i oczekiwań udziałowców oraz innych zmiennych zmuszających do rywalizacji, które obecnie decydują o społecznym przyzwoleniu dla przedsiębiorców na prowadzenie działalności. W konsekwencji, role firm zmieniły się, zmuszając je do ponownego przeanalizowania swoich postaw w odniesieniu do różnych interesariuszy. Jednym z największych wyzwań firm działających na rynkach globalnych jest określenie, w jaki sposób prowadzić program społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility – CSR*¹), aby zwiększyć potencjalny wpływ na społeczeństwa tam gdzie prowadzą one działalność.

CSR było przez wielu badaczy łączone z procesem globalizacji i rosnącą potrzebą ochrony problemów środowiskowych i ludzkich. Globalne cechy CSR mogą prowadzić do założenia, że krajowe dynamiki są poboczne lub nawet nieistotne. Jednakże ostatnie badania ukazują, że mimo, iż CSR może mieć zasięg globalny to musi być ono inaczej stosowane ze względu na odmienne konteksty społeczne, ekonomiczne, kulturowe, prawne i polityczne. D. Matten i J. Moon² byli jednymi z pierwszych, którzy opracowali teorię na temat związków pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu i złożonymi kwestiami krajowymi. A. Habisch, J. Jonker i M. Wegner³ umocnili opinię, że CSR jest zależny od uwarunkowań państwowych. Niewiele wysiłków zrobiono, aby systematycznie dokonywać pomiarów i analizować wpływ krajowych struktur na poziom CSR. Jedną z takich prób

¹ Termin CSR będzie w dalszej części artykułu używany równorzędnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W Polsce na określenie 'społeczna odpowiedzialność biznesu' przyjęło się używać akronimu CSR.

² D. Matten, J. Moon, „Implicit” and „Explicit” CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe, ICCSR Research Paper Series, ICCSR, 2004.

³ A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, Corporate social responsibility across Europe, Springer, Berlin 2005.

została podjęta w badaniach M. Gjolberg⁴ z Centrum Rozwoju i Środowiska na Uniwersytecie w Oslo.

W niniejszym artykule zostaną omówione kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i globalizacją oraz podkreślona konieczność zmian podejścia do strategii i działań związanych z CSR w obliczu postępujących przemian globalnych.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu i globalizacja – zależności i powiązania

Społeczna odpowiedzialność biznesu była omawiana przez dziesięciolecia, dużo wcześniej niż pojawiło się hasło globalizacji⁵. Globalizacja jest jednym z najczęściej cytowanych pojęć w naszych czasach i jest wykorzystywana do opisu procesów społecznych makroprzemian. Obecnie w ramach wielu kwestii społecznych i ekonomicznych, jak: pokój, przestępstwa, migracja, produkcja, zatrudnienie, rozwój technologiczny, zagrożenia środowiskowe, bezrobocie, spójność społeczna, uważa się, że są uzależnione od procesu globalizacji (kwestie to omawiali np. Brakman, Garretsen, van Marrewijk, van Witteloostuijn, Cohen and Kennedy, Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, Scholte 2005⁶).

Termin CSR wszedł do obiegu na początku lat 70. ubiegłego wieku, ale w pełni upowszechnił się dopiero 20 lat później. Do przyśpieszenia rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu i powstania jej nowoczesnych koncepcji w latach 70. XX wieku, i późniejszych, przyczyniły się między innymi afery związane z zanieczyszczeniem środowiska i zatrudnianiem dzieci przez wielkie korporacje. Formułowanie i osiągnięcie celów działalności gospodarczej jest w ujęciu CSR działalnością jak najbardziej społeczną i niesie ze sobą rozmaite społeczne konsekwencje. CSR pomaga odkrywać, analizować i wykorzystywać praktycznie nowe zależności, nowe doświadczenia i nową wiedzę o gospodarowaniu w społeczeństwie w procesie zmian⁷.

⁴ M. Gjolberg, Measuring the immeasurable, Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries, „Scandinavian Journal of Management”, 2009, 25, s. 10–22.

⁵ R. C. Baumhart, How Ethical are Businessmen?, „Harvard Business Review”, 1961, 39 (4), s. 6–12, 16, 19, 156–176; H. R. Bowen, Social Responsibilities of the Business-man, New York 1953; W. B. Donham, The Social Significance of Business, „Harvard Business Review”, 1927, 4 (4), s. 406–419.

⁶ S. Brakman, H. Garretsen, C. van Marrewijk, A. van Witteloostuijn, Nations and Firms in the Global Economy. An Introduction to International Economics and Business. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006; R. Cohen, P. Kennedy, Global Sociology, MacMillan Press, London 2000; D. Held, A. McGrew, D. Goldblatt, J. Perraton, Global Transformations. Politics, Economics and Culture. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1999; J. A. Scholte, Globalization. A Critical Introduction, 2nd ed., Palgrave, New York 2005.

⁷ Z. Bierzański, Czym jest CSR, Kompendium CSR, Niezależna publikacja Mediaplanet dystrybuowana wraz z gazetą prawną, 17 grudnia 2008 r., s. 4–5.

Globalizacja jest powszechnie uznawana jako jedna z charakterystyk definiujących nasze czasy. Niestety, bardzo niewiele wiadomo na temat zarządzania CSR w przedsiębiorstwach międzynarodowych (MNEs)⁸.

Globalizacja rynków oraz wzrastająca konkurencja zmusza przedsiębiorców do poszukiwania nowych czynników kluczowych stanowiących o sukcesie firmy. Warto więc zadać pytanie, co wyróżnia przedsiębiorstwo i, co przyczynia się do pozytywnego kształtowania wizerunku firmy? Swoboda dostępu do informacji oraz wpływ i siła oddziaływania mediów sprawia, że konsumenci mają coraz większą wiedzę, co wpływa na to, jak przedsiębiorstwa są postrzegane w społeczeństwie. Społeczeństwo wykazuje coraz większe oczekiwania wobec biznesu, czego przedsiębiorstwa nie mogą ignorować. Można zatem stwierdzić, że czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo, który nabiera coraz większego znaczenia, jest jego społeczne zaangażowanie. Oczekiwania względem przedsiębiorstwa rosną również ze strony pracowników – coraz trudniej jest pozyskać i utrzymać dobrych pracowników, natomiast to właśnie sposób zachowania się pracowników wobec klientów oraz ich zaangażowanie w sprawy firmy w bardzo dużym stopniu kształtują wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym⁹.

Jak już wspomniano, relacje pomiędzy biznesem a społeczeństwem wynikają z odmienności ekonomicznej, politycznej i kulturalnej w poszczególnych krajach. Rozwój CSR w Europie spowodowany był zarówno wdrażaniem tego rodzaju strategii przez przedsiębiorstwa wytyczające nowe drogi, europejskie instytucje i rządy poszczególnych krajów, jak i innych uczestników rynku, jak: społeczeństwo, środowisko inwestorów itp. W ostatnim czasie czynniki ekonomiczne i społeczno-polityczne w wielu krajach zachodniej Europy doprowadziły do zmian granic pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym, jak i ich ról w społeczeństwie. W tym kontekście coraz większa uwaga jest poświęcana dobrowolnym działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa w ramach strategii CSR tak, aby zarządzać wpływem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym oraz przyczyniać się do szerszego rozwoju społecznego¹⁰.

Nie istnieje jedna i powszechnie uznana definicja działań określanych jako społecznie odpowiedzialne. Zielona Księga CSR, wydana przez Komisję Europejską, opisuje CSR jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz kon-

⁸ B. W. Husted, Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches, „Journal of International Business Studies”, Vol. 37, No. 6, November 2006, s. 838–849.

⁹ K. Klimkiewicz, Organizational Citizenship Behavior, czyli model postawy pracownika w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://fob.org.pl/>

¹⁰ CSR Europe, „A guide to CSR in Europe, Country insights by CSR Europe's National Partner Organizations”, October 2009, s. 4.

taktach ze swoimi interesariuszami (wszystkimi podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu). Do grona interesariuszy zaliczamy pracowników, związki zawodowe, menedżerów, akcjonariuszy, partnerów biznesowych, dostawców, klientów, lokalną społeczność, środowisko naturalne, samorządy lokalne itp.¹¹

Według CSR organizacja nie jest jednostką skoncentrowaną jedynie na generowaniu zysku, ale przedsiębiorstwo i jego działania są również integralną częścią gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Potencjalny przyszły zysk firmy zmniejsza się, kiedy firma nie ma holistycznego podejścia do globalnego środowiska biznesowego. Jeśli przedsiębiorstwo chce osiągnąć zrównoważony rozwój, musi przyjąć inicjatywy CSR. Oczywiście w krótkim okresie inicjatywy mogą nie sprzyjać końcowemu wynikowi firmy, ale w dłuższym horyzoncie społeczeństwo i korporacja będą czerpać z tego korzyści, ponieważ odgrywa ona bezpośrednią rolę w zapewnieniu zrównoważonego rozwoju.

CSR może również wymagać, aby firma nie podejmowała pewnych działań, które nie są zgodne z wartościami i zasadami polityki CSR. Zbiór jasno zdefiniowanych zasad, wartości, polityk i mechanizmów pomiaru wyników oraz zagwarantowanie wewnętrznej i zewnętrznej odpowiedzialności dla CSR jest kluczowy dla zapewnienia wkładu firm w ramach zrównoważonego rozwoju w globalnym świecie¹².

CSR ma zasadniczo dwa podstawowe wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzny odnosi się do: zarządzania zasobami ludzkimi, bezpieczeństwa i higieny pracy, programów etycznych dla pracowników, umiejętności dostosowywania się do zmian, zarządzania ochroną środowiska i zasadami nadzoru korporacyjnego. Zewnętrzny dotyczy społeczności lokalnej, partnerów handlowych, dostawców i klientów, praw człowieka i globalnych problemów ekologicznych¹³.

Wiele różnych czynników i wpływów doprowadziło do coraz to większego znaczenia i roli CSR¹⁴:

- 1) **zrównoważony rozwój** – społeczna odpowiedzialność biznesu jest punktem wejścia w ramach zrozumienia kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzenia na nie w ramach strategii biznesowej;

¹¹ European Commission, Commission Green Paper 2001, „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final oraz Z. Bierzański, Kompendium CSR, „Gazeta Prawna” z 17 grudnia 2008 r.

¹² Ho-Li Yang, Dian-Yan Liou, The Impact of Corporate Social Responsibility and Globalization on Sustainable development and productivity, in Proceedings of Conference Management and Service Science MASS'2009, 20–22 września 2009 r., s. 1–4.

¹³ J. Oleśków-Szłapka, Społeczna odpowiedzialność biznesu źródłem przewagi konkurencyjnej, wykład wygłoszony 29 października 2009 r. w ramach cyklu konferencji organizowanych w ramach Projektu „CSR jako odpowiedzialność za własność” pod honorowym patronatem Ministra Skarbu Państwa Aleksandra Grada.

¹⁴ P. Hohnen, Corporate Social Responsibility, an Implementation guide for business, International Institute for Sustainable Development, 2007, http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

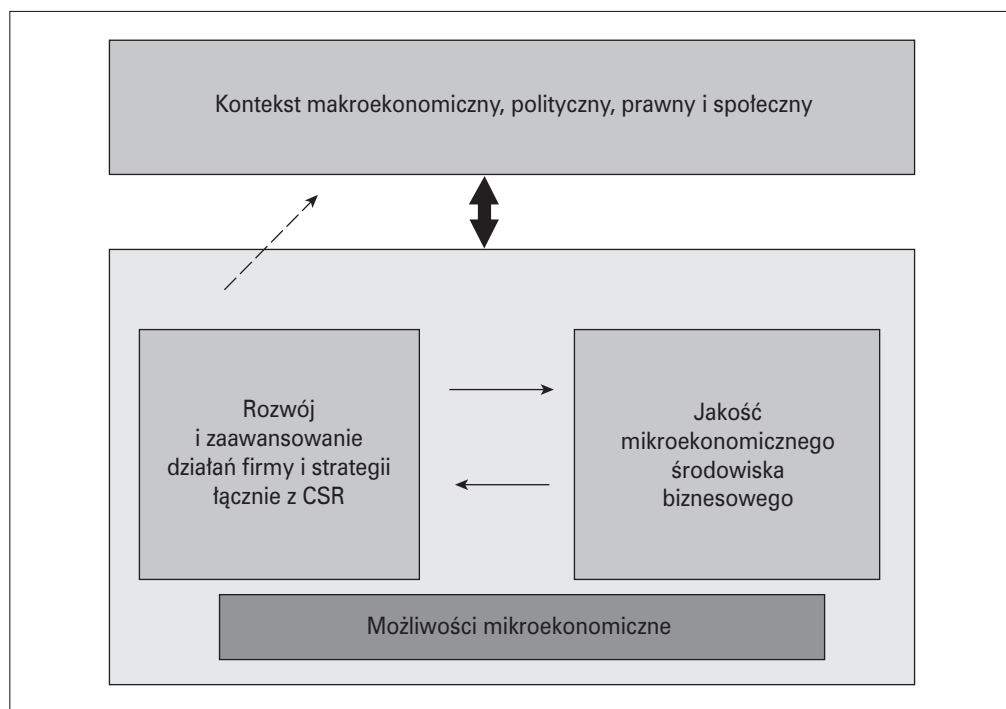
- 2) **globalizacja** – gospodarcza globalizacja coraz bardziej zwiększa zainteresowanie CSR związane z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, ochroną środowiska, bezpieczeństwem, zdrowiem itp. CSR może odgrywać główną rolę w badaniu wpływów na warunki pracy, lokalne społeczności i gospodarki oraz określaniu, jakie kroki należy podjąć, aby zapewnić utrzymanie i budowanie dobra publicznego. Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw eksportujących do krajów rozwijających się;
- 3) **rządy** – instrumenty CSR często odzwierciedlają uzgodnione w wymiarze międzynarodowym cele i prawa związane z prawami ludzi, środowiskiem i przeciwdziałaniem korupcji;
- 4) **wpływ sektorów rynku** – bez względu na wielkość i liczbę przedsiębiorstw mogą one mieć potencjalny wpływ na systemy polityczne, społeczne i środowiskowe;
- 5) **komunikacja** – postępy technologii komunikacji, jak Internet, telefonia komórkowa, ułatwiają komunikację między przedsiębiorstwami. Wewnętrznie ułatwia to zarządzanie, raportowanie i wprowadzanie zmian. Zewnętrznie, media i inne źródła szybko mogą ocenić i przedstawić praktyki biznesowe, które są albo problematyczne, albo wyjątkowe;
- 6) **finanse** – konsumenci i inwestorzy pokazują rosnące zainteresowanie w zakresie wspierania odpowiedzialnych praktyk biznesowych i żądają coraz więcej informacji na temat tego, jak firmy odnoszą się do ryzyk i możliwości związanych z kwestiami społecznymi i środowiskowymi;
- 7) **etyka** – wiele firm narusza zasady etyczne, wpływając na szkodę pracowników, udziałowców i społeczeństw. CSR może pomóc poprawić zarządzanie firmą, przejrzystość, odpowiedzialność i standardy etyczne;
- 8) **społeczeństwo** – mieszkańcy w wielu krajach żądają od firm spełnienia takich samych wysokich standardów społecznych i środowiskowych, niezależnie od tego, gdzie prowadzą swoją działalność;
- 9) **przywództwo** – w tym samym czasie rośnie świadomość ograniczeń ustawodawstwa i inicjatyw nadzorujących, aby efektywnie objąć wszystkie kwestie związane z CSR. CSR zapewnia elastyczność i bodziec dla firm, aby działały w obszarach, gdzie przepisy są mało prawdopodobne lub, gdzie ich w ogóle nie ma;
- 10) **narzędzia biznesowe** – przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome tego, że przyjęcie efektywnego podejścia do CSR może zmniejszyć ryzyko zakłóceń, otworzyć nowe możliwości, napędzać innowację, poprawiać wizerunek firmy i marki, a nawet zwiększać wydajność.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to jeden z głównych czynników warunkujących prowadzenie działalności gospodarczej w dzisiejszym świecie. Globalizacja

stała się faktem, społeczny i środowiskowy kontekst prowadzenie działalności szybko się przeobraża. Co więcej, informacja łatwo obiega świat z szybkością, która dawniej była nie do pomyślenia. Społeczne i środowiskowe wyzwania mogą się pojawić bez jakiegokolwiek zapowiedzi, jeśli firma nie jest odpowiednio do tego przygotowana, świat dowie się o tym bardzo szybko. Firmy z dobrze określoną strategią i programami CSR wiedzą, jak wykorzystać te wyzwania na swoją korzyść i zakomunikować to światu w wybrany przez siebie sposób¹⁵.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności działa zarówno na poziomie lokalnym (mikroekonomicznym), jak i globalnym (makroekonomicznym). Poziomy konkurencyjności CSR przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. CSR – czynnik konkurencyjności działania na 3 poziomach



Źródło: P. Gugler, J. Y. Shi, Corporate Social Responsibility for developing country multinational Corporation: lost war In pertaining global competitiveness?, „Journal of Business Ethics”, 2009, 87, s. 3–2.

Wyzwaniem stawianym przed praktyką CSR w świecie jest zaangażowanie się w proces politycznych obrad, mających na celu ustanowienie i wyregulowanie przepisów dotyczących postępowania przedsiębiorców na globalnym rynku.

¹⁵ B. Langert, Dobre praktyki w biznesie, Kompendium wiedzy CSR, 17 grudnia 2008 r., s. 2.

Obecnie w ramach CSR istnieje wiele standardów i wskaźników określających pomiar, analizę i raportowanie społecznie odpowiedzialnego biznesu. Przykłady zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Standardy i wskaźniki CSR

Wskaźnik lub standard	Charakterystyka
Wskaźnik zrównoważonego rozwoju Dow Jones	Wskaźnik ten obejmuje przedsiębiorstwa o najlepszych osiągnięciach w zakresie CSR w danej branży. Ocena opiera się na współpracy wskaźników Dow Jones z STOXX Limited i SAM
FTSE4Good	Seria wskaźników FTSE4Good mierzy osiągnięcia firm, które spełniają globalne standardy CSR. Jest ona zarządzana przez Komitet Polityki FTSE4Good, niezależny organ ekspertów CSR ze środowisk akademickich, biznesu itp.
Global 100	Global 100 jest listą 100 firm na świecie o najbardziej zrównoważonym rozwoju. Jest ona ogłaszana raz do roku na światowym forum gospodarczym w Davos
Global Compact	Global Compact promuje społeczną odpowiedzialność biznesu. Zrzesza ponad 1000 firm z różnych regionów świata oraz organizacje pozarządowe. Nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach działalności, 10 fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy i ochrony środowiska
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Wiodąca, światowa organizacja zajmująca się wspieraniem zrównoważonego rozwoju, na czele której stoją CEOs największych firm świata. WBCSD stanowi dla około 200 przedsiębiorstw z ponad 35 krajów platformę wymiany doświadczeń, dobrych praktyk oraz wiedzy z zakresu zrównoważonego rozwoju
The Global Reporting Initiative (GRI)	Zadaniem GRI jest rozpowszechnianie na całym świecie wytycznych, dotyczących tzw. Sustainability Reports, czyli raportów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, rządów i organizacji pozarządowych. Głównym celem GRI jest stworzenie międzynarodowych standardów raportowania, dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości w zakresie sfery ekonomicznej, środowiskowej i socjalnej. Inicjatywa ta ma również na celu wspieranie przejrzystości w działalności gospodarczej poprzez podnoszenie jakości raportów

cd. tabeli 1

Wskaźnik lub standard	Charakterystyka
KMPG Międzynarodowy Przegląd raportowania CSR	Badanie KMPG jest najbardziej wyczerpującym, bazuje na przeglądzie praktyk CSR w 100 największych firmach w każdym z 16 krajów
ISO 14001	Uznawana w skali międzynarodowej norma określająca metody wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego. Normę tę opracowano w celu zdefiniowania reguł delikatnej równowagi między zachowywaniem rentowności i minimalizacją wpływu działalności na środowisko naturalne. Organizacje stosujące założenia tej normy mogą osiągnąć oba powyższe cele
Norma AA 1000 – AccountAbility 1000	Międzynarodowy standard, na podstawie którego ocenia się jakość audytu społecznego i etycznego firm. (Institute of Social and Ethical Account Ability)
Norma SA 8000 – Social Accountability 8000	Międzynarodowy standard SA 8000 do niezależnej weryfikacji wymogów odpowiedzialności społecznej. Określa 9 kryteriów, m.in. 1) nie zatrudnianie dzieci, 2) nie stosowanie pracy przymusowej, 3) spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy, 4) wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, 5) nie stosowanie dyskryminacji

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie M. Gjolberg, *Measuring...*, *op. cit.*, s. 10–22.

Według M. Gjolberg umiejętnie połączenie wskaźników i inicjatyw z zakresu CSR w jeden wskaźnik odzwierciedla stan rozwoju CSR i daje pogląd na praktyki CSR w różnych krajach¹⁶.

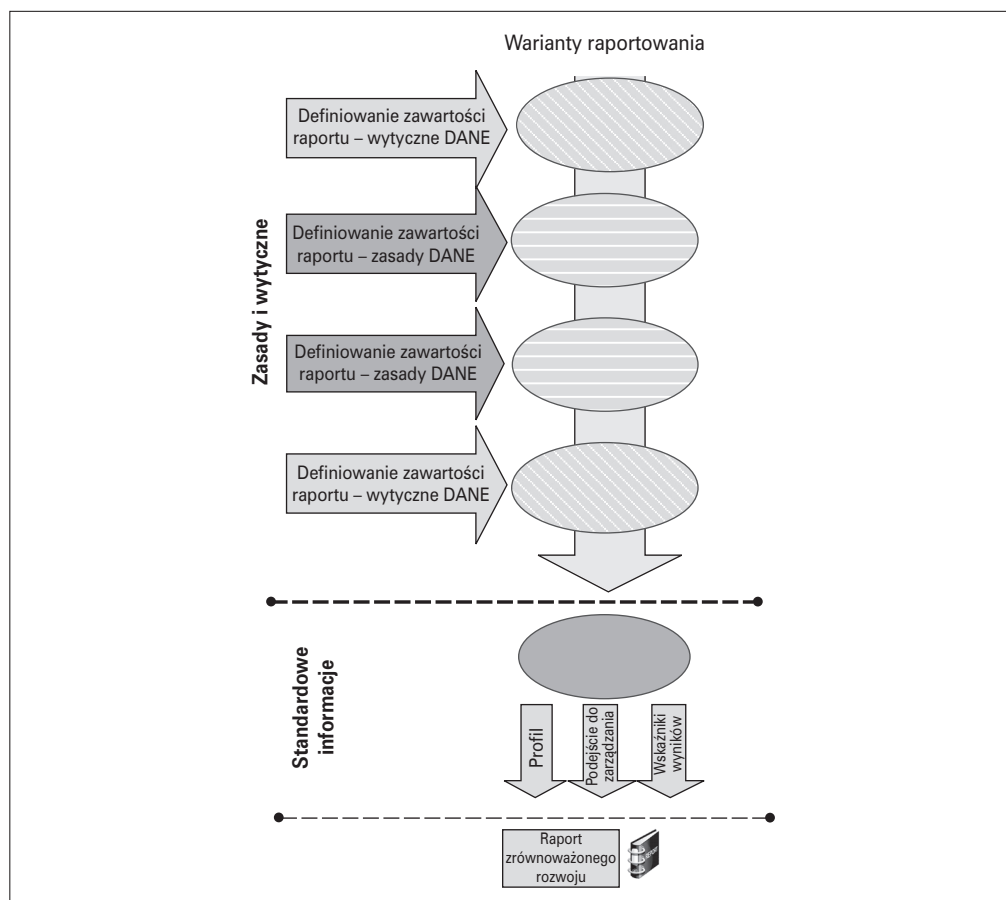
Jedną z najważniejszych decyzji, nie tylko na globalnym, ale i na lokalnym rynku, jest określenie, co będzie uwzględnione w raporcie społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wiele międzynarodowych firm korzysta ze standardu GRI, który został opracowany, aby promować i rozwijać wykorzystanie powszechnego zestawu standardów raportowania na poziomie światowym. Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju są, jak nazwa wskazuje, narzędziem komunikacji. Jednak ich dokładna lektura pozwala zauważyć, że odpowiednio zastosowane mogą stać się podstawą strategii oraz bieżącego zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności biznesu. Umożliwiają zarządzanie, monitoring i ewaluację własnych działań w zakresie CSR. Narzędzie to zyskuje swoją uniwersalność z jednej strony dzięki prezentacji zarówno wskazówek, co

¹⁶ M. Gjolberg, *Measuring...*, *op. cit.*, s. 10–22.

raportować, jak również – jak raportować. Wytyczne, poza licznymi wskaźnikami do raportowania, zawierają także zasady raportowania odnoszące się do określania zawartości raportu oraz zapewniania odpowiedniej jego jakości. Aby przygotować raport zgodny z „Wytycznymi” konieczna jest komunikacja wewnętrzna – zebranie wszystkich rozproszonych danych z całej organizacji. Jest to równocześnie doskonale ćwiczenie edukacji wewnętrznej.

Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, 2000–2006 GRI, <http://www.globalreporting.org/>, ściągnięte 21 października 2009 r.

Raport CSR integruje informacje ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i etyczne na temat firmy i jej działalności. Jest wyrazem dążenia firmy do przej-

rzystości działań i accountability, rozumianego jako wywiązanie się z obowiązku informacyjnego wobec interesariuszy, wyjaśnienia im działań i decyzji, za które firma ponosi odpowiedzialność.

Przedsiębiorstwa handlowe na rynku globalnym powinny ponadto znać dwa podstawowe instrumenty odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu: Trójstronną deklarację zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej (*Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* ILO MNE Declaration) oraz wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Obydwa instrumenty były stworzone w latach 70. XX wieku¹⁷.

W zasadzie każda firma myśląca strategicznie o społecznej odpowiedzialności biznesu musi odpowiedzieć na 7 podstawowych pytań:

- 1) jakie to ma znaczenie?
- 2) jak firma powinna reagować?
- 3) gdzie chce się znaleźć za 5 lat?
- 4) jak ma się tam znaleźć? (co trzeba zrobić?, jak to zrobić?, jakich środków do tego potrzeba?)
- 5) jaki będzie mieć z tego zysk?
- 6) skąd będzie wiedziała, czy osiągnęła cel?
- 7) jak o tym opowiedzieć?

Efektywny i rzetelny CSR będzie miał miejsce tylko w takich firmach, które rozumieją, że są częścią społeczeństwa, że muszą dotrzymywać obietnic i działać uczciwie. Jeżeli firma to rozumie i akceptuje oraz wykorzystuje CSR w sposób moralny, oznacza to, że rozumie, czym jest to nowoczesne zarządzanie, czyli takie, które rozpatruje swoją działalność przez grupy interesariuszy, którym wiele zawdzięcza, bo przecież bez pracowników, klientów czy dostawców jej istnienie byłoby co najmniej utrudnione.

3. Podsumowanie

W następstwie globalizacji przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome aspektów społecznych i środowiskowych swojego działania na rynkach międzynarodowych. Firmy muszą nie tylko generować zysk, ale również być dobrymi korporacyjnymi obywatelami. W odpowiedzi na coraz większy społeczny nacisk wiele firm przyjmuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, wprowadzając kodeks postępowania (*codes of conduct*). Przed przedsiębiorstwami stoi wiele

¹⁷ ICFTU, A trade union guide to globalization, second edition, 2004, <http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/report.complete.pdf>

wyzwań w zakresie zarządzania i kontroli kodeksem postępowania na globalnym rynku¹⁸.

Kodeks postępowania jest czymś w rodzaju umowy między firmą a społeczeństwem. Firma zobowiązuje się przestrzegać swoich zobowiązań społecznych w zakresie kwestii etycznych, przestrzegania prawa i generowania zysku. W globalnych łańcuchach dostaw taka obietnica nie może być zrealizowana bez aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników, albowiem firmy mają różne lokalizacje geograficzne, różne poglądy kulturowe i rozwiązania instytucjonalne¹⁹.

CSR jako strategia staje się dziś coraz bardziej ważna dla przedsiębiorstw w wyniku trzech podstawowych trendów:

- 1) **zmiany społecznych oczekiwań** – konsumenci i społeczeństwo, ogólnie rzecz biorąc, oczekują więcej od firm, od których kupują produkty. Poczucie to wzrosło w świetle minionych skandali, które zmniejszyły zaufanie publiczne do korporacji i publiczne zaufanie do zdolności kontrolowania nadużyć firm przez organy ustawodawcze i organizacje;
- 2) **zwiększającego się dobrobytu** – ma to potwierdzenie w krajach rozwiniętych, ale również odnosi się do krajów rozwijających się. Zamożni konsumenci mogą sobie pozwolić na wybór produktów, jakie kupują. Jest mniej prawdopodobne, że społeczeństwo potrzebujące pracy i zagranicznych inwestycji będzie wpływać na przepisy i będzie karać organizacje, które z założenia mogą prowadzić swoją działalność i inwestować pieniądze gdzieś indziej;
- 3) **globalizację** – rosnący wpływ mediów powoduje, że jakikolwiek „błąd” firm natychmiast jest przekazywany uwadze publicznej. Dodatkowo, Internet napędza komunikację pomiędzy podobnie myślącymi grupami i konsumentami, skłaniając ich do rozpowszechniania wiadomości i dając im środek przekazu koordynujący zbiorowymi działaniami, jak np. bojkot produktu.

Te trzy trendy, w połączeniu z coraz większym znaczeniem marek i wartości marki (chodzi tu zwłaszcza o cykl życia marek), przyczyniają się do zmiany relacji zwłaszcza między przedsiębiorstwem i konsumentem, a także między przedsiębiorstwem i wszystkimi jego grupami interesariuszy.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest szczególnie ważna w globalnym świecie ze względu na fakt, że budowanie marki produktów jest związane ze sposobem ich odbioru, a także z pewnymi koncepcjami, które zwykle odwołują się do wyższych wartości. CSR jest sposobem dopasowania działań firmy do wartości i oczeki-

¹⁸ E. Rahbek Pederson, M. Andersen, Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are manager in buyer-supplier relationships, „Journal of Public Affairs”, 2006, No. 6, s. 228–240.

¹⁹ *Ibidem*.

wań udziałowców, podczas gdy te wartości i oczekiwania nieustannie się zmieniają. CSR może być określone jako ogólne podejście do klientów, ponieważ dotyczy wszystkich aspektów działalności. Każda firma powinna spróbować tego podejścia²⁰.

Oczywiste jest, że zawarcie CSR w strategii przedsiębiorstwa niesie z sobą wiele korzyści pod względem oceny i pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu i określania jej wpływu na zyskowność. Po pierwsze, CSR wymaga wdrożenia społecznie odpowiedzialnych kluczowych czynności, które zminimalizują negatywne wpływy i zoptymalizują pozytywne. Po drugie, przedsiębiorstwa powinny stworzyć społeczne dobroczynne inwestycje i programy filantropijne tak, aby ich wkład w sprawy społeczne stał się integralną częścią strategii. Po trzecie, CSR wymaga, aby firmy zaangażowały się w dialog publiczny, mający na celu promowanie środowiska, które odpowiada zarówno zrównoważonemu rozwojowi, jak i sprzyja prowadzeniu zyskowej działalności²¹.

Obszar globalnego CSR ciągle się rozwija i zawiera wiele wyzwań, jednym z nich jest dylemat skonstruowania CSR w ramach globalnych i lokalnych wymiarów.

4. Bibliografia

1. Baumhart R. C., How Ethical are Businessmen?, „Harvard Business Review”, 1961, 39 (4).
2. Bierzański Z., Czym jest CSR, Kompendium CSR, Niezależna publikacja Mediaplanet dystrybuowana wraz z gazetą prawną, 17 grudnia 2008 r.
3. Bowen H. R., Social Responsibilities of the Business-man, New York 1953.
4. Brakman S., Garretsen H., van Marrewijk C., van Witteloostuijn A., Nations and Firms in the Global Economy. An Introduction to International Economics and Business, Cambridge, UK: Cambridge University Press 2006.
5. Cohen R., Kennedy P., Global Sociology, MacMillan Press, London 2000.
6. CSR Europe, A guide to CSR in Europe, Country insights by CSR Europe's National Partner Organizations, October 2009.
7. Donham W. B., The Social Significance of Business, „Harvard Business Review”, 1927, (4).
8. European Commission, Commission Green Paper 2001, „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final.
9. Gjolberg M., Measuring the immeasurable, Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries, „Scandinavian Journal of Management”, 2009, 25.

²⁰ A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR).

²¹ Ho-Li Yang, Dian-Yan Liou, The Impact..., *op. cit.*, s. 1–4.

10. Guide to Corporate Social Responsibility (CSR).
11. Habisch A., Jonker J., Wegner M., Corporate social responsibility across Europe, Springer, Berlin 2005.
12. Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J., Global Transformations. Politics, Economics and Culture. Stanford, Calif.: Stanford University Press 1999.
13. Hohnen P., Corporate Social Responsibility, an Implementation guide for business, International Institute for Sustainable Development, 2007, http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
14. Husted B. W., Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches, „Journal of International Business Studies”, 2006, Vol. 37, No. 6.
15. ICF TU, A trade union guide to globalization, second edition, 2004, <http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/report.complete.pdf>
16. Klimkiewicz K., Organizational Citizenship Behavior, czyli model postawy pracownika w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://fob.org.pl/>
17. Langert L., Dobre praktyki w biznesie, Kompendium wiedzy CSR, 17 grudnia 2008 r.
18. Matten D., Moon J., „Implicit” and „Explicit” CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. ICCSR Research Paper Series. ICCSR 2004.
19. Oleśków-Szłapka J., Społeczna odpowiedzialność biznesu źródłem przewagi konkurencyjnej, wykład wygłoszony 29 października 2009 r. w ramach cyklu konferencji organizowanych w ramach Projektu „CSR jako odpowiedzialność za własność” pod honorowym patronatem Ministra Skarbu Państwa A. Grada.
20. Rahbek E. Pederson, Andersen M., Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are manager in buyer-supplier relationships, „Journal of Public Affairs”, 2006, No. 6.
21. Scholte J. A., Globalization. A Critical Introduction, 2nd ed., New York 2005, Palgrave.
22. Yang Ho-Li, Liou Dian-Yan, The Impact of Corporate Social Responsibility and Globalization on Sustainable development and productivity, in Proceedings of Conference Management and Service Science MASS'2009, 20–22 września 2009 r.

Anita Proszowska

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica, Kraków

Wykorzystanie nowych technologii w oddziaływaniu na rynkowe decyzje młodych¹ konsumentów

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie kierunków rozwoju nowych technologii i ich wykorzystania w kształtowaniu relacji przedsiębiorstwa z młodymi konsumentami, na przykładzie marki House. Analizowana marka to oferent produktów dla młodzieży, czyli grupy, która najszybciej podąża za pojawiającymi się nowinkami i sprawnie od razu zaczyna się nimi posługiwać. Podam przykłady zachowań młodych ludzi w obszarze kontaktu z nowoczesnymi technologiami, ze szczególnym uwzględnieniem procesu poszukiwania przez nich informacji, jako kluczowego czynnika wpływającego na rynkowe decyzje młodzieży.

2. Nowe technologie we współczesnym marketingu młodzieżowym

2.1. Rozwój nowoczesnych technologii

Ostatnie dziesięciolecia to niekwestionowany szybki rozwój nowoczesnych technologii, które mają coraz bardziej użytkowy charakter i zaznaczają swoją obecność nie tylko w procesach produkcyjnych przedsiębiorstw, lecz także w obszarze marketingu, czy komunikowania się firmy z otoczeniem. Nowe technologie dają więcej możliwości, ale też zmuszają do trudniejszych wyborów najlepszego rozwiązania. Coraz bardziej zaczynają się różnić sposoby komunikowania się z różnymi grupami docelowymi oraz narzędzia wpływania na ich decyzje zakupowe. Decyzje te wymagają szerszej wiedzy o technicznych nowinkach pojawiających się na rynku i o grupach, wśród których budzą one zainteresowanie. Ciągłe jeszcze są na rynku klienci, którzy nie korzystają z telefonów komórkowych czy Internetu, ale liczba ich maleje w bardzo szybkim tempie. Funkcjonujące na rynku firmy

¹ W niniejszym opracowaniu pojęcie „młodzieży”, jak i „młodych ludzi” będzie się odnosiło nie do konkretnego wieku, ale stanu przejściowego między dwoma biegunami dzieciństwa i dorosłości. Stąd wymienne wykorzystanie wymienionych pojęć, pomimo faktu, że w literaturze socjologicznej są im przyporządkowywane inne przedziały wiekowe. Por.: W. Pawliczuk, Definicje terminu „młodzież” – przegląd koncepcji, „Postępy Nauk Medycznych”, 2006, 6, s. 311–315.

muszą mieć świadomość istnienia takich sposobów komunikowania, jak kanały sms, mms, wap infolinie IVR, jak również takich elementów marketingu mobilnego, jak advergaming, voicemailing, mkupony, portale mobilne, czy też bluetooth marketing. Rośnie też popularność blogów czy portali społecznościowych, jako źródeł informacji o ofercie rynkowej. Przedsiębiorcy mają coraz więcej trudności z określeniem, w jaki sposób trafić do klientów, jak przekazać kluczowe informacje oraz, kto tak naprawdę jest adresatem ich działań. Powoduje to wzrost ryzyka nietrafienia z kampanią informacyjną o nowej ofercie, czy trudności z wyborem kanałów dostępu do docelowego klienta.

Dzisiejszy rynek mobilnych aplikacji staje się jedną z ważniejszych gałęzi światowego przemysłu rozrywki. Ponad 2,5 miliarda telefonów komórkowych, działających na całym świecie, zaczyna mieć siłę oddziaływania równą samemu Internetowi. Wiadomo, że np. w Stanach Zjednoczonych 36% użytkowników telefonów komórkowych wykorzystuje je, poza prowadzeniem rozmów, do rozrywki. Wzrost liczby odbiorców zabaw mobilnych na tym rynku kształtuje się na poziomie 50% rocznie. Według najnowszych badań liczba odbiorców gier mobilnych to 200 mln, podczas gdy w 2010 roku będzie to już 800 mln, a zyski z mobilnych gier przyniosą w 2010 roku 10 mld dolarów, zaś w 2012 roku 16 mld dolarów².

Główną zaletą reklamy mobilnej jest okazja do przekazania użytkownikom telefonów darmowych aplikacji, rodzaj opłaty za tę usługę to konieczność obejrzenia reklamy przed rozpoczęciem korzystania np. z gry. Marketing w aplikacjach mobilnych to, oprócz zwykłych i linkowanych banerów oraz plansz, także product placement, czyli promowane marki i produkty w samych aplikacjach.

Również *word of mouth marketing*, czyli marketing szeptany, ma już swoją nowoczesną wersję. Dzisiejsi funsetterzy czy trendsetterzy działają na forach i grupach dyskusyjnych, gdzie głównie poznają opinie rozmówców i bardzo subtelnie przekazują promowane informacje.

Polski rynek reklamy w grach oceniany jest na 3 mln zł rocznie i rozwija się na poziomie 115% w skali roku (obecnie jest to około 350 000 graczy i liczba ich cały czas dynamicznie rośnie). Stwierdzono, że 25% aktywnych graczy dobrze zapamiętuje reklamy widziane w grach. Aż 35% męskiej grupy graczy uważa, że reklamy pomagają podejmować decyzje zakupowe, a średnia wieku gracza to 29 lat. Reklamy w grach umieszczane są w sposób nieinwazyjny i prezentowane w formatach znanych z życia, przez co są stosunkowo dobrze postrzegane przez odbiorców. Dzisiejsze kampanie w grach *on-line* to precyzyjne określenie zarówno typu gry, jak i targetowanie geolokalizacyjne (reklamy emitowane są w wybranych miejscach i regionach).

² Informacje prasowe AdAction rok 2008, www.adaction.pl, 20 listopada 2009 r.

Wydatki ogólnie na reklamę w telefonach komórkowych wynoszą obecnie około 900 mln dolarów. Przy 24 mld dolarów przeznaczonych w 2008 roku na reklamę w Internecie to niewiele. Około 40 mln aktywnych kart SIM w Polsce pozwala wierzyć, że ta usługa ma w Polsce szerokie możliwości rozwoju³.

2.2. Młodzież jako główna grupa docelowa oddziaływania nowych technologii

W potocznym języku funkcjonuje określenie młodych konsumentów, pod którym kryje się bardzo niejednorodna grupa uczestników rynku. Najczęściej za człowieka młodego⁴ uważa się osobę, która ukończyła już 9 lat⁵, a nie uzyskała jeszcze samodzielności finansowej. Jest to grupa bardzo zróżnicowana pod względem postaw i zachowań rynkowych, dlatego jako adresatów swoich ofert firmy z tego sektora często przedstawiają węższy przedział wiekowy. W ramach tej części artykułu zostanie zaprezentowanych kilka wybranych cech młodych konsumentów, istotnych z punktu widzenia wykorzystania nowoczesnych technologii w kształtowaniu relacji tej grupy z przedsiębiorstwem.

Przywilejem młodości jest poszukiwanie nowinek technologicznych i przyswajanie sobie zasad ich funkcjonowania. Nawet poradniki metodyczne dla nauczycieli wprowadzają wręcz pojęcie agresji elektronicznej wśród młodzieży, czyli takiej, do której realizacji używa się nowoczesnych technologii komunikacyjnych – głównie Internetu i telefonii komórkowej⁶. Co wskazywałoby, że współczesne technologie są wykorzystywane przez młodzież nie tylko jako źródło informacji przy podejmowaniu decyzji, ale również jako sposób wyrażania emocji i swojej osobowości, czyli coś bardzo osobistego i integralnie związanego z ich codzienną rzeczywistością.

Sieć jest dla młodzieży medium dosyć intymnym. Uznają oni, że skoro łączą się z nim za pomocą własnego komputera, to strony, na które wchodzi, także są ich własnością. Reklama pojawiająca się z boku strony w małym okienku, ale nie zaburzająca przestrzeni, traktowana jest przychylnie, natomiast ta zasłaniająca ekran zostaje uznana za ingerencję w osobistą przestrzeń, a więc coś absolutnie nie do zaakceptowania. Sztuczki mające przedłużyć kontakt odbiorcy z przekazem reklamowym – pojawianie się reklamy po otwarciu kolejnych zakładek na stronie, czy schowanie „krzyżyka”, który ma ją zamknąć – sprawiają, że strona jest natychmiast zamykana. Również reklamy dźwiękowe bardzo irytują

³ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007283>, 15 grudnia 2009 r.

⁴ P. Wilczek, Ambient media. Komunikacja z młodym klientem, „Brief”, 2005, Nr 64/01, s. 3–6.

⁵ Jednocześnie można też spotkać wśród definicji GUS, że od 0 do 14 roku życia to dzieci, a dorosli to ludność w wieku 15 lat i więcej; <http://www.stat.gov.pl/gus/definicje>, 12 marca 2010 r.

⁶ http://www.wsp.lodz.pl/Agresja_elektroniczna_wsrod_mlodziwy_-95_390-0.html, 10 grudnia 2009 r.

młodych internautów, którzy z reguły korzystając z Internetu słuchają muzyki. Rozdrażnieni użytkownicy zamykają więc stronę i szukają innej, bo sądzą, że Internet jest tak rozległy, że zawsze zdołają znaleźć interesujące ich treści – jeśli nie na tej stronie, to na innej.

Powszechne w korzystaniu z Internetu jest również robienie bardzo wielu rzeczy jednocześnie, określane jako multitasking. Niestety, efektem są trudności z koncentracją nawet na ciekawych rzeczach, co powoduje, że np. wielu internautów zmienia kanał, gdy zaczyna się przerwa reklamowa, ale do filmu zapominają już wrócić.

Młodzi użytkownicy Internetu bardzo lubią śmieszne filmiki i przesyłają je sobie nawzajem za pomocą Gadu-Gadu. Często miewają prawdziwe zbiory takich filmów. W dystrybucji takich treści młodzi sami wykazują się aktywnością i nie mają poczucia, że ktoś im coś wciska.

W wybranych przez firmę działaniach wysoce istotna jest ich interaktywność, różnorodność i nieprzewidywalność, a nawet element kontrolowanego ryzyka. Młodzież lubi niespodzianki, promocje, konkursy. Warto więc sprawić, by firmowe strony internetowe tętniły życiem, a młodzież mogła wygrać gadżety, spędzić więcej czasu niż zazwyczaj spędza w jednym salonie sprzedaży, by się oswoiła z marką, tym samym, aby ten salon stał się miejscem spotkań młodych ludzi. Internet jest dla nich źródłem nie tylko informacji, ale także rozrywki. By dotarł do nich konkretny przekaz, powinien zawierać obydwa elementy, bez nachalności, „prawienia kazań”, czy „wciskania kitu”. Dzisiejsi młodzi ludzie czują potrzebę bardzo silnych emocji, będących wynikiem podwyższonego progu wrażliwości, dlatego, aby uczynić coś atrakcyjnym dla młodzieży, trzeba do tego dodać duży ładunek emocji⁷.

2.3. Studium przypadku marki House

Poniżej zostaną opisane wybrane sposoby wykorzystania nowoczesnych technologii w polityce marketingowej marki House, będącej przykładem marki młodzieżowej, z rynku nie tylko polskiego, ale Europy Środkowo-Wschodniej. Ograniczenia objętościowe artykułu uniemożliwiają pełną charakterystykę tego zagadnienia, zmuszają do potraktowania go fragmentarycznie i wyboru jego najbardziej kluczowych elementów.

House (właścicielem jest firma LPP S.A.) to marka odzieży sportowej przeznaczona dla młodzieży w wieku 15–25 lat, czyli potencjalnych klientów, którzy są z reguły aktywnymi użytkownikami wszelkich nowości technologicznych poja-

⁷ J. Müller, Młodzi nie chcą miłej atmosfery, „MpK-T”, Nr 240, 3 grudnia 2008 r., <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=831>

wiających się na rynku. House jest tzw. marką przynależności (*belonging brand*)⁸, czyli marką, którą się kupuje, aby zaznaczyć związek z jakąś grupą. Dlatego najważniejsze w strategii House jest podkreślenie niezwykłego charakteru ubrań tej marki, noszenie ich ma oznaczać przynależność do swoistej kultury 'House'. Oferta marki House to ubrania typu *street wear*, czyli luźne, choć nie hip hopowe. Cechą charakterystyczną są krótkie serie, bogata kolorystyka i różnorodność motywów. Z założenia mają to być ubrania dla tych, którzy chcą się wyróżniać strojem i wyrażać lepiej siebie dzięki wyjątkowości oferty. Występują w trzech grupach tematycznych: denim, journey i party, stanowiących propozycje w dziedzinie mody dla młodzieży na różne okazje. Anglojęzyczne określenie linii odzieżowych i np. zakładek na stronie internetowej marki ma nadać jej bardziej międzynarodowy charakter i jest zgodne z panującą wśród młodzieży modą na używanie tego języka.

W języku angielskim *house* oznacza dom, co zgodnie z założeniami firmy ma nawiązywać do *fashion house*, czyli domu mody. Skojarzenia z domem mają także przywołać na myśl przyjemną atmosferę, sugerować możliwość naturalnego zachowania się XX wieku, której głównym odbiorcą jest młodzież. Skojarzenia te pogłębia muzyka, będąca jednocześnie stałym i precyzyjnie zaaranżowanym elementem wyposażenia sklepu, jak również jednym z części oferty sprzedażowej salonów House.

Anglojęzyczne pochodzenie marki jest uzasadnione szczególnie widoczną wśród młodych ludzi modą na ten język w Polsce i pozostałych krajach, w których jest dostępna oferta firmy. Obecne brzmienie nazwy sugeruje światowy wymiar marki i usuwa skojarzenia z Polską, które w branży odzieżowej nie byłyby zbyt korzystne dla wizerunku oferty. Oczywiście dodatkową zaletą tej marki jest to, że jest ona krótka i zawiera wyrazisty znaczek ją symbolizujący.

W ramach działań promocyjnych House skupia się na działaniach wizerunkowych, które mają przyciągnąć tak specyficznego nabywcę, jakim jest młody człowiek. Akcje promocyjne, organizowane z takimi partnerami, jak Pepsi, Heyah, 4fun TV, mają podkreślać młodzieżowy charakter marki. Właściciel marki House poświęca wiele energii na jej promowanie, mając świadomość, że tylko w ten sposób może zaistnieć w umysłach tak wymagającego odbiorcy – młodzieży.

Firma przeprowadza wiele działań promocyjnych, wśród których na pewno należy wyróżnić imponującą stronę internetową, która na długo potrafi zatrzymać młodego człowieka, udostępniając, poza informacjami o marce i ofercie produktowej, wygaszacze, dzwonki, ciekawe ujęcia, czy konkursy, a nawet e-sklep. Do firmy należy również strona www.moheroweberety.com.pl, która w swoim czasie skupiała wiele zainteresowania młodzieży i mediów, nawiązując do znanego powiedzenia

⁸ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 44.

i dość brutalnie sobie z niego żartując. Strona internetowa marki House od razu wzbudza zainteresowanie dzięki psychodelicznemu teledyskowi uzupełniającemu prezentację kolekcji, którą oczywiście można zakupić w sklepie internetowym firmy. Konkursy organizowane przez House mają bardzo interaktywny charakter, ich elementem jest np. robienie zdjęć oferty w poszczególnych salonach, a sam ich przebieg jest bardzo mocno komentowany na forach marki przez wszystkich, którzy brali udział i im kibicowali. Strona internetowa House to również KLUB HOUSE, facebook, twister i blip, czyli szereg interaktywnych łączników marki z użytkownikami. Dostępne są też na niej różnego rodzaju gadżety multimedialne, jak np. dzwonki lub tapety, czy tradycyjne, jak kubki czy breloczki. Również programy lojalnościowe w dużej mierze mają źródło na stronie internetowej, co pogłębia jej interaktywny charakter.

Reklama marki House to głównie reklama zewnętrzna w formie billboardów i citylightów, cyklicznie informująca o nowych kolekcjach odzieży pojawiających się w sklepach. W telewizji firma jest obecna głównie za sprawą *product placement*, który zauważą na pewno fani serialu „Na Wspólnej”, gdyż młodzież tam grająca ubiera się właśnie w dużej mierze w markę House.

W ramach e-marketingu House zadbała również o dobre pozycjonowanie strony – po wpisaniu np. w wyszukiwarce google słowa *house* na pierwszym miejscu można zobaczyć kolekcję marki House. Istotnym elementem promocji marki House jest również, opisywana wcześniej, muzyka (co tydzień dział marketingu tworzy nową składankę, która jest nagłaśniana przez 7 dni w salonach (niektóre melodie właściciel marki House czerpie z nadesłanych na różne konkursy na stronie House utworów młodych klientów tejże sieci), jako kluczowy element kontaktu z młodzieżą, trendsetterzy, sponsoring, firmowe samochody czy siatki reklamowe oraz programy lojalnościowe. Silny efekt promocyjny dają też na pewno salony firmowe marki House. Firma nie jest może zbyt zaangażowana w prawdziwy marketing mobilny, ale multimedialny charakter komunikacji z docelowymi odbiorcami pozwala wnioskować, że wykorzystanie nowoczesnych technologii jest mocną stroną działalności marketingowej marki House.

3. Podsumowanie

Marketing mobilny jest wciąż na marginesie polityki marketingowej większości przedsiębiorstw na rynku polskim i to, mimo prawie 100% nasycenia rynku telefonami komórkowymi⁹. Dowodzi to braku świadomości zmian sposobów komunikowania się na rynku wśród przedsiębiorców.

⁹ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007288>, 1 grudnia 2009 r.

Amerykańskie prognozy na kolejnych 5 lat mówią o dynamicznym wzroście w wymiarze światowym wydatków na kanał mobilny. W Stanach Zjednoczonych na ten kanał przeznaczono w 2009 roku około 416 mln dolarów. Dla porównania – na reklamę w Internecie zostanie wydanych prawie 24 mld dolarów. Kanał mobilny w 2009 roku to 0,4% ogółu wszelkich wydatków na reklamę (w tym ATL, Internet, reklamę kinową, prasę etc). Już za 2 lata, według prognoz eMarketera¹⁰, wydatki mają się podwoić, a w 2013 roku wynieść 1,56 mld dolarów. W 2013 roku ich udział w torcie reklamowym może się zbliżyć do 1%.

Powyższe dane stawiają przed polskimi przedsiębiorstwami nowe wyzwania w obszarze marketingu mobilnego. Marka House (podobnie jak inne marki branży odzieżowej) już od dobrych kilku lat stara się, z bardzo dobrym skutkiem, uwzględnić popularność Internetu wśród młodzieży w swojej działalności marketingowej. Czas, by zauważono, że obecna młodzież nie rozstaje się także z telefonem komórkowym, i dotarcie do niej za pomocą tego nośnika jest bardzo szybkie, precyzyjne i relatywnie tanie. A skoro są na rynku polskim np. usługodawcy w dziedzinie advergaimingu, to nic prostszego niż te usługi zamawiać zamiast bardziej konserwatywnych form promocji.

4. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte i artykuły:

1. Altkorn J., Strategia marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
2. Pawliczuk W., Definicje terminu „młodzież” – przegląd koncepcji, „Postępy Nauk Medycznych”, 2006, Nr 6.
3. Wilczek P., Ambient media. Komunikacja z młodym klientem, „Brief”, 2005, Nr 64/01.

Materialy internetowe:

1. <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007283>
2. <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007288>
3. http://www.wsp.lodz.pl/Agresja_elektroniczna_wsrod_mlodziemy_-95_390-0.html
4. www.adaction.pl
5. <http://www.stat.gov.pl/gus/definicje>
6. Müller J., Młodzi nie chcą miłej atmosfery, „MpK-T”, Nr 240, 3 grudnia 2008 r., <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=831>

¹⁰ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007283>, 1 grudnia 2009 r.

Ocena dynamiki populacji przedsiębiorstw w Polsce

1. Wprowadzenie

Kontrowersje związane z wiarygodnością danych rejestrowanych w oficjalnych statystykach są tematem na tyle trudnym do analizy, że nie pojawia się on często w literaturze naukowej. Ocena zjawiska faktycznych „urodzeń” i „zgonów” przedsiębiorstw, jako wyznaczników dynamiki rozwoju populacji przedsiębiorstw w kraju, jest wyzwaniem nie tylko analitycznym, ale w dużej mierze metodologicznym. Próba odpowiedzi na to wyzwanie jest rozwój nowej dziedziny badawczej, jaką jest demografia przedsiębiorstw.

Zainteresowanie tematem demografii przedsiębiorstw w Polsce w ostatnich latach znacząco wzrosło. Opublikowano prace dedykowane ściśle rozwojowi i dynamice populacji przedsiębiorstw. Prace takich autorów, jak P. Dominiak, I. Markowicz, zawierały definicje demografii przedsiębiorstw jako dyscypliny i definicje podstawowych pojęć¹. Są one poświęcone głównie sektorowi MSP (SME). Natomiast dużym przedsiębiorstwom i korporacjom – prace: W. Rogowskiego i J. Sochy². Wzrost popularności demografii przedsiębiorstw (*business demography*) związany był głównie z projektem Eurostatu i zapisem podstawowego celu strategii lizbońskiej³. Cel ten może zostać osiągnięty poprzez stworzenie polityki pomocnych w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorczości. Rada zaprosiła Komisję Europejską do publikacji rocznych syntetycznych raportów opartych na wskaźnikach strukturalnych. Jednym z obszarów, jakie obejmują wskaźniki strukturalne, jest demografia przedsiębiorstw. Rada Europy ostatecznie zaakceptowała zestaw 14 wskaźników podsumowujących różne cele w ekonomii, zatrudnieniu, edukacji, zagadnieniach społecznych, zagadnieniach regionalnych i ochronie środowiska.

¹ P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; I. Markowicz, „Demografia firm” – analiza zmian w populacji firm w Polsce, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 2, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.

² W. Rogowski, J. Socha, Stopy wejścia w polskim przetwórstwie przemysłowym na tle innych krajów. Badanie demografii przedsiębiorstw, Materiały i Studia NBP, Zeszyt Nr 190/2005.

³ W 2000 roku w Lizbonie Rada Europy ustaliła strategiczny cel, aby zmienić Unię Europejską (do 2010 roku) w gospodarke: *the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion* (P. Lenain, U. Butzow Mogensen, V. Royuela-Mora, Strategia Lizbońska na półmetku: Oczekiwania a rzeczywistość, Raport CASE, Nr 58, Warszawa 2005, s. 10–11).

Strategia Lizbońska opiera się na metodzie otwartej koordynacji. Zgodnie z nią Unia trzyma się z dala od tradycyjnej scentralizowanej polityki ekonomicznej, opierając się na wspólnej ocenie osiągnięć celów przez różne kraje. Komisja Europejska ocenia wskaźniki strukturalne regularnie, a Rada Europy co roku poddaje pod dyskusję osiągnięcia i określa cele.

Głównym celem projektu Eurostatu „Business Demography Project” jest dostarczenie informacji statystycznych, które pozwalają obserwować nowe przedsiębiorstwa (zgodnie z aktywnością ekonomiczną), ich przeżycie, wpływ na zatrudnienie i zgony. Projekt koncentruje się na unifikacji założeń metodologicznych i wyników, na standaryzacji metod i definicji⁴. W 2005 roku Strategia Lizbońska została poddana ocenie na półmetku realizacji. Nowe priorytety koncentrowały się na strategii wzrostu i pracy, forsując nowe przedsiębiorstwa jako kluczowy element tak skonstruowanej strategii⁵. W kontekście nowych priorytetów można analizować i podjąć próbę oceny wpływu otoczenia rynkowego i zmian zachodzących na rynku na dynamikę populacji przedsiębiorstw. Do oceny dynamiki populacji przedsiębiorstw wykorzystano współczynniki demograficzne i podstawowe w ostatnich latach trendy.

2. Dostępność danych w Polsce

Głównym źródłem danych w statystyce publicznej w Polsce jest rejestr REGON. Są w nim odnotowywane takie zdarzenia, jak wpis do rejestru nowego przedsiębiorstwa i wyrejestrowanie przedsiębiorstwa już nie działającego, bez względu na przyczynę zaprzestania działalności. Obowiązek wpisu do rejestru regulują ustawy, a podlegają mu wszystkie podmioty, niezależnie od rozmiaru i formy działalności. Dodatkowym źródłem mogą być rejestry KRS czy też VAT, ale one dotyczą jedynie wybranych podmiotów, nie stanowią pełnego źródła danych. Innym źródłem są oczywiście badania reprezentacyjne, prowadzone np. przez Główny Urząd Statystyczny. Badania tego typu dostarczają znacznie więcej informacji i pozwalają na pogłębienie wiedzy na temat przedsiębiorstw, ale wiążą się z dużymi ograniczeniami wynikającymi ze stosowania próby, nawet jeśli jest to próba reprezentatywna. Rejestr REGON również nie jest pozbawiony wad, które uniemożliwiają między innymi porównania międzynarodowe. Dane w rejestrze są wystarczające do porównań w czasie, jak i porównań regionalnych na terenie kraju. Największe ograniczenia wynikają z tego, że znaczna część przedsiębiorstw nie jest wyrejestrowywana w momencie zaprzestania działalności. Powodem niespełnienia tego

⁴ M. Hult, Business demography in 9 Member States. Results for 1997–2000, *Statistics in Focus: Industry, Trade and Services*, Theme 4–9/2003, Eurostat.

⁵ H. Schrór, Business demography in the population of enterprises, *Statistics in Focus: Industry, Trade and Services*, Nr 48/2007, Eurostat.

wymogu jest chociażby brak kar za niedopełnienie wymagań, sezonowość działalności. Istnieje również możliwość zastosowania korekty na jednostki aktywne, stosowane w tzw. BJS (Baza Jednostek Statystycznych) w GUS, ale nie jest to rejestr dostępny publicznie. Szacunki pokazują, że w rejestrze jest około 50% aktywnych podmiotów⁶. Od 2009 roku jakość danych w rejestrze REGON powinna się znacznie poprawić w momencie przejścia na nową klasyfikację PKD, kiedy każdy podmiot gospodarczy będzie zobowiązany do złożenia stosowanej deklaracji.

3. Likwidacja a upadłość

Likwidacja przedsiębiorstwa nie zawsze jest związana z jego upadłością. Może być również wynikiem decyzji strategicznej przedsiębiorcy o zaprzestaniu działalności. Upadłość natomiast jest ściśle związana ze stanem prawnym przedsiębiorstwa. Na wniosek właściciela lub dłużnika, w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo staje się niewypłacalne, może zostać ogłoszona upadłość podmiotu. Mówiąc o potocznym bankructwie, mówimy o upadłości przedsiębiorstwa⁷. W rozumieniu więc rejestru REGON można mówić tylko o likwidacji przedsiębiorstwa, ale nie ściśle o upadłości. Wśród przedsiębiorstw wyrejestrowanych będą zarówno przedsiębiorstwa zlikwidowane, jak i bankructwa. Należy także wziąć pod uwagę przejęcia, fuzje i podziały, które w uzasadnionych przypadkach również wiążą się z wyrejestrowaniem podmiotu z REGON, i jednoczesnym zarejestrowaniem nowej jednostki. Niestety, skala nie jest znana i trudna do oszacowania. Pomimo tych nieprecyzyjnych definicji wyrejestrowania, warto jednak analizować trend zjawiska, zakładając, że tylko w niewielkim stopniu struktura tych zjawisk wśród wpisów w rejestrze jest stała w czasie.

4. Metodologia

Współczynniki urodzeń i współczynniki zgonów są wyznaczone jako stosunek nowych wejść na rynek i wyjść z rynku przedsiębiorstw w czasie roku do średniego stanu przedsiębiorstw aktywnych w tym roku (w %). Różnica między tymi współczynnikami pozwala ocenić rzeczywistą dynamikę w populacji przedsiębiorstw w danym roku⁸. Współczynniki urodzeń i współczynniki zgonów są wyznaczone zgodnie z wzorami (1) i (2):

⁶ J. Chmiel (red.), Stan sektora MSP w 2003 roku tendencje rozwojowe w latach 1994–2003, Warszawa 2005.

⁷ Szerzej na temat aspektów prawnych i historii upadłości w Polsce w pracy: E. Mączyńska (red.), Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne, SGH, Warszawa 2008, s. 99 i n.

⁸ Business demography in Europe, Enterprise publications, Observatory of European SMEs 2002, No. 5, European Commission, 2002, s. 14.

$$\text{Współczynnik urodzeń}_t = \frac{\text{liczba urodzeń}_t}{\text{średnia liczba przedsiębiorstw aktywnych}_t} \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$\text{Współczynnik zgonów}_t = \frac{\text{liczba zgonów}_t}{\text{średnia liczba przedsiębiorstw aktywnych}_t} \cdot 100\%. \quad (2)$$

Analizy z zakresu demografii przedsiębiorstw są zazwyczaj przedstawiane w zakresie:

- 1) liczba urodzeń i współczynnik urodzeń;
- 2) liczba zgonów i współczynnik zgonów;
- 3) wskaźnik przeżycia;
- 4) wpływ na zatrudnienie.

Podstawowe klasyfikacje wykorzystywane w analizie porównawczej są następujące:

- 1) wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych pracowników;
- 2) sektor działalności przedsiębiorstwa;
- 3) położenie geograficzne (UE, nowi członkowie i kraje kandydujące).

Zgodnie z takim podziałem prezentowane są wyniki dla Polski dla lat 1997–2008. Analizy procesu urodzeń i procesu zgonów przedsiębiorstw w tym opracowaniu oparte są na danych dla sektora prywatnego (dane dla sektora publicznego nie zostały włączone). W celach porównawczych z danymi prezentowanymi dla krajów UE tylko sektor biznesu był analizowany (według PKD: sekcje C–K bez J – usługi finansowe, oraz sekcje M–O).

Współczynniki w analizie sektorowej dotyczą podziału na cztery grupy aktywności (zgodnie z Eurostatem):

- 1) przemysł (sekcje C–E);
- 2) budownictwo (sekcje F);
- 3) usługi (sekcje G–K) oraz
- 4) inne usługi (sekcje M–O).

Analizy w przekroju wielkości przedsiębiorstwa nie zostały zaprezentowane z uwagi na ograniczenia w dostępności danych. Pewne analizy w tym temacie prezentują opracowania J. Chmiela⁹.

⁹ J. Chmiel (red.), Stan sektora..., *op. cit.*

5. Podstawowe wyniki i trendy empiryczne, interpretacja wyników empirycznych

W ostatnich latach obserwowany jest trend spadkowy dynamiki populacji przedsiębiorstw w Polsce (por. rysunek 1). Współczynnik urodzeń spadł w okresie 1997–2008 z poziomu ponad 25% do poziomu zaledwie 16%. Cały analizowany okres można podzielić na dwa podokresy: 1997–2004 oraz 2004–2008. W okresie pierwszym, tj. w latach 1997–2004, obserwowany był trend spadkowy współczynnika urodzeń. Wartość współczynnika urodzeń w tych latach spadła z poziomu ponad 25% do poziomu 12%. Natomiast w okresie 2004–2008 obserwujemy nieznaczny wzrost tego współczynnika z poziomu 12% do poziomu 16%.

Podobna sytuacja nastąpiła również w przypadku współczynnika zgonów. Spadł on z poziomu 18% do poziomu 7% w okresie 1997–2003, natomiast w kolejnych latach, czyli 2003–2008, wzrósł do poziomu 12%. W efekcie tych przemian można zaobserwować wyraźny trend spadkowy dynamiki rozwoju populacji przedsiębiorstw w Polsce (por. rysunek 2). W ostatnich latach jednak trend ustabilizował się, z nieznacznymi sygnałami wzrostowymi. Niestety, stabilizacja nastąpiła na bardzo niskim poziomie, ponieważ różnica między współczynnikiem urodzeń a współczynnikiem zgonów (faktyczny przyrost populacji netto) wynosi obecnie zaledwie około 2–3%.

6. Sytuacja na rynku

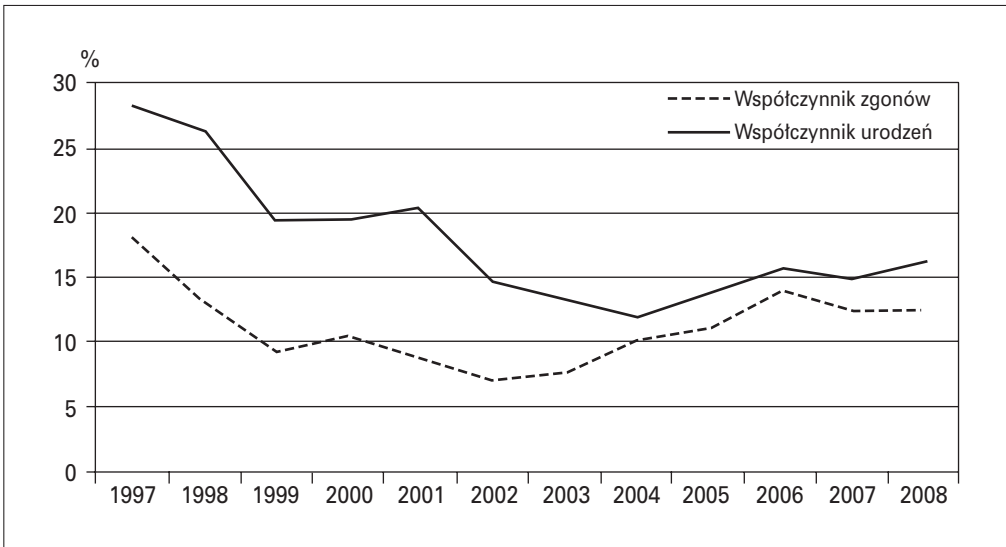
W licznych badaniach tego tematu nie znaleziono bezpośrednich korelacji między zmiennymi makroekonomicznymi opisującymi gospodarke, jak PKB, inflacja, bezrobocie itd., a współczynnikami urodzeń i zgonów opisującymi dynamikę populacji przedsiębiorstw¹⁰.

Obserwując zachowanie podstawowych wskaźników makroekonomicznych można porównać główne trendy i zmiany w dynamice populacji przedsiębiorstw w momentach istotnych przemian gospodarczych. Aktualny kryzys finansowy nie jest jeszcze widoczny w danych, co zapewne wynika ze zbyt krótkiego czasu. Reakcja na istotne zmiany gospodarcze, jakie obserwujemy w ostatnich dwóch latach, będzie widoczna dopiero w kolejnych okresach. Historycznie rozpatrując, w latach 2002–2003 obserwowany był znaczny spadek dynamiki PKB, wzrost inflacji i bezrobocia. Odpowiednio w tym okresie dynamika populacji przedsię-

¹⁰ Choć są również nieliczne głosy za silnym związkiem między dynamiką populacji przedsiębiorstw a wzrostem gospodarczym. Por. P. Szymański, Statystyczny obraz narodzin i zgonów przedsiębiorstw, w: E. Mączyńska (red.), Bankructwa przedsiębiorstw..., *op. cit.*, s. 263 i n.

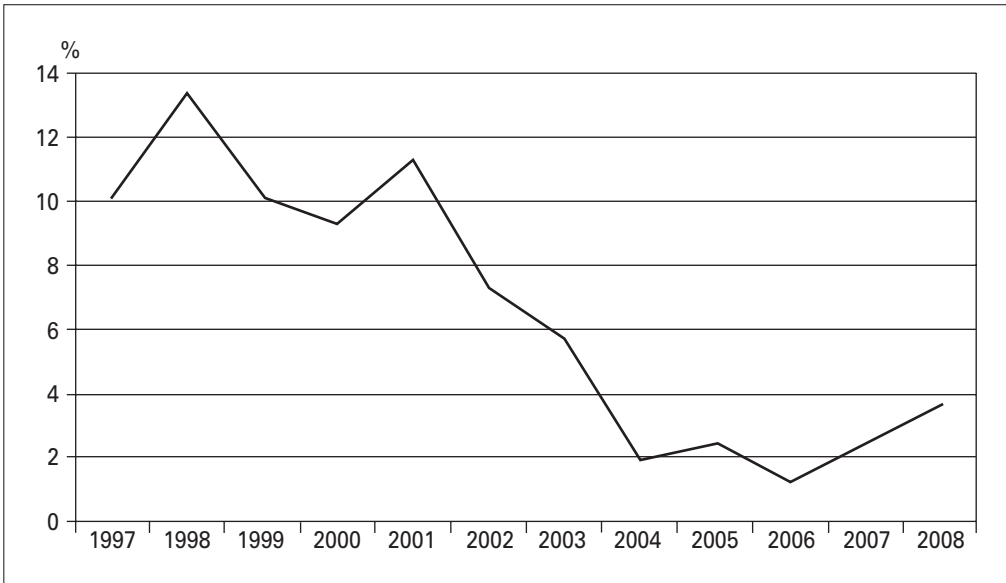
biorstw znacznie spadła z poziomu 11% do poziomu blisko 2% (por. rysunek 2). W ciągu 3 lat dynamika zmniejszyła się ponad 5-krotnie.

Rysunek 1. Współczynnik urodzeń i współczynnik zgonów w latach 1997–2008, Polska ogółem

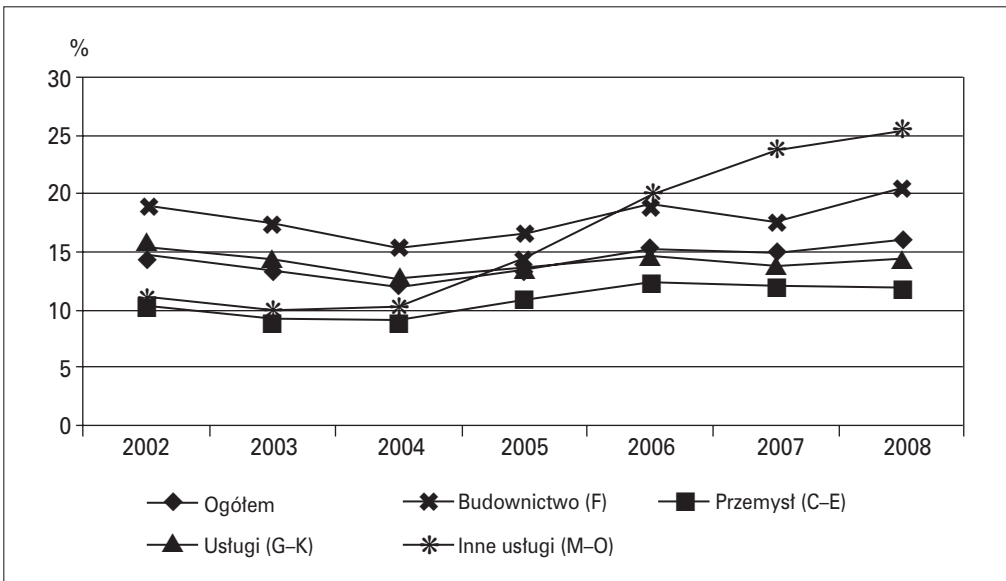


Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Rozpatrując zmiany dynamiki populacji przedsiębiorstw w Polsce, w podziale na główne branże działalności, widać znaczące różnice (por. rysunek 3). Współczynnik urodzeń w latach 2002–2008 był najwyższy dla tzw. innych usług (sekcje M–O). Dla tej grupy przedsiębiorstw współczynnik urodzeń w badanym okresie wahał się w granicach 18–20%, przy współczynniku ogółem na poziomie 12–15%. Najniższy współczynnik urodzeń występował w przypadku przemysłu i kształtował się na poziomie 9–12%. Największe zmiany w poziomie współczynnika urodzeń wystąpiły w przypadku sekcji budownictwo. W tej grupie przedsiębiorstw współczynnik urodzeń z poziomu 10% wzrósł do poziomu ponad 25%. Udział jednak tej grupy ogółu przedsiębiorstw jest niewielki, więc i wpływ na ogólny poziom współczynnika urodzeń jest znikomy. Jednocześnie z wysokim współczynnikiem urodzeń w tej sekcji działalności obserwowany jest wysoki współczynnik zgonów (por. rysunek 3).

Rysunek 2. Dynamika populacji przedsiębiorstw w Polsce w latach 1997–2008 (różnica między współczynnikiem urodzeń a współczynnikiem zgonów)

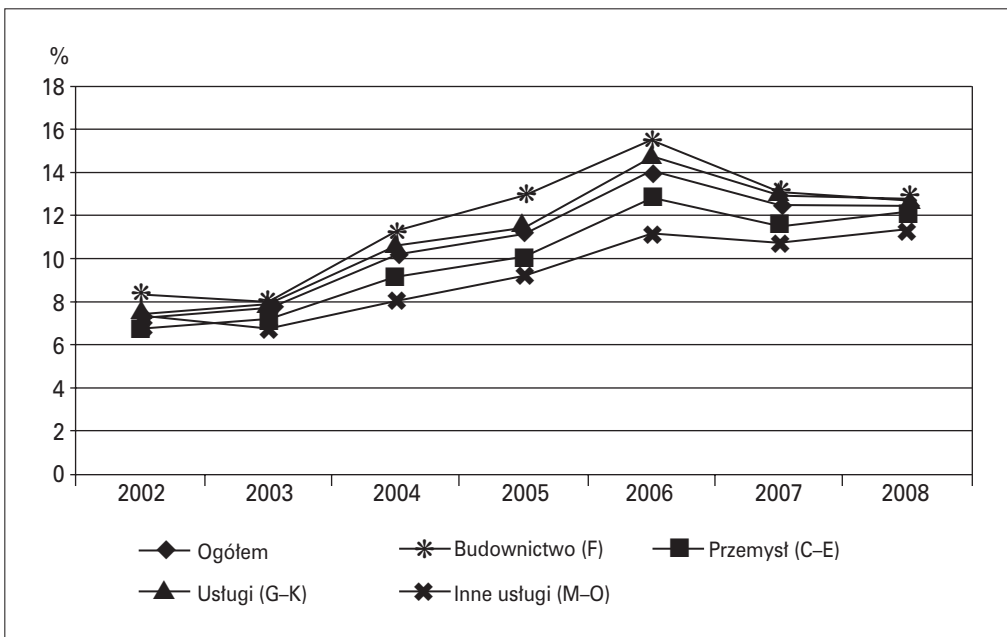
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 3. Współczynnik urodzeń w latach 2002–2008 według branży, Polska ogółem

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Charakterystyczna jest jednak bardzo duża różnica w ostatnich latach skutkująca wysoką dynamiką tej grupy przedsiębiorstw (por. rysunek 4). Najwyższą dynamiką charakteryzuje się grupa przedsiębiorstw z tzw. sekcji inne usługi. Dla tej grupy przedsiębiorstw różnica między współczynnikiem urodzeń a współczynnikiem zgonów utrzymuje się na poziomie ponad 7% w całym okresie 2002–2008. W przypadku sekcji przemysłu, która charakteryzuje się niskim współczynnikiem urodzeń i stosunkowo wysokim współczynnikiem zgonów, dynamika grupy przedsiębiorstw jest najniższa, w ostatnich latach nawet ujemna. W przypadku usług w ostatnich latach sytuacja jest podobna jak dla przemysłu, z tą zasadniczą różnicą, że w latach 2002–2004 dynamika była wysoka, a po okresie 2004–2007 w 2008 obserwujemy ponowny wzrost.

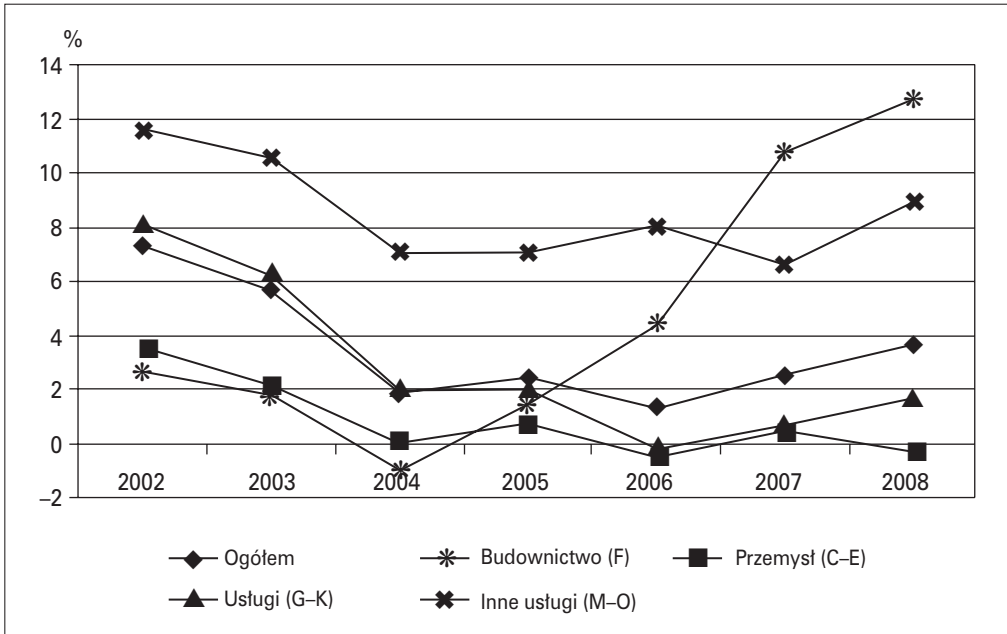
Rysunek 4. Współczynnik zgonów w latach 2002–2008 według branży, Polska ogółem



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Największe ryzyko niesie ze sobą branża budownictwo, ze względu na wysoki współczynnik zgonów. Jednak jednocześnie wysoki współczynnik urodzeń powoduje, że dynamika przyrostu populacji przedsiębiorstw z tej branży jest największa.

Rysunek 5. Dynamika populacji przedsiębiorstw w Polsce w latach 1997–2008 według branży (różnica między współczynnikiem urodzeń a współczynnikiem zgonów)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

7. Podsumowanie

Obserwuje się spowolnienie dynamiki rozwoju populacji (różnica między współczynnikiem urodzeń i współczynnikiem zgonów) przedsiębiorstw w Polsce z nieznacznym wzrostem w ostatnich dwóch latach.

Daleko idące wnioski co do mechanizmów przyczynowo-skutkowych można wyciągać dopiero po dokonaniu pogłębionych analiz na poziomie mikro, czyli na poziomie przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy. Badania tego typu udzielą odpowiedzi na pytanie o faktyczne przyczyny upadłości przedsiębiorstw i związku z sytuacją na rynku.

Konieczne są również działania, mające na celu poprawę jakości danych rejestrów statystycznych typu REGON. Tylko przy dobrej jakości statystyce publicznej badania mogą być wykorzystane do porównań międzynarodowych. Duży potencjał poprawy jakości należy upatrywać w przeklasyfikowaniu działalności według nowego PKD. Działania te zmuszą przedsiębiorców do wyrejestrowania firm martwych i fikcyjnych.

Nigdy nie dojdziemy do sytuacji, kiedy dane rejestrowane w takich systemach, jak REGON, będą danymi wiarygodnymi, ponieważ obowiązek wyrejestrowania nie pociąga za sobą żadnych sankcji materialnych. Zawsze będą przedsiębiorstwa zarejestrowane jako firmy „uśpione”, które są utrzymywane w rejestrze tylko na tzw. wszelki wypadek. Podobnie, jak nigdy nie będzie rzetelnych informacji na temat faktycznych upadłości, ponieważ w populacji przedsiębiorstw istnieje tendencja do ukrywania tego faktu, poprzez chociażby przekształcenia własnościowe, fuzje, przejęcia itp.

Do wyników uzyskanych z analizy danych rejestrów typu REGON zawsze należy podchodzić dość ostrożnie, chociaż metody analizy z demografii przedsiębiorstw wydają się być dobrym narzędziem badawczym.

8. Bibliografia

1. Business demography in Europe, Enterprise publications. Observatory of European SMEs 2002/No. 5, European Commission, 2002.
2. Chmiel J., Stan sektora MSP w 2002 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994–2002, Warszawa 2004.
3. Chmiel J. (red.), Stan sektora MSP w 2003 roku tendencje rozwojowe w latach 1994–2003, Warszawa 2005.
4. Dominiak P., Sektor MSP we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics, Methodologies and Working Papers, Eurostat, 2007.
6. Hult M., Business demography in 9 Member States. Results for 1997–2000, Statistics in Focus: Industry, Trade and Services, Theme 4–9/2003, Eurostat.
7. Lenain P., Butzow Mogensen U., Royuela-Mora V., Strategia Lizbońska na półmetku: Oczekiwania a rzeczywistość, Raport CASE, Nr 58, Warszawa 2005.
8. Markowicz I., „Demografia firm” – analiza zmian w populacji firm w Polsce, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 2, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
9. Mączyńska E. (red.), Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne, SGH, Warszawa 2008.
10. Ptak-Chmielewska A., Business Demography Issues and Empirical Research on Enterprises' Population Dynamics in Poland, Statistics in Transition, GUS, Warszawa 2009.
11. Rogowski W., Socha J., Demografia przedsiębiorstw w polskim przetwórstwie przemysłowym, artykuł prezentowany na XI Konferencji Naukowej Młodych Ekonomistów w Sopocie, 2005.

12. Rogowski W., Socha J., Stopy wejścia w polskim przetwórstwie przemysłowym na tle innych krajów. Badanie demografii przedsiębiorstw, Materiały i Studia NBP, Zeszyt Nr 190/2005.
13. Schrõr H., Business demography in the population of enterprises, Statistics in Focus: Industry, Trade and Services, Nr 48/2007, Eurostat.
14. Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2003–2007, GUS, Warszawa 2009.

Kierunek rozwoju modeli biznesowych w sektorze sprzedaży i obsługi samochodów osobowych w Polsce

1. Wprowadzenie

Producenci i importerzy samochodów dystrybuują swoje produkty i zapewniają dostęp do ich obsługi posprzedażowej poprzez sieci dystrybutorów i autoryzowane serwisy. Współpraca i partnerstwo między producentem a dystrybutorem i/lub autoryzowanym serwisem opiera się na skomplikowanych ustaleniach zawartych w umowach. Role, kompetencje i odpowiedzialność poszczególnych stron kształtowały się przez dziesiątki lat i odzwierciedlają wielkość i strukturę rynku motoryzacyjnego, siłę organizacji przedsiębiorców i konsumentów, poziom życia i regulacje prawne obowiązujące w danym kraju.

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało obowiązek dostosowania się do szczególnych regulacji dotyczących funkcjonowania rynku dystrybucji i obsługi pojazdów samochodowych. W Unii Europejskiej regulacje te dotyczą bezpośrednio 350 tysięcy dystrybutorów i autoryzowanych serwisów zlokalizowanych w 27 krajach oraz 2,8 mln pracowników¹. Proces dostosowywania się polskiego rynku do nowej sytuacji zaowocował poważnymi zmianami na rynku sprzedaży i obsługi samochodów osobowych.

2. Istota regulacji zawartych w *Block Exemption Regulations*²

Sposób zorganizowania rynku motoryzacyjnego do 2002 roku nie zmieniał się w Europie od dwóch pokoleń. Konsument kupował samochody jedynie od tzw. dealerów, którzy w większości prowadzili salony i serwisy dedykowane jednej marce. Nowe samochody w okresie gwarancyjnym serwisowane były jedynie w autoryzowanych stacjach obsługi, przy wykonywaniu części dostarczanych wyłącznie przez producentów samochodów.

¹ London Economics, Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation No. 1400/2002, Final Raport to EC DG Competition, 2006.

² BER (z ang. *Block Exemption Regulations*) lub GVO (z niem. *Gruppen Freistellungs Ver Ordnung*) oznaczają Rozporządzenia o Wyłączeniach Grupowych i w praktyce są stosowane zamiennie.

Niemożliwy był zakup samochodu przez alternatywne kanały dystrybucji, np. Internet. Autosalony posiadały franszyzę jednej marki, a ceny były jednakowe w całym kraju. Struktura sektora motoryzacyjnego była zdecydowanie różna od tej stosowanej w sprzedaży mebli, telewizorów czy pralek. Każdy z dealerów przypisany był do określonego obszaru, na którym mógł prowadzić swoją działalność (tzw. Autoryzowane Obszary Działalności AOR), co gwarantowało mu pełny monopol i brak obaw, że w sąsiedztwie powstanie bliźniaczy serwis tej samej marki, podczas gdy obok osiedlowej apteki zawsze mogła powstać druga i trzecia. Na tak ukształtowane relacje wpływ miały przede wszystkim regulacje prawne obowiązujące w EWG, a później Unii Europejskiej.

Choć w Unii obowiązuje zapisana w Traktacie Rzymskim z 1957 roku „święta” zasada wolnej konkurencji, to jednak motoryzacja od kilkudziesięciu lat korzystała, i nadal korzysta, z tzw. wyłączenia grupowego, czyli zwolnienia z obowiązku przestrzegania zasad wolnej konkurencji. Gdyby takiego „wyłączenia” nie było, to każdy, kto ma środki pieniężne, mógłby udać się do producenta danej marki samochodów i kupić na przykład 1000 pojazdów w cenie hurtowej i sprzedać je gdzie chce, komu chce i, za ile chce. Ale tak nie jest.

Koncerny motoryzacyjne potrafiły przekonać, że samochody to produkty tak złożone, skomplikowane i specyficzne, że dobro konsumenta, polepszenie dystrybucji oraz przyspieszenie postępu technicznego wymagają, żeby stosować w tej branży specjalne reguły. W ten sposób uzyskały bardzo szerokie wyłączenie spod zasad wolnej konkurencji. Dlatego mogły arbitralnie wybierać dealerów, określać im ceny, wyznaczać obszary aktywności i narzucać formy odpowiedzialności oraz plany sprzedaży, gwarantować wyłączność dostaw, uniemożliwiać aktywną sprzedaż poza przydzielonym obszarem, a zwłaszcza krajem.

Monopolizacja rynku sprzedaży i obsługi posprzedażowej nowych pojazdów spowodowała wzrost kosztów, a co za tym idzie cen świadczonych usług. Na przykład w Wielkiej Brytanii średnia stawka roboczogodziny w autoryzowanej stacji obsługi w 2003 roku wynosiła 76,37 GBP, podczas gdy w serwisach niezależnych (obsługujących pojazdy nie podlegające gwarancji) stawka kształtowała się na poziomie od 28 do 41 GBP³. W Europie Zachodniej jakość i poziom techniczny usług wykonywanych w serwisach niezależnych niewiele ustępuje tym, które oferują dealerzy.

Dystrybucja i naprawy pojazdów silnikowych to obszar działalności gospodarczej, który ma zasadnicze znaczenie dla konsumenta. Komisja Europejska pod naciskiem organizacji konsumenckich musiała w końcu przyznać, że wskutek braku konkurencji nabywca nowego pojazdu musi płacić za „autoryzowane” usługi

³ Szerzej A. R. Sklorz, Jak się narodziło nowe GVO, „Nowoczesny Warsztat”, lipiec/sierpień 2003 r.

zbyt wiele, a utrzymywanie aktualnych rozwiązań nie wspomaga konsumenta, lecz przede wszystkim sprzyja koncernom motoryzacyjnym.

Ostatecznie, w 2002 roku Komisarz Unii Europejskiej ds. Konkurencji, mimo ogromnego oporu koncernów motoryzacyjnych, przeforsował wydanie tzw. nowego rozporządzenia GVO 1400/2002 z dnia 31 lipca 2002 r. w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych w sektorze motoryzacyjnym⁴. Rozporządzenie to zastąpiło Rozporządzenie Komisji 1475/95, które wygasło 30 września 2002 roku.

Po wprowadzeniu BER 1400/2002 w Polsce mamy bardzo nietypową sytuację prawną, która będzie trwała do maja 2010 roku. Funkcjonują dwa rozporządzenia dotyczące rynku motoryzacyjnego. Pierwsze to rozporządzenie Unii Europejskiej GVO/Block Exemption Regulation 1400/2002, a drugie to Rozporządzenie Rady Ministrów z 28 stycznia 2003 r.

Obecnie żadna z instytucji prawnych nie potrafi odpowiedzieć na pytanie, które z tych rozporządzeń jest ważniejsze. Nie ma to jednak większego wpływu na funkcjonowanie rynku motoryzacyjnego, gdyż oba rozporządzenia są do siebie podobne i w większości koncerny samochodowe, z uwagi na to, że ich umowy dealerskie są przygotowywane poza Polską, odwołują się w nich do koncepcji, punktów i artykułów zapisanych w Rozporządzeniu Komisji Europejskiej, a nie w rozporządzeniu polskim.

Do najważniejszej zmiany, jaką wprowadziło Rozporządzenie GVO, jest **zróźnicowanie systemów dystrybucji**. Nowe regulacje rynku motoryzacyjnego wprowadziły następujące systemy zapisane w paragrafie 2 Rozporządzenia:

- System Dystrybucji Ekskluzywnej/wyłączonej dostawy, który daje producentowi lub importerowi samochodów prawo wyboru dystrybutorów. Są oni zobowiązani do funkcjonowania na ściśle określonym obszarze. Nie mogą więc budować filii w miejscach innych niż określone przez producenta, ale również nie mogą prowadzić sprzedaży aktywnej,
- System Dystrybucji Selekttywnej, który dzieli się na System Dystrybucji Selekttywnej Ilościowej i System Dystrybucji Selekttywnej Jakościowej. W pierwszym przypadku producent nie może ograniczyć obszaru funkcjonowania dystrybutora. Może on więc działać na całym obszarze Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Importer/producent może jednak kontrolować całkowitą liczbę dystrybutorów, narzucając konieczne standardy jakościowe, założone zadania sprzedaży, niezbędne doświadczenie czy lokalizację. Importer, przyznając autoryzację, określa w umowie z dystrybutorem grupę

⁴ Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1400/2002 z dnia 31 lipca 2002 r. w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych w sektorze motoryzacyjnym (Dz.U. L 203 z 1 sierpnia 2002 r., s. 30).

klientów, którym może on sprzedawać pojazdy (np. klienci indywidualni, agenci, firmy leasingowe, itp.). Odsprzedaż samochodów nieautoryzowanemu dystrybutorowi skutkuje rozwiązaniem umowy dystrybucyjnej. System ten jest najbardziej zbliżony do powszechnie stosowanego przed 2003 rokiem,

- System Dystrybucji Selekttywnej Jakościowej – producent lub importer wybiera swoich dystrybutorów jedynie według spełnienia standardów, czyli tylko kryteriów jakościowych. Producent lub importer określa standardy, a każdy podmiot spełniający określone standardy może stać się dystrybutorem. Powinien więc automatycznie otrzymywać autoryzację. Z kolei prawa dystrybutora i producenta są takie same, jak w przypadku systemu dystrybucji selektywnej ilościowej.

W przypadku, gdy producent ma mniej niż 5% udziału w rynku, nie ma obowiązku stosowania się do systemów dystrybucji zapisanych w GVO. Gdy jednak producent przekracza ten udział, swoboda stosowania systemu jest ograniczona udziałem koncernu w tzw. rynku właściwym. Jeżeli ten udział nie przekracza 30%, koncern ma prawo wybrać jeden z następujących systemów: **dystrybucję wyłączną, selektywną ilościową i selektywną jakościową**. W przedziale od 30% do 40% wolno stosować już tylko **dystrybucję selektywną ilościową i jakościową**. Od poziomu od 40% do 100% tylko system **dystrybucji selektywnej jakościowej**⁵.

Istotne regulacje dotyczą także **ochrony umów dystrybucyjnych i autoryzowanego serwisu**. Wprowadzone w Rozporządzeniu zmiany cechuje wysoki poziom ochrony biznesów dealerskich w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami handlowymi funkcjonującymi w UE. Ochrona słabszego partnera, jakim jest dealer, polega przede wszystkim na obowiązku zawierania umów na co najmniej 5 lat, z co najmniej 2-letnim okresem wypowiedzenia umowy bez odszkodowania, konieczności pisemnego uzasadnienia wypowiedzenia umowy, co daje szansę na załączenie tego pisma do dokumentacji odwoławczej skierowanej do Krajowego Urzędu ds. Ochrony Konkurencji, wprowadzenie arbitrażu⁶.

Drugą ważną zmianą wprowadzoną przez BER/GVO 1400/2002 jest dopuszczenie do **wielomarkowości punktów sprzedaży i serwisu**. Zgodnie z nowymi przepisami o wyłączeniach blokowych dystrybutorzy mogą sprzedawać więcej niż jedną markę samochodów. Koncerny samochodowe nie mogą wymagać od partnera osobnych budynków do ekspozycji samochodów, oddzielnego wejścia, poczekalni

⁵ R. Sklorz, Jak się narodziło..., *op. cit.*

⁶ Par. 8 i 9 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 28 stycznia 2003 r. w sprawie wyłączenia okresowych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz.U. 2003 Nr 38 poz. 329 z 3 czerwca 2003 r.).

dla klientów, czy nawet recepcji. Nie mogą również wymagać od dystrybutora dedykowanego personelu, specjalnie i jedynie przeszkolonego do sprzedaży aut jednej marki. Producenci mogą jednak wymagać spełnienia określonych standardów minimalnych dedykowanych danej marce. Koncerny bardzo często formułują jednak bardzo kosztowne wymogi do spełnienia. Na przykład dla jednej marki dystrybutor musi zagwarantować wyodrębnioną powierzchnię o określonym metrażu, wyłożoną określonym kolorem płytek, a dla drugiej np. dywan w kolorze czerwonym. Dodatkowo, dedykowane powierzchnie często muszą być od siebie widocznie oddzielone. Producent może określić moc oświetlenia salonu swojej marki oraz rodzaj umebłowania. Sprzedaż wielu marek pozwala na dywersyfikację ryzyka i dochodów w chwilach kryzysowych, gdyż różnorodna, wzbogacona, ale i wyspecjalizowana oferta ma większą „siłę przebicia” niż oferta jednomarkowa. Kolejny atut to zmniejszenie uzależnienia od jednego importera. Wielomarkowość umożliwia również dealerom podnoszenie zyskowności. Dodatkowo dzięki wielomarkowości dystrybutor zwiększa zakres działania, pełniej wykorzystuje potencjał finansowy i organizacyjny oraz uzyskuje możliwość uzupełnienia oferty o nowe segmenty oraz wsparcie jednej marki przez drugą.

Istotną zmianą jest również dopuszczenie do tzw. *cross-border*, czyli nieograniczonej sprzedaży pasywnej i zamawiania dowolnej kompletacji aut. Jeżeli do salonu zgłosi się klient końcowy (w tym firma leasingowa) lub agent takiego klienta (osoba mająca pisemne upoważnienie i zamówienie klienta końcowego na konkretny rodzaj samochodu), to jest to traktowane jako sprzedaż pasywna, i niezależnie, skąd klient pochodzi, producent nie może zabronić sprzedaży klientowi samochodu. Mało tego, jeżeli klient chce złożyć przez danego dystrybutora zamówienie na auto w jakiejś bardzo specjalnej kompletacji, występującej tylko w jego rodzimym kraju, a dystrybutor chciałby takie zamówienie zrealizować – to producent, poza wyjątkowymi przypadkami, nie może odmówić realizacji takiego zamówienia.

Cross-border jest to regulacją o kluczowym znaczeniu. W latach 90. koncerny motoryzacyjne, prowadząc politykę zróżnicowania cen w poszczególnych krajach, stosowały równocześnie wiele antykonkurencyjnych zabiegów, aby sztucznie odizolować od siebie rynki narodowe poszczególnych państw. Dealerzy, którzy zdecydowali się sprzedać auta obcokrajowcom, byli w różny sposób karani, a najbardziej dolegliwą jej formą było odebranie części bonusów lub utrudnianie składania zamówień na nowe samochody. Po wprowadzeniu Rozporządzenia Komisja Europejska nakłada dolegliwe kary finansowe na producentów stosujących tego rodzaju praktyki.

Kolejnym elementem wspólnym dla wszystkich systemów dystrybucji jest obecnie wprowadzenie **powszechnego dostępu do informacji technicznej**

dla wszystkich uczestników rynku. Szczegółowo opisują to paragrafy 10 i 15 polskiego Rozporządzenia. W 2003 roku Komisja Europejska zdecydowała, że producenci muszą udostępniać je wszystkim uczestnikom rynku. Zapis oznacza dostęp do pełnej informacji technicznej, sprzętu diagnostycznego, narzędzi, oprogramowania i szkoleń technicznych dla serwisów i warsztatów niezrzeszonych. Nowe Rozporządzenie miało umożliwić dostęp nieautoryzowanych serwisów do *know-how* i sprzętu umożliwiającego obsługę coraz bardziej skomplikowanych pojazdów. Ze względu na koszty dostępu do tych urządzeń oraz wysokie koszty szkolenia pracowników warsztatowych okazało się, że niezrzeszone warsztaty nie są w stanie skonsumentować intencji twórców tego zapisu.

Rozporządzenie RM z 28 stycznia 2003 r. w paragrafach 11 i 12 wprowadza zapisy, które zezwalają producentowi na umieszczenie w umowach dystrybucyjnych i autoryzowanego serwisu stosowanych zapisów, natomiast paragrafy 13–18 zawierają spis **klauzul niedozwolonych**, a więc zapisów, których nie wolno zawierać w umowach z partnerami sieciowymi⁷.

3. Struktura polskich dealerów samochodów osobowych w 2008 roku

Polscy dealerzy pojazdów samochodowych funkcjonują w nowych warunkach ekonomicznych i prawnych od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Struktura dystrybutorów i serwisantów pojazdów osobowych kształtowała się latami i sięga korzeniami gospodarki centralnie planowanej oraz okresu dominacji producenta nad sprzedawcą.

Według badań przeprowadzonych przez Prince Water House Coopers⁸ aż 72% badanych twierdzi, że posiada pojedyncze salony jednomarkowe. Pojedynczy salon wielomarkowy posiada 17% respondentów, a jedynie 11% stwierdziło, że ma co najmniej dwa punkty sprzedaży. Badania wskazują, że w 2007 roku 56% dealerów miało jeden salon sprzedaży, a w 2008 roku liczba ta zmalała do 47%. Utrzymała się natomiast liczba właścicieli dwóch salonów (odpowiednio: 32% i 31%), wzrosła liczba właścicieli trzech salonów (z 8% do 12%) oraz właścicieli czterech i więcej salonów (z 4% do 10%). W przypadku dealerów posiadających zaledwie jeden salon sprzedaży aż 63% z nich funkcjonuje jako firma rodzinna, a jedynie 20% dysponuje salonami wielomarkowymi.

⁷ Por. 11–12 i 13–18 Rozporządzenia Rady Ministrów..., *op. cit.*

⁸ Raport „Badanie rynku dilerów samochodów osobowych Polska/Europa Środkowa i Wschodnia 2008/2009”, Prince Water House Coopers, Warszawa 2008, s. 11–12.

Na podstawie analizy wyników badań, prezentujących charakterystykę organizacyjną dealerów, można stwierdzić, że znaczna większość polskich przedsiębiorstw sprzedaży i obsługi samochodów pozostaje firmami rodzinnymi. Dealerzy ci wskazują małe zainteresowanie w zakresie rozwoju swoich działalności – czy to pod względem wzbogacenia oferty o kolejne marki, czy dodatkowe oddziały w ramach posiadanej franszyzy. To właściciele tych punktów dealerskich najczęściej rozważają opuszczenie branży – najchętniej poprzez sprzedaż swoich aktywów innym podmiotom działającym w sektorze. Powodem takiego podejścia jest wymiana pokoleniowa, w której wieloletni właściciele i jednocześnie zarządzający swoimi biznesami dealerskimi nie mają sukcesorów. To właśnie firmy o najstarszych tradycjach, angażujące prywatne fundusze ich założycieli, stają się szansą dla młodszych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw, dysponujących odpowiednimi zasobami finansowymi na rozwój. Warto zwrócić uwagę, że największą dynamikę wzrostową notują dealerzy posiadający jeden salon. Świadczy to o coraz prężniej postępującej konsolidacji w Polsce. Na podstawie analizy udzielonych odpowiedzi na pytanie „Ile z badanych salonów jest wielomarkowych?”, można stwierdzić, że znacznie częściej konsolidacja odbywa się w ramach tej samej korporacji, niż sieć wzbogaca się o salony dedykowane z markami innych producentów⁹.

4. Grupa dealerska jako najbardziej prawdopodobny kierunek rozwoju przedsiębiorstw sprzedaży i obsługi samochodów osobowych w Polsce

Analiza struktury polskiego rynku motoryzacyjnego dowodzi, że sieć dealerska nadal jest dość rozdrobniona. Oznacza to, że większość salonów samochodowych należy do różnych właścicieli. Przedsiębiorstwa te z reguły zarządzane i prowadzone są w formie biznesów rodzinnych. Zauważalna jest jednak powolnie postępująca wymiana pokoleniowa, w której założycieli firm dealerskich zastępują młodzi, wykształceni menedżerowie. Salony należące do producentów generują jedynie 3% krajowej sprzedaży nowych samochodów. Nadal mało popularna w polskich przedsiębiorstwach sprzedaży i obsługi samochodów jest wielomarkowość. Tak zdefragmentowana, nie skonsolidowana sieć dealerska stwarza bardzo duże możliwości dla przedsiębiorców pragnących powiększać swoje firmy, co rozważa aż 49% ankietowych.

⁹ Empiryczna obserwacja rynku pozwala zauważyć, że dealer jednomarkowy wraz ze zwiększeniem liczby punktów sprzedaży i serwisu w pierwszej kolejności wprowadza inne marki należące do tej samej grupy kapitałowej – np. właściciel sieci punktów sprzedaży marki SKODA wzbogaca sieć o marki: Volkswagen, Audi, a w następnej kolejności wprowadza markę spoza Grupy, np. FIAT.

Działalność na małą skalę, „przywiązanie” do jednej marki lub producenta znajduje swoje odzwierciedlenie w ocenie znaczenia przepisów UE, dotyczących funkcjonowania rynku samochodów osobowych. Aż 62% respondentów stwierdziło, że przepisy GVO 1400/2002 nie miały wpływu na sposób funkcjonowania dealerów, 15% wskazało wpływ negatywny, a 23% pozytywny. Należy założyć, że znaczenie regulacji UE będzie bardziej odczuwalne przez tych przedsiębiorców, którzy będą prowadzić intensywny rozwój ilościowy i jakościowy własnej sieci.

Występujące tendencje wskazują na nieuniknioną konsolidację na polskim rynku sprzedaży i serwisu pojazdów samochodowych. Biorąc pod uwagę strukturę i przyzwyczajenia uczestników rynku, a także tendencje legislacyjne, najbardziej prawdopodobne będzie upowszechnianie się modelu biznesu nazywanego „grupą dealerską”. Jest to grupa będąca właścicielem co najmniej kilku salonów, które są dedykowane poszczególnym markom. Każdy salon opatrzony jest w logo marki i logo grupy, do której należy. Grupa dealerska przestrzega wytycznych producentów, dotyczących wykorzystywania identyfikacji korporacyjnej oferowanych marek, jak również szkoleń sprzedażowych i posprzedażowych. W praktyce jedynie w przypadku salonów poza aglomeracjami miejskimi grupa dealerska sprzedaje wiele marek w jednym salonie. Grupa współpracuje z dostawcą, ustalając wielkość i strukturę sprzedaży oraz stosowane marże. Badania pokazują¹⁰, że 13% respondentów uważa, iż rozwój firmy nastąpi poprzez wzrost organiczny, 19% – przez przejęcie innych dealerów, 43% – przez otwarcie nowych salonów tej samej marki i 25% – przez otwarcie salonów innej marki. Nie jest więc popularny rozwój przez aliance lub innego rodzaju porozumienia pomiędzy samodzielnymi podmiotami.

Takie podejście jest podyktowane głównie uwarunkowaniami kulturowymi wśród polskich dealerów samochodów. Wśród polskich przedsiębiorców nadal zbyt silne jest emocjonalne związanie się z tworzonymi przez wiele lat biznesami. Przedsiębiorcy ci w potencjalnych partnerach biznesowych głównie upatrują konkurentów. Można się jednak spodziewać, że obecnie widoczna wymiana pokoleniowa zaowocuje zmianami w podejściu młodych menedżerów do zarządzania firmą. Wskazane byłoby wzbogacenie tradycyjnych form sprzedaży o sprzedaż internetową. Wymaga to opracowania bardzo szczegółowej strategii rozwoju sprzedaży internetowej, a także zaawansowanych witryn internetowych, wyposażonych w wirtualne konfiguratorzy marek i modeli, możliwości wystawiania elektronicznych wniosków o uzyskanie dofinansowania (kredyt, leasing), polis ubezpieczeniowych, itp., za które opłaty będzie można uiszczać przez szyfrowane „e-łącza”.

¹⁰ Raport „Badanie rynku...”, *op. cit.*, s. 19.

5. Podsumowanie

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało istotne zmiany na rynku sprzedaży i obsługi nowych samochodów osobowych. Po czterech latach funkcjonowania tego rynku w nowych uwarunkowaniach można zaobserwować pierwsze oznaki istotnych zmian. Przede wszystkim osłabienie pozycji producenta pojazdów wpłynęło na rozszerzenie perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą i obsługą pojazdów. Dopuszczenie do wielomarkowości salonów sprzedaży oraz uelastycznienie oferty kierowanej do klienta na etapie sprzedaży i obsługi posprzedażowej dało szansę na rozwój przedsiębiorstw w ramach jednej grupy kapitałowej. Ta perspektywa jest szczególnie atrakcyjna w kraju, w którym zaufanie do partnerów biznesowych nie jest na tyle silne, aby tworzyć sojusze i porozumienia między samodzielnymi podmiotami.

Autorzy sądzą, że zaproponowany model „grupa dealerska” będzie najczęściej stosowanym przez polskich dealerów samochodów kierunkiem rozwoju sieci dealerskiej samochodów osobowych, zapewniającym wykorzystanie wszystkich głównych kanałów sprzedaży. Wydaje się, że pozwoli to na osiągnięcie efektywnych relacji i długoterminowej kooperacji z wszystkimi grupami klientów, jak również zapewni koordynację zasobów materialnych i ludzi, będących składowymi łańcucha dystrybucji.

6. Bibliografia

1. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 stycznia 2003 r. w sprawie wyłączenia okresowych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję. Dz.U. Nr 38 z 2003 r. poz. 329.
2. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1400/2002 z dnia 31 lipca 2002 r. w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych w sektorze motoryzacyjnym (Dz.U. L 203 z 1 sierpnia 2002 r.).
3. Raport „Badanie rynku dilerów samochodów osobowych Polska/Europa Środkowa i Wschodnia 2008/2009”, Price Water House Coopers, Warszawa 2008.
4. Sklorz A. R., Jak się narodziło nowe GVO, „Nowoczesny Warsztat”, lipiec/sierpień 2003 r.

Strategie społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw – główne założenia

1. Wprowadzenie

Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności ma swoje odniesienie do różnych obszarów funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Nadanie jej wymiaru strategicznego może zapewnić m.in. integrację działalności wewnętrznej, kształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, a także budowanie zaufania otoczenia do społecznie odpowiedzialnych działań biznesowych przedsiębiorstwa. Przebieg i zakres procesu zarządzania strategicznego jest odmienny, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, branży, skomplikowania działalności, typu otoczenia itd. Tym samym „długookresowy pomysł” społecznie odpowiedzialnego działania względem różnorodnych grup interesu przyjmuje wielowymiarowe oblicze. Grupą przedsiębiorstw, które są wyraźnie zaniedbane, jeśli idzie o problematykę społecznej odpowiedzialności, zwłaszcza w aspekcie strategicznym, są małe przedsiębiorstwa.

W artykule niniejszym podjęto rozważania nad specyfiką działań strategicznych, które wyznaczają kierunek dla problematyki społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Ponadto przedstawiono wybrane rodzaje strategii społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, z założeniem, że małe przedsiębiorstwo, charakteryzując się w przewadze dynamicznym działaniem, jest otwarte na ciągłe kształtowanie relacji z otoczeniem, dlatego strategie społecznej odpowiedzialności mogą mieć charakter: bierny, reaktywny, proaktywny, interaktywny; wskazując na poziomy dojrzałości przedsiębiorstwa w aspekcie podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań wobec interesariuszy. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny¹.

¹ Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzane wśród małych przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego, przedstawicieli różnych branż, w lipcu, wrześniu i październiku 2008 roku oraz marcu i kwietniu 2009 roku (dotychczas przebadano 49 przedsiębiorstw). Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm – co do istotności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów i sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa.

2. Kluczowe cechy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Koncepcja społecznej odpowiedzialności doczekała się wielu teoretycznych opracowań oraz wytycznych dla sprawnej realizacji jej założeń. Owe opracowania obfitują jednak w różnorodne propozycje rozumienia tej złożonej i niejednoznacznej kategorii. Swoisty chaos pojęciowy i niejednoznaczność w opisie kluczowych kwestii związanych z pojęciem społecznej odpowiedzialności łączy się z jej interdyscyplinarnym charakterem. Rozważania na jej temat prowadzą zarówno przedstawiciele nauk ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii, zwłaszcza etyki.

Tym samym nie jest łatwa próba zdefiniowania społecznej odpowiedzialności, która najczęściej pojawia się w ujęciu albo zobowiązań społecznych, albo reakcji społecznej, albo społecznej wrażliwości². W opracowaniu przyjęto, że społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie każdego przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest ona przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej³.

Ponadto koncepcja społecznej odpowiedzialności jest zaliczana do aktualnych, dynamicznych i ewoluujących koncepcji, które niewątpliwie ułatwiają efektywne i „przejrzyste” zarządzanie przedsiębiorstwem. Stając się przedmiotem celowego i racjonalnego działania, może stać się podmiotem zarządzania.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może występować w wymiarze ekonomicznym, prawnym, etycznym lub filantropijnym⁴, albo wewnętrznym – skierowanym do wewnętrznych grup interesu w przedsiębiorstwie, czyli właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców), kadry menedżerskiej (w tym najwyższej kadry – zarządu, rady nadzorczej czy też kierowników średniego szczebla), pozostałych grup pracowniczych, związków zawodowych; albo zewnętrznym – adresowanym do interesariuszy funkcjonujących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, czyli klientów, dostawców, konkurentów, instytucji finansowych (w tym kredytodawców), detalistów, hurtowników, wierzycieli, inwestorów, przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej (agencje regulacyjne, tzw. policja administracyjna – inspekcje pracy, sanitarne, ochrony środowiska, nadzór budowlany itd.),

² M. Sułek, J. Świniarski, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Bellona, Warszawa 2001, s. 208.

³ Ze względu na ograniczone ramy opracowania nie podjęto przeglądu głównych definicji i modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

⁴ Podział społecznej odpowiedzialności na wymiary/obszary/stopnie: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny, inspirowany jest jednym z kluczowych modeli społecznej odpowiedzialności – mowa o piramidalnym modelu A. B. Carrola – to rzecz jasna – nie wyczerpuje klasyfikacji wymiarów tej kategorii.

organizacji gospodarczych (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe), społeczności lokalnych, organizacji społecznych, mediów, instytucji międzynarodowych.

Celowe i racjonalne działanie związane ze społeczną odpowiedzialnością oznacza sekwencję określonych czynności. Literatura przedmiotu proponuje modele społecznej odpowiedzialności oparte z jednej strony na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością albo etycznością przedsiębiorstwa (modele: *after profit obligation* i *before profit obligation*)⁵, poprzez modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele: społecznego obowiązku, społecznego wkładu, społecznego reagowania, społecznego zarządzania)⁶, z drugiej zaś strony oparte głównie na aspektach strategicznych (modele strategii odpowiedzialności społecznej)⁷. Koncepcja w przeważającej mierze odnosi się do tworzenia, podtrzymywania i świadomego kształtowania trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

3. Przejawy społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa

Małe przedsiębiorstwa ze względu na szereg specyficznych cech⁸ pretendują do miana przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Praktyka gospodarcza wskazuje jednak, że istnieje znaczna luka między obiektywnym a subiektywnym postrzeganiem tej kategorii przez przedsiębiorców. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na rozpoznanie niektórych przejawów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach⁹:

- 1) sprzyjające cechy dla ujawniania postaw społecznie odpowiedzialnych w większości badanych przedsiębiorstw stoją w opozycji do faktycznej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności;
- 2) małe przedsiębiorstwa realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności w sposób nieuporządkowany, incydentalny i ograniczony, nie uwzględniający wieloaspektowego jej charakteru;

⁵ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 29–35.

⁶ *Ibidem*, s. 35–42.

⁷ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 104–139.

⁸ Szerzej na temat specyficznych cech małego przedsiębiorstwa, sprzyjających realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, w: A. Sokołowska, *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie – specyficzne cechy, kluczowe obszary, wybrane sposoby*, w: A. Potocki (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009, s. 404–412.

⁹ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – uwarunkowania, przejawy, instrumenty zarządzania*, w: B. Kożuch (red.), *„Współczesne Zarządzanie”*, Kwartalnik Uniwersytetu Jagiellońskiego, Nr 4/2009.

- 3) nie zidentyfikowano sformalizowanego zarządzania społeczną odpowiedzialnością;
- 4) społeczna odpowiedzialność w małych przedsiębiorstwach jest mniej formalna, a bardziej intuicyjna;
- 5) największe znaczenie dla właścicieli badanych firm mają obszary społecznej odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, mniejszą wagę przywiązują zaś do spraw etycznych. Filantropia jest im bliska, ale bardziej ze względu na jej utylitarny charakter, mający swoje odzwierciedlenie w ulgach podatkowych, niż jako chęć i przejaw dzielenia się z innymi swoimi dobrami. Tylko nieliczni respondenci wymieniali działalność charytatywną „z potrzeby serca”, co nie nastraja pozytywnie, choć z drugiej strony skutki kryzysu usprawiedliwiają tego typu zachowania podtrzymujące krytykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które to wedle owej krytyki nie mają społecznych umiejętności;
- 6) uwaga właścicieli – menedżerów w badanych małych przedsiębiorstwach w przewadze zwrócona jest ku realizowaniu zdecydowanie bardziej ekonomicznych, niż społecznych celów. Ponadto okazuje się, że wyraźna dominacja elementów ekonomicznych nad społecznymi w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem nie mobilizuje przedsiębiorców do poszukiwania atutów przewagi konkurencyjnej w społecznym i intelektualnym obszarze działalności;
- 7) społeczna odpowiedzialność prawna znajduje wśród właścicieli małych przedsiębiorstw duże uznanie głównie ze względu na jej obligatoryjny charakter i wymierne konsekwencje ewentualnych nadużyć i zaniedbań. W tym wymiarze społecznej odpowiedzialności mali przedsiębiorcy upatrują najwięcej korzyści. Prawie cała grupa badanych przedsiębiorców deklarowała potrzebę oraz fakt przestrzegania prawa w prowadzonej działalności gospodarczej, kwestie dotyczące spraw pracowniczych, ochrony klientów oraz środowiska były pozycjonowane niżej, a nawet pomijane, co może niepokoić i świadczyć o dość wybiórczym i wygodnym traktowaniu kwestii respektowania prawa;
- 8) etyczny obszar funkcjonowania małych przedsiębiorstw w opinii właścicieli małych firm jest uznawany za ważny, ale nie najważniejszy, w codziennej działalności. Etyczny wymiar działalności jest oceniany bardziej przez pryzmat subiektywnych odczuć właścicieli, aniżeli rzeczywistych przejawów moralnego postępowania. Tylko jedno przedsiębiorstwo miało kodeks etyczny, reszta respondentów deklarowała etyczne postępowanie w miarę potrzeb, uzależnione od kontekstu sytuacyjnego, jakości przepisów prawnych oraz wzorców i przyzwolenia społecznego;

9) społeczna odpowiedzialność jest traktowana w badanych przedsiębiorstwach często w ograniczony sposób, tzn. bardziej jako narzędzie *public relations* w realizacji krótkoterminowych wskaźników finansowych albo jednorazowa akcja charytatywna dla poprawy wizerunku, a nie jako celowa, racjonalna i wewnętrznie zintegrowana koncepcja.

Powyższe przejawy nie wyczerpują oczywiście listy działań małych przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz argumentów przemawiających za zasadnością zajmowania się, a także praktycznego realizowania społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie, wymagają szerszej eksploracji i są jedynie swojego rodzaju zasygnalizowaniem ważności tematu, dość ograniczonym na potrzeby niniejszego opracowania.

4. Specyfika rozwiązań strategicznych w małym przedsiębiorstwie

Znaczenie kwestii społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem znajduje swoje odzwierciedlenie w jego rozwiązaniach strategicznych. Dlatego ważne wydaje się określenie specyfiki rozwiązań strategicznych w tej grupie przedsiębiorstw.

Strategia, jako przyszłościowa projekcja kształtu działalności przedsiębiorstwa, ma wpływ na jakość oraz długość jego istnienia na wymagającym rynku. Ma ona znaczenie niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, branży w jakiej działa, przedmiotu i zasięgu jego działalności. Umożliwia ona m.in.: integrację działalności wewnętrznej, racjonalne rozmieszczenie zasobów, poprawę pozycji na rynku i podniesienie efektywności, lepsze i szybsze dostosowywanie się do wymogów rynku, skuteczne podejmowanie walki konkurencyjnej, zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa, zmniejszenie ryzyka i niepewności, skuteczniejszy dialog z finansodawcami i innymi partnerami, łatwiejsze przygotowanie się do sytuacji kryzysowych, szybsze dostrzeganie wpływów otoczenia, umożliwia uruchomienie procesu uczenia się przedsiębiorstwa, itd. Lista korzyści z rozwiązań strategicznych jest długa. Pewne jest to, że myślenie perspektywiczne, mające swój formalny wyraz w wyborze określonej strategii, pozwala na przetrwanie i, co najważniejsze, rozwój w niepewnym otoczeniu. Zarządzanie strategiczne, będące wyrazem świadomego, kompleksowego i długofalowego patrzenia na sprawy firmy, jest złożonym procesem, na który składają się: określenie wizji, misji przedsiębiorstwa, analiza strategiczna ułatwiająca wytyczenie celów strategicznych, obejmująca analizę jego mocnych i słabych stron wewnętrznej działalności, ale i szans i zagrożeń występujących zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu; wybór strategii, jej realizacja, a także kontrola strategiczna umożliwiająca porównanie

stanu faktycznego z zaplanowanym, weryfikację realizacji poszczególnych etapów procesu oraz określenie ewentualnych odchyłeń i zadań na przyszłość.

Sposoby budowania i realizacji strategii oraz cechy perspektywicznych koncepcji dają sygnały, że proces zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie będzie się znacznie różnił od modeli, które powstały z myślą o dużych przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych autorki niniejszego opracowania wskazują, że¹⁰:

- 1) strategia, czy zarządzanie strategiczne jest pojęciem mało znanym wśród większości właścicieli małych przedsiębiorstw. Mamy tu raczej do czynienia z nieświadomym, intuicyjnym wyborem i stosowaniem pewnych działań, które według właścicieli małych przedsiębiorstw mają im dać powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej;
- 2) z pewnością rzadko można mówić o stosowaniu danego rodzaju strategii opisanego w literaturze w jego czystej postaci. Dlatego też zamiast mówić planowanie czy zarządzanie strategiczne, bardziej prawidłowe wydaje się stosowanie pojęć: zachowanie, pomysły, czy rozwiązania strategiczne;
- 3) często podaje się w wątpliwość sens poszukiwania w małym przedsiębiorstwie formalnego obrazu strategii w postaci odpowiedniego dokumentu, a co za tym idzie przeprowadzania wnikliwego studium strategicznego. Nie oznacza to jednak, że proces ten nie zachodzi. Wprawdzie intuicja jest najbardziej popularnym sposobem na zarządzanie małą firmą (zależność: intuicja–racjonalność traktować należy raczej jako układ komplementarny, niż konkurencyjny), a standardy i zbytni formalizm nie są potrzebne, dlatego istnieje wyraźna potrzeba znalezienia złotego środka (głównie w wymiarze indywidualnym) dla rozwiązań strategicznych w małych firmach;
- 4) wspomniane zastąpienie zarządzania czy planowania strategicznego myśleniem czy rozwiązaniami strategicznymi może oznaczać w tym kontekście ogół zachowań, które mają kluczowe znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w dającej się określić przyszłości. Kontekst dającej się określić przyszłości jest bardzo ważny dla właścicieli-menedżerów, których horyzont postrzegania kształtu swojej przyszłej działalności jest krótki ze względu na liczne bariery ograniczające rozwój firmy;
- 5) przedsiębiorcy są ostrożni w szacowaniu danych na temat obrazu ich firmy za kilka lat (zwykle zaleca się małym przedsiębiorstwom stoso-

¹⁰ A. Sokołowska, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42.

wanie takich strategii, które raczej zawężają pole działania, zapewniają bezpieczną egzystencję, a nie konfrontację z konkurencją i opierają się na unikatowości oferty).

Odnalezienie uniwersalnego sposobu na efektywność strategicznych działań w małym przedsiębiorstwie jest trudne. Może nawet nie do wykonania. Różnorodność zjawisk, zależności, mnóstwo czynników ograniczających, a także stan wiedzy oraz świadomość ważności procesu strategicznego właścicieli-menedżerów determinują powstanie kompleksowego, ujmującego rozległość zagadnienia modelu zachowań strategicznych. Nie oznacza to jednak, że nie należy podejmować próby poszukiwania rozwiązań typowych dla takich przedsiębiorstw. By to uczynić potrzebna jest znajomość specyfiki zachowań strategicznych w małych przedsiębiorstwach.

5. Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności a rozwiązania strategiczne w małym przedsiębiorstwie

Z punktu widzenia realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności specyfika rozwiązań strategicznych ma znaczenie dla ustalenia miejsca i roli działań społecznie odpowiedzialnych w małym przedsiębiorstwie. Wyznaczając kierunek dla działań w przyszłości, zachowania strategiczne również stają się aktywem niematerialnym, trudnym do powielenia i naśladowania. Każda firma może przyjąć swój własny, niepowtarzalny projekt, zawierający zasadnicze kierunki, reguły, instrumenty działań dotyczące wykorzystania zasobów (w tym niematerialnych) oraz społecznie odpowiedzialnego postępowania, będącego jednocześnie odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia.

Wybór i wdrożenie owego projektu, czyli strategii, poprzedza proces planowania strategicznego. W przypadku małego przedsiębiorstwa realizacja tego procesu ma charakter szczątkowy, nieregularny. Zdarza się jednak, że jest realizowany w pełni, bądź przynajmniej przedsiębiorcy podejmują próby, by go realizować. W ramach procesu planowania strategicznego ustala się wiązkę najważniejszych celów przedsiębiorstwa w postaci misji, wizji, celów strategicznych. Z punktu widzenia integracji rozwiązań strategicznych z założeniami społecznej odpowiedzialności ważne są kwestie przyjęcia wspólnego kierunku działań opartych na odpowiedzialności i zaangażowaniu. Tym samym istotna jest deklaracja i zdefiniowanie systemu wartości, skonkretyzowanego w wiązce celów społecznych, które z kolei mogą być uwzględniane w misji, wizji, celach strategicznych (jeśli tego typu elementy zarządzania strategicznego są znane i realizowane przez właściciela-menedżera małego przedsiębiorstwa).

Misja i wizja, określając powód istnienia, kierunek działalności, sytuację w jakiej przedsiębiorstwo chce i może znaleźć się w przyszłości, spełniają kilka zasadniczych funkcji, związanych z możliwością realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności. Dobrze sformułowana misja jest czynnikiem określającym pewność pracowników co do trwałych zasad funkcjonowania firmy. Stabilność firmy jest ważną cechą stymulującą jakość i wydajność pracy pracowników. Rozpowszechnianie treści misji, potwierdzone konsekwentną realizacją, może prowadzić do takiego ukształtowania się „osobowości” firmy i jej społecznego wizerunku, które mogą uwiarygadniać firmę w otoczeniu. Misja może również skupiać pracowników wokół spraw firmy, inspirować do doskonalenia firmy i jej członków, ciągłego poszukiwania innowacji, itd. Podobnie jak misja, wizja jako „marzenie” przedsiębiorstwa najczęściej jawi się w głowie właściciela, rzadko kiedy w przypadku małej firmy, jest formalnie zapisana. Bywa często jednym z podstawowych motywatorów do działania.

Innym przejawem owej integracji jest dążenie do równoważenia celów ekonomicznych i społecznych, a także analiza potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych grup interesu. Analiza otoczenia i wnętrza firmy za pośrednictwem metod analizy strategicznej odbywa się w przypadku małej firmy niezmiernie rzadko. Właściciele małych przedsiębiorstw korzystają najczęściej z informacji wtórnych. Jednak każda, najmniejsza nawet próba zdobycia informacji o tendencjach na rynku, o klientach, dostawcach sprawia, że przedsiębiorstwo się uczy. Małe przedsiębiorstwa „lubią” zdobywać wiedzę, czerpiąc ją z doświadczenia.

Analiza działalności firmy pozwala z kolei na identyfikację kluczowych kompetencji, co ma związek z dostrzeganiem ważności społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wybór strategii (oraz jej sprawna realizacja) odzwierciedlającej traktowanie kwestii społecznej odpowiedzialności w działalności przedsiębiorstwa to wymierny efekt zachowań strategicznych małego przedsiębiorstwa, nakierowanych na sprawy społeczne.

6. Wybrane rodzaje strategii społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa – propozycja

Przedsiębiorstwo może formułować swoją strategię na wielu poziomach swojej działalności. Mowa tu o poziomie ogólnym – wyznaczając kierunek działań strategicznych dla całego przedsiębiorstwa, poziomie jednostek gospodarczych – koncentrując się na sposobie w jakim przedsiębiorstwo konkuruje w wybranych obszarach działania, oraz poziomie funkcjonalnym – wyznaczając zakres realizacji funkcji organicznych.

W przypadku małego przedsiębiorstwa trudno jest mówić o tak wielowymiarowej strategii, ze względu na mały stopień skomplikowania procesów oraz działalności. Jednakże punktem zbieżnym w formułowaniu strategii małego przedsiębiorstwa i strategii przedsiębiorstw innej wielkości jest potrzeba uwzględniania płaszczyzny i czynników społecznych w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem.

Przyjęcie optyki społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem daje konsekwencje również w tworzeniu oraz realizacji strategii. Koncepcja społecznej odpowiedzialności w głównej mierze odnosi się do kształtowania pozytywnych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa¹¹. Uzasadnione wydaje się więc rozpoczęcie poszukiwań dla optymalnych wyborów strategicznych w grupie strategii odzwierciedlających reakcję przedsiębiorstwa na potrzeby otoczenia¹². Można w tym miejscu zaproponować cztery warianty strategiczne¹³: bierną, reaktywną, proaktywną i interaktywną strategię społecznej odpowiedzialności.

Bierna strategia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa charakteryzuje się brakiem reakcji przedsiębiorstwa na problemy społeczne lub minimalne zaangażowanie w sytuacjach konfliktowych, bądź zagrażających prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa realizują swoją politykę bez względu na sprzeciw społeczny. Przyjmują bierną postawę w stosunku do oczekiwań partnerów zewnętrznych. Społeczna odpowiedzialność jest traktowana marginalnie, a jej przestrzeganie jest narzucone przez prawo. Odpowiedzialne działanie ma miejsce głównie w obszarach regulowanych przepisami prawa. W przedsiębiorstwach przyjmujących ten typ rozwiązań strategicznych, skierowanych na brak lub minimalną realizację założeń społecznej odpowiedzialności, dominują cele ekonomiczne.

Reaktywna strategia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa jest związana z dominującą cechą wynikającą z faktu, że przedsiębiorstwo podejmuje zmiany, będąc pod silną presją otoczenia, najczęściej dostosowując się do niego. Próby jej wdrożenia są związane z nieoczekiwaną zmianą w otoczeniu przedsiębiorstwa, która już nastąpiła. Działania społeczne są prowadzone głównie pod naciskiem przedstawicieli otoczenia społecznego przedsiębiorstwa, a społeczna odpowiedzialność jest traktowana w kategoriach zobowiązania narzuconego przez

¹¹ Tym bardziej że wyniki badań empirycznych autorki wskazują na szybką reakcję większości badanych małych przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu oraz rozwój ich kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego, związanego z tworzeniem dobrych relacji z interesariuszami.

¹² Na potrzeby niniejszego opracowania podjęto analizę tylko wybranej grupy strategii, eksploracja oraz omówienie innych jest planowane w kolejnych opracowaniach autorki.

¹³ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 111–115.

prawo i przedstawicieli otoczenia. Małe przedsiębiorstwo wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec interesariuszy, mających zabezpieczenie w postaci umów prawnych (np.: pracownicy, klienci, dostawcy)¹⁴. Społeczna odpowiedzialność staje się społecznym obowiązkiem.

Proaktywna strategia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa polega na antycypowaniu zmian w otoczeniu społecznym i wychodzeniu naprzeciw potrzebom zgłaszanym przez jego uczestników. Przedsiębiorstwo inicjuje (lub je wyprzedza) zmiany i próbuje wpływać na zmianę otoczenia, aby postępowало zgodnie z przyjętym kierunkiem. Strategia polega na kształtowaniu trwałych relacji z interesariuszami w ramach prawa i norm etycznych.

Interaktywna strategia społecznej odpowiedzialności sprzyja dominacji celów społecznych w funkcjonowaniu małego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo harmonizuje cele przedsiębiorstwa z celami uczestników otoczenia. Integracja celów następuje także w obszarze celów ekonomicznych i społecznych. Realizacja społecznej odpowiedzialności jest na wysokim poziomie, dotyka wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa, przyjmując wymiar wewnętrzny i zewnętrzny z punktu widzenia grup interesu, a także wymiar ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny z punktu widzenia treści działań społecznie odpowiedzialnych. Przedsiębiorstwo przyjmuje model społecznie odpowiedzialnego partnera, uczestnicząc w realizacji celów interesariuszy, tworząc wspólną wartość.

Podsumowując, można przyjąć, że w modelowym ujęciu strategia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa jest całościowym, zintegrowanym działaniem, obejmującym tworzenie i podtrzymywanie relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami interesu, a także tworzenie wartości ze społecznie odpowiedzialnego zarządzania, opartego na odpowiedzialności w wymiarze ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym. Tworzenie strategii oraz stopień realizacji założeń społecznej odpowiedzialności w kontekście zachowań strategicznych zależy od wielu czynników o charakterze społecznym i organizacyjnym.

7. Podsumowanie

Strategia powinna nakreślać obraz funkcjonowania firmy w ujęciu kompleksowym, a pomysł na realizację społecznie odpowiedzialnych zasad powinien wynikać z wiązki przewodnich celów. Założenia społecznej odpowiedzialności wynikają z głównych założeń długookresowych przedsiębiorstwa. Specyfika działań strategicznych małego przedsiębiorstwa wyznacza kierunek dla problematyki społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Małe przedsiębiorstwo,

¹⁴ *Ibidem*, s. 115.

charakteryzując się w przewadze dynamicznym działaniem, jest otwarte na ciągłe kształtowanie relacji z otoczeniem, dlatego strategie społecznej odpowiedzialności w swych założeniach zakładają cztery warianty: bierny, reaktywny, proaktywny, interaktywny, wskazując na poziomy dojrzałości przedsiębiorstwa w aspekcie podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań wobec grup bezpośrednio zainteresowanych jego funkcjonowaniem. Tworzenie strategii winno być wzbogacone określeniem wytycznych dla jej wdrożenia oraz kontroli realizacji.

Główne założenia dla wybranych strategii oraz realizacja pozostałych elementów zarządzania strategicznego zintegrowanego z koncepcją społecznej odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach wymagają – rzecz jasna – dalszej i głębszej eksploracji¹⁵.

8. Bibliografia

1. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2009.
2. Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Sokołowska A., Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – uwarunkowania, przejawy, instrumenty zarządzania, w: B. Kożuch (red.), „Współczesne Zarządzanie”, Kwartalnik Uniwersytetu Jagiellońskiego, Nr 4/2009.
4. Sokołowska A., Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
5. Sokołowska A., Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie – specyficzne cechy, kluczowe obszary, wybrane sposoby, w: A. Potocki (red.), Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2009.
6. Sułek M., Świniarski J., Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego, Bellona, Warszawa 2001.

¹⁵ Przedstawione w artykule treści są jedynie zasygnalizowaniem ważności tematu (ze względu na ograniczony zakres opracowania) i będą kontynuowane w kolejnych pracach autorki.

Pokusa nadużycia implikowanej pomocy kredytowej. Jak ograniczyć społeczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw ważnych dla interesów państwa?

1. Wprowadzenie

„Zbyt wielki, by upaść” (ang. *too big to fail*¹) to pojęcie tyleż odnoszące się do problematyki finansów przedsiębiorstwa, debat na temat roli interwencjonizmu państwowego, jak też sfery regulacji nad rynkiem finansowym. Przedsiębiorstwa omawianej kategorii, choć pozbawione gwarancji państwowych *in explicite*, dysponują tak znacznymi elementami wpływu na aparat państwowy, że ten nie jest w stanie zastosować wobec nich klasycznych mechanizmów wolnego rynku – włącznie z pełną upadłością. Odstąpienie od zasad wolnej konkurencji rodzi ryzyko nieodpowiedzialnej polityki przedsiębiorstw, opartej na swoistej kalkulacji, że państwo nieodmiennie przyjdzie im w sukurs. Tezą niniejszego opracowania jest konieczność skuteczniejszego ograniczenia owej pokusy na przykładzie gospodarki, gdzie dylematy związane z etatyzmem w dobie obecnego kryzysu wystąpiły najostrzej, tj. w Stanach Zjednoczonych. Niezależnie od prezentowanej tu perspektywy amerykańskiej, większość z formułowanych wniosków ma charakter uniwersalny – odnoszący się także do innych systemów gospodarczych, włącznie z Polską.

2. Zarys systematyki problemu pokusy nadużycia

Pierwsze próby klasyfikacji problemu pokusy nadużycia (ang. *moral hazard*) można odnaleźć już w dziewiętnastowiecznej literaturze ekonomicznej. W *American Cyclopaedia* z 1875 roku² można natknąć się na definicję tego pojęcia odniesioną

¹ Pojęcie to bywa parafrazowane w ślad za rodzajem więzi z aparatem państwowym, np. ang. *too-inter-connected-to-fail*. Antytezą tego zjawiska są instytucje, dla których pomoc państwowa może być zbyt wątpla (ang. *too-big-to-rescue*). Por. Financial Services Authority (FSA), Discussion Paper: A regulatory response to the global banking crisis: systemically important banks and assessing the cumulative impact, październik 2009 r., s. 3 i nast., na witrynie FSA: www.fsa.gov.uk, dostęp 10 grudnia 2009 r. Inną metaforą (ang. *survival of the fittest*) posługuje się w swym blogu na witrynie Financial Times W. Buitter (London School of Economics), <http://blogs.ft.com/maverecon/2009/06/central-banking-as-partisan-politics/>, dostęp 10 grudnia 2009 r.

² Zobacz historię pojęcia pokusy nadużycia w W. Safire, On Language – Moral Hazard, The New York Times, 6 kwietnia 2008 r. (wersja elektroniczna na www.nytimes.com), dostęp 10 grudnia 2009 r.

do rynku ubezpieczeń na życie, na którym dokonywała się negatywna selekcja właścicieli polis: najzdrowsi pozostawali poza systemem ubezpieczeń, zaś korzystali z niego najbardziej podatni na ryzyko chorób. Tak zdefiniowana negatywna selekcja (ang. *adverse selection*) stanowi reperkusję pokusy nadużycia także we współczesnej teorii i praktyce ekonomicznej. Rozpatrywana jest ona zarówno jako zjawisko mikro-, jak i makroekonomiczne. Ze względu na charakter niniejszego opracowania (dotyczącego przede wszystkim zjawisk systemowych), a także ograniczenia redakcyjne, skoncentrowano się tu zasadniczo na implikacjach ogólnoekonomicznych pomocy państwowej. Nie może to jednak oznaczać abstrahowania od zjawisk dotyczących poszczególnych przedsiębiorstw oraz, co może nawet ważniejsze, mechanizmów wewnętrznych, skłaniających przedsiębiorstwa do takich lub innych wyborów ekonomicznych, włączając w to rolę czynników ludzkich (behawioralnych).

Podwaliny pod nowoczesne pojmowanie pokusy nadużycia położyli ekonomiści związani z problematyką tzw. asymetrii informacji³, m.in. laureaci Nagrody Sveriges Riksbank⁴ z dziedziny nauk ekonomicznych im. Alfreda Nobla za 2001 rok, tj. G. A. Akerlof, A. M. Spence oraz J. E. Stiglitz⁵. Badacze ci wskazywali na negatywne aspekty asymetrii informacji dla równowagi rynkowej, podkreślali znaczenie tzw. efektów sygnałnych dla przewycięzania tej asymetrii, a także istotności analizy stochastycznej na temat uczestników rynku w celu redukcji kosztów negatywnej selekcji w ujęciu ogólnym⁶.

Powiązanie pokusy nadużycia oraz negatywnej selekcji ze zjawiskiem globalnego kryzysu finansowego bodaj najpełniej zostało opisane w dziele F. S. Mishkina⁷. Obrazuje on konflikt interesów pomiędzy właścicielami przedsiębiorstwa a jego menedżerami (ang. *agency problem*) i wynikające stąd reperkusje dla implikowanej pomocy kredytowej państwa.

³ Najlepiej obrazowaną łacińską maksymą *Caveat Emptor*. Usankcjonowana ona została na gruncie orzecznictwa amerykańskiego po raz pierwszy w wyroku Sądu Najwyższego USA ws. *Laidlaw vs Organ* z 1817 r., pełen tekst wyroku na portalu <http://supreme.justia.com/us/15/178/case.html>, dostęp 10 grudnia 2009 r.

⁴ Tj. Narodowego Banku Norwegii.

⁵ Opis decyzji Komitetu Noblowskiego wraz biografiami laureatów na witrynie http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/, dostęp 10 grudnia 2009 r.

⁶ Pełen materiał na temat teorii asymetrii informacji w materiałach Komitetu Noblowskiego pt. *Markets with Asymmetric Information*, dostępnych na witrynie http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/eoadv.pdf, dostęp 10 grudnia 2009 r.

⁷ F. S. Mishkin, *Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective*, Federal Reserve Bank of New York, Graduate School of Business, Columbia University and National Bureau of Economic Research, referat przygotowany na doroczną konferencję Banku Światowego na temat ekonomiki rozwoju, Waszyngton DC, 25–26 kwietnia 1996 r., s. 1–57.

Bardzo dużo miejsca problematyce pokusy nadużycia poświęcił amerykański National Bureau of Economic Research (NBER)⁸. Badacze publikujący swoje prace w tym instytucie opisywali etyczne aspekty korzystania z pomocy państwowej w wielorakich kontekstach: od perspektywy poszczególnego przedsiębiorstwa, poprzez sektory, dla których finansowe wsparcie państwa okazało się najistotniejsze, do reperkusji tego rodzaju interwencjonizmu dla całych gospodarek.

W ramach wymiany opinii na temat zjawisk globalnego kryzysu finansowego lat 2007–2009 Bank Światowy utworzył internetowe forum wymiany opinii dla czołowych amerykańskich ekonomistów pt. „Crisis Talk”, którego część dotyczy zagadnień pokusy nadużycia w obecnym czasie⁹. Można odnaleźć tam wiele aktualnych uwag co do funkcjonalności oraz etycznych aspektów omawianego zjawiska.

3. Przykłady ważniejszych programów pomocy państwowej w USA w latach 1970–2008

Jak można zaobserwować w załączniku 1, pomoc państwowa dla przedsiębiorstw amerykańskich ma bogatą historię. W ostatnich dekadach dotyczyła ona różnorodnych podmiotów, choć wszystkie one były postrzegane (w czasie udzielania owej pomocy) jako istotne z punktu widzenia interesów państwa. Przedsiębiorstwa te (w wielu przypadkach) mogły zakładać wagę swojej działalności dla racji stanu i dostosowywać (także w sposób oportunistyczny) swoją strategię i taktykę do tych oczekiwań.

Rozpatrując pokaźniejsze programy pomocowe wobec poszczególnych przedsiębiorstw i rodzajów działalności w USA od lat 70. ubiegłego wieku, można sformułować kilka spostrzeżeń o charakterze generalnym:

- **koncentracja** programów pomocowych **wokół** podmiotów **sektora finansowego, przemysłu obronnego** oraz typów działalności uznawanych za kluczowe z punktu widzenia bieżących priorytetów gospodarczych (np. przemysł motoryzacyjny),
- **rosnące koszty społeczne** publicznej pomocy finansowej dla ratowanych w ten sposób przedsiębiorstw – kryzys finansowy lat 2007–2009 okazał się w tym aspekcie bezprecedensowy,
- **brak** jakichkolwiek **spójnych kryteriów** przyznawania pomocy państwowej wobec poszczególnych przedsiębiorstw oraz zasad ewentualnego zwrotu tak oferowanej pomocy formułowanych *a priori*,

⁸ Od 1986 roku (dzieło R. J. Arnotta i J. S. Stiglitz) opublikowano tam około 30 zeszytów naukowych dotyczących „moral hazard” w różnorodnych kontekstach; ich lista to: <http://www.nber.org/>, dostęp 10 grudnia 2009 r.

⁹ http://crisistalk.worldbank.org/moral_hazard/, dostęp 10 grudnia 2009 r.

- ze względu na istnienie (*de facto*) dwupartyjnego systemu politycznego w USA i częstej **rozbieżności** doraźnych **interesów politycznych** pomiędzy administracją amerykańską a (opozycyjną wobec niej) większością w Kongresie USA, kwestia pomocy państwowej stawała się często przedmiotem ostrych sporów politycznych pomiędzy Republikanami i Demokratami,
- niejasne **powiązania administracji** amerykańskiej z **przedsiębiorstwami**, które stały się beneficjentami pomocy państwowej (włączając w to powracające oskarżenia mediów i opozycji o nepotyzm i korupcję),
- **słabość ładu korporacyjnego** w przedsiębiorstwach ubiegających się o pomoc publiczną (silnie zaakcentowane konflikty interesów pomiędzy właścicielami a menedżerami, niewydolność mechanizmów kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, krótkowzroczność w decyzjach korporacyjnych),
- **inercja decyzyjna** organów administracji i nadzoru USA: poza atakami terrorystycznymi z 9 września 2001 roku większość z planów ratunkowych została dokonana ze znacznym opóźnieniem wobec widocznych i narastających problemów w poszczególnych przedsiębiorstwach i sektorach.

4. Podsumowanie

Podsumowując problematykę pokusy nadużycia w gospodarce amerykańskiej w warunkach kryzysu finansowego lat 2007–2009, należy wskazać na następujące narzędzia, które mogą przyczynić się do ograniczenia kosztów społecznych tego procesu:

- **podział** i skuteczniejsza **regulacja antymonopolowa**, która nie pozwałałaby na rozrośnięcie się przedsiębiorstw do skali powodującej zagrożenie dla interesów państwa w przypadku bankructwa tych podmiotów,
- **prywatyzacja** – jako systemowe ograniczenie roli państwa w gospodarce i potencjalnego styku interesów (publicznego i prywatnego),
- **wydłużanie horyzontu decyzji** strategicznych w przedsiębiorstwie (ang. *long termism*¹⁰): m.in. poprzez odpowiednie zapisy dotyczące pakietów motywacyjnych w kontraktach menedżerskich,
- **nowelizacja prawa upadłościowego**, które obecnie pozostawia zbankrutowane przedsiębiorstwo w gestii dotychczasowych menedżerów (zostawia-

¹⁰ Szerzej w: A. White (red.), 2nd Summit on the Future of the Corporation (hosted by Corporation 20/20), Paper Series on Restoring the Primacy of the Real Economy, Paper No. 1, Boston, MA, USA, czerwiec 2009 r., s. 1–10.

jąc im daleko idącą swobodę decyzyjną – przy znikomych, zewnętrznych narzędziach weryfikacyjnych¹¹),

- **uregulowania prawne** dotyczące zasad pomocy dla podmiotów ubiegających się o finansowanie publiczne (w formie długofalowej ustawy zawierającej mechanizmy kontroli nad tak alokowanymi środkami publicznymi oraz sankcje karne za nadużycia wsparcia państwa),
- **reforma standardów raportowania finansowego** – m.in. w celu ograniczenia fuzji i przejęć jako środka realizacji doraźnych celów korporacyjnych, np. prognoz sprzedażowych, manipulacji warunkami spłaty kredytów (ang. *debt covenants*¹²) itp.,
- **nadzór regulatorów** nad przepływem kluczowych specjalistów pomiędzy organami państwa (m.in. administracją i instytucjami nadzoru) i firmami sektora prywatnego działającymi we „wrażliwych” sferach działalności gospodarczej, a także większe wymogi profesjonalne i etyczne (włączając w to egzaminy kompetencyjne oraz certyfikację) stawiane wobec tych osób.



Wydaje się, że gospodarka zakładająca znaczny udział mechanizmów wolnorynkowych (a taki przecież charakter ma współczesna gospodarka kapitalistyczna) nie będzie nigdy wolna od zmienności koniunktury gospodarczej, włączając w to okazjonalne występowanie kryzysów gospodarczych. Celem polityki gospodarczej powinno być wszakże minimalizowanie ciężarów społecznych tych zdarzeń, bowiem koszty pomocy publicznej w ostatecznym rozrachunku krępują aktywność ekonomiczną obecnych lub przyszłych pokoleń przedsiębiorców¹³.

¹¹ Por. uwagi na temat zagrożeń nadużycia mechanizmów ochrony przed wierzycielami w ramach Kodeksu Upadłościowego USA (pot. „Chapter 11”) w J. R. Boatright, *Ethics in Finance, Foundations of Business Ethics*, Loyola University of Chicago, Blackwell Publishers, Malden, MA, USA, 1999 r., s. 142–152. Z drugiej jednak strony nie należy dążyć do stygmatyzacji zjawiska upadłości, mogłoby to bowiem krępować przedsiębiorczość.




¹² Szerzej o zjawiskach tzw. kreatywnej rachunkowości towarzyszących fuzjom i przejęciom w: C. W. Mulford, E. E. Comiskey, *The Financial Numbers Game, Detecting Creative Accounting Practices*, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork 2002, s. 79–86.

¹³ Np. poprzez wyższe ciężary pozyskania kapitału w wyniku „wypychania” rynku akcji i udziałów przez rynek papierów dłużnych Skarbu Państwa (ang. *crowding-out effect*) oraz konieczności podnoszenia podatków (obecnie i w przyszłości).




Załącznik 1. Przykłady znaczniejszej pomocy państwowej dla amerykańskich przedsiębiorstw w latach 1970–2008

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
<p>Penn Central Railroad/ kolejnictwo</p> 	1970	<p>W maju 1970 roku spółka kolejowa Penn Central Railroad, wówczas na krawędzi bankructwa (m.in. ze względu na regulacje taryfowe i ograniczoną konkurencyjność), zwróciła się do Rezerwy Federalnej (Banku Centralnego USA) o pomoc, argumentując to faktem świadczenia usług transportowych, niezbędnych dla bezpieczeństwa USA. Administracja Prezydenta R. M. Nixona oraz Zarząd Rezerwy Federalnej zdecydowały się wesprzeć ten podmiot, jednakże Kongres odmówił mu finansowania. Penn Central Railroad zmuszona była ogłosić upadłość w tym samym roku, co uwolniło ten podmiot od zobowiązań z tytułu wyemitowanych bonów komercyjnych (ang. <i>commercial paper</i>). Ażeby ograniczyć wpływ tej upadłości na rynek pieniężny, Zarząd Rezerwy Federalnej powiększył rezerwy banków komercyjnych, poprawiając tym samym ich adekwatność kapitałową</p>	3,2 mld
<p>Lockheed/ przemysł lotniczy i zbrojeniowy</p> 	1971	<p>W 1971 roku Kongres USA przyjął ustawę o interwencyjnych gwarancjach kredytowych (ang. <i>Emergency Loan Guarantee Act</i>), której celem było ratowanie dużych przedsiębiorstw dotkniętych ówczesnym kryzysem. Lockheed był pierwszym beneficjentem tej ustawy. Upadłość Lockheeda (na którego negatywnie wpłynęły m.in. kłopoty spółki partnerskiej produkującej silniki lotnicze, tj. brytyjskiego Rolls-Royce'a) miałyby poważne skutki dla gospodarki Kalifornii, a także reperkusje dla całego amerykańskiego rynku pracy oraz wzrostu gospodarczego. Wyeliminowałyby też jednego z najważniejszych w świecie producentów najnowocześniejszego uzbrojenia (w dobie zimnowojennej rywalizacji USA z ZSRR)</p>	1,4 mld


cd. załącznika 1

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
Franklin National Bank/ sektor bankowy 	1974	Bank zasłynął jako pionier wielu innowacyjnych rozwiązań i praktyk w amerykańskim sektorze usług finansowych (m.in. prowadzenie rachunków systematycznego oszczędzania dla dzieci i młodzieży, różnorodne rodzaje kart kredytowych i bankomatów, zakaz palenia tytoniu w swej siedzibie). W 1974 roku ogłosił upadłość w bardzo niejasnych okolicznościach (podejrzenia o związki z międzynarodową przestępczością zorganizowaną, niejasne powiązania z ówczesną administracją amerykańską) i to pomimo ogromnego dofinansowania ze strony Rezerwy Federalnej USA	7,8 mld
Nowy Jork/ miasto 	1975	Nowy Jork był widownią napięć społecznych, chaotycznego rozwoju urbanistycznego oraz nieoptymalnej gospodarki finansowej – czynniki te doprowadziły to miasto na skraj upadłości. W 1975 roku Prezydent G.R. Ford, pomimo początkowych obiekcji, podpisał ustawę o krótkoterminowej pomocy dla Nowego Jorku (ang. <i>New York City Seasonal Financing Act</i>), którego pierwsza transza zamknęła się kwotą 2,3 mld USD	9,4 mld
Chrysler/ przemysł motoryzacyjny 	1980	W 1979 roku Chrysler odnotował stratę równą 1,1 mld USD w wyniku słabnącego popytu na produkowane samochody, wysokich cen surowców i nieudolnego zarządzania finansowego. Tego samego roku spółka ta zwróciła się o pomoc rządową. W 1980 roku przyjęto ustawę o gwarancjach kredytowych dla Chryslera (ang. <i>Chrysler Loan Guarantee Act</i>), co umożliwiło przekazanie tej firmie 1,5 mld pomocy kredytowej, ratując ją tym samym przed niewypłacalnością. Dodatkowo pomoc rządowa wspomagana była przez amerykańskie i zagraniczne instytucje bankowe	4,0 mld




cd. załącznika 1

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
Continental Illinois National Bank & Trust Company/ sektor bankowy 	1984	W ówczesnym czasie ósma największa instytucja bankowa USA, Continental Illinois National Bank & Trust Company poniósł znaczne straty po nabyciu portfela kredytów energetycznych o wartości około 1,0 mld USD od upadłego Penn Square Bank of Oklahoma. Federalna Agencja Ubezpieczeń Depozytowych (ang. <i>Federal Deposit Insurance Corporation</i> , FDIC) oraz Zarząd Rezerwy Federalnej opracowały plan ratunkowy, który zakładał m.in. zwolnienia kadry menedżerskiej	9,5 mld
Kasy oszczędnościowo- pożyczkowe 	1989	Po fali upadłości instytucji oszczędnościowo-pożyczkowych (747 takich przypadków w całych USA), spowodowanej słabym zarządzaniem, inflacją, zmiennością rynkowych stóp procentowych i nieefektywnością nadzoru finansowego, Prezydent George H. W. Bush podpisał w 1989 roku, zaakceptowaną później przez Kongres, ustawę o reformie, pomocy i naprawie instytucji finansowych (ang. <i>Financial Institutions Reform Recovery and Enforcement Act</i>)	293,3 mld
Transport lotniczy 	2001	Ataki terrorystyczne z 11 września 2001 roku zachwiały podstawami (i tak osłabionego wówczas) przemysłu przewozów lotniczych. Ażeby uratować wiele z zagrożonych amerykańskich linii lotniczych, Prezydent G. H. W. Bush podpisał ustawę o bezpieczeństwie i stabilizacji transportu lotniczego (ang. <i>Air Transportation Safety and Stabilization Act</i>), która rekompensowała liniom lotniczym przestoje, jakie nastąpiły w wyniku administracyjnego zakazu lotów w ślad za atakami. W ramach ustawy uwolniono sumę 5 mld USD świadczeń rekompensacyjnych oraz 10 mld USD gwarancji kredytowych, a także inne federalne instrumenty finansowania kredytowego	18,6 mld


cd. załącznika 1

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
Bear Stearns/ sektor bankowy 	2008	Bank JP Morgan Chase i rząd federalny uratowały Bear Stearns, podmiot zaangażowany na amerykańskim rynku hipotecznych produktów pochodnych, przed zbliżającą się nieuchronnie upadłością. JP Morgan przejął Bear Stearns za 236 mln USD; Zarząd Rezerwy Federalnej ustanowił dodatkową linię kredytową o wartości 30 mld USD dla sfinansowania tej transakcji	30,0 mld
Fannie Mae, Freddie Mac/ agencje rządowe 	2008	7 września 2008 roku oba podmioty (zajmujące się sekurytyzacją i organizacją obrotu hipotecznymi instrumentami finansowymi) zostały <i>de facto</i> znacjonalizowane pod egidą Federalnej Agencji ds. Finansowania Mieszkalnictwa (ang. <i>Federal Housing Finance Agency</i>). W ramach pakietu ratunkowego amerykański Departament Skarbu zainwestował miliardy dolarów w celu pokrycia strat obu tych instytucji. Początkowo Sekretarz Skarbu H. M. Paulson (jr) wyznaczył pułap pomocy na 100 mld USD dla każdej z tych organizacji, limit ten następnie powiększono do 200 mld USD (dla każdej z nich). Środki zostały przyznane w ramach ustawy o mieszkalnictwie i odbudowie ekonomicznej (ang. <i>Housing and Economic Recovery Act</i>) z 2008 roku	400,0 mld
American International Group (AIG)/ sektor ubezpieczeniowy 	2008	Rząd federalny interweniował czterokrotnie, by ocalić ten podmiot (jeden z największych konglomeratów ubezpieczeniowych na świecie) przed upadłością, której przyczyny tkwiły w zaangażowaniu w instrumenty pochodne oparte na amerykańskim rynku hipotecznym. Początkowa linia kredytowa w wysokości 85 mld USD została powiększona finalnie do pakietu równego 180 mld USD, współfinansowanego przez Departament Skarbu (70 mld USD) oraz Rezerwę Federalną (110 mld USD); przy czym 40 mld USD zaangażowania Departamentu Skarbu wliczono tu także w ogólną sumę projektu TARP (opis poniżej)	180,0 mld

cd. załącznika 1

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
<p>Przemysł motoryzacyjny</p> 	2008	<p>We wrześniu 2008 roku Kongres USA zaaprobował ustawę o dofinansowaniu równym 630 mld USD, którego elementem były kredyty przeznaczone dla amerykańskiego przemysłu samochodowego w wysokości 25 mld USD. Pomoc ta, udzielona na niski procent, miała zapewnić zwiększenie konkurencyjności amerykańskiego przemysłu samochodowego, który musiał przeprofilować swoją produkcję w kierunku bardziej ekonomicznych i przyjaźniejszych środowisku modeli samochodów. Głównymi beneficjentami dofinansowania jest tzw. Wielka Trójka z Detroit: General Motors, Ford oraz Chrysler</p>	25,0 mld
<p>Program Ochrony Zagrożonych Aktywów (ang. <i>Troubled Assets Relief Program, TARP</i>)</p> 	2008	<p>W październiku 2008 roku Kongres USA przyjął ustawę o ratowaniu stabilności gospodarczej (ang. <i>Emergency Economic Stabilization Act</i>), upoważniając Departament Skarbu do wyłożenia 700 mld USD w celu walki z kryzysem finansowym. Departament Skarbu wydatkuje te środki w ramach Programu Ochrony Zagrożonych Aktywów (ang. <i>Troubled Assets Relief Program, TARP</i>)</p>	700,0 mld
<p>Citigroup/ sektor bankowy</p> 	2008	<p>Citigroup otrzymała dofinansowanie równe 25 mld USD w ramach TARP w październiku, a potem kolejne 25 mld USD w listopadzie 2008 roku (wielkość 45 mld USD została wliczona do ogólnej sumy TARP: powyżej). Dodatkowa pomoc została udzielona Citigroup w formie gwarancji rządowych, aby ograniczyć straty wynikłe z puli 301 mld USD tzw. toksycznych aktywów (głównie hipotecznych derywatów finansowych). Poza 5 mld USD z Departamentu Skarbu, Federalna Agencja Ubezpieczeń Depozytowych (ang. FDIC) przekazała Citigroup 10 mld USD, zaś Zarząd Rezerwy Federalnej (docelowo) 220 mld USD</p>	280,0 mld

cd. załącznika 1

Podmiot/Program/ Rodzaj Działalności	Rok	Opis przypadku	Wielkość pomocy (w USD)*
Bank of America/ sektor bankowy Bank of America 	2009	Bank of America otrzymał 45 mld USD w ramach TARP, z czego 10 mld USD początkowo miało zasilić bank Merrill Lynch (wielkość 45 mld USD została włączona do sumy TARP: powyżej). Dodatkowo rząd federalny udzielił Bank of America gwarancji w celu ograniczenia strat pochodzących z puli tzw. toksycznych aktywów, szacowanej na 118 mld USD. Poza 7,5 mld USD ze strony Departamentu Skarbu, FDIC przekazała 2,5 mld USD, zaś Zarząd Rezerwy Federalnej (docelowo) 87,2 mld USD	142,2 mld

* wartości programów pomocowych przeszacowane na USD z 2008 roku.

Źródło: Financial Infographics, The History of U.S. Government Corporate Bailouts, na witrynie internetowej <http://www.creditloan.com/infographics/>, dostęp 10 grudnia 2009 r. Witryna internetowa Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC): <http://www.fdic.gov/>, dostęp 10 grudnia 2009 r.

5. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Wyrok Sądu Najwyższego USA ws. Laidlaw vs Organ z 1817 r. (<http://supreme.justia.com/us/15/178/case.html>).

Wydawnictwa zwarte:

1. Boatright J. R., Ethics in Finance, Foundations of Business Ethics, Loyola University of Chicago, Blackwell Publishers, Malden, MA, USA, 1999.
2. Mishkin F. S., Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective, Federal Reserve Bank of New York, Graduate School of Business, Columbia University and National Bureau of Economic Research (NBER), Waszyngton DC, 25–26 kwietnia 1996 r.
3. Mulford C. W., Comiskey E. E., The Financial Numbers Game, Detecting Creative Accounting Practices, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork 2002.
4. White A. (red.), 2nd Summit on the Future of the Corporation (hosted by Corporation 20/20), Paper Series on Restoring the Primacy of the Real Economy, Paper No. 1, Boston, MA, USA, czerwiec 2009 r.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Financial Services Authority (FSA), Discussion Paper: A regulatory response to the global banking crisis: systemically important banks and assessing the cumulative impact, październik 2009 r.
2. Safire W., On Language – Moral Hazard, The New York Times, 6 kwietnia 2008 r.

Materiały internetowe:

1. www.fsa.gov.uk
2. www.nytimes.com
3. http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/
4. http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/ecoadv.pdf
5. <http://www.nber.org/>
6. http://crisistalk.worldbank.org/moral_hazard/
7. <http://www.creditloan.com/infographics/>
8. <http://www.fdic.gov/>
9. <http://blogs.ft.com/maverecon/2009/06/central-banking-as-partisan-politics/>

Zrównoważone zarządzanie strategiczne – w kierunku większej równowagi w zarządzaniu przedsiębiorstwem

1. Wprowadzenie

Środowisko, w którym funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa, można opisać jako sieć wzajemnych zależności o charakterze ekonomiczno-społecznym. Pomimo ogromnej ilości zmiennych, współczesny świat jest daleki od atomizacji i rozdrobnienia. Charakterystyczne dla niego są liczne powiązania i zależności, które sprawiają, że zbiory wielu złożonych i różnorodnych elementów nie funkcjonują niezależnie, ale tworzą systemy. Złożoność, różnorodność i współzależności określają także nowe warunki funkcjonowania biznesu. W takich warunkach koncepcje zarządzania, opierające się na fragmentarycznych metodach, niesystemowym podejściu, atomizacji i analizie, nie zawsze się sprawdzają, gdyż prowadzą do wycinkowej wiedzy i często pomijają bardziej złożone i niejednoznaczne relacje i powiązania o charakterze ekonomiczno-społeczno-ekologicznym. Przedsiębiorstwo stanowi system, którego elementami są ludzie z nim związani (np. pracownicy, właściciele, społeczności lokalne), struktury, procesy i relacje, ale także elementy większego systemu społeczno-gospodarczego, w którym firma funkcjonuje – a więc konkurenci, klienci, instytucje państwowe i międzynarodowe, prawo, gospodarka, demografia czy ekologia. Problemów przedsiębiorstw nie da się więc rozpatrywać w izolacji.

W kontekście niepełnej adekwatności klasycznych metod zarządzania, które często charakteryzują się fragmentarycznością i wycinkowością podejścia, pojawia się pytanie, jak kierować rozwojem przedsiębiorstwa w warunkach rosnącej złożoności? Pytanie to dotyczy także dyscypliny zarządzania strategicznego.

2. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw

W warunkach złożoności, w których ścierają się interesy i potrzeby różnych interesariuszy, istnieje potrzeba poszukiwania systemowej koncepcji rozwoju, uwzględniającej wielość elementów oraz powiązań między nimi. Taką koncepcją wydaje się być koncepcja zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*). Koncepcja ta ma charakter uniwersalny i może być stosowana w odniesieniu do różnych podmiotów funkcjonujących w złożonej rzeczywistości, także do

przedsiębiorstw. **Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw** można zdefiniować poprzez analogię do definicji zrównoważonego rozwoju w ogóle¹, jako: *rozwój społeczny i gospodarczy przedsiębiorstw, umożliwiający dzisiejsze realizowanie aspiracji i osiąganie zysków, bez naruszania możliwości realizowania aspiracji i osiągania zysków w przyszłości*. Oznacza to, że długofalowy rozwój przedsiębiorstwa ma się odbywać w taki sposób, by nie niszczyć szans na przyszłe sukcesy i nie kreować dzisiejszych przewag konkurencyjnych kosztem przyszłych. Taki rozwój będzie się przejawiał w działaniach mających na celu harmonizowanie ekonomicznego, społecznego i ekologicznego wymiaru funkcjonowania firmy oraz znajdowania równowagi między potrzebami różnych interesariuszy. Najważniejsze zasady zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw to:

- otwartość na złożoność i różnorodność, przejawiające się w chęci poznania i zrozumienia całości kontekstu funkcjonowania firmy,
- zdolność znajdowania równowagi dynamicznej między sprzecznymi interesami i potrzebami interesariuszy firmy,
- realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która stanowi operacjonalizację dwóch powyższych zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

3. Zrównoważone zarządzanie strategiczne

Wyzwania, na które odpowiada koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, inicjują poszukiwanie nowych rozwiązań we wszystkich dyscyplinach, w tym w zarządzaniu strategicznym. Ewolucja dyscypliny zarządzania strategicznego prowadzi ją w kierunku modelu, dla którego charakterystyczne jest podejście systemowe, wrażliwość społeczna, postawa uczenia się, elastyczność i adaptacyjność. Wydaje się, że koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w sposób naturalny wpisuje się więc do zarządzania strategicznego, które jako dyscyplina kompleksowa, *problemowo zorientowana, stanowiąca wiedzę syntetyzującą i kojarząca czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwojem przedsiębiorstwa*², jest szczególnie predestynowane do mierzenia się z wyzwaniami o charakterze tak ogólnym, jak i fundamentalnym.

¹ Agenda 21 Konferencji ONZ z 1992 roku definiuje *trwały i zrównoważony rozwój jako rozwój społeczny i gospodarczy, zapewniający zaspokojenie potrzeb współczesnych społeczeństw, bez naruszania możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń*. Inne definicje zrównoważonego rozwoju podkreślają, że wyznacza on taki kierunek rozwoju, który musi pogodzić trzy cele: ekonomiczny (materiałny), środowiskowy (przyrodniczy) i społeczny (ludzki). W tych definicjach zwraca się szczególną uwagę na konieczność zachowania równowagi, harmonii i właściwych proporcji pomiędzy tymi trzema rodzajami kapitału, i dopiero ta harmonia zapewnia trwałość rozwoju.

² Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 18.

Tabela 1. Zarys koncepcji zrównoważonego zarządzania strategicznego

Obszary zarządzania strategicznego		Opis obszarów	Zasady zrównoważonego zarządzania strategicznego
Organizacja procesu zarządzania strategicznego	Uczestnicy	Kto tworzy strategię i jak jest komunikowana	partycypacja
		Jaki jest styl przywództwa	wyraziste przywództwo
	Metoda	Jaka jest częstotliwość prowadzonych prac strategicznych	ciągłość
		Jaki jest horyzont strategii	łączenie elastyczności z dyscypliną
		Jaka jest elastyczność procesu	
	Zakres	Jaki jest zakres i narzędzia analizy strategicznej	wszechstronność
		Jaki jest przepływ informacji strategicznych między ludźmi	wielowariantowość
		Ile jest rozważanych opcji rozwojowych	
	Elementy strategii	Misja i wartości	Jaka jest misja i wartości firmowe
Jaką rolę ma misja w strategii i działaniach			etyka
Wobec których grup firm czuje się odpowiedzialna			
Cele		Jaki mają charakter cele wyznaczone w firmie	harmonizowanie wielu celów
		Czy i jak firma podejmuje działania prospołeczne	różnorodność mierników
		Czy cele są dezagregowane i opatrzone miernikami wdrożenia	
Przewaga konkurencyjna		Na jakich elementach budowana jest przewaga konkurencyjna	niematerialne przewagi
		Czy firma buduje wizerunek społecznie odpowiedzialnej	wizerunek firmy odpowiedzialnej

Źródło: opracowanie własne.

Powstaje jednak pytanie, jak zastosować zasady zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w praktyce zarządzania strategicznego? Z koncepcją zrównoważonego rozwoju łatwiej się bowiem zgodzić niż ją wdrożyć. Istnieje niewystarczająca

oferta metod, narzędzi i modeli, które by pokazywały, jak zastosować tę systemową koncepcję w działalności przedsiębiorstwa. Tabela 1 przedstawia propozycję wprowadzenia zrównoważonego zarządzania strategicznego i pokazuje kierunki wyznaczone przez tę koncepcję.

Aby wzbogacić zarządzanie strategiczne o elementy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, należałoby zweryfikować:

- **organizację procesu** zarządzania strategicznego (a w tym jego uczestników, metody i zakres) oraz
- **elementy strategii** przedsiębiorstwa (czyli misję i wartości, cele oraz przewagę konkurencyjną).

W odniesieniu do powyższych obszarów należałoby poddać refleksji następujące zagadnienia:

- 1) kto powinien uczestniczyć w procesie zarządzania strategicznego i jakie mieć zadania, aby firma mogła realizować zasady zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw?
- 2) co powinno charakteryzować metody przyjęte w procesie zarządzania strategicznego – jak odległy horyzont strategii jest właściwy dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, jaka procedura budowy i wdrażania strategii?
- 3) jaki zakres analizy strategicznej oraz wyborów strategii współgra z koncepcją zrównoważonego rozwoju?
- 4) czym się powinna charakteryzować misja przedsiębiorstwa zrównoważonego, na jakich wartościach budowane jest przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne?
- 5) co jest charakterystyczne dla celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych w firmie zarządzanej w sposób zrównoważony?
- 6) na jakich elementach budowana jest przewaga konkurencyjna w firmach zarządzanych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw?

4. Organizacja procesu zrównoważonego zarządzania strategicznego

Organizacja procesu zarządzania strategicznego uwzględnia decyzje odnoszące się do jego uczestników, metod i zakresu. Poniżej zaprezentowano, jakie praktyki i priorytety powinny się pojawić w przedsiębiorstwie, w którym zarządzanie strategiczne ma mieć bardziej zrównoważony charakter.

Podstawowa zasada charakterystyczna dla zrównoważonego zarządzania strategicznego, która ma odniesienie do **uczestników** procesu, to szeroka **partycypacja** w tworzeniu, komunikowaniu i wdrażaniu strategii. Partycypacja otwiera

proces zarządzania strategicznego na różnorodność postaw, potrzeb i pomysłów. Jednocześnie narzędziem równoważenia tej różnorodności powinno być **wyraziste przywództwo**, zapewniające wielość perspektyw i jedność celów³. Rekomendowane praktyki zrównoważonego zarządzania strategicznego w odniesieniu do uczestników procesu są następujące:

- w prace nad strategią włączani są wszyscy pracownicy⁴ (w tym też ci często defaworyzowani: młodzi, nowi, z odległych oddziałów). Prowadzi się także konsultacje strategiczne z zewnętrznymi interesariuszami firmy, np. dostawcami, odbiorcami, partnerami, władzami lokalnymi i in.,
- strategia jest regularnie i szeroko komunikowana wszystkim pracownikom oraz interesariuszom zewnętrznym⁵. Pracownicy różnych szczebli znają cele, kierunki rozwoju oraz najważniejsze wyzwania stojące przed firmą,
- odpowiedzialność za wdrożenie strategii spoczywa na wszystkich pracownikach, są oni skutecznie zachęceni do zgłaszania własnych pomysłów rozwojowych i wprowadzania ich w życie,
- prezes jest zwolennikiem partycypacji w zarządzaniu strategicznym, w firmie podstawowym narzędziem zarządzania jest dialog.

Drugim obszarem odnoszącym się do organizacji procesu zarządzania strategicznego jest przyjęta **metoda** stosowana w pracy nad strategią. Na metodę składają się: procedury zarządzania strategicznego, horyzont i forma strategii. Podstawowe zasady charakterystyczne dla zrównoważonego zarządzania strategicznego, odnoszące się do metody, to: **ciągłość** i umiejętność **łączenia elastyczności z dyscypliną** (strukturą)⁶. Sugerowane praktyki:

- zorganizowane prace nad strategią odbywają się minimum co 6 miesięcy, często w formie warsztatów strategicznych,
- strategia ma daleki horyzont, który jest na bieżąco ekstrapolowany, firma jest nieustannie otwarta na aktualizację i weryfikację strategii⁷,
- w przedsiębiorstwie łączy się dyscyplinę z elastycznością w procesie zarządzania strategicznego. W niektórych obszarach procesu (np. analiza strategiczna, gromadzenie danych, planowanie i rozliczanie wdrożenia) obowiązują procedury, ale są one uzupełniane działaniami pobudzającymi

³ G. Hamel, Strategy as Revolution, „Harvard Business Review”, July–August 1996, s. 69–82.

⁴ Por. J. Stack, The Great Game of Business, Currency Doubleday, New York 1992.

⁵ Ch. Argyris, Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie, „Harvard Business Review Polska”, 11/2004, s. 108–117.

⁶ Por. G. A. Steiner, Strategic Planning: What Every Manager Must Know. Free Press, New York 1979, za: G. Szulanski, A. Kruti, Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination, „Long Range Planning”, 2001, 34, s. 537–556.

⁷ R. Zagotta, D. Robinson, Keys to successful strategy execution, „Journal of Business Strategy”, Jan/Feb 2002, s. 30–34.

twórczość i spontaniczność, np. w zakresie kreowania pomysłów rozwojowych i scenariuszy wydarzeń⁸.

Trzeci obszar, którego dotyczy organizacja procesu zarządzania strategicznego, to **zakres analizy i wyborów strategicznych**. W zrównoważonym zarządzaniu strategicznym obowiązuje zasada systemowości i **wszec stronności** w analizie oraz **wielowariantowości** w określaniu opcji rozwojowych.

- w poszukiwaniu szans i zagrożeń rozwojowych prowadzi się szeroką analizę nie tylko własnego sektora, ale także sektorów odległych i trendów w otoczeniu globalnym. Analiza dotyczy nie tylko własnej grupy strategicznej, ale także firm i grup na obrzeżach sektora, nowych, o odmiennym modelu zarządzania. Analizuje się potrzeby różnych grup interesariuszy: klientów, pracowników, dostawców, społeczności lokalnej⁹,
- analizą strategiczną zajmują się różni interesariusze firmy¹⁰ – poza prezesem i/lub wydelegowanym zespołem, informacji poszukuje się wśród pracowników, partnerów i klientów firmy; włącza się ich w proces poszukiwania szans i zagrożeń,
- w firmie praktykuje się planowanie scenariuszowe oraz prowadzi się eksperymenty, z równoczesnym wdrażaniem kilku opcji i dynamicznym weryfikowaniem decyzji¹¹.

5. Elementy strategii w zrównoważonym zarządzaniu strategicznym

Podstawowe elementy strategii to misja i wartości, cele strategiczne oraz przewaga konkurencyjna. W zrównoważonym zarządzaniu strategicznym misja i wartości oparte są na zasadach **integralności** (spójność misji z kulturą organizacyjną i systemami zarządzania przedsiębiorstwa) i **wrażliwości etycznej**. Wartości charakterystyczne dla przedsiębiorstwa zrównoważonego to m.in.: uczciwość, zaufanie, szacunek, zaangażowanie, dialog i harmonia.

Rekomendowane praktyki zrównoważonego zarządzania strategicznego:

- w firmie przywiązuje się dużą wagę do określenia i propagowania wartości i misji, istnieje kodeks etyczny regulujący postępowanie pracowników,

⁸ Por. J. C. Collins, J. I. Porras, *Wizjonerskie Organizacje. Praktyki Zarządzania Najlepszych Firm*, SPM Project, Jacek Santorski, Wydawnictwo Biznesowe, 2003, s. 163

⁹ K. M. Eisenhardt, *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*, „Academy of Management Journal”, 1989, Vol. 32, No. 3, s. 543–576.

¹⁰ G. S. Day, P. J. H. Schoemaker, *Driving through the fog: managing at the edge*, „Long Range Planning”, 2004, 37, s. 134.

¹¹ P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 57–58.

- dbałość o spójność misji z działaniami firmy; misja znajduje odzwierciedlenie w strategii, celach, systemach zarządzania¹²; pracownicy ją znają i realizują. Istnieje system weryfikowania działalności firmy pod kątem misji;
- wartości deklarowane i realizowane odnoszą się do etyczności działań, dialogu, partnerstwa, szacunku, uczciwości, zaufania¹³,
- w misji firma wyraża swoje zobowiązania wobec szerokiego grona interesariuszy. W firmie prezentowana jest postawa strategicznego partnerstwa z interesariuszami.

W odniesieniu do **celów** przedsiębiorstwa realizacja zrównoważonego zarządzania strategicznego odbywa się na drodze **optymalizowania** i **harmonizowania celów odnoszących się do wielu interesariuszy**¹⁴. Oznacza również **dezagregację** całej wiązki celów na niższe poziomy zarządzania (poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny) i stosowanie różnorodnych mierników ich realizacji. Następujące praktyki są w szczególności spójne z koncepcją zrównoważonego zarządzania strategicznego:

- w firmie wyznacza się zarówno cele o charakterze ekonomicznym, społecznym, jak i ekologicznym¹⁵. Wiazka różnorodnych celów obecna jest w strategii, a cele społeczne i ekologiczne powiązane są z charakterem działalności prowadzonej przez firmę, podnoszą jej konkurencyjność i poprawiają kontekst konkurencyjny,
- firma podejmuje działania długookresowe i zaplanowane, ukierunkowane na wywarcie trwałego wpływu społecznego,
- cele strategiczne firmy są dezagregowane i uszczegóławiane w taki sposób, że każdy pracownik zna cele dla siebie i rozumie ich powiązanie z celami firmy¹⁶. Stosuje się ilościowe i jakościowe mierniki realizacji celów, korzysta się z narzędzi wspomagających wdrażanie celów (np. ze zrównoważonej karty wyników).

Trzecim z elementów strategii firmy, w którym może być realizowana koncepcja zrównoważonego zarządzania strategicznego, jest **przewaga konkurencyjna**. W przypadku strategii zrównoważonej, ogólna zasada będzie wskazywać kierunek **niematerialnych przewag** konkurencyjnych oraz budowania **wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej**.

¹² J. C. Collins, J. I. Porras, *Wizjonerskie Organizacje...*, *op. cit.*, s. 214.

¹³ M. van Marrewijk, A value based approach to organization types: toward a coherent set of stakeholder-oriented management tools, „*Journal of Business Ethics*”, 2004, 55, s. 147–158.

¹⁴ Por. J. Elkington, J. Emerson, S. Beloe, The value palette: a tool for full spectrum strategy, „*California Management Review*”, 2006, Vol. 48, No. 2, s. 6–28.

¹⁵ Na podstawie J. Ellington, *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing Ltd., 1999, s. 20 i n.

¹⁶ M. J. Epstein, B. Burchard, *Counting what counts. Turning corporate accountability to competitive advantage*, Perseus Books, Cambridge, Massachusetts 2000, s. 96–97.

Rekomendowane praktyki:

- przewaga konkurencyjna budowana przede wszystkim na elementach niematerialnych, takich jak: ludzie i kapitał społeczny (wartości, motywacje, więzi z pracownikami, klientami, partnerami), organizacja i zarządzanie (kultura organizacyjna, model biznesu, systemy), aktywa niematerialne (*know-how* i wiedza, reputacja, licencje i kontrakty)¹⁷,
- przewaga konkurencyjna opiera się najczęściej na zróżnicowaniu. Jednym (lub głównym) z elementów wyróżniających jest wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego; firma podkreśla wartość dodaną swoich produktów i usług, która wynika z przyjętej koncepcji zrównoważonego zarządzania, społecznej wrażliwości i etyczności działania.

6. Podsumowanie

Przedstawiona w pracy propozycja włączenia zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw do dyscypliny zarządzania strategicznego wpisuje się w nurt humanistycznych koncepcji zarządzania i opiera na wielu uznanych metodach zarządzania, jak np. społeczna odpowiedzialność biznesu czy też zarządzanie partycypacyjne. Odpowiada też naturalnemu kierunkowi rozwoju dyscypliny zarządzania strategicznego. Koncepcja zrównoważonego zarządzania strategicznego nie ma jednakże stanowić uniwersalnej „recepty na sukces”. Jest raczej jedną z propozycji, jak przedsiębiorstwa mogą zmieniać i doskonalić swoje praktyki w zakresie zarządzania strategicznego w warunkach złożoności, jeżeli bliskie są im wartości zrównoważonego, trwałego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

7. Bibliografia

1. Argyris Ch., Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie, „Harvard Business Review Polska”, 11/2004.
2. Collins J. C., Porras J. I., Wizjonerskie Organizacje. Praktyki Zarządzania Najlepszych Firm, SPM Project, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, 2003.
3. Day G. S., Schoemaker P. J. H., Driving through the fog: managing at the edge, „Long Range Planning”, 2004, 37.
4. Eisenhardt K. M., Making fast strategic decisions in high-velocity environments, „Academy of Management Journal”, 1989, 27.

¹⁷ H. M. Guttman, R. S. Hawkes, New rules for strategic engagement, „Journal of Business Strategy”, 2004, Vol. 25, No. 1, s. 34–38.

5. Elkington J., Emerson J., Beloe S., The value palette: a tool for full spectrum strategy, „California Management Review”, 2006, Vol. 48, No. 2.
6. Ellington J., Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business, Capstone Publishing Ltd., 1999.
7. Epstein M. J., Burchard B., Counting what counts. Turning corporate accountability to competitive advantage, Perseus Books, Cambridge, Massachusetts 2000.
8. Guttman H. M., Hawkes R. S., New rules for strategic engagement, „Journal of Business Strategy”, 2004, Vol. 25, No. 1.
9. Hamel G., Strategy as Revolution, „Harvard Business Review”, July–August 1996.
10. Keating M., Szczyt Ziemi. Globalny program działań (wersja polska publikacji The centre for our common future), Agenda informacyjna GEA Sp. z o.o., Warszawa 1994.
11. Marrewijk M. van, A value based approach to organization types: toward a coherent set of stakeholder-oriented management tools, „Journal of Business Ethics”, 2004, 55.
12. Nestorowicz P., Organizacja na krawędzi chaosu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
13. Pierścionek Z., Strategia rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
14. Stack J., The Great Game of Business, Currency Doubleday, New York 1992.
15. Steiner G. A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Free Press, New York 1979.
16. Szulanski G., Kruti A., Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination, „Long Range Planning”, 2001, 34.
17. Zagotta R., Robinson D., Keys to successful strategy execution, „Journal of Business Strategy”, Jan/Feb 2002.

Anna Wójcik-Karpacz
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego,
Kielce

Współdziałanie średnich przedsiębiorstw z konkurentami¹

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest rozpoznanie związków współdziałania przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które zachodzą w układzie horyzontalnym.

Funkcjonujące we współczesnym otoczeniu sektorowym przedsiębiorstwo musi sobie radzić z silną i często wymagającą konkurencją², która dąży do realizacji analogicznego celu³, którym jest pozyskanie i/lub utrzymanie klientów.

W toczącej się na rynku rozgrywce wygrywa ten podmiot, któremu uda się szybciej niż rywalom nawiązać relacje z klientami i czerpać z nich pożądane korzyści⁴. Oczekiwanym zaś ich następstwem jest zdobycie i umacnianie przewagi konkurencyjnej, która wyraża się w wyższym zwrocie z poniesionych inwestycji, niż osiągają konkurenci⁵.

Tak postawiony cel przedsiębiorstwo może osiągnąć działając samodzielnie (autonomicznie). Tym samym ponosząc wszystkie koszty wygenerowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej⁶. Jednak zauważane i odczuwane przez przedsiębiorców podwyższanie kosztów w ten sposób budowanej przewagi oraz ograniczenia w dostępie do zasobów strategicznych⁷, skłania część spośród nich do współdziałania z podmiotami otoczenia sektorowego. W efekcie tejsze koope-

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy NN115213537.

² A. Kaleta, Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 31.

³ W. Głabiszewski, A. Sudolska, Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, Nr 2, s. 9.

⁴ K. Kubacka-Góral, Nowe spojrzenie na relacje z odbiorcami a organizacja ucząca się, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 86.

⁵ J. Cygler, Kooperencja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 19.

⁶ *Ibidem*, s. 23.

⁷ *Ibidem*.

racji⁸ spodziewane jest nie tylko ograniczenie owych kosztów, ale i zwiększenie możliwości pokonania istniejących barier rynkowych, czyli zniesienie bądź ograniczenie ich negatywnego oddziaływania, co może poszerzyć zakres dostępnych dla kooperantów możliwości uatrakcyjnienia oferty. W warunkach bardzo intensywnej konkurencji osiągnięcie, a nade wszystko utrzymanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, której atrybuty pod wpływem dynamicznych zmian w otoczeniu stają się w coraz większym stopniu tymczasowe⁹.

2. Sposoby osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – zarys teorii problemu

Sytuacyjny charakter przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw może powodować, że jej osiągnięcie może okazać się trudne lub wręcz niemożliwe bez zaangażowania potencjału kooperantów (lub przynajmniej udzielonego przez nich wsparcia)¹⁰.

W praktyce te zgoła odmienne rozwiązania mogą zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie równie wysokiej efektywności w budowie przewagi konkurencyjnej¹¹. Tym bardziej że często elementy tych rozwiązań przenikają się, koegzystują lub zastępują¹².

W tym miejscu warto postawić pytanie, co w aktualnych warunkach skłania niektórych przedsiębiorców do celowego i świadomego zawierania związków z podmiotami otoczenia sektorowego?

Obecnie, z uwagi na turbulentność zmian otoczenia, a co za tym idzie, skrócenie horyzontu czasowego działań strategicznych, coraz częściej związki kooperacyjne nastawione są na wykorzystanie nadarżającej się okazji.

Z tego względu w praktyce działania średnich przedsiębiorstw znaczna część ustanawianych z ich udziałem związków ma na celu umożliwienie kooperantom kapitalizację korzyści z pojawiających się okazji. Będące i mogące się znaleźć w dyspozycji przedsiębiorców możliwości zasobowe i niezasobowe niejednokrotnie nie pozwalałyby na samodzielne wykorzystanie nadarżających się okazji. Ten

⁸ W niniejszym opracowaniu pojęcie kooperacji jest równoznaczne z kooperacją pozytywną, oznaczającą *de facto* współdziałanie (współpracę). Szerzej na ten temat zob. w: M. Gorynia, E. Łaźniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 105–121.

⁹ Por. R. Wiggins, T.W. Ruefli, *Shumpeter's Ghost: is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, „Strategic Management Journal”, 2005, Vol 26, s. 887–911, za: J. Cygler, *Kooperencja jako...*, *op. cit.*, s. 23.

¹⁰ W. Glabiszewski, A. Sudolska, *Rola...*, *op. cit.*, s. 10.

¹¹ Szerzej na ten temat w: M. Bratnicki, *Metodologiczne podejście do sprawdzania teorii przedsiębiorczych konfiguracji – zastosowanie metod ustawionych teoretycznie*, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 4, s. 7–9.

¹² J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 421.

odczuwany przez nich niedostatek potencjału do realizacji danego zlecenia skłania ich, jeśli zajdzie taka potrzeba, do poszukiwania partnerów współdziałania, zarówno wśród nabywców, dostawców, jak i nawet konkurentów.

Dodatkowym stymulatorem współdziałania są oczekiwane przez przedsiębiorców wyższe korzyści niż te, jakie mogliby oni uzyskać działając samodzielnie. Innym problemem jest to, czy w rzeczywistości przedsiębiorstwo osiągnie je w zadowalającym przedsiębiorcę stopniu, czy też nie. Jednak z założenia współdziałanie ma dostarczać kooperantom korzyści, które mają zapewnić im przewagę nad pozostałymi rywalami w sektorze.

Zawierane w celu wykorzystania okazji kontakty handlowe mogą, lecz nie muszą, być kontynuowane lub ponawiane w przyszłości, i można je uznać za współdziałanie, jeśli nie noszą one znamion incydentalnych transakcji handlowych¹³. A zatem takich, które naruszają odrębność organizacji w poszczególnych wymiarach, tj. organizacyjnym, terytorialnym, produkcyjnym, ekonomicznym i prawnym.

Nieprzewidywalność zmian otoczenia stanowi osnowę orientacji modeli działania średnich przedsiębiorstw na okazje.

Mimo skrócenia horyzontu czasowego stanowienia współdziałania, nadal mieści się ono w szerokim ujęciu tego pojęcia, ponieważ między kooperującymi przedsiębiorstwami tworzy się więź, która narusza ich dotychczasowe *status quo*. W efekcie tego każdy z uczestników tego układu, licząc się z czynami innych, dąży do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, mających pozytywny wpływ na realizację indywidualnych celów kooperujących przedsiębiorstw¹⁴.

Pomimo tego, że poprzez współdziałanie można rozwiązać pewne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, to jednak w żadnym wypadku nie powinno ono być postrzegane jako panaceum na wszelkie jego słabości. Jest bowiem jednym z możliwych wariantów rozwiązań problemów decyzyjnych przedsiębiorcy.

Ostatecznie przedsiębiorca wybierze wariant, który jest możliwy do urzeczywistnienia i odpowiada oczekiwanym przez niego w danej sytuacji korzyściom. W praktyce bywa tak, że tradycyjnie działający przedsiębiorca, o silnie odczuwanej potrzebie niezależności decyzyjnej, może wcale nie brać kooperacji pod uwagę, jako rozbieżnej z dotychczas realizowaną przez niego koncepcją biznesu, która pozostaje zorientowana wyłącznie na samodzielne budowanie przewagi konkurencyjnej.

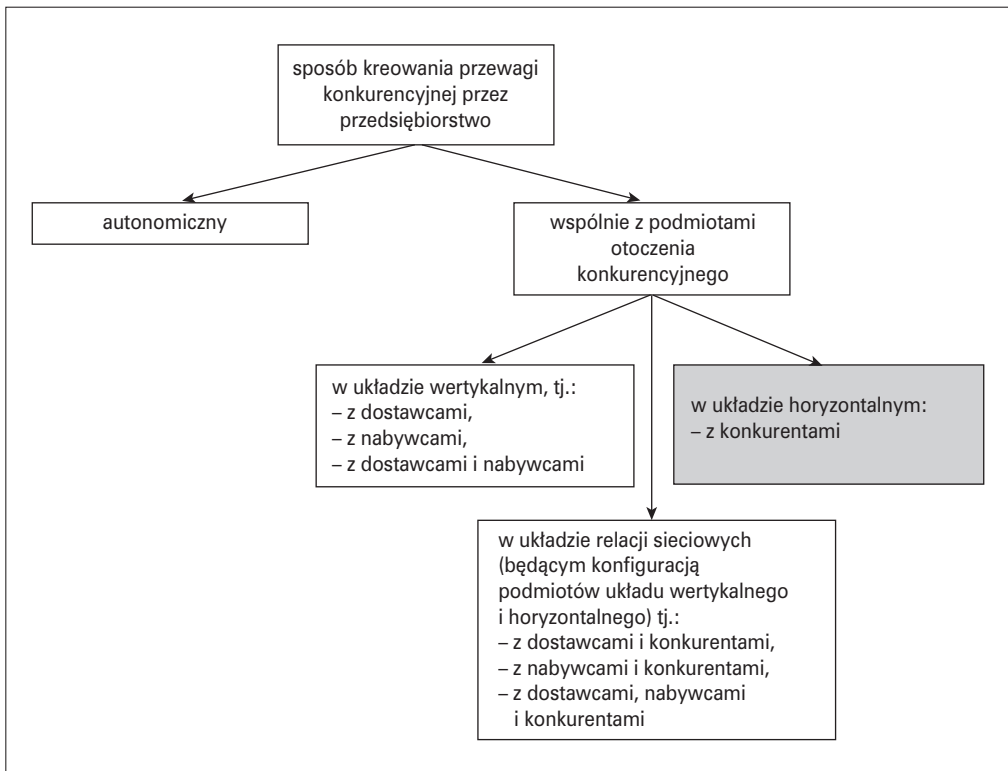
¹³ H. Jagoda, *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, w: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 199.

¹⁴ J. Lichtarski (red.), *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 420–421.

Współdziałanie z podmiotami otoczenia sektorowego może zachodzić zarówno w układzie pionowym i/lub poziomym. Niektóre przedsiębiorstwa budują złożone relacje sieciowe¹⁵, będące w istocie konfiguracją współdziałania w obu tych układach.

Kooperacja podmiotów w układzie pionowym oznacza w istocie zacieśnienie więzi między przedsiębiorstwem a nabywcą (nabywcami) i/lub dostawcą (dostawcami), a zatem podmiotami tego samego ciągu ekonomicznego. I choć ten rodzaj współdziałania zasadniczo uważany jest za bezpieczny, to jednak w praktyce może on być także źródłem problemów strategicznych kooperujących w tym układzie przedsiębiorstw¹⁶.

Rysunek 1. Sposoby kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ K. G. Pillai, Networks and Competitive Advantage: a Synthesis and Extension, „Journal of Strategic Marketing”, 2006, Vol. 14, s. 129–145, za: J. Cygler, Kooperencja..., *op. cit.*, s. 23.

¹⁶ Szerzej na ten temat zob. w: A. Wójcik-Karpacz, Ryzyko strategicznych powiązań biznesowych, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, 2009, Nr 2, s. 223–235.

W układzie poziomym zaś kooperacja dotyczy podmiotów, które stoją wobec siebie na pozycjach konkurencyjnych¹⁷. Ten wymiar współdziałania stanowi zasadniczy przedmiot rozważań w niniejszym opracowaniu.

Graficzną ilustrację powyższych problemów, dotyczących sposobów budowania przewagi konkurencyjnej, przedstawiono na rysunku 1.

Na podstawie rysunku 1 można dokonać identyfikacji sposobów kształtowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Kolorem szarym zaznaczono obszar będący przedmiotem dalszego rozpoznania.

3. Egzemplifikacja efektywnego współdziałania średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego z konkurentem

3.1. Zarys metodyki badań

Na rzecz realizacji postawionego w opracowaniu celu przeprowadzono analizę przypadku średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego, zarejestrowanego w regionie świętokrzyskim i współdziałającego ze swoim konkurentem. Zastosowanie tej, uznanej w naukach o zarządzaniu¹⁸, metody badań jakościowych pozwoliło na rozpoznanie efektów kooperacji tychże przedsiębiorstw.

Podstawą analizy były uzyskane od przedsiębiorcy (w trakcie przeprowadzonego z nim wywiadu standaryzowanego w czerwcu 2009 roku) informacje dotyczące kooperacji jego przedsiębiorstwa z konkurentem.

Celem badania było ustalenie najważniejszych korzyści i zagrożeń, jakie niesie współdziałanie średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego z konkurentem.

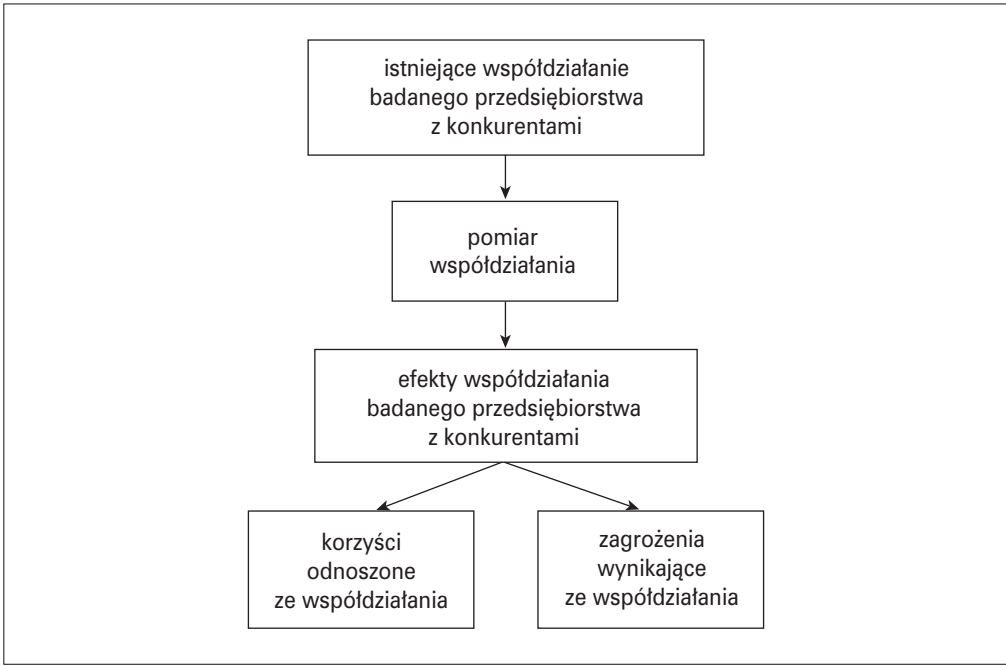
Elementy pomiaru efektów współdziałania, zastosowane w badaniu, przedstawiono na rysunku 2.

Efekty współdziałania można mierzyć nie tylko poprzez ocenę poziomu osiąganych korzyści, ale także należy oceniać zagrożenia, które również mogą towarzyszyć tego rodzaju związkom. Tym bardziej że zagrożenia mogą przyczynić się do kapitalizacji mniejszych korzyści niż zakładano, a w niektórych przypadkach mogą generować nawet straty.

¹⁷ W. Popławski, Istota i uwarunkowania współpracy w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, w: W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, TNOiK, Toruń 2008, s. 15.

¹⁸ Szerzej na ten temat zob. m.in. W. Czakon, Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 9, s. 13–16.

Rysunek 2. Elementy pomiaru skutków współdziałania



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Najistotniejsze dane dotyczące badanego podmiotu

Poddane badaniu przedsiębiorstwo zostało założone w styczniu 2007 roku. Jest ono jedyną działalnością gospodarczą tego przedsiębiorcy, który ma wykształcenie wyższe techniczne. Inspiracją do założenia przedsiębiorstwa była chęć usamodzielnienia się i realizacji własnych pomysłów (rozwiązań organizacyjnych, produktowych). Profil działalności przedsiębiorstwa jest ulepszoną kopią pomysłu podpatrzonego w innym przedsiębiorstwie w Polsce, w którym wcześniej pracował na stanowisku kierowniczym.

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest: produkcja, modernizacja i remont kotłów grzejnych. Specjalizuje się ono w modernizacji kotłów rusztowych wodnorurkowych, wodnych i parowych oraz w produkcji kotłów dla ciepłownictwa i energetyki. Ponadto wytwarza: orurowanie kotłów, węzownice, komory, podgrzewacze, przegrzewacze, ekonomizery wraz z obudową, konstrukcje kotłowe, kanały spalin i przewody powietrza, leje zsypane.

Badane przedsiębiorstwo nie należy do grupy kapitałowej. Zarządzający nim przedsiębiorca jest jego współwłaścicielem. Przedsiębiorstwo zorganizowane jest w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

W znacznym stopniu o dynamicznym rozwoju tej spółki, już na starcie, zdecydowała bardzo dobra znajomość specyfiki rynku i produktów, jaką dysponują współwłaściciele/przedsiębiorcy. Dodatkowo stymulatorem tempa rozwoju była wysoka wiedza i umiejętności pracowników inżynieryjno-technicznych.

Rosnący zakres działalności przedsiębiorstwa ze wzmoczoną siłą wpłynął na wzrost jego skłonności i zdolności do współdziałania. Już w fazie tworzenia zapewniało ono sobie pewne formy i zakres współpracy. Większość z nich miała charakter powiązań pionowych, ponieważ z jednej strony przedsiębiorca był zmuszony zapewnić dostawy potrzebnych mu do produkcji zasobów, z drugiej by zagwarantować odbiorców na efekty swojej działalności. Etap utworzenia przedsiębiorstwa, z uwagi na duży potencjał rozwojowy, był bardzo krótki i już w tej fazie cyklu życia badanego przedsiębiorstwa jego współwłaściciele brali pod uwagę kooperację z jednym z konkurentów.

Wybór kooperanta nie był przypadkowy. Wynikał on przede wszystkim z osobistej znajomości właściciela przedsiębiorstwa konkurencyjnego, z którym wcześniej badany przedsiębiorca pracował w innej organizacji. A zatem to osobista chęć do współdziałania właśnie z tym, a nie innym, konkurentem znajduje się u podłoża powstania tego związku.

Współdziałanie z podmiotami zarówno układu pionowego, jak i poziomego zostało wzmoczone w drugim i trzecim roku działalności. Choć przedsiębiorstwo nadal pozostaje w świetle prawa samodzielny podmiotem gospodarczym.

Współdziałanie badanego średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego z konkurentem było efektem świadomej decyzji zarządzającego nim współwłaściciela/przedsiębiorcy, który podjął ją na podstawie oszacowanych korzyści i potencjalnych zagrożeń.

Mechanizm współdziałania między tym przedsiębiorstwem a konkurentem polega na przekazywaniu zleceń od podmiotu konkurencyjnego do badanego, w sytuacji zetknięcia się ze znacznym wzrostem popytu, który nie zostaje przez konkurenta uznany za trwały. W związku z tym konkurent nie podejmuje decyzji o zwiększeniu swoich mocy produkcyjnych, lecz decyduje się na współdziałanie właśnie z badanym podmiotem. Badane przedsiębiorstwo godzi się na ową kooperację i dzięki temu wytwarza produkty pod marką zamawiającego. Oprócz wytwarzanych wyrobów pod marką konkurenta, badane przedsiębiorstwo wytwarza także tego samego rodzaju produkty pod swoją marką i oferuje je na tych samych rynkach w Polsce oraz przyjmuje wykonanie produktów pod kątem indywidualnych zamówień dla ciepłownictwa i energetyki. Ponadto świadczy też usługi w zakresie remontów i modernizacji kotłów grzejnych. Zatem przedmioty działalności jednej i drugiej firmy tylko w pewnym zakresie są zbieżne – konkurencyjne, w pozostałym zaś pozwalają rozszerzyć spektrum współdziałania tych

podmiotów o przystępowanie do przetargów, których żadne z nich pojedynczo nie byłoby w stanie zrealizować. Zatem w wygranych przetargach ich wspólna oferta pozwala dodatkowo na sprzedaż produktów, którymi konkurują ze sobą, jak i sprzedaż produktów podobnych oraz usług świadczonych przez jedno z nich. Tym samym zapewniają kompleksowe wykonanie zlecenia dla klienta.

Produkty konkurenta oferowane są nie tylko w Polsce, ale i na rynkach zagranicznych. Natomiast produkty badanego przedsiębiorstwa oferowane są wyłącznie na rynku krajowym.

Wśród katalogu korzyści, jako najsilniej odczuwane, przedsiębiorca wskazał te dotyczące:

- sporządzenia wspólnej oferty pozwalającej spełnić oczekiwania klientów (np. wspólna oferta przetargowa),
- wykorzystania nadarzających się okazji, których przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie wykorzystać samodzielnie, a może to zrobić wspólnie z konkurentami,
- wytwarzania produktów pod marką udostępnioną przez konkurentów.

Kooperacja okazała się z perspektywy czasu, zdaniem badanego przedsiębiorcy, skuteczna, gdyż dostarcza obustronnych korzyści ekonomicznych.

Oparciem dla dotychczasowej i perspektywicznie widzianej kooperacji tych podmiotów jest wzajemne zaufanie partnerów, które jest weryfikowane w działaniu.

Jednocześnie badany przedsiębiorca ma świadomość tego, że wejście w związek kooperacyjny z konkurentem w pewnym, akceptowanym przez niego stopniu, ograniczyło swobodę podejmowanych przez niego decyzji, nie tylko w zakresie wykonywanych przez niego zleceń, ponieważ ma to wpływ na zmiany w sposobie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Fakt ten warto podkreślić, bowiem z tego właśnie względu wielu przedsiębiorców nie jest skłonnych do pozytywnej kooperacji z rywalami rynkowymi.

Obok rozlicznych korzyści współdziałaniu towarzyszą także zagrożenia. W tym przypadku za takie przedsiębiorca uznał, odczuwany przez niego, niewielki wzrost trudności z koordynacją działań. W jego opinii są to jednak przejściowe trudności, które na bieżąco są rozwiązywane.

Póki co, mimo dużego upodobnienia w pewnej części oferty rynkowej kooperantów, obie strony zyskują znacząco na współdziałaniu.

Z punktu widzenia badanego podmiotu kooperacja z konkurentem na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa przynosi oczekiwane korzyści (por. tabela 1).

Tabela 1. Wynik finansowy przedsiębiorstwa w latach 2007–2009

Rok	Wynik finansowy
2007	Niewielki zysk
2008	Znaczący zysk
2009*	Niewielki zysk

* Prognoza przedsiębiorcy.

Źródło: opracowanie własne.

W 2007 roku przedsiębiorstwo odnotowało niewielki zysk, w 2008 roku osiągnęło już znaczący dodatni wynik finansowy. Natomiast na koniec czerwca 2009 roku przedsiębiorca uzyskał niewielki zysk i taką jego wielkość prognozował na koniec minionego 2009 roku. Głównym powodem uzyskania przez spółkę niższego zysku w 2009 roku było zmniejszenie popytu na oferowane produkty ze względu na stagnację gospodarki¹⁹, odczuwaną także w tej branży.

Analizowany przypadek stanowi przykład kooperencji, czyli zbioru strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji (tworzonych dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym) konkurencji i kooperacji, które zachodzą między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną²⁰.

4. Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwo jest dowodem na to, że możliwe jest kreowanie przewagi konkurencyjnej poprzez współdziałanie z przedsiębiorstwem konkurencyjnym.

Kształtowanie współdziałania jest zadaniem trudnym, zwłaszcza gdy zachodzi ono w układzie z konkurentami. Zadanie to tym bardziej się komplikuje, bo w każdym przypadku determinuje go inna liczba czynników, jak i odmiennych ich konfiguracji, które w różnoraki sposób wpływają na podejmującego tego rodzaju decyzję przedsiębiorcę.

Więzi między przedsiębiorstwami są dynamiczne. A zatem przedsiębiorstwa już od momentu ustanowienia więzi uczą się siebie nawzajem. W wyniku tak rozumianego procesu uczenia się zachodzi ewaluacja zasad współdziałania. Następnie na tej podstawie wprowadza się odpowiednie korekty jego zasady, aby istniało ono przez pewien, zwykle dłuższy czas. Przy czym zmiany te determinowane są

¹⁹ Taki stan gospodarki potwierdzają dane makroekonomiczne za III kwartał 2009 roku, zob. w: M. Chądzyński, Polska gospodarka popadła w stagnację, „Dziennik Gazeta Prawna”, 2009, Nr 195.

²⁰ Por. J. Cygler, Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 19.

nie tylko zachowaniami kooperujących partnerów, ale i innych podmiotów sektora oraz zmieniającymi się warunkami makrootoczenia.

Ustanowiona między przedsiębiorstwami więź ma swój cykl życia, co oznacza, że ma swój początek i koniec.

Współdziałanie z zasady ustanawiane jest w imię osiągnięcia przez jego strony korzyści. Zakończenie więzi może być planowane i nieplanowane. Planowane wygaśnięcie więzi kooperacyjnej wystąpi w momencie zrealizowania celu gospodarczego. Natomiast pozostałe przyczyny rozpadu więzi mają charakter nieplanowany. Możliwości ich wystąpienia przedsiębiorcy powinni przewidywać już na wstępnym etapie kształtowania współdziałania.

W uzupełnieniu warto dodać, że współdziałanie zazwyczaj wiąże się z koniecznością sformułowania na piśmie jego warunków. Kontrakt ten powinien przewidywać sposoby rozwiązywania zdarzeń gospodarczych związanych z trwaniem, jak i rozpadem więzi. Przy czym zdarzenia te są niezwykle trudne do ustalenia, mimo świadomości partnerów o potrzebie dbałości o własne długookresowe interesy. Cel ten jest niemożliwy do osiągnięcia w sposób prawny. Partnerzy biznesowi muszą poszukiwać zabezpieczeń we wzajemnym zaufaniu i elastycznym podejściu do wykorzystywania relacji partnerskiej.

5. Bibliografia

1. Bratnicki M., Metodologiczne podejście do sprawdzania teorii przedsiębiorczych konfiguracji – zastosowanie metod ustawionych teoretycznie, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 4.
2. Chądzyński M., Polska gospodarka popadła w stagnację, „Dziennik Gazeta Prawna”, 2009, Nr 195.
3. Cygler J., Kooperencja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
4. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
5. Czakon W., Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 9.
6. Glabiszewski W., Sudolska A., Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, Nr 2.
7. Gorynia M., Łązniewska E., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
8. Jagoda H., Formy współdziałania małych przedsiębiorstw, w: K. Jaremczuk (red.), Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropolo-

- giczno-społeczne, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
9. Kaleta A., Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
 10. Kubacka-Góral K., Nowe spojrzenie na relacje z odbiorcami a organizacja ucząca się, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
 11. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
 12. Pillai K. G., Networks and Competitive Advantage: a Synthesis and Extension, „Journal of Strategic Marketing”, 2006, Vol. 14.
 13. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, TNOiK, Toruń 2008.
 14. Wiggins R., Ruefli T. W., Shumpeter's Ghost: is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?, „Strategic Management Journal”, 2005, Vol. 26.
 15. Wójcik-Karpacz A., Ryzyko strategicznych powiązań biznesowych, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, 2009, Nr 2.

Summary

Krzysztof Andruszkiewicz

Difficulty in Measuring and Diagnosing Corporate Crisis

The recognition and diagnosis of crisis phenomena, and in particular unquestionable method of measurement are extremely difficult. The author of the article tries to introduce the problem, highlight the difficulties and exemplify diagnostic methods. The article, at first, presents the essence of corporate crisis, then a short description of selected methods of measurement and diagnosis of the phenomenon. Among others, it points to the recognition of weak symptoms of crisis, preliminary assessment of the crisis situation and banking methods of measurement and diagnosis of the corporate situation.

Katarzyna Bachnik

Selected Management Trends in the Period of Crisis

The article describes selected management trends observed in the period of the crisis. It presents new perspectives in the area of strategy, leadership and sales methods, giving a brief overview of the consumer profile. The ideas, described briefly, have a potential to reduce uncertainty and overcome difficulties.

Anna Baraniecka

Strategic Breakthroughs in Contacts of Companies with Suppliers – causes and effects

The paper indicates the premises and consequences of strategic breakthroughs in the area of cooperation of companies with suppliers. The author enumerates and presents, while characterising the levels of advancement of this cooperation, the examples of practices undertaken by companies in this area and makes the assessment. The final conclusion confirms the thesis about the growing role of suppliers in the creation of corporate value for the customer and about a low awareness of it among Polish companies

Damian Dziembek

Knowledge in the Virtual Organisation

The virtual organisation is a temporary form of cooperation of different business entities in order to meet market needs. The article presents knowledge and its types that follow a synthetic description of the idea of the virtual organisation. Next, it describes knowledge as a critical resource of virtual organisation. In this connection, on the basis of the division of knowledge, it indicates its place and exemplification in relation to the virtual organisation. The description of the role of knowledge in the activity of the virtual organisation concludes the article.

Janusz Fudaliński

Development of the Sector of Non-Profit Organisations in Poland, Selected Aspects

The article presents the basic issues connected with the problem of development of non-profit organisations. It includes statistical analysis data as well as determinants and development trends of the sector of non-profit organisations with difference, marked in relation to the 20th and 21st centuries, in status, existing problems, structure and challenges to be faced by non-profit organisations.

Paulina Golińska

Impact of Business Networks on Knowledge Based Economy based on the Wielkopolska Region

The paper aims to present the analysis and synthesis of studies in area of creation and development of network relations in the Wielkopolska region and to identify research gaps in the area. The author examines the impact of network relations on the knowledge based economy in the region. The article assesses the current activities in the field of the Regional Innovation Strategy from the perspective of network development. The author presents the classification of networks. She analyses the areas susceptible to networking on the basis Polish and international studies.

Arkadiusz Górski

Impact of the Monetary Policy Council on Companies in the Period of Economic Crisis

All decisions having impact on financial markets are important, however in the period of financial crisis they can make the crisis deeper or help overcome it. State organs play a crucial role in this area. The presented material includes discussion about the impact of decisions made by financial institutions in the course of crisis in the given country. In particular, it analyses the legitimacy of decisions in the context of the market situation as well as tasks to be accomplished by the examined institution. The time perspective allows noticing the behaviours that so far have not been so intensive and as a result usually ignored in the decisions made by the bodies that affect the economy.

The problems are discussed in relation to the role of the Monetary Policy Council and decision made by it just before and during the crisis. The article focuses in particular on the decision referring to the level of interest rates in other countries and the impact of these decisions on currency exchange rates.

Bartosz Jasiński

Role of Supervisory Council in the Condition of Corporate Crisis

The article focuses on the role of supervisory councils in the condition of corporate crisis. It presents some possibilities at the disposal of the supervisory councils in their anti-crisis activities. It is a theoretical and empirical study. It is based on the results

of surveys carried out in the period of October – December 2009 on the sample of 40 supervisory councils, mainly in medium sized and large companies on the whole Polish territory.

Dorota Jelonek

Impact of Strategic Harmonisation of Monitoring of Environment and Information Technology on Market Company Results

Harmonisation of monitoring of environment and information technology in a company should be considered not only on the operational plane as the adjustment of IT solutions to the needs of the environment monitoring process but also on the strategic plane as mutual adjustment of strategies of environment monitoring and strategies of implementation of IT solution within a company. The verification of the model of impact of strategic harmonisation on market company results confirms the hypothesis assumed in the paper: strategic harmonisation of monitoring of environment and information technology has a positive effect on market results achieved by companies.

Anna Karmańska

Fair Value – Breakthrough in Company Valuation Reporting? Message

The article, on the basis of fair value, communicates the problem of strong connection between the development of the science of business administration or managerial needs of stakeholders of financial reports and the development of financial accounting IT system. The author suggests that the fact of introduction of this valuation category into the balance law may be regarded as turn or breakthrough in implementation by accounting the function of reproduction of effects applied in the enterprise of business model. In this spirit, she synthetically presents the comment on: (1) management of corporate value financial profit evolution to gain economic profit, (2) future orientation as the direction of changes in the balance company valuation, (3) retro- and prospective fair value in corporate reporting. Eventually, she specifies three dilemmas connected with the breakthrough in corporate reporting resulting from the introduction of fair value into the system of financial accounting. Concluding that it is not possible to turn back from the way fair value based evaluation in the direction of historical cost, she points to the need of further research in the field of developing concepts of creation of multi-dimensional financial reports. These concepts should be developed within the trend of presentation of: (1) activities to create corporate value and (2) the way to finance them.

Krzysztof Kaszuba

Development of Asseco Poland SA as an Example of International Capital Group

A computer firm founded in 1991 in Rzeszow, several years later as Comp Rzeszów SA, became the first listed company from the capital of the Lower Carpathians region and had a very successful debut on the Warsaw Stock Exchange. Four years later, already as Asseco Poland SA, the Rzeszów based company entered the circle of the largest IT

companies in Europe. The article presents the most important stages and sources of success of the Lower Carpathian firm, which resulted in the development of the Rzeszów based international capital group. In order to illustrate the pace of development of the firm and group, it presents selected economic and financial data.

Alicja Keplinger

Perception of Productivity in Everyday Life

The aim of this article is to present the psychological aspects of understanding the notion of productivity and productivity in the context of everyday life problems. This article describes productivity as understood from the philosophical, economic as well as common perspectives. Opinions presented by young people on productivity in everyday life are a starting point. The research is exploratory and it reveals several interesting research issues to be further examined. The analysis of formal aspects and the content of opinions shows the common way productivity is perceived and emphasizes the difference between genders in this area.

Ewa Kozień

Network Structure Application in Project Management

The article focuses on the discussion about network structure and its project management application. The network structure is compared with the traditional structure and essential features of network organisation are enumerated. Modern organisations are project management oriented. The projects implemented at present are of international or global scope. The complexity of projects enforces the search for flexible structural solutions, characterised by deeper processes of decentralisation and loose informal connections between different organisations. Network structure makes such free configurations possible. The determination of project objectives enables temporary mergers of autonomous organisations in the course of project implementation. The network structure enables effective dynamic activity if it is based on trust of numerous partners. It is a flexible form of structural solutions, having its advantages and disadvantages. Its advantage is the opportunity to exchange information and knowledge between spatially dispersed organisations. It is an effective form of future organisations in global terms.

Teresa Kraśnicka, Grzegorz Głód

Strategic Leadership and Corporate Competitiveness

In the article the authors present the theoretical assumptions concerning the strategic leadership and explain the idea of competitiveness as well as the methods of measurement of both concepts. Moreover, the study also includes a synthetic description of the results of empirical research, conducted in Polish companies, of the level of strategic leadership and its impact on their competitiveness. The research result shows that the quality of the strategic leadership was estimated as poor and no positive impact of leadership on the competitiveness of the examined organisations was found. According to the authors, the research of these phenomena should be continued.

Grażyna Leśniak-Łebkowska

Strategic Breakthroughs Connected with the Changing Social Role of Business

Strategic corporate breakthroughs caused by the global crisis are made in the context of growing expectations in the area of rise in integration of activities to achieve sustained development, whose instrument and platform of coordination in the European Union are the Corporate Social Responsibility. The role of CSR in the European Research Area is research preparation and practical differentiation of stakeholders to cooperate effectively in innovation initiatives perceived as a social process, initiated by talented people and perfection centres, which are given opportunities to advance knowledge as well as cooperation platform so that the potential of impact of innovation on the society, economy and environment would be as strong as possible. The article presents the assumptions and conclusions from the CSR research within the 6th Framework Programme of the European Commission and other research initiatives at the Union level. Small and medium sized companies as well as emerging economies have not been included in the research so far. There is a possibility of developing and integrating this research, using numerous initiatives from the European Academy for Business in Society.

Elżbieta Marciszewska

Crisis Reactions of Companies in the Aviation Sector – Restructuring Processes

The text analyses the situation within the service sector of air transport in the period of crisis, indicating that the problems of the aviation market operators was affected by the earlier rise in prices and the decline in the world economic situation. Airlines are undertaking a number of repair procedures, implementing anti-crisis strategies restructuring their costs, seeking new income sources and also introducing strategic changes to ensure higher effectiveness in long-term perspective. The crisis accelerated a lot of actions, exposing weaknesses of aviation sector entities, including our air carrier PLL LOT S.A. Restructuring processes have affected airlines all over the world, where we can observe increasing consolidation, deeper privatisation processes, redefinition of cooperation in alliance groups as well as the introduction of new models of business operators on the aviation market.

Tomasz Modzelewski

Equifinality of Corporate Strategy Development in the Hightech Industry

Deliberating on the significance of corporate intellectual capital, the author comes to the conclusion that the intellectual capital itself is not the major factor of competitiveness and it does not lead directly to the corporate technological leadership. It appears though that intellectual capital supported by financial capital and turned into innovation is able to let the company achieve competitive advantage and develop the position of a leader.

The notion of equifinality of strategy development shows different possibilities of reaching the determined corporate strategy.

Innovation does not only create the competitive advantage but changes/reorganises other firms' competitive advantages. Innovation strategies imply new solutions within the competition in a given area. Moreover, innovation strategies are able to build up a much bigger success than innovations themselves. Besides, it appears that it is often not the innovative product but the innovative business concept that is able to work out a bigger success.

Joanna Oleśków-Szłapka

Corporate Social Responsibility in the Era of Globalisation – Corporate Action Plan

One of the most important challenges facing global companies is the determination of their corporate social policy so that they could increase their potential impact on the communities where they do business. This article discusses the issues connected with corporate social responsibility and globalisation. It stresses the necessity of changing the approach to strategies and CSR performance in face of global transformations. Globalisation is commonly perceived as a characteristic feature to define our times. Unfortunately, very little is known about CSR management in international companies. Corporate Social Responsibility is a major factor determining business in today's world. Globalisation is a fact and the social and environmental business context is undergoing rapid transformation. As a consequence of globalisation, companies are more and more aware of social and environmental aspects of their business on international markets. Companies must be able not only to generate profit but also to be good corporate citizens. Companies face numerous challenges in the area of management and code of conduct on the global market. It is obvious that CSR included in the corporate strategy brings a lot of benefits in the field of evaluation and measurement of corporate social responsibility its impact of profitability. The area of global CSR is developing all the time and includes a lot of challenges. One of them is the dilemma of constructing CSR within global and local dimensions.

Anita Proszowska

New Technologies to Affect Market Decision Made by Young Consumers

The aim of the present study is to present new technology development trends and their use in order to affect market decisions made by young consumers. The study describes changes on the market of modern technologies within the area of communication of companies with customers, examples of behaviour of young customers with particular attention to the process of their search for information as a key factor affecting youth's market decisions as well as expected development trends of modern technologies in this area. The study considers also proposals of improvements of offer strategies in relation to goods on the youth markets. The study includes the case study of House brand, offering products for the youth, i.e. the customers that soonest follow novelties and immediately handle them efficiently.

Aneta Ptak-Chmielewska

Impact of Economic Crisis on Corporate Population Dynamics in Poland

The interest in the subject of business demography in Poland in recent years has grown significantly. The rise in business demography popularity is connected mainly with the Eurostat project and basic goals of Lisbon Strategy.

The article analyses and attempts to estimate the impact of market environment and changes on the market on the corporate population dynamics. Demographic coefficients have been used to estimate corporate population dynamics.

REGON register was the basic source of data. It registers new companies having entered the market as well as signed off companies irrespective of why they have gone out of business.

There has been a slowdown in corporate population growth dynamics (difference between birth rate and death rate) in Poland with a slight rise in the last two years. The negative impact of the crisis is not to be seen until in 2 or 3 years' time.

More information referring to cause and effect mechanisms may come from thorough analyses at the micro level, i.e. at the level of a company or entrepreneur. The research of this kind will answer the question about the actual causes of bankruptcies and their connection with the market situation.

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska, Józef Haller

Business Model Development Trend within the Sector of Sales and Service of Cars in Poland

The article attempts to indicate the most probable business model development trend within the sector of sales and service of cars in Poland. The authors took into consideration the property structure and organisation of companies in the sector, declaration of firm owners concerning their development trends as well as regulations of the European Union and the Polish government in relation to this sector. From among legal regulations, they focused first of all on the European Union Commission Regulation 1400/2002 of 31 July 2002 on the application of Article 81(3) of the Treaty to categories of vertical agreements and concerted practices in the motor vehicle sector.

The four year period of sales and service of motor vehicles is not long enough to adjust such a specific business to the new situation. However, there are first symptoms of adjustments of significant part of dealership managers to the situation on more mature markets.

Agnieszka Sokołowska

Small Sized Companies Corporate Social Responsibility – major assumptions

A large scale and dynamic character of the concept of corporate social responsibility enables its strategic integration. The scope and level of social responsibility in the strategic dimension may be different due to the size of the company, industry, business complexity, kind of environment etc.

The article attempts to deliberate on the specific nature of strategy that determines the trend of social responsibility in the small sized company management. Moreover, it presents selected kinds of social responsibility strategy, assuming that a small sized company characterised by the advantage of dynamic business is open to continuous development of environmental relations, hence social responsibility strategies may be passive, reactive, proactive or interactive indicating the levels of corporate maturity in the aspect of making socially responsible decisions in relation to stakeholders. The deliberations are theoretical and empirical.

Piotr Wiśniewski

Temptation of Abuse of Implied Credit Aid. How to Reduce Social Costs of Companies Important for the Interest of State?

”Too big to fail” is a notion to refer either to the problem of corporate finance, debate on the role of state interventionism or the area of financial market regulation. The companies of the discussed category, though deprived of state guarantees *in explicite*, dispose of such significant elements of impact on the state apparatus, that it is not able to apply free trade classical mechanisms in relation to them, including full bankruptcy. Abandoning the rules of free competition bears the risk of irresponsible corporate policy based on a peculiar calculation that the state is sure to come to the rescue. The thesis of the present study is the necessity of more effective limitation of this temptation based on the economy where dilemmas connected with statism in the period of the present crisis were most acute, i.e. in the United States. Irrespective of the American perspective presented here, most of the conclusions are universal to refer to other economic systems, including Poland.

Anna Witek-Crabb

Sustained Strategic Management

The aim of this paper is to present a proposal of application of sustainable development principles in corporate strategic management. The principles of sustainable development have been reflected in the strategic management process (which includes the strategic participants, the method and the scope of strategic analysis and choices) and in the strategy components (i.e. the mission statement and values, strategic goals and competitive advantage).

Sustainable strategic management can be characterised by certain values and rules. With regards to the strategic management process the rules are: participation and strong leadership (participants), continuity and combining flexibility with discipline (method) and versatility and multi-variation (scope of the strategic analysis and choices). With regards to the strategy components, sustainable strategic management rules are: responsibility and ethics (mission statement), versatility and optimisation (strategic goals) and non-material character of competitive advantage.

Anna Wójcik-Karpacz

The Cooperation of Medium-sized Companies with Competitors

Cooperation with suppliers, purchasers and/or competitors is a way of creating a corporate competitive advantage. The main goal of the article is to present the problem of advantages and threats which result from the cooperation of the medium-sized manufacturing companies with competitors. In order to solve this problem, a case study was carried out in a medium-sized Świętokrzyskie Province based manufacturing company.