STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

ZESZYT NAUKOWY 98

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 Maria Aluchna
prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
prof. dr hab. Andrzej Kierczyński
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Michał Trocki

Redaktor
Krystyna Kawerska

Asystent techniczny
Ewa Niewiarowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy

DOM WYDAWNICZY ELIPSA

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

Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie
Maria Romanowska 7

Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne
Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło, Hanna Kruk 16

Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Piotr Banaszyk 25

Założenia i realizacja pomocy rządowej dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem
Dominika Bąk-Grabowska 33

Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem
Maciej Czarnecki 41

Pragmatyka pomiaru efektywności organizacji publicznej na przykładzie sektora ochrony zdrowia
Agata Austen, Aldona Frączkiewicz-Wronka 51

Obsługa rynków nierentownych a wizerunek przedsiębiorstwa
Adam Figiel 63

Prorozwojowe zachowania pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych
Aldona Glińska-Neweś 71

Wpływ hiperkonkurencji na przedsiębiorstwa stosujące podejście zarządzania przez projekty w warunkach kryzysu gospodarczego
Eryk Głodziński 79

Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym
Agnieszka Jagoda 88

Rodzaje powiązań międzyorganizacyjnych w rozwoju grupy kapitałowej Graal S.A.
Ireneusz Janiuk 95

Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw
Andrzej Kaleta 106

Restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstwa na przykładzie Nucor Corporation
Marcin Kardas 114

Ile rynków, ile zasobów w planie strategicznym przedsiębiorstwa?
Rafał Krupski 126

Menedżer w procesie zarządzania różnorodnością kulturową na przykładzie województwa podlaskiego
Krystyna Kubik 133

Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie
Magdalena Małkowska-Borowczyk 141

Klaster jako organizacja ucząca się
Bogusław Bembenek, Krystyna Moszkowicz 152

Badanie elastyczności w organizacjach sieciowych
Marta Najda-Janoszka 163

Zmiany modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz 170

Wpływ globalizacji na strategie przedsiębiorstw
Letycja Sołoducho-Pelc 180

Własność intelektualna – niedoceniany przez polskie przedsiębiorstwa potencjał firmy
Agnieszka Sopińska 189

Heterarchia jako nowa forma organizacji działalności gospodarczej
Marianna Strzyżewska 197

Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów
Elżbieta Urbanowska-Sojkin 206

Współpraca vs manipulacja – dylemat etyczny czy wybór strategiczny firmy? (wyniki badań)
Sławomir Winch 215

Strategie przedsiębiorstw wysokich technologii – ujęcie retrospektywne
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska 224

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

Maria Romanowska
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

Rok 2010 to dobry moment do dyskusji na temat kryzysu, nieciągłości, zmian i reakcji przedsiębiorstw na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu. Kryzys ostatnich dwóch lat uważany jest przez wielu ekonomistów za najsilniejsze załamanie koniunktury światowej od czasu Wielkiego Kryzysu. Jego przebieg, niezwykła dynamika i globalny charakter potwierdzają istnienie, typowego dla wysokiego poziomu globalizacji, efektu domina, czy – jak chcą inni – efektu motyla, który polega na błyskawicznym przenoszeniu się zjawisk kryzysowych z jednego kraju do drugiego, z jednej branży do następnej.

Różnice w sile i przebiegu zjawisk kryzysowych, jakie ujawniły się między poszczególnymi regionami świata, a nawet krajami, skłaniają do postawienia tezy, że mimo silnego powiązania gospodarek w globalnym świecie, przedsiębiorstwa różnie reagują na podobne zagrożenia związane z kryzysem czy, szerzej, z ryzykami wynikającymi ze zmian otoczenia. Istnieją zatem lepsze i gorsze sposoby reagowania na zagrożenia zewnętrzne, które różnicują sytuację przedsiębiorstw i ich pozycję konkurencyjną w okresach wzmożonej turbulencji otoczenia.

W niniejszym artykule chciałam się zająć sposobami reagowania przedsiębiorstwa na zmiany o dużej skali nieciągłości i silnym wpływie na organizację, posługując się pojęciem przełomu strategicznego, rozumianego jako jedna ze strategii zarządzania niepewnością, a także określić główne czynniki w otoczeniu przedsiębiorstwa powodujące turbulencje.

2. Modele zachowania się przedsiębiorstwa w sytuacji zmiennego otoczenia

Problem dostosowań i zmiany w sposób ogólny rozpatruje teoria równowagi organizacyjnej. Organizacja poddana silnym oddziaływaniom otoczenia musi na nie reagować, aby nie dopuścić do kryzysu. Istnieją dwa typy reagowania na zmiany w otoczeniu. Reakcja typu I to dążenie do homeostazy, powrotu do punktu równowagi organizacji poprzez działania adaptacyjne lub przeciwdziałanie zakłóceniom. Stosowanie tego typu reakcji doprowadza do pogłębiania się luki organizacyjnej

w przypadku, kiedy siła i tempo zmian są duże, a wpływ organizacji na otoczenie jest słaby. Reakcja typu II to reagowanie innowacyjnymi działaniami w różnych obszarach i nacisk na zmniejszenie luki między wyzwaniami otoczenia a organizacją[1].

P. Drucker zwraca uwagę, że ciągłość i nieciągłość, zmiana i kontynuacja nie są przeciwieństwami, a raczej przyciągającymi się biegunami. Potrzebie gwałtownych zmian towarzyszy nacisk na utrzymanie niezbędnej kontynuacji umożliwiającej np. współdziałanie z dostawcami czy utrzymanie tożsamości produktu i firmy[2]. Jeżeli zgodzić się ze zdaniem Druckera, że nie jest możliwy przełom strategiczny nie zachowujący minimum procesów i struktur poprzedniego okresu, pytanie o reakcję przedsiębiorstwa na turbulencję otoczenia powinno brzmieć: jaki powinien być w tej sytuacji minimalny i maksymalny zakres zmian w przedsiębiorstwie?

Racjonalne podejście do planowania strategicznego zakłada, że strategia organizacji powinna być dostosowana do stopnia niepewności związanego z określoną decyzją. H. I. Ansoff określił trzy podstawowe wzorce działania strategicznego[3]:

1) strategia budżetowania nie zmieniająca ani struktur, ani procesów, odpowiednia do rozwoju organizacji w otoczeniu stabilnym;
2) strategia adaptacji, która pozwala zachować ciągłość procesów i struktur, ale wymaga istotnych zmian przystosowawczych, odpowiednia do zarządzania w otoczeniu dynamicznym, ale przewidywalnym;
3) strategiczna nieciągłość, czyli działania nowatorskie polegające na radykalnych zmianach zarówno w strukturach, jak i w procesach.

Wykorzystując definicję strategicznej nieciągłości Ansoffa, określam mianem **przełomu strategicznego** strategię adekwatnej reakcji otoczenia na duże zmiany o charakterze nieciągłym.

Pojęciu przełomu strategicznego bliskie jest pojęcie odnowy strategicznej. Ciekawą klasyfikację modeli zachowania się przedsiębiorstwa w sytuacji zmiennego otoczenia opracowali P. Banaszyk i Sz. Cyfert. Autorzy ci zwracają uwagę, że proces odnowy strategicznej jest realizowany zarówno w przypadku dostosowywania się organizacji do zmian *ex post*, jak i *ex ante*, w postaci dostosowań ciągłych, jak i skokowych[4]. Ilustruje to rysunek 1.

---

[1] Zob. G. Nizard, Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
[2] P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku, Muza S.A., Warszawa 2000.
[3] H. I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
[4] P. Banaszyk, Sz. Cyfert, Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2007, s. 11 i n.

Rysunek 1. Typologia działań w organizacji ze względu na charakter zmian

Zmiany wyprzedzające	Doskonalenie organizacji	**Strategiczny zwrot**
Zmiany dostosowawcze	Dopasowanie organizacji	Strategiczna rewitalizacja

Źródło: P. Banaszyk, Sz. Cyfert, Strategiczna odnowa..., *op. cit.*, s. 14.

Opisane na rysunku 1 modele działania przedsiębiorstwa mogą prowadzić do odnowy przedsiębiorstwa, jednak do kategorii zmian prowadzących do strategicznego przełomu zaliczyłabym jedynie kategorię nazwaną „strategicznym zwrotem".

De Wit i Meyer określają odnowę strategiczną jako zmianę strategiczną dalekosiężną i kompleksową, zachodzącą równocześnie w systemie biznesowym i organizacyjnym, strukturze i kulturze organizacyjnej[5]. Proponują wprowadzenie następujących mierników pozwalających ocenić skalę zmian związanych z odnową strategiczną: zakres zmian, amplituda zmian, rozłożenie zmian w czasie, szybkość zmian. Posługując się miernikami skali zmian de Wita i Meyera, przełom strategiczny można określić jako reakcję przedsiębiorstwa na zmiany nieciągłe w otoczeniu, charakteryzującą się:

- szerokim (kompleksowym) zakresem zmian,
- dużą amplitudą zmian,
- skokowym rozłożeniem zmian w czasie,
- dużą szybkością zmian.

Rysunek 2 przedstawia klasyfikację strategii reagowania na zmiany otoczenia, uwzględniającą podział na zmiany otoczenia o charakterze ciągłym i nieciągłym oraz różny sposób reagowania przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia.

[5] B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, rozdz. 4.

Rysunek 2. Sposoby dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zaleceniami szkoły planistycznej racjonalny charakter mają dwie z czterech strategii przedstawionych na rysunku 2 – strategia permanentnego dopasowywania w warunkach zmian ciągłych i strategia przełomów strategicznych w warunkach zmian nieciągłych. Pozostałe sposoby reagowania to przykłady niedostosowania strategicznego, czyli nieadekwatnej reakcji na sytuacje zewnętrzne.

3. Geneza przełomów strategicznych w przedsiębiorstwie

Powszechne jest przekonanie, że źródłem największych turbulencji jest otoczenie przedsiębiorstwa. Nawet gwałtowne zmiany wewnętrzne, polegające np. na zmianie właściciela, konflikcie wewnątrz organizacyjnym czy kryzysie przywództwa, są zawsze w pewnym zakresie pod kontrolą członków organizacji i mogą być opanowane zanim ujawni się ich niszcząca siła. Inaczej jest w przypadku zmian zewnętrznych. Organizacja nie tylko nie ma nad nimi kontroli, ale nie jest w stanie przewidzieć momentu pojawienia się zmian i ich charakteru.

Ph. Kotler i J. A. Caslione do czynników wywołujących chaos w gospodarce i podniesienie ryzyka działalności przedsiębiorstw zaliczają: postęp techniczny i rewolucję informatyczną, przełomowe technologie i innowacje, wschodzące gospodarki, hiperkonkurencję, środowisko, wzrost siły klienta[6]. W literaturze najczęściej

[6] Ph. Kotler, J. A. Caslione, Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 33.

wymieniane są dwa źródła niepewności w otoczeniu organizacji, wymagające trudnych i głębokich przystosowań: kryzysy ekonomiczne i innowacje technologiczne.

Gospodarka od dziesiątków lat działa w warunkach nieregularnych zmian koniunktury. Każde z przedsiębiorstw ma świadomość istnienia, lub nie, wahań koniunkturalnych w swojej branży i potrafi osłabiać negatywny wpływ dekoniunktury, stosując odpowiednie strategie rozwoju. Zastosowanie mogą tu mieć strategie o ograniczonym ryzyku, jak:

- dywersyfikacja branżowa, najlepiej niepokrewna,
- dywersyfikacja segmentów klientów,
- internacjonalizacja według modelu strategii wielonarodowej, a nie globalnej,
- utrzymywanie dość dużego zakresu integracji pionowej,
- utrzymywanie równowagi między zasobami materialnymi i niematerialnymi,
- rozwój głównie organiczny i poprzez alianse strategiczne[7].

Przedstawione strategie przygotowują przedsiębiorstwa na wahania sprzedaży typowe dla branży, ale nie przygotowują do możliwości gwałtownego i głębokiego spadku sprzedaży związanego z załamaniem gospodarki światowej, jaki nastąpił w latach 2008–2009.

Badania przeprowadzone w czasie recesji z 2002 roku pokazały, że kryzysy doprowadzają do istotnych zmian w strukturach branż. Jeden na trzech liderów w badanych branżach stracił swoją pozycję, ponieważ jego rywale wykorzystali recesję na swoją korzyść[8]. Kryzys w sektorze firm internetowych w końcu poprzedniej dekady otworzył drogę do sukcesu obecnym liderom tej branży – firmom eBay, Amazon czy Gogle. W okresie kryzysu następuje weryfikacja strategii przedsiębiorstw i kompromitacja określonych modeli biznesowych.

Ze wstępnych badań nad sposobami obrony przed obecnym kryzysem światowym można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które stosowały strategie o dużym ryzyku, zwróciły się ku strategiom „bezpiecznym". Potwierdzeniem tego jest znaczący spadek fuzji i przejęć w czasie kryzysu, spadek wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w wielu regionach świata, a także zmniejszenie nasilenia procesów outsourcingowych. W przemyśle motoryzacyjnym, silnie dotkniętym kryzysem, realizowane są projekty zmierzające do konsolidacji. Już w listopadzie 2008 roku „The Economist" stwierdził powszechny odwrót od ryzykownych strategii i narzędzi finansowych, i powrót do konserwatywnych sposobów rozwoju i zarządzania finansami[9]. Badania HBR nad sposobem reakcji na kryzys potwierdziły,

---

[7] Zob. M. Romanowska, Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego, „Prace Naukowe WWSPiZ", seria „Zarządzanie", Wałbrzych 2009.

[8] E. Beinhocker, I. Davis, L. Mendonca, 10 trendów, które trzeba obserwować, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.

[9] Management and Cash, „The Economist", 20 listopada 2008 r.

że: *w czasie obecnego kryzysu wiele firm spogląda zarówno w górę, jak i w dół łańcucha wartości*, co oznacza odwrót od niebezpiecznej wirtualizacji w kierunku zwiększenia kontroli nad działalnością firmy[10].

Kryzys staje się dla lepiej zarządzanych firm okazją do nabycia cennych aktywów poniżej ich wartości i doścignięcia liderów w branży. Pozwala poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwom z krajów o niższych kosztach wytwarzania w okresie, kiedy przewaga niskich kosztów jest szczególnie ważna.

Kryzysy uświadamiają przedsiębiorstwom rzeczywiste ryzyko i koszt przyspieszonego rozwoju za pomocą „nowoczesnych" instrumentów finansowych i ekspansywnych strategii, a także obnażają wątpliwą jakość mód w zarządzaniu, zalecających wyszczuplenie przedsiębiorstwa, działanie w sieci, zamiast dużego zakresu integracji lub dywersyfikacji pionowej oraz internacjonalizację za każdą cenę.

Przełomy strategiczne wymuszone silnym kryzysem ekonomicznym w gospodarce polegają na wyborze zestawu metod działania z instrumentarium zarządzania kryzysowego. Sytuacje kryzysowe, chociaż bardzo niebezpieczne dla przedsiębiorstwa i dotkliwe dla jego menedżerów i pracowników, nie stanowią dla nich wyzwania intelektualnego, są raczej zadaniem o charakterze sprawnościowym. Co więcej, przy zastosowaniu odpowiedniej procedury planowania strategicznego, np. wdrożeniu systemu wczesnego ostrzegania, jest możliwe przewidzenie zmian koniunktury w czasie umożliwiającym przeciwdziałanie negatywnemu wpływowi zjawisk kryzysowych.

Inaczej jest w przypadku, kiedy zaskoczenie jest wywołane innowacjami technologicznymi. Przełomowe innowacje technologiczne nie zdarzają się często, ale doprowadzają do przewartościowania wszystkich dziedzin gospodarki i wymagają ogromnych kosztów ich wdrożenia. Nie wiadomo, czy ktoś policzył, ile kosztowało gospodarkę światową przejście z technologii analogowej na technologię cyfrową we wszystkich branżach, czy wdrożenie technologii internetowej w wymiarze globalnym. Najsilniej wpływ zmian technologicznych odczuwają przemysły wysokich technologii. Przykład branży telekomunikacyjnej jest znamienny – digitalizacja, a potem zastosowanie Internetu w komunikowaniu się, odmieniły oblicze telekomunikacji na całym świecie. Przestały istnieć małe przedsiębiorstwa, które nie mogły udźwignąć kosztów dostosowania się do zmian technologicznych, powstały duże grupy kapitałowe, najczęściej międzynarodowe, które stać było na przełomy strategiczne w zakresie innowacji technologicznych.

W przeciwieństwie do perturbacji wywołanych kryzysem ekonomicznym, wyzwania związane z nowymi rozwiązaniami technologicznymi nie ustają, ale

[10] A. P. Raman, Nowe pogranicza wzrostu, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.

się spiętrzają, gdyż nakładają się na siebie kolejne generacje technologii i nowe wynalazki. Przedsiębiorstwa działające w branżach narażonych na częste zmiany technologii muszą mieć obok zaplecza kapitałowego specjalne umiejętności pozyskiwania lub tworzenia innowacji.

Odpowiedzią przedsiębiorstwa na wyzwania technologiczne może być inwestowanie w wewnętrzny potencjał tworzenia innowacji i wprowadzania ich jako standardu branży. Przedsiębiorstwa będące liderami technologicznymi same tworzą nowe technologie i zaskakują nimi innych uczestników gospodarki. Przełom strategiczny w tym przypadku polega na antycypowaniu potrzeby nowej technologii przez jej wytworzenie. Bycie liderem technologicznym wymaga zgromadzenia cennych zasobów strategicznych w postaci kapitału intelektualnego i odpowiedniego zarządzania nim.

Alternatywą tworzenia przełomów strategicznych przez wytwarzanie własnych innowacji może być kupowanie innowacji na rynku poprzez przejmowanie przedsiębiorstw, które takie innowacje wytworzyły. Steve Wozniak, twórca komputera osobistego uważa, że nie można osiągnąć trwałej przewagi innowacyjnej nie inwestując we własne zaplecze naukowo-badawcze. Zapytany, co firma może zrobić, aby wyhodować przełomowe innowacje, odpowiedział: *Nawet, jeśli firma dojrzeje, rozrośnie się i znajdzie dostępne zasoby zewnętrzne, wewnątrz niej powinna zawsze istnieć mała grupa innowatorów, pracująca nad następną rewolucją*[11].

Zalecana przez Wozniaka strategia stałego inwestowania w innowacje sprawdza się szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego. Sukcesy firm indyjskich i chińskich, również na wymagających rynkach motoryzacyjnym i informatycznym, świadczą o tym, że kryzys pozwala docenić innowacje realizowane przez przedsiębiorstwa nie będące liderami technologicznymi. Przykładem może być wyprzedzenie we wprowadzeniu na rynek samochodów z napędem hybrydowym gigantów motoryzacyjnych GM i Toyoty przez nie tak znany chiński koncern BYD.

Z postępem technicznym wiąże się zagrożenie katastrofami o podłożu technologicznym. Przyczynami tych katastrof są awarie systemów informatycznych oraz celowe działania hakerów, często inspirowanych przez terrorystów. Praktycznie nie ma możliwości przeciwdziałania takim zagrożeniom na poziomie przedsiębiorstwa, można mówić jedynie o zachowaniu minimalizującym koszty katastrof.

Ciekawą propozycją realizacji strategii przełomu strategicznego w świecie globalnych powiązań sieciowych i innowacji technologicznych jest pomysł strategii kształtujących, opracowany przez menedżerów firmy Deloitte LLP. Podejście to, zgodnie z koncepcją Druckra, pokazuje, jak dokonać przełomu strategicznego

[11] Mały garaż na uboczu korporacji, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.

z wykorzystaniem nowych technologii, nie naruszając jednocześnie istniejących powiązań z partnerami z branży. Jest to propozycja w duchu organizacji służącej otoczeniu, proponująca wspólne z partnerami biznesowymi przekształcanie branży bez wzniecania hiperkonkurencji[12].

4. Podsumowanie

Ze względu na szczupłe ramy artykułu skupiłam się na problemie wyborów strategicznych w sytuacji silnych turbulencji w otoczeniu. Zarówno koncepcje znanych przedstawicieli nauki, jak i zachowania przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu potwierdzają potrzebę przełomowych decyzji w okresach nieciągłości. Brak umiejętności adekwatnego do charakteru zewnętrznych zagrożeń reagowania kierownictw przedsiębiorstw jest najczęstszym powodem kryzysu w przedsiębiorstwie. Słuszny wybór strategii przełomu strategicznego to jednak dopiero połowa sukcesu. Druga połowa to wprowadzenie w życie dobrej koncepcji strategii. Wymaga to dostosowania struktur działalności gospodarczej do nowych strategii oraz silnego przywództwa, które pozwoli ukształtować społeczność organizacji i kulturę organizacji sprzyjające zmianom.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
2. Banaszyk P., Cyfert Sz., Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2007.
3. De Wit B., Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007.
4. Drucker P. F., Zarządzanie XXI wieku, Muza S.A., Warszawa 2000.
5. Kotler Ph., Caslione J. A., Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009.
6. Nizard G., Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Artykuły prasowe:

1. Beinhocker E., Davis I., Mendonca L., 10 trendów, które trzeba obserwować, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.

[12] J. Hagel III, J. S. Brown, L. Davison, Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.

2. Hagel J. III, Brown J. S., Davison L., Strategie kształtujące w świecie ciągłych zawirowań, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.
3. Mały garaż na uboczu korporacji, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.
4. Management and Cash, „The Economist", 20 listopada 2008 r.
5. Raman A. P., Nowe pogranicza wzrostu, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 r.–styczeń 2010 r.
6. Romanowska M., Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego, „Prace Naukowe WWSPiZ", seria „Zarządzanie", Wałbrzych 2009.

Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło
Politechnika Gdańska
Hanna Kruk
Akademia Morska w Gdyni

Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach turbulentnie zmieniającego się otoczenia, jednak formułowane cele własne każdej organizacji gospodarczej pozostają niezmienne. Aktualnie są one związane z podstawowymi paradygmatami zarządzania strategicznego oraz myśleniem kategoriami rozwoju zrównoważonego w skali makroekonomicznej. Wśród nich na szczególne podkreślenie zasługują następujące cele:

1) dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu konkurencyjności, w efekcie czego następuje poprawa jego pozycji konkurencyjnej;
2) dążenie przedsiębiorstwa do zrównoważonego i trwałego rozwoju, związanego z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz oczekiwaniami władz i społeczeństwa.

Wynika z tego, że współczesne przedsiębiorstwa w działaniach związanych z koniecznością sprostania trudnym warunkom konkurencji, w swych dążeniach do osiągnięcia sukcesu rynkowego powinny respektować zasady związane z ochroną środowiska przyrodniczego.

Celem rozważań prezentowanych w niniejszym artykule jest próba zdefiniowania **zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa**, pojęcia łączącego w sobie wymienione cele.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw

W literaturze ekonomicznej można znaleźć próby ujęcia w ramy definicyjne terminu „konkurencyjność przedsiębiorstwa". Według jednego z nich, sformułowanego w połowie lat 90. XX wieku: *konkurencyjność przedsiębiorstwa związana jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji*[1]. Podejmując próbę krytycznej oceny przedstawionej

[1] W. Pomykało (red.), Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 117.

propozycji w odniesieniu do przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że podkreślono w niej znaczenie procesu dostosowywania się przedsiębiorstwa do warunków rynkowych i mechanizmów konkurencji, z naciskiem na treść pojęcia „konkurencyjność dóbr". Wydaje się to znacznym zawężeniem problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa do zagadnień związanych ze skutecznym rozwijaniem rynków zbytu, bez uwzględnienia rosnącej roli produktywności czy wewnętrznych uwarunkowań sukcesu rynkowego.

W nurcie podobnych ujęć mieszczą się także definicje, według których konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolności do:

- projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów[2],
- podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji na rynku[3],
- umiejętność osiągania i (lub) utrzymywania przewagi konkurencyjnej[4],
- sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji[5].

Wśród licznych sformułowań znajduje się również definicja uwzględniająca aspekt środowiskowy. Twierdzi się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to także zdolność do rozwoju zrównoważonego[6].

Współcześnie konkurencyjność przedsiębiorstwa stała się optymalnym kryterium wszechstronnej jego oceny. Pod tym pojęciem rozumie się właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów dóbr i usług: nowych, lepszych i tańszych[7].

---

[2] S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa", Nr 9/1984, s. 391.

[3] E. Jantoń-Drozdowska, Strategia fuzji przedsiębiorstw a konkurencja, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", WN UAM, 2/1994.

[4] M. Gorynia, Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji, w: E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej, Zeszyty Naukowe, Seria I, Z. 266, WAE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 10–11.

[5] M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2005, s. 36. Prezentowane ujęcie dało podstawę autorowi do rozważań na temat budowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem podejścia zasobowego.

[6] M. Lubiński, Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy (materiały z konferencji), Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.

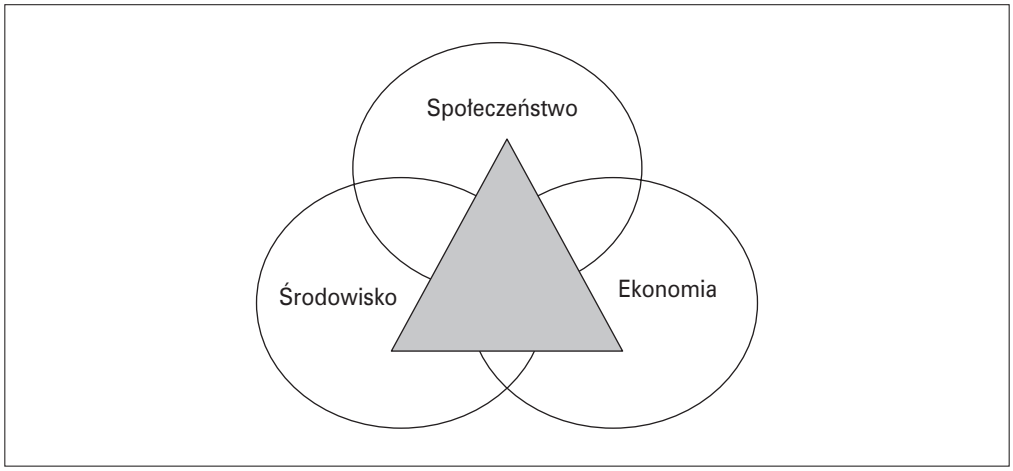
[7] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 128.

Tak pojęta konkurencyjność wiąże się ściśle z koncepcją rozwoju trwałego i zrównoważonego, ponieważ bez uwzględniania owej koncepcji w realizowanej strategii działania, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa wydaje się być iluzoryczny. Nadto, problemy związane z wykorzystywaniem zasobów przyrody są aktualnie uznawane za priorytetowe, co znajduje uzasadnienie w realizacji celów polityki międzynarodowej.

3. Rozwój trwały i zrównoważony przedsiębiorstw

Rozwój trwały i zrównoważony[8] był definiowany wielokrotnie. Ogólnie można przyjąć, że jest to rozwój, w którym trzy podstawowe wymiary (racje, łady, składowe itp.): ekonomiczny, społeczny i ekologiczny są traktowane równorzędnie (por. rysunek 1). Oznacza to, że zaspokajanie wszelkich potrzeb ludzkich jest związane z takimi procesami gospodarowania, które nie naruszają równowagi ekologicznej i nie prowadzą do powstania trwałych, negatywnych zmian w środowisku przyrodniczym. Jednym z podstawowych celów rozwoju zrównoważonego jest poprawa i zachowanie wysokiego poziomu jakości życia, zarówno obecnych, jak i przyszłych pokoleń[9].

Rysunek 1. Wymiary rozwoju zrównoważonego – model podstawowy (model trzech kół)



Źródło: M. Keiner, Re-emphasizing sustainable development – the concept of 'evolutionability', „Environment, Development and Sustainability", No. 6/2004, s. 381.

[8] Rozwój trwały i zrównoważony zwany jest także rozwojem zrównoważonym lub sustensywnym (ang. *sustainable development*).

[9] B. Piontek, Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 16–27; T. Borys, Istota kategorii ekorozwoju, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 64–68.

Istota rozwoju zrównoważonego została zawarta w postaci obowiązujących zasad[10], które w odniesieniu do przedsiębiorstw można pogrupować następująco:

1) zasady związane z wykorzystywaniem zasobów i walorów przyrodniczych w procesie produkcyjnym: ekologizacji (ochrona środowiska jest warunkiem prawidłowego gospodarowania, a działalność gospodarcza jest dostosowana do warunków przyrodniczych), integralności (powiązanie zalecenia: „myśl globalnie, działaj lokalnie" z respektowaniem praw ekologii) oraz prewencji (zapobieganie nadmiernej degradacji środowiska, zwana także zasadą likwidacji zanieczyszczeń u źródła);
2) zasady dotyczące relacji między działalnością gospodarczą a ładem społeczno-kulturowym: współdziałania w zakresie ochrony środowiska, ekonomizacji (cele ochrony środowiska powinny być osiągane minimalnym kosztem społecznym), partycypacji społecznej (społeczności lokalne i organizacje pozarządowe biorą udział w działaniach na rzecz ochrony środowiska) oraz sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej;
3) zasady związane z obowiązującym prawem: praworządności (przepisy powinny być tak skonstruowane, aby istniała możliwość ścisłego ich przestrzegania) oraz „sprawca zanieczyszczenia płaci" (odpowiedzialność finansową ponosi podmiot użytkujący zasoby środowiska, powodujący ich zanieczyszczenie).

Nie została stworzona hierarchia powyższych zasad. W zasadzie wszystkie one są równie ważne, natomiast można przyjąć, że są podrzędne w stosunku do zasady generalnej – równorzędności trzech wymiarów rozwoju zrównoważonego. Tak więc działalność gospodarcza powinna być dostosowana do potencjału środowiska przyrodniczego i prowadzona w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów.

Podejmując próbę oceny wymienionych zasad oraz odnosząc rozważania do modelu podstawowego wymiarów rozwoju zrównoważonego (por. rysunek 1), można skonstatować, że dotyczą one relacji zachodzących w zaprezentowanym modelu: środowisko przyrodnicze–działalność gospodarcza (ekonomia)–społeczeństwo, które to relacje zachodzą w dwóch, ściśle ze sobą powiązanych, płaszczyznach:

1) wewnątrz przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo powinno gospodarować posiadanymi zasobami: kapitałem ludzkim (w tym: wiedzą pracowników), kapitałem rzeczowym (z uwzględnieniem technologii) oraz kapitałem finansowym tak, aby realizacja celów gospodarczych uwzględniała zasady rozwoju zrównoważonego;
2) między przedsiębiorstwem a otoczeniem – dotyczy relacji między przedsiębiorstwem a: władzami lokalnymi i regionalnymi, społecznościami lokal-

[10] T. Borys, J. Śleszyński, Ekorozwój jako zbiór zasad, w: Wskaźniki ekorozwoju..., *op. cit.*, s. 84–94.

nymi i organizacjami pozarządowymi (w wypadku społeczności lokalnych łączą się one z relacjami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, gdyż dotyczą także rodzin pracowników), dostawcami i klientami (odbiorcami dóbr i usług, którzy również wchodzą w skład społeczności lokalnej), środowiskiem przyrodniczym (zachodzące zmiany jako skutek prowadzonej działalności gospodarczej przez dany podmiot).

Relacje występujące w płaszczyźnie: przedsiębiorstwo–otoczenie (z pominięciem relacji: przedsiębiorstwo–środowisko przyrodnicze) mają charakter zwrotny. Oznacza to, że działania przedsiębiorstwa spotykają się z różnego rodzaju reakcjami władz, społeczności oraz kontrahentów. Reakcje tych ostatnich przedsiębiorstwo winno uwzględniać w swoich strategiach działania. Należy jednak zauważyć, że zarówno w płaszczyźnie wewnętrznej, jak i w relacji: przedsiębiorstwo–otoczenie, realizacja zasad rozwoju zrównoważonego wiąże się ściśle z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*)[11].

4. Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu podjęto już próbę zdefiniowania zrównoważonej konkurencyjności (ang. *sustainable competitiveness*), ale uczyniono to w odniesieniu do regionów. Zgodnie z podejściem zasobowym zrównoważona konkurencyjność jest związana z *istniejącą w regionie konfiguracją zasobów, która musi być stale odnawiana w celu utrzymania jego zdolności do konkurowania*[12]. Zrównoważona przewaga konkurencyjna opiera się więc na posiadaniu i wykorzystywaniu rzadkich, wartościowych, niepowtarzalnych i niesubstytucyjnych zasobów w procesie produkcyjnym. W każdym regionie istnieje określona ich kombinacja, którą tworzą zasoby: przyrodnicze (rozumiane jako zasoby *sensu stricto*), rzeczowe, społeczno-kulturowe oraz intelektualne[13]. Mówi się także o zdolnościach dynamicznych (ang. *dynamic capabilities*), które są ściśle związane z osiąganiem zrównoważonej konkurencyjności. Na poziomie przedsiębiorstwa są one ujmowane jako procesy polegające na wykorzystywaniu zasobów w celu dostosowania się do zmian rynkowych, a także kreacja owych zmian. Są to zwłaszcza procesy polegające na integrowaniu, rekonfiguracji, pozyskiwaniu i zwiększeniu dostępności posiadanych zasobów[14].

---

[11] Por.: H. Kruk, Społeczna odpowiedzialność współczesnych przedsiębiorstw wobec wyzwań kryzysu globalnego, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", 3/2, 2009, Sopot 2009, s. 135–139.

[12] V. Harmaakorpi, T. Uotila, Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development, „Technological Forecasting and Social Change", Elsevier Inc., No. 73/2006, s. 778–779.

[13] *Ibidem*, s. 780.

[14] K. M. Eisenhardt i J. A. Martin, za: V. Harmaakorpi, T. Uotila, Building..., *op. cit.*, s. 780.

Można podjąć próbę przeniesienia pojęcia zrównoważonej konkurencyjności na poziom mikroekonomiczny. Trzeba jednak zwrócić uwagę na pewne nieścisłości w zaprezentowanym powyżej sposobie jej określania. Po pierwsze, słowo „zrównoważony" nie ma swojego posadowienia w istocie rozwoju zrównoważonego, jego zasadach oraz celach, nie odnosi się także do fundamentalnego założenia, dotyczącego zachowania równowagi między wymiarem: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Po drugie, czy wystarczy samo odnawianie istniejących zasobów przedsiębiorstwa, aby stwierdzić jego dążenie do poprawy konkurencyjności? Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby powinny być nie tylko odnawiane, ale także permanentnie rozwijane, a ich konfiguracja ciągle modyfikowana w celu dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu lub kreowania zmian rynkowych.

Uwzględniając tę modyfikację, jak i wcześniejsze rozważania, zrównoważoną konkurencyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako jego zdolność do trwałego rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez następujące działania (por. rysunek 2):

1) odnawianie, modyfikowanie oraz stały rozwój konfiguracji dostępnych zasobów: kapitału ludzkiego, technologii, surowców oraz kapitału produkcyjnego (rzeczowego i finansowego) w sposób, który umożliwi długookresowy wzrost mikroproduktywności zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego;
2) kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych w sposób umożliwiający trwały i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa;
3) kreowanie i rozwijanie rynków zbytu poprzez oferowanie dóbr i świadczenie usług przyjaznych środowisku (w tym dóbr „ubocznych", związanych z szeroko pojętą społeczną odpowiedzialnością biznesu).

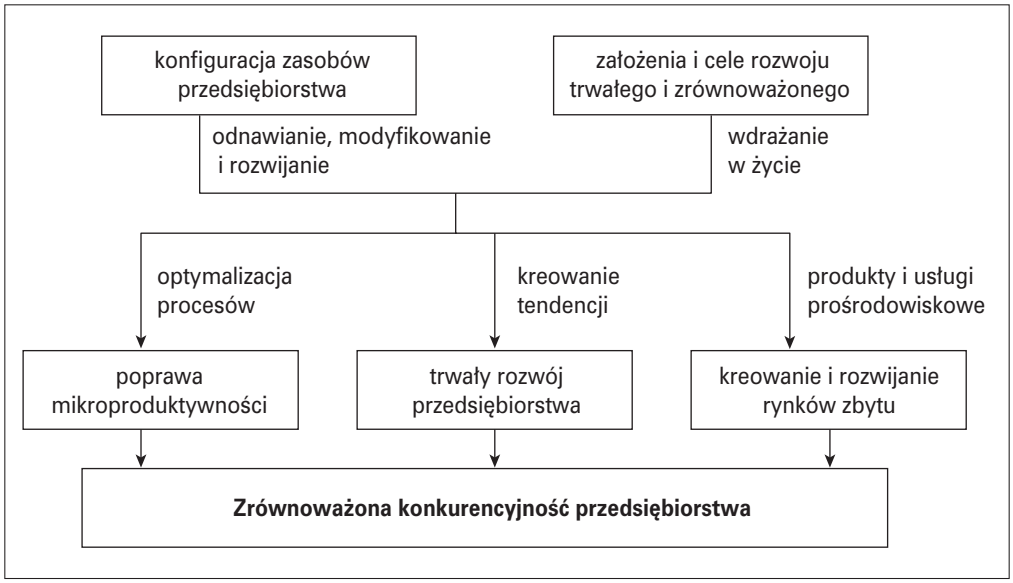
Ten ostatni aspekt działalności na rzecz poprawy zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa jest związany, między innymi, z modą na produkty proekologiczne, które przedsiębiorstwa kreują w celu wyróżnienia się z otoczenia i zdobycia nowych klientów. Jednak z drugiej strony konsumenci wymuszają na przedsiębiorstwach działania, nabywając takowe dobra. Ponadto, wytwarzanie produktów proekologicznych to często wejście w niszę rynkową i możliwość dotarcia do nowej grupy odbiorców. Natomiast efektem ubocznym działalności produkcyjnej, mieszczącej się w ramach społecznej odpowiedzialności, są różnego rodzaju działania poprawiające wizerunek rynkowy firmy (np. sponsorowanie wydarzeń kulturalnych czy sadzenie lasu przez przedsiębiorstwa, których podstawowa branża działalności jest zupełnie inna).

Uproszczając powyższą definicję, można przyjąć, że zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw oznacza ich rozwój, z uwzględnieniem racji społecznych

i przyrodniczych, zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego w taki sposób, które zapewni trwałą poprawę ich zdolności do sprostania konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym.

Przykładem firmy, która realizuje wszystkie założenia zrównoważonej konkurencyjności w praktyce, jest Grupa Kapitałowa Lotos, wdrażająca Program 10+. Podobne standardy prowadzenia działalności ma również PricewaterhouseCoopers. Wspomniane firmy dbają zarówno o własny rozwój (w tym rozwój pracowników), środowisko przyrodnicze, jak i dobre relacje z partnerami biznesowymi oraz społecznościami lokalnymi. Są to, oczywiście, tylko przykłady – podobnych przedsiębiorstw jest więcej, jednak nie wszystkie są tak znane jak wymienione powyżej.

Rysunek 2. Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne



Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Próbę zdefiniowania pojęcia zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa należy odnieść do rozważań autorskich związanych z konkurencyjnością ekologiczną[15], którą można rozumieć jako właściwość określającą zdolność dostosowania się

[15] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, H. Kruk, Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, (red.) Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 141–148.

przedsiębiorstwa do warunków rynkowych związanych z proekologicznymi zachowaniami innych podmiotów (producentów i konsumentów) oraz zdolność do konkurowania i osiągania korzyści z podejmowanych działań na rzecz środowiska przyrodniczego.

W świetle zaprezentowanych rozważań wydaje się zasadne postrzeganie konkurencyjności ekologicznej przedsiębiorstwa jako jednego z istotniejszych elementów jego konkurencyjności operacyjnej, natomiast konkurencyjności zrównoważonej jako niezbędnego atrybutu konkurencyjności strategicznej.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Kruk H., Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, (red.) Z. Dworzecki, M. Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
3. Borys T., Istota kategorii ekorozwoju, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
4. Borys T., Śleszyński J., Ekorozwój jako zbiór zasad, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
5. Lubiński M., Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy (materiały z konferencji), Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
6. Piontek B., Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Pomykało W. (red.), Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
8. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2005.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa", Nr 9/1984.
2. Gorynia M., Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji, w: E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej, Zeszyty Naukowe, Seria I, Zeszyt 266, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

3. Harmaakorpi V., Uotila T., Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development, „Technological Forecasting and Social Change", Elsevier Inc., No. 73/2006.
4. Jantoń-Drozdowska E., Strategia fuzji przedsiębiorstw a konkurencja, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", WN UAM, 2/1994.
5. Keiner M., Re-emphasizing sustainable development – the concept of 'evolutionability', „Environment, Development and Sustainability", Kluwer Academic Publishers, No. 6/2004.
6. Kruk H., Społeczna odpowiedzialność współczesnych przedsiębiorstw wobec wyzwań kryzysu globalnego, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 3/2, 2009.

Piotr Banaszyk
Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań

Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Znakomita większość podręczników i monografii poświęconych zarządzaniu strategicznemu przedsiębiorstwem milcząco zakłada ciągłość jego działalności i rozwoju. Co najwyżej można znaleźć w tych publikacjach fragmenty poświęcone zmianie strategicznej, często nazywanej zwrotem strategicznym, odnową strategiczną lub rewitalizacją strategii. W zwykłych uwarunkowaniach jest to stan w pełni usprawiedliwiony i oczekiwany przez czytelników. Zwykłe uwarunkowania działalności przedsiębiorstw kreują bowiem potrzebę doskonalenia realizowanej strategii albo projektowania nowej strategii dla uruchamianego dopiero przedsiębiorstwa. Kryzys oznacza dramatyczną zmianę. Dramatyczną, bo nagłą i najczęściej nieoczekiwaną, czyli taką, do której się nie przygotowano. Kryzys ekonomiczny, ogarniający w szybkim tempie gospodarkę całego globu, wyzwala zatem efekt zaskoczenia strategicznego wśród strategów[1] w przedsiębiorstwie.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w jaki sposób współczesny kryzys ekonomiczny kreuje potrzebę zmiany realizowanej strategii w przedsiębiorstwie. Zostanie w nim zdefiniowane pojęcie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa i różne jej interpretacje, w zależności od zastosowanego podejścia do zarządzania strategicznego. Następnie, po identyfikacji istotnych zmian uwarunkowań kreowania strategii, zostaną wskazane potencjalne przebiegi odnowy strategicznej.

2. Odnowa strategiczna w perspektywie IO oraz RBV

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa może być definiowana jako[2]:

1) zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa, a dotycząca relacji z otoczeniem (klienci), procesów transformacyjnych (konfiguracja technologii), struktur, systemów i rutyn

[1] Strategiem nazywa się w niniejszym opracowaniu wszystkie osoby wpływające na decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie.

[2] H. Hart, A. Berger, Using time to generate corporate renewal, „International Journal of Operations and Production Management", 1994, Vol. 14, No. 3, s. 25.

(podejmowanie decyzji, informacje, zasoby ludzkie), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań;

2) treść szeroko zakresowych zmian organizacyjnych powinna być opisywana przez trzy wymiary: siłę zmiany, organizację oraz związki między zmianą a organizacją.

Jednym z podstawowych zagadnień kreowania siły zmiany i jej wpływu na przedsiębiorstwo jest sekwencja zależności. Można tu mówić o dwóch głównych interpretacjach. Pierwszej opracowanej w ramach perspektywy IO, która posługuje się modelem S-C-P, oraz drugiej, odwołującej się do perspektywy RBV, która z kolei posługuje się modelem R-B-V.

Model S-C-P wywodzi się ze studiów nad wpływem struktury przemysłu na działalność i wyniki przedsiębiorstw. Pierwsze badania pochodzą jeszcze z lat 30. XX wieku i są kojarzone z Chambarlinem, jednak kluczowe znaczenie miały prace Masona oraz Baine'a z lat 50.[3] *Zgodnie z modelem S-C-P, podstawowe czynniki dotyczą ekonomicznych i technicznych uwarunkowań kształtujących strukturę przemysłu. Struktura przemysłu jest charakteryzowana przez takie czynniki, jak: liczba nabywców i sprzedawców, stopień skoncentrowania branży, poziom dyferencjacji produkcji, zakres poziomej integracji, koszt struktury, bariery wejścia do sektora i inne. Ta struktura sektora z kolei determinuje działalność przedsiębiorstwa. Jest ona definiowana przez takie czynniki, jak ich zachowania cenowe, strategie produktów, reklamę, badania i innowacje, inwestycje w zdolności produkcyjne, taktyki formalno-prawne i inne, które łącznie wpływają na sprawność*[4]. Centralnym założeniem jest tu teza, że sprawność przedsiębiorstwa zależy od struktury otoczenia, w którym ono funkcjonuje[5].

Model R-B-V wywodzi się jeszcze z prac Penrose, datujących się na lata 50. XX wieku. Termin „spojrzenie oparte na zasobach" jest przypisywany Wernerfeltowi, który w 1984 roku opublikował na łamach „Strategic Management Journal" artykuł z tym wyrażeniem w tytule[6]. Autor ten dowodził, że firma zdobywająca unikatowe zasoby jako pierwsza, buduje tzw. barierę zasobową, której pokonanie sprawia konkurentom specjalne trudności i wymaga ponoszenia nadzwyczajnych kosztów[7]. Myśl tę rozwinął Barney, który wskazał, że zasoby to: *wszystkie aktywa,*

---

[3] J. Barney, W. Hesterly, Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases, Pearson Education, New Jersey 2006, s. 71.

[4] R. Pitkethly, Analysing the environment, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 232.

[5] R. Hoskisson, M. Hitt, W. Watt, D. Yiu, Theory and research of strategic management: swing and a pendulum, „Journal of Management", 1999, Vol. 25, iss. 3, s. 425.

[6] J. Barney, W. Hesterly, Strategic..., *op. cit.*, s. 111.

[7] R. Sanchez, Analyzing internal and competitor competences. Resources, capabilities, and management processes, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 346.

zdolności, organizacyjne procesy, cechy firmy, informacja, wiedza itp., kontrolowane przez przedsiębiorstwo i pozwalające mu stworzyć i wdrożyć strategie, które doskonalą wydajność i efektywność[8]. Zresztą ta budująca przewagę konkurencyjną bariera zasobowa może także stać się swoistą pułapką strategiczną dla przedsiębiorstwa. Jak to bowiem wynika z badań Wintera, kreowanie wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa, oparte na utrwalaniu organizacyjnych rutyn, prowadzi do ukształtowania naturalnych trajektorii rozwoju tychże zdolności[9]. Te trajektorie, według Teece'a, Pisano i Shuen, stają się ścieżkami uzależnień, które ograniczają zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju całkiem nowych wyróżniających zdolności[10].

Powyższe wskazuje, że istotnym czynnikiem determinującym odnowę strategiczną jest:

1) w perspektywie IO – charakterystyka struktury otoczenia w jakim przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą;
2) w perspektywie RBV – charakterystyka naturalnych trajektorii rozwoju zdolności zakumulowanych w przedsiębiorstwie.

3. Wpływ współczesnego kryzysu ekonomicznego na strukturę otoczenia przedsiębiorstwa i na trajektorie rozwoju zdolności przedsiębiorstwa

Bezpośrednią przyczyną obecnego kryzysu ekonomicznego była katastrofalna zapaść rynku kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka w Stanach Zjednoczonych. Ale ten zapalnik nie wyczerpuje listy uwarunkowań, które ułatwiły, wzmocniły i spowodowały eksplozję kryzysu na inne niż finansowy sektory gospodarki globalnej. Ścieżka finansowa jest być może najważniejsza, ale nie jedyna. Warto zwrócić także uwagę na problematykę ekologiczną, a w szczególności na proces wyczerpywania się zasobów naturalnych, w tym tych najważniejszych, czyli energetycznych, które przecież najczęściej należą do zbioru zasobów nieodnawialnych. Wreszcie, nie bez wpływu, pozostaje delokalizacja działalności wytwórczej przedsiębiorstw. Taniość czynników produkcji w niektórych regionach świata jest tak duża, że wywołała spore międzynarodowe przepływy kapitałowe w celu sfinansowania bezpośrednich inwestycji w tych regionach. Automatycznie oznaczało to zamykanie jednostek wytwórczych w regionach o wysokich kosztach użytku czynników produkcji, czyli w konsekwencji likwidację miejsc pracy.

[8] J. Barney, W. Hesterly, Strategic..., *op. cit.*, s. 100.
[9] R. Sanchez, Analyzing..., *op. cit.*, s. 351.
[10] *Ibidem*, s. 346.

Zjawiska te z pewnością prowadzą do restrukturyzacji otoczenia biznesowego większości przedsiębiorstw:

1) zmienia się dostępność kredytów, a więc i koszt finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstw. Pozyskanie kredytu obrotowego i inwestycyjnego jest trudniejsze i kosztowniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Znaczenie kapitału obcego, a zatem możliwości lewarowania finansowego i operacyjnego przy jego pomocy bądź to przestaje być możliwe, bądź też jest kosztowne, a więc niewarte ryzyka. Finansowanie projektów rozwojowych w przedsiębiorstwach wymaga więc poszukiwania innych źródeł, często w ramach kapitałów własnych. Coraz większe znaczenie muszą mieć giełdy kapitałowe. Zwraca na to uwagę Nouriel Roubini, wskazując na niewytłumaczalnie szybkie tempo wzrostu indeksów giełdowych w USA[11];
2) przemianom ulegają rynki pracy. Wskutek kryzysu w większości regionów świata obserwuje się rosnącą stopę bezrobocia, niekiedy w katastrofalnych rozmiarach. *Stopa zatrudnienia ulega trwałemu obniżeniu, ponieważ boom sprzed kryzysu zasysał siłę roboczą do tych obszarów gospodarki – takich jak budownictwo w USA – które nie są już dłużej potrzebne w takiej skali. Relokacja siły roboczej pomiędzy sektorami wymaga czasu i jeżeli początkowy skok bezrobocia okaże się trwały, byli pracownicy tracą umiejętności, kontakty i determinację, by pracować. Te straty mają charakter trwały. Hiszpania, z bezrobociem sięgającym prawie jednej piątej siły roboczej i deficytem budżetowym na poziomie 10 procent dochodu narodowego brutto, to tylko jedna ze spuścizn kultury wzrostu napędzanego łatwym kredytem, po której nastąpił zeszłoroczny krach*[12]. W konsekwencji można mówić o trwałym obniżeniu wielkości popytu na wszystkich rynkach;
3) rywalizacja między bezpośrednio konkurencyjnymi przedsiębiorstwami musi wzrosnąć. Kurczący się popyt na większość dóbr i usług przekłada się na sprzedaż realizowaną przez poszczególne przedsiębiorstwa. Ich dążenie do obrony dotychczasowej skali działalności musi prowadzić do nasilenia walki konkurencyjnej. Niewątpliwie wyzwala to niebezpieczeństwo deflacji. *W USA roczna stopa inflacji stała się ujemna po raz*

[11] Roubini ostrzega przed dolarową bańką i nawrotem kryzysu finansowego, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7196114,Roubini_ostrzega_przed_dolarowa_banka_i_nawrotem_kryzysu.html (6 grudnia 2009 r.).

[12] Recesja pozostawi głębokie rany, http://ft.onet.pl/10,36774,recesja_pozostawi_glebokie_rany,artykul.html (6 grudnia 2009 r.).

pierwszy od 1955 roku, znów spadają ceny w Japonii i ledwie rosną w strefie euro[13].

Widzimy, że diametralnej zmianie podlega charakterystyka struktury otoczenia sektorowego przedsiębiorstw, co pozwala spodziewać się:

1) migracji dostępności źródeł finansowania w kierunku preferowania kapitałów własnych, co przesuwa także znaczenie poszczególnych strategii funkcjonalnych. Szczególnie istotna staje się strategia Investor Relations. *IR jest dziedziną zarządzania strategicznego, która integruje finanse, komunikację, marketing i przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, żeby umożliwić wzajemną wymianę informacji między przedsiębiorstwem a społecznością finansowych inwestorów i audytorów*[14]. Czasem można spotkać się nawet z opinią, że: *w niedobrych czasach dobre relacje inwestorskie są ważniejsze niż kiedykolwiek. A w ekstremalnych przypadkach mogą nawet stanowić o przetrwaniu lub upadku przedsiębiorstwa*[15];
2) zmieniające się relacje między pracodawcami a pracobiorcami prowadzą do dwojakiego rodzaju konsekwencji:
   - prosty związek między wydajnością pracy a wynagrodzeniem pracy przestaje obowiązywać. Pojawia się przecież pokusa i możliwość pozyskiwania niegorszych pracowników z rynku pracy niższym kosztem. Zresztą potencjalny zakres poszukiwań prawdopodobnie powiększa się wskutek rozwoju technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, co ułatwia *off* i *near shoring*. Strategicznym zadaniem będzie zatem uelastycznienie zatrudnienia, czyli w większym stopniu nastawienie na zatrudnianie krótkookresowe. Oczywiście nie jest to pożądane w odniesieniu do wszystkich grup pracowników. Coraz bardziej potrzebne zatem będzie zastosowanie idei koniczyny, propagowanej przez Charlesa Handy'ego,
   - powyższe może jednak szkodzić reputacji przedsiębiorstwa. Specjalnej troski wymagać będzie strategia kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu. W szczególności zdefiniowania będzie wymagać to, jak dążyć do inwestowania w zasoby ludzkie;
3) wzrost rywalizacji między przedsiębiorstwami jednego sektora zwykle wyzwala wariantowe dążenia:
   - jeden scenariusz to wojna cenowa, która, jak wiadomo, ma zazwyczaj bardzo wyniszczające skutki. Jeśli rozwój zdarzeń idzie w tym właś-

[13] M. Krzak, Czy grozi nam deflacja, http://ceo.cxo.pl/artykuly/344759/Widmo.deflacji.html (6 grudnia 2009 r.).

[14] http://en.wikipedia.org/wiki/Investor_relations (6 grudnia 2009 r.).

[15] K. Konarski, Relacje inwestorskie w ciężkich czasach, http://www.parkiet.com/artykul/12,873392_Relacje_inwestorskie __w_ciezkich_czasach.html (6 grudnia 2009 r.).

nie kierunku, to niewątpliwie specjalnie starannego przygotowania powinna wymagać strategia cenowa przedsiębiorstwa,

- inny możliwy scenariusz to przedefiniowanie struktury sektora w kierunku wyłonienia pewnej liczby grup strategicznych. Oznacza to dążenie do strategii koncentracji aktywności gospodarczej (specjalizacji).

Powyższe wskazuje na wnioski płynące z zastosowania perspektywy IO. Trochę inne aspekty odnowy strategicznej wysuwają się na plan pierwszy, jeśli zastosować perspektywę RBV. Szczególnie istotne znaczenie ma tutaj proces wyczerpywania zasobów naturalnych i delokalizacji przedsiębiorstw.

Wyczerpywanie się zasobów naturalnych oznacza, z ekonomicznego punktu widzenia, ograniczanie podaży tych zasobów i to w tempie szybszym niż ewentualny spadek popytu wskutek obniżki globalnej skali aktywności gospodarczej. W efekcie należy się spodziewać stałej tendencji do wzrostu cen zasobów naturalnych, co automatycznie przekłada się na wzrost kosztów działalności przedsiębiorstw. Niewątpliwie uprzywilejowuje to obszar strategii technologicznych przedsiębiorstwa. Istotnym zagadnieniem staną się technologie utylizacyjne i recyclingowe. Zarówno w odniesieniu do jednych, jak i do drugich nacisk musi być położony na zwiększenie intensywności wykorzystania dostępnych zasobów oraz na odzyskiwanie składników i energii z odpadów. Potanienie eksploatacji potrzebnych zasobów na powrót postawi zagadnienie znaczenia zaawansowanej technologii i potrzeby stałego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Jeśli ich finansowanie będzie trudne do udźwignięcia przez pojedyncze przedsiębiorstwa, to spowoduje to powrót do aktywności w dziedzinie aliansów strategicznych i projektów kopetycyjnych.

Z kolei delokalizacja przedsiębiorstw nada strategiczną rangę problemom różnic kulturowych i strategicznego zarządzania crosskulturowego. Nie do utrzymania na dłuższą metę będą strategie dominacji czy indyferentyzmu kulturowego, natomiast pojawi się potrzeba integracji międzykulturowej. Można zatem spodziewać się rosnącej liczby międzynarodowych zespołów pracowniczych i konieczności opracowania międzynarodowych ścieżek kariery profesjonalnej.

Zmieniające się uwarunkowania będą determinować reinżynierię naturalnych trajektorii doskonalenia zdolności przedsiębiorstw:

1) akumulowany w przedsiębiorstwie kapitał ludzki będzie wartościowy tylko wówczas, gdy będzie wynikać z organizacyjnego opanowania budowy międzynarodowych zespołów pracowniczych. Wymaga to czerpania z międzynarodowych rynków pracy i opanowania *know how* integrowania pracowników pochodzących z odmiennych tradycji kulturowych. Większego znaczenia należy jednak spodziewać się z tytułu wzmacniania wartości kapitału organizacyjnego i relacyjnego. Kapitał organizacyjny wymaga kształtowania wzorców zachowań organizacyjnych, czyli nadawania dzia-

łaniom pracowników większej przewidywalności. Najbardziej wrażliwym problemem okaże się pewnie granica między biurokratyzmem a harmonizacją zachowań organizacyjnych. Raz jeszcze potrzebne okazuje się sięgnięcie do idei Charlesa Handy'ego tzw. zasady przenicowanego pączka. Budowa kapitału organizacyjnego będzie zatem potrzebować niestandardowej instytucjonalizacji wewnątrzorganizacyjnej. Kapitał relacyjny wymaga porzucenia perspektywy konkurencji na rzecz perspektywy kooperacji. Prowadzi to do dążenia do konstruowania sieci przedsiębiorstw, w której należy bardzo precyzyjnie identyfikować jednostki centralne i graniczne oraz odróżniać jednostki balastowe i obce;

2) rosnące znaczenie dziedziny stosowanych technologii przesuwa wartość zdolności posiadanych przez przedsiębiorstwo z obszaru doskonałości wykonania na obszar innowacyjności i odkrywczości.

4. Podsumowanie

Według Reevesa i Deimlera z BCG tradycyjna reakcja strategiczna na kryzys przypomina zachowanie niedźwiedzia zimą – przedsiębiorstwa zamrażają swą aktywność i zasoby na czas recesji. Jednak warunkiem sukcesu takiej strategii jest relatywnie szybki powrót gospodarki do stanu sprzed recesji[16]. Dzisiaj wiele jednak wskazuje, że ani recesja nie potrwa krótko, ani po niej gospodarka globalna nie będzie taka jak wcześniej. Wszystko to skłania do wniosku, że krytycznym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem stanie się umiejętność sprawnego przeprowadzenia odnowy strategicznej.

Dwa punkty widzenia na odnowę strategiczną w obecnych realiach gospodarczych, mianowicie perspektywa IO oraz perspektywa RBV, ujawniają potencjalnie ważne obszary przyszłych decyzji strategicznych. Wymagania otoczenia konkurencyjnego uprzywilejowują przemyślenie relacji z istniejącymi i potencjalnymi inwestorami, sposoby uelastycznienia zatrudnienia oraz dążenie do koncentracji (specjalizacji) aktywności gospodarczej. Z kolei skupienie uwagi na zdolnościach przedsiębiorstwa powinno prowadzić do wykreowania nowych trajektorii ich rozwoju, specjalnie zogniskowanych na budowaniu międzynarodowych zespołów pracowniczych, na standaryzowaniu zachowań organizacyjnych i budowie sieci przedsiębiorstw, jednocześnie nie szkodząc potencjałowi innowacyjnemu przedsiębiorstwa.

[16] M. Reeves, M. S. Deimler, Thriving under adversity. Strategies for growth in the crisis and beyond, BCG 2009, s. 3.

5. Bibliografia

1. Barney J., Hesterly W., Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases, Pearson Education, New Jersey 2006.
2. Hart H., Berger A., Using time to generate corporate renewal, „International Journal of Operations and Production Management", 1994, Vol. 14, No. 3.
3. Hoskisson R., Hitt M., Watt W., Yiu D., Theory and research of strategic management: swing and a pendulum, „Journal of Management", 1999, Vol. 25, iss. 3.
4. Investor relations, http://en.wikipedia.org/wiki/Investor_relations (6 grudnia 2009 r.).
5. Konarski K., Relacje inwestorskie w ciężkich czasach, http://www.parkiet.com/artykul/12,873392_Relacje_inwestorskie __w_ciezkich_czasach.html (6 grudnia 2009 r.).
6. Krzak M., Czy grozi nam deflacja, http://ceo.cxo.pl/artykuly/344759/Widmo.deflacji.html (6 grudnia 2009 r.).
7. Pitkethly R., Analysing the environment, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003.
8. Roubini ostrzega przed dolarową bańką i nawrotem kryzysu finansowego, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7196114,Roubini_ostrzega_przed_dolarowa_banka_i_nawrotem_kryzysu.html (6 grudnia 2009 r.).
9. Sanchez R., Analyzing internal and competitor competences. Resources, capabilities, and management processes, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003.

Dominika Bąk-Grabowska
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Założenia i realizacja pomocy rządowej dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem

1. Wprowadzenie

Procesy zachodzące w globalnej gospodarce upoważniają do mówienia o kryzysie gospodarczym. Z tym zjawiskiem koresponduje problem kryzysu działalności przedsiębiorstwa, który należy rozumieć jako proces niekorzystnych, trudno odwracalnych zmian w przebiegu i wynikach działalności gospodarczej, obejmujących większość lub wszystkie obszary (strefy) działania przedsiębiorstwa, stanowiących zagrożenie dla jego istnienia[1].

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej wiąże się ze swobodą działalności gospodarczej i rodzi oczekiwania, że dotknięte kryzysem podmioty podejmą próbę wychodzenia z niego we własnym zakresie. Ewentualne niepowodzenia w tym obszarze można natomiast uznać za naturalną weryfikację sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw i eliminację z rynku jednostek najsłabszych. Obecny kryzys, którego źródłem były spekulacyjne działania instytucji finansowych głównie na rynku amerykańskim, pokazał jednak, że nawet w ramach najbardziej liberalnych systemów gospodarczych, zasadne bywa podejmowanie interwencji rządowej w celu przyspieszenia wychodzenia gospodarki z kryzysu. Rządy i banki centralne wielu krajów, a także organizacje międzynarodowe (głównie Międzynarodowy Fundusz Walutowy) zostały zmobilizowane do podjęcia działań pomocowych. Uważa się, że decyzje te były poparte wnioskami z przebiegu tzw. wielkiego kryzysu z przełomu lat 20. i 30. XX wieku, kiedy bierność władz publicznych spowodowała negatywne konsekwencje. W obecnym kryzysie działania pomocowe polegają na opracowywaniu i uruchamianiu programów antykryzysowych, co oznacza transfer środków publicznych do sektora prywatnego[2].

Obok zdynamizowania korzystnych procesów gospodarczych, u podstaw decyzji o rządowej interwencji antykryzysowej leży chęć ograniczenia negatywnych skutków społecznych kryzysu. Przedsiębiorstwa, zmuszane do ograniczania

---

[1] M. Karaś, J. Lichtarski, Kryzysy i ich przezwyciężanie, w: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, pod red. J. Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 129–133.

[2] B. Wyżnikiewicz, Kryzys a polska gospodarka w 2009 roku, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" Nr 1/2009, s. 3–8.

kosztów działania i, w odpowiedzi na spadającą liczbę zamówień, relatywnie często decydują się bowiem na redukcję zatrudnienia. Z badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych wynika, że zwolnienia pracowników w związku z kryzysem przeprowadziła, lub zamierza przeprowadzić w ciągu najbliższego roku, blisko połowa amerykańskich firm[3]. W Polsce tylko w ciągu 11 miesięcy dekoniunktury (od grudnia 2008 roku do listopada 2009 roku) przybyło blisko 300 tys. bezrobotnych[4].

Polski rząd zdecydował się na wprowadzenie programu pomocowego dla przedsiębiorstw objętych kryzysem głównie w ramach tzw. pakietu antykryzysowego. W niniejszym opracowaniu przedstawiono założenia pakietu antykryzysowego, a także wstępną ewaluację jego realizacji. Jednym z kierunków podjętych prac było zebranie opinii dolnośląskich przedsiębiorców oraz pracowników terenowego biura Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (podmiotu odpowiedzialnego za realizację programu pomocowego w regionie), dotyczących pakietu antykryzysowego. Należy przy tym wskazać, że badania miały charakter rozpoznawczy, grupa respondentów nie stanowi próby reprezentacyjnej dla regionu. W opracowaniu wykorzystano ponadto dane opublikowane w periodykach biznesowych.

2. Założenia pomocy rządowej dla przedsiębiorstw w trudnej sytuacji ekonomicznej

Pakiet antykryzysowy jest częścią inicjatywy rządowej, zmierzającej do zapobiegania negatywnym skutkom kryzysu gospodarczego. Początkowo w ramach proponowanych rozwiązań znalazły się cztery programy: pakiet antykryzysowy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, pakiet Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, dopłaty do kredytów hipotecznych dla osób tracących pracę oraz Rezerwa Solidarności Społecznej.

Ostatni ze wskazanych programów w ogóle nie wszedł w życie. Istnieje natomiast możliwość uzyskania dopłaty do kredytów hipotecznych, ale do listopada 2009 roku skorzystało z niej niewiele ponad 600 osób (planowano objąć działaniem 50 tys. osób). Pakiet Ministerstwa Rozwoju Regionalnego obejmuje takie działania, jak wsparcie dla osób podejmujących pracę poza miejscem zamieszkania, dotacje dla zakładających własne firmy oraz zwiększenie limitu pomocy publicznej dla przedsiębiorstw. Są one finansowane ze środków unijnych.

Najważniejsze założenia pomocowe uwzględniono w programie antykryzysowym, będącym bezpośrednią inicjatywą Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Rząd przeznaczył na jego realizację 1,5 mld zł ze środków Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP). Wsparcie finansowe możliwe

[3] www.watsonwyatt.com/scripts, 20 marca 2009 r.
[4] www.gazetaprawna.pl, 12 listopada 2009 r.

jest na podstawie Ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (tzw. specustawa), która weszła w życie 22 sierpnia 2009 roku[5]. Specustawa ma charakter epizodyczny i będzie obowiązywać do końca 2011 roku. Jeżeli jednak zawarte w niej rozwiązania będą spełniać swoją funkcję, zostanie podjęta próba przekonania partnerów społecznych do włączenia zapisów specustawy na stałe do porządku prawnego. W założeniach realizacja ustawy ma być monitorowana przez specjalny zespół, w skład którego wchodzą przedstawiciele: Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Skarbu, FGŚP oraz przedstawiciele partnerów społecznych[6].

Podstawowym celem specustawy jest utrzymanie miejsc pracy w przedsiębiorstwach, które z powodu kryzysu utraciły część zamówień i znalazły się w przejściowych kłopotach finansowych. Założono, że dzięki wdrożeniu działań pomocowych przedsiębiorstwa te będą mogły przetrwać najgorszy okres i nie będą zmuszone do redukowania zatrudnienia.

Proponowane działania można podzielić na dwie podstawowe grupy:

1) działania pomocowe, którymi mogą zostać objęte tylko te przedsiębiorstwa które potrafią wykazać negatywne oddziaływanie kryzysu gospodarczego na swoją działalność. Owo wykazanie ustawodawca doprecyzował jako obowiązek udokumentowania, że w przedsiębiorstwie nastąpił przynajmniej 25% spadek sprzedaży w kolejnych trzech miesiącach po 1 lipca 2008 roku, względem tych samych trzech miesięcy w okresie sprzed 1 lipca 2008 roku (jednak nie wcześniejszym niż sprzed 1 lipca 2007 roku);
2) działania pomocowe, z których – po spełnieniu pewnych warunków o charakterze ogólnym – mogą korzystać wszystkie przedsiębiorstwa.

W pierwszej grupie znalazły się dwa podstawowe działania: dopłaty do wynagrodzeń pracowników i stypendia szkoleniowe. Spadek popytu spowodowany kryzysem przekłada się na mniejsze zapotrzebowanie na wewnętrznym rynku pracy przedsiębiorstwa. Alternatywę dla zwolnień pracowników stanowi obniżanie wymiaru czasu pracy (to działanie opisywane jest w anglojęzycznej literaturze przedmiotu jako *work sharing*). Mniejsza liczba roboczogodzin to mniejsze wynagrodzenie dla pracownika. I właśnie tę różnicę, w formie dopłat do wynagrodzeń (maksymalnie do wysokości zasiłku dla bezrobotnych, który do końca 2009 roku wynosi 575 zł, a potem ma wzrosnąć do 717 zł) ma pokrywać FGŚP.

W przypadku stypendiów dla pracowników również oparto się na założeniu, że korzystnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem jest zmniejszenie wymiaru czasu pracy personelu. Uzyskaną w ten sposób rezerwę

[5] Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców Dz.U. z 7 sierpnia 2009 r.

[6] http://www.fgsp.gov.pl/UserFiles/File/MPiPS_240809.pdf, 13 listopada 2009 r.

czasową można wykorzystać na doskonalenie zawodowe pracowników. W tym celu przedsiębiorca musi utworzyć fundusz szkoleniowy. Pracownik objęty tym programem otrzymuje stypendium w wysokości zasiłku dla bezrobotnych ze środków FGŚP oraz wynagrodzenie należne mu za przepracowany czas.

W obu opisanych powyżej przypadkach przedsiębiorca partycypujący w programie musi przestrzegać ograniczeń, wśród których za najważniejsze należy uznać: obowiązek zagwarantowania pracownikowi miesięcznych świadczeń (łącznie z dopłatami z FGŚP) przynajmniej na poziomie wynagrodzenia minimalnego (w 2009 roku jest to 1276 zł brutto, ale w kolejnych latach ma ono ulec podwyższeniu) oraz zakaz zwolnienia objętego działaniem pomocowym pracownika w okresie realizacji programu u przedsiębiorcy, a także w analogicznym okresie następującym bezpośrednio po zakończeniu realizacji programu. Pracownicy, mający zostać objęci programem pomocowym, muszą na to wyrazić pisemną zgodę. Przedsiębiorca zobowiązany jest ponadto do opracowania i dołączenia do składanego wniosku programu naprawczego o rocznym horyzoncie czasowym, którego realizacja powinna zacząć się w miesiącu następującym po złożeniu wniosku w terenowym biurze FGŚP.

W drugiej ze wskazanych grup znalazły się działania, które mogą zostać wprowadzone we wszystkich zainteresowanych tym przedsiębiorstwach. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć uelastycznianie rozwiązań w obszarze czasu pracy, co może wiązać się z wydłużeniem okresu rozliczeniowego nawet do roku, oraz zmianę zasad zatrudniania pracowników na podstawie umów terminowych, która sprowadza się do ograniczenia do 24 miesięcy maksymalnego czasu zatrudniania pracownika na podstawie umowy/umów na czas określony. W świetle powyższej zasady, trzecia z rzędu umowa zawierana z pracownikiem nie staje się automatycznie umową na czas nieokreślony. Przedsiębiorca uelastyczniający formy organizacji czasu pracy musi przestrzegać należnych pracownikowi przywilejów, jak prawo do nieprzerwanego odpoczynku w wymiarze dobowym i tygodniowym oraz prawo do zachowania miesięcznego wynagrodzenia w kwocie nie niższej niż wartość wynagrodzenia minimalnego.

Opisane działania stwarzają przedsiębiorcom możliwość bardziej elastycznego reagowania na wahania rynkowe, w tym na okresowe spadki liczby zamówień, przy jednoczesnym utrzymaniu miejsc pracy. Rodzi się zatem pytanie, czy przedsiębiorcy są nimi w praktyce zainteresowani.

3. Wstępna ewaluacja realizacji założeń pakietu antykryzysowego

W celu dokonania oceny rządowego programu pomocowego przeprowadzono badania ankietowe w grupie 40 przedsiębiorstw. W dwóch przypadkach opinie wyrazili właściciele, w pozostałych menedżerowie lub specjaliści dysponujący wiedzą o sy-

tuacji firmy w analizowanych obszarach. Każdorazowo przed przeprowadzeniem ankiety respondenci zostali zapoznani z założeniami pakietu antykryzysowego, ponieważ większość z nich nie miała orientacji w tym zakresie.

W badanej grupie przeważały przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Dolnego Śląska (ponad 72%). Pozostałe to w większości duże przedsiębiorstwa, w tym międzynarodowe, mające we Wrocławiu jedynie swoje przedstawicielstwa (oddziały). W badanej grupie znalazły się zarówno duże, średnie, małe, jak i mikro przedsiębiorstwa. Reprezentowany był szeroki wachlarz profili działalności, w tym: budownictwo, motoryzacja, sektor finansowy, gastronomia czy telekomunikacja.

Istotną kwestią jest, czy badane przedsiębiorstwa odnotowały spadek sprzedaży w wyniku kryzysu gospodarczego. Ponad 62% respondentów odpowiedziało na to pytanie twierdząco. Z danych udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że najistotniejszymi barierami, identyfikowanymi obecnie przez przedsiębiorstwa w prowadzeniu działalności gospodarczej, są: niedostateczny popyt na rynku krajowym (63% przedsiębiorstw), niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej (64%) oraz niedostateczny popyt na rynku zagranicznym (49%) – są to jednocześnie bariery, których znaczenie w skali roku 2009 wzrosło w największym stopniu. Ponad dwukrotnie zmalało natomiast znaczenie niedoboru wykwalifikowanych pracowników, jako bariery prowadzenia działalności, co należy wiązać z kryzysem gospodarczym i redukowaniem zatrudnienia w przedsiębiorstwach[7]. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa w większości nadal odczuwają skutki kryzysu i mogą być zainteresowane działaniami pomocowymi.

W badanej grupie zidentyfikowano jedno przedsiębiorstwo biorące udział w programie antykryzysowym i korzystające z działania polegającego na obniżeniu wymiaru czasu pracy i szkoleniu pracowników. W jednym przypadku uznano, że firma wiedziała o tej opcji i zamierza z niej skorzystać. Osiem kolejnych firm zamierza zainteresować się bliżej taką możliwością, ponieważ dopiero w trakcie wprowadzenia do ankiety respondenci dowiedzieli się o niej. 75% przedsiębiorstw nie jest zainteresowanych wdrożeniem działania. Opcja szkoleniowa uzyskała pozytywną ocenę przedsiębiorców (blisko 86% opinii).

Subsydiowanie wynagrodzeń pracowników przy obniżeniu wymiaru czasu pracy to opcja, z której zamierza skorzystać dwóch przedsiębiorców. Pięciu zadeklarowało zainteresowanie się działaniem po tym, jak zostali z nim zapoznani. Pozostali nie są zainteresowani, choć również i wśród nich przeważały opinie pozytywne (75%).

Interesujące wyniki przyniosła ocena propozycji rządowych z tzw. drugiej grupy. Uelastycznianie czasu pracy to działanie, którym firmy albo nie są zainte-

[7] www.gus.pl, 1 grudnia 2009 r.

resowane (40%), albo już wcześniej je wprowadziły, korzystając z możliwości, jakie daje pracodawcom Kodeks pracy (50%). W pozostałych przypadkach zadeklarowano chęć wdrożenia, bądź zainteresowania się działaniem. Podobnie jest w przypadku zmiany zasad zawierania z pracownikami umów terminowych. Ponad 38% respondentów nie jest tym zainteresowanych, natomiast aż 47% przedsiębiorców oświadczyło, że firmy wykorzystywały umowy terminowe już wcześniej (w zdecydowanej większości przypadków obchodząc obowiązek przechodzenia na umowę na czas nieokreślony). W jednej z małych firm prowadzących działalność gastronomiczną przyznano, że standardem jest zatrudnianie pracownika „na czarno" (bez jakiejkolwiek umowy) przez pierwszych kilka miesięcy, a dopiero później podpisanie z nim umowy, z reguły w formie umowy-zlecenia. Zatrudnianie pracowników na czas nieokreślony w ogóle nie jest praktykowane w tym przedsiębiorstwie. W kilku firmach stwierdzono, że terminowe zatrudnianie ma głównie charakter niepracowniczy (zawierane są z pracownikami umowy cywilnoprawne), co wyłącza pracodawcę z obowiązku przestrzegania przepisów Kodeksu pracy.

W ogólnej ocenie rozwiązań pakietu antykryzysowego przeważały opinie pozytywne (64%), 16% respondentów wskazywało argumenty zarówno na korzyść rządowych propozycji, jak i przeciwko nim, a 20% oceniło propozycje negatywnie. W ocenach krytycznych dominowały zarzuty co do złej polityki informacyjnej i zbyt dużych obostrzeń przy kwalifikowaniu przedsiębiorców do programu. Wiele opinii o programie było rozbudowanych, nawiązujących do wcześniejszych doświadczeń przedsiębiorców ze współpracy z jednostkami administracji publicznej, i niewątpliwie warto byłoby poddać je głębszej analizie. Ciekawym wątkiem wydaje się określenie działań pomocowych proponowanych w ramach pierwszej grupy rozwiązań, jako ukierunkowanych na pomoc pracownikom, a nie przedsiębiorcom. Niektórzy respondenci nie widzieli sensu we wdrażaniu czasochłonnych procedur w celu utrzymania miejsc pracy, uważając jednocześnie, że zwalnianie pracowników to rozwiązanie racjonalne w okresie dekoniunktury. W jednym przypadku wskazano nawet, że zwolnienia grupowe dają możliwość racjonalizacji zatrudnienia w firmie, poprzez pozbycie się pracowników mało efektywnych, często korzystających ze zwolnień chorobowych itp.

Ewaluację realizacji pakietu antykryzysowego w listopadzie 2009 roku przeprowadziły media. Z danych zebranych przez „Dziennik Gazetę Prawną" wynika, że w skali całego kraju zaledwie 63 firmy złożyły wniosek o dopłaty do wynagrodzeń dla pracowników. Stwierdzono przy tym, że rząd zbyt późno uchwalił niezbędne ustawy, które miały zapobiegać skutkom kryzysu. Generalnie realizację programu oceniono negatywnie[8].

[8] www.gazetaprawna.pl, 12 listopada 2009 r.

Na fali krytyki programu napotkano trudności w uzyskaniu opinii pracowników dolnośląskiego terenowego biura FGŚP w sprawie jego realizacji. Wyraźnie dało się odczuć, że rozmówcy nie są zainteresowani szukaniem przyczyn niepowodzeń, natomiast przyjmują postawę obronną wobec pojawiających się w mediach zarzutów. W ich opinii ujemne oceny funkcjonowania programu pomocowego były przedwczesne. Zainteresowanie uzyskaniem wsparcia wśród dolnośląskich przedsiębiorców jest duże, choć dotychczas nie przełożyło się to na znaczącą liczbę złożonych wniosków (do 13 listopada 2009 roku wpłynęło ich zaledwie kilka). Przedsiębiorcy wykazują w tym względzie zachowawczość, jak przy wielu nowych programach, których przydatność nie została jeszcze praktycznie zweryfikowana. Z pytań kierowych do biura wynika, że wiele zapisów specustawy budzi niejasności. Problemów przedsiębiorcom nastręcza również przygotowanie programu naprawczego. Po części wynika to zapewne z braku pomysłu na restrukturyzowanie przedsiębiorstwa i przyjmowania postawy biernego oczekiwania na polepszenie koniunktury gospodarczej. Zebrane opinie pozwalają na dokonanie pierwszych podsumowań w zakresie oceny realizacji założeń pakietu antykryzysowego.

4. Podsumowanie

Rządy państw, w których zdecydowano się na wdrożenie programów pomocowych dla sektora prywatnego, przekonują, że są to działania potrzebne i skuteczne. Należy jednak zrobić wszystko, aby proces transferu środków był jak najbardziej efektywny. W Polsce działania wdrażane w ramach pakietu antykryzysowe nie przynoszą spodziewanych efektów. Pomimo że właściwa ewaluacja zostanie dokonana dopiero po zakończeniu okresu realizacji programu, tj. po 2011 roku, już teraz można zauważyć rozziew pomiędzy liczbą przedsiębiorstw, które znalazły się w trudnej sytuacji spowodowanej kryzysem, a liczbą przedsiębiorstw ubiegających się o pomoc. Nawet, jeżeli uznamy, że dla części przedsiębiorstw pomoc ta okazała się spóźniona, to i tak program powinien spotkać się z większym zainteresowaniem.

W ocenie merytorycznej założeń programu należy zwrócić uwagę na dwie podstawowe kwestie: działania z tzw. pierwszej grupy nie spełniają optymalnie oczekiwań przedsiębiorców, zbyt optymistycznie przyjęto bowiem, że ochrona miejsc pracy leży w interesie przedsiębiorców, natomiast działania z tzw. drugiej grupy w praktyce mogą być, i są, realizowane bez bazowania na zapisach specustawy. Zastrzeżenia budzi sposób wdrażania programu: do zainteresowanych nie docierają niezbędne informacje, a kryteria kwalifikowania przedsiębiorstw do programu oceniane są jako zbyt ostre. Wydaje się, że przynajmniej część z nakreślonych problemów można rozwiązać w trakcie realizacji programu. Z pozostałych błędów należy wyciągnąć wnioski na przyszłość.

5. Bibliografia

1. Karaś M., Lichtarski J., Kryzysy i ich przezwyciężanie, w: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, pod red. J. Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
2. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, Dz.U. z 7 sierpnia 2009 r.
3. Wyżnikiewicz B., Kryzys a polska gospodarka w 2009 roku, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", Nr 1/2009.
4. www.gus.pl, 1 grudnia 2009 r.
5. www.fgsp.gov.pl/UserFiles/File/MPiPS_240809.pdf, 13 listopada 2009 r.
6. www.gazetaprawna.pl, 12 listopada 2009 r.
7. www.watsonwyatt.com/scripts, 20 marca 2009 r.

Maciej Czarnecki
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

1. Wprowadzenie

Polska gospodarka w IV kwartale 2008 roku w widoczny sposób zwolniła, choć na tle Europy jesteśmy jednym z nielicznych krajów, które zdołały utrzymać wzrost PKB. Jednak kryzys nie pozostaje bez wpływu na działanie rodzimych firm: sześć na dziesięć firm odczuwa już negatywne skutki kryzysu gospodarczego[1].

Termin „kryzys" zwykle ma wydźwięk negatywny, nadmiernym uproszczeniem byłoby jednak stwierdzenie, że sytuację gospodarczą końca 2008 roku oraz całości 2009 roku można rozpatrywać jedynie jako zagrożenie dla funkcjonowania firm. Kryzys zmusza do podejmowania wyzwań, reorganizacji firm, szukania nowych dróg dotarcia do odbiorców itd. Wyniki badań wskazują, że dla 90% firm kryzys jest impulsem do wdrażania zmian, niezależnie od ich kondycji finansowej. Dzięki wzrastającej w okresie kryzysu determinacji najwyższego kierownictwa do wprowadzenia niepopularnych, trudnych bądź ryzykownych zmian, a także większemu poziomowi niż w okresie prosperity akceptacji zmian ze strony pracowników, kryzys może wyzwolić pozytywną energię i spowodować mobilizację przedsiębiorstw do realizacji programów zwiększających efektywność gospodarowania.

Niniejszy artykuł pokazuje przykłady pozytywnych, proefektywnościowych zmian podjętych w obliczu klimatu gospodarczego panującego w IV kwartale 2008 roku, wprowadzonych w firmie ABC Sp. z o.o.[2] Zmiany zapoczątkowane w 2009 roku konsekwentnie przestawiają przedsiębiorstwo na wyższy poziom zarządzania, a ich skala i zasięg sprawiają, że można je zaklasyfikować do kategorii przełomów strategicznych w zarządzaniu.

---

[1] Strategie firm w kryzysie, Raport z badań firmy 4 Results poświęconych zmianom strategii zarządzania w polskich przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego w 2009 roku, Warszawa lipiec 2009 r.

[2] Nazwa firmy została w artykule zmieniona na prośbę jej Zarządu.

2. Zmiana warunkiem sukcesu

Każda znacząca zmiana, która zachodzi w otoczeniu organizacji, wywiera na nią wpływ i powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii[3]. Jak mawiał angielski przyrodnik, autor teorii doboru naturalnego, która wyjaśnia mechanizm ewolucji, Charles R. Darwin (1809–1882), *nie przetrwa ani gatunek najsilniejszy, ani najbardziej inteligentny, ale ten, który potrafi najlepiej przystosować się do zmian*[4]. Ich przeprowadzenie w organizacji to jedno z najtrudniejszych zadań dla zarządzających, na co zwrócił już uwagę włoski pisarz, historyk i dyplomata Niccolo Machiavelli (1469–1527), formułując w 1513 roku następującą przestrogę: *A trzeba zauważyć, że nie ma rzeczy trudniejszej w przeprowadzeniu ani wątpliwszej co do wyniku, ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak przewodnictwo przy tworzeniu nowych urządzeń. Albowiem reformator mieć będzie przeciw sobie wszystkich tych, którym ze starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi jego przyjaciółmi będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze*[5].

Dlaczego przeprowadzanie zmian jest tak trudne? Przede wszystkim ludzie niechętnie zmieniają swoje przyzwyczajenia. Wystarcza im to, co sprawdzało się w przeszłości; jeśli nie ma poważnego zagrożenia, pracownicy będą dalej robić to, co robili zawsze. A kiedy w firmie następowało po sobie wielu liderów, opór wobec zmian jest jeszcze silniejszy. Spuścizna rozczarowania i braku zaufania przyczynia się do powstania środowiska, w którym pracownicy automatycznie skazują następnego lidera reform na porażkę, zakładając, że jest on „taki sam, jak inni". Wezwania do poświęceń i samodyscypliny spotkają się z cynizmem, sceptycyzmem i odruchowym oporem[6].

Większość ludzi nie lubi zmian. Opór ten został wszechstronnie udokumentowany, ale z czego wynika? Poszczególne osoby zazwyczaj sprzeciwiają się zmianom z trzech powodów[7]:

1) niepewności – ludzie mogą się obawiać, że nie sprostają nowym wymaganiom;
2) obawy, że poniosą osobistą stratę; zmiana zagraża temu, co się zainwestowało w stan dotychczasowy. Im więcej ludzie zainwestowali w obecny system, tym bardziej mogą się opierać zmianom. Mogą obawiać się np.

---

[3] Z. Sapijaszka, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 14.

[4] Za: Z. Ściborek, Ludzie podczas zmian w organizacji, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 97.

[5] Za: J. Supernat, Zarządzanie strategiczne: pojęcia i koncepcje, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 98.

[6] D. Garlin, M. Roberto, Zmiana poprzez perswazję, w: Przywództwo w okresie zmian, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 96–97.

[7] S. Robbins, D. DeCenzo, Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 330 i n.

utraty: pozycji, pieniędzy, autorytetu, przyjaźni, wygody albo innych cenionych przez siebie wartości. Z tego też powodu zazwyczaj pracownicy o dłuższym stażu w większym stopniu sprzeciwiają się zmianom niż pracownicy stosunkowo nowi w organizacji. Osoby o długim stażu na ogół dużo zainwestowały w obecny system, a zatem mają więcej do stracenia w wyniku zmian;

3) przekonania, że zmiana nie leży w interesie organizacji; w tym przypadku wątpliwości zakomunikowane w „pozytywny sposób" mogą być dla organizacji korzystne, wywołując np. konstruktywne dyskusje na tematy związane z proponowanymi kierunkami zmian.

W świetle powyższego krótkiego wywodu widzimy, że kryzys gospodarczy może być okolicznością sprzyjającą wprowadzeniu zmian. Z jednej strony, kadra kierownicza jest bardziej zdeterminowana do podjęcia odważnych kroków, gdyż zbliżający się okres dekoniunktury może obnażyć słabości systemu zarządzania firmą, a niepodjęcie odpowiednich działań może doprowadzić, w konsekwencji, do słabych wyników finansowych bądź, w skrajnych okolicznościach, utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa i/lub jego bankructwa. Kierownictwo w okresie kryzysu dysponuje bardzo dobrym argumentem i uzasadnieniem do wprowadzenia niepopularnych zmian, a spodziewany opór ze strony pracowników oraz części kierownictwa niechętnej zmianom maleje. Samo zagrożenie kryzysem często jest wystarczająco wiarygodnym argumentem sprzyjającym przeprowadzeniu proefektywnościowych zmian. Dodatkowo, w okresie kryzysu zmienia się sytuacja na rynku pracy. Pracownicy szybciej zaakceptują zmianę, maleją przecież alternatywne możliwości znalezienia nowej pracy, w związku z czym czują się bardziej związani z firmą, przy jednoczesnym poczuciu „zagrożenia dla firmy", wynikającym z osłabienia koniunktury, spadku marż itp.

3. Kryzys jako asumpt do doskonalenia zarządzania organizacją – przypadek firmy ABC Sp. z o.o.

W niniejszym opracowaniu pokażemy przypadek wdrożenia odważnych zmian w zarządzaniu, do których bodźcem stał się kryzys gospodarczy. Zaprezentowane studium przypadku powstało na podstawie danych zebranych w okresie od września 2008 roku do grudnia 2009 roku. Dla zapewnienia wiarygodności i rzetelności wyników badań wykorzystano zasadę triangulacji metod badawczych. Studium przypadku powstało z obserwacji uczestniczącej, wywiadów swobodnych prowadzonych z kadrą zarządzającą oraz analizy dokumentacji finansowej. Dzięki formie badań podłużnych możliwe było zaobserwowanie dynamiki zjawiska, jakim jest zmiana.

3.1. Potrzeba wprowadzenia zmian w firmie ABC Sp. z o.o.

Firma ABC Sp. z o.o. powstała w 1998 roku. Przedmiotem jej działalności jest handel farbami, lakierami, akcesoriami malarskimi oraz materiałami budowlanymi. Firma zawiera w ofercie produkty najważniejszych producentów branży. Działalność rozpoczęła się od jednego oddziału handlowego, w 2002 roku firma miała 4 oddziały, w 2005 roku – 8 oddziałów, w 2008 roku było to już 13 oddziałów, pod koniec 2009 roku – 15 oddziałów, zaś liczba zatrudnionych w firmie osób wynosiła prawie 300.

Pomimo coraz większej skali działalności, zwiększenia stopnia skomplikowania realizowanych procesów, zwiększenia rozpiętości kierowania oraz wzrostu liczby pracowników, przedsiębiorstwo wciąż było zarządzane w sposób w dużym stopniu intuicyjny. Powodowało to odczuwanie stosunkowo typowych problemów wzrostu: znaczącą utratę bezpośredniej kontroli nad przebiegiem procesów realizowanych w oddziałach, brak spójności w postępowaniu poszczególnych oddziałów, niewykorzystywanie możliwych do osiągnięcia synergii firmy sieciowej, konkurowanie niektórych oddziałów o tych samych klientów, powtarzające się sytuacje podejmowania zbyt dużego ryzyka przez handlowców, a w konsekwencji powstawanie złych należności oraz malejącą możliwość intuicyjnej kontroli ponoszonych kosztów.

Najwyższe kierownictwo zdawało sobie sprawę z tego, co należy poczynić, aby firma była zarządzana bardziej profesjonalnie i proefektywnościowo. Pożądane zmiany można było ująć w trzech zasadniczych punktach:

1) zmiany z strukturze organizacyjnej oraz ich formalne zatwierdzenie i ogłoszenie;
2) zwiększenie stopnia formalizacji organizacji poprzez analizę procesów, ich restrukturyzację, formalizację, ogłoszenie, szkolenia oraz egzekwowanie;
3) odejście od intuicyjnej oceny efektywności działania firmy, jak i jej poszczególnych oddziałów, na podstawie danych księgowych oraz danych dotyczących realizowanych w oddziałach poziomów sprzedaży i marż, w kierunku rachunkowości zarządczej.

Z uwagi na ograniczone ramy niniejszej publikacji, autor skoncentrował się na wprowadzonych zmianach, reakcjach na nie oraz na ich rezultatach w zakresie odejścia od intuicyjnej oceny efektywności działania firmy, jak i jej poszczególnych oddziałów, na podstawie danych księgowych oraz danych dotyczących realizowanych w oddziałach poziomów sprzedaży i marż, w kierunku rachunkowości zarządczej.

3.2. Projekt zmiany

Projekt wdrożenia systemu rachunkowości zarządczej rozpoczęto we wrześniu 2008 roku analizą firmy, czyli serią spotkań zatrudnionego konsultanta z wyższą

i średnią kadrą kierowniczą. Analiza stanowiła podstawę do stworzenia ogólnego modelu rachunkowości zarządczej, który został poddany szerokiej dyskusji w podgrupach roboczych w październiku 2008 roku. Dyskusje te miały na celu:

- wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników i menedżerów do stworzenia konkretnego modelu funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej,
- przeprowadzenie pogłębionych analiz poszczególnych komórek organizacyjnych w zakresie potrzeb informacyjnych,
- zwiększenie poziomu akceptacji uzgodnionych zmian przez pracowników i menedżerów,
- edukację osób zatrudnionych w firmie w zakresie celów wdrożenia oraz funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej.

Jako datę początku funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej w firmie można przyjąć listopad 2008 roku. Wtedy to odbyła się finalna prezentacja projektu modelu rachunkowości zarządczej przez konsultanta przed prezesem firmy, dwoma dyrektorami handlowymi (ds. Handlu Hurtowego oraz Detalicznego), dyrektorem administracyjnym, kierownikiem Działu Infrastruktury, główną księgową oraz jej zastępcą. Końcowym akcentem prezentacji było zatwierdzenie zaproponowanego modelu oraz podjęcie decyzji o rozpoczęciu prac nad budżetem dla poszczególnych oddziałów oraz dla całej firmy na 2009 rok.

Przyjęty model zakładał między innymi: rozliczanie kosztów bezpośrednich, w podziale na miejsca powstawania kosztów (poszczególne oddziały firmy oraz Centrala); rozliczanie kosztów ogólnych (koszty Centrali i Zarządu) na poszczególne oddziały według klucza: liczba zatrudnionych w oddziale pracowników do liczby pracowników zatrudnionych w oddziałach firmy ogółem; rozliczanie kosztów finansowych (kalkulowanych jako iloczyn średniego ważonego kosztu kapitału oraz stanów należności i magazynowych dotyczących poszczególnych oddziałów); rozliczanie „bonusów" zadaniowych, zarówno otrzymywanych przez firmę, jak i przyznawanych przez firmę jej klientom, na poszczególne oddziały. Z uwzględnieniem wymienionych postanowień zostały pokazane wyniki firmy, jak i każdego z jej poszczególnych oddziałów za lata 2007 i 2008.

Dla każdego oddziału został sporządzony szczegółowy plan sprzedaży, marż i kosztów na rok 2009, z podziałem na poszczególne miesiące. Jako główny parametr został określony „wynik finansowy" uzyskiwany przez poszczególne oddziały. Wiązało się to z dużą zmianą mentalną zarówno dla kierowników oddziałów, którzy dotąd byli rozliczani z uzyskiwanych poziomów: sprzedaży oraz marży, jak i dla najwyższego kierownictwa firmy. W celu bardzo wyraźnego zaakcentowania tej zmiany oraz zwiększenia poziomu akceptacji i zrozumienia nowego systemu, kierownikom oddziałów, oprócz istniejącego systemu motywacyjnego, obiecano

dodatkową premię roczną wynoszącą 6% od uzyskanego wyniku finansowego skorygowanego o:

- saldo należności przeterminowanych o 30 i więcej dni,
- saldo zapasów nierotujących powyżej 365 dni oraz
- wynik inwentaryzacji.

Postanowiono, że szefowie oddziałów będą co miesiąc otrzymywać zestawienia zawierające wszystkie zaplanowane pozycje budżetowe, z podziałem na poszczególne miesiące, wraz z bieżącym odniesieniem do ich wykonania oraz do wykonania z 2008 roku. Postanowiono również, że tematy dotyczące budżetów oraz ich wykonania, jak również porównań między poszczególnymi oddziałami, będą otwierały comiesięczne spotkania szefów oddziałów i będą im poświęcane 2 do 3 godzin.

3.3. Rezultaty wdrożenia zmian

Wyniki wdrożenia przyjętego modelu systemu rachunkowości zarządczej były częściowym zaskoczeniem dla większości osób zarządzających firmą. Największą niespodzianką było „odkrycie", że oddział uchodzący za wzór do naśladowania ze względu na uzyskiwaną sprzedaż i marżę, okazał się nierentowny, z wynikiem przekraczającym minus 200 tys. zł (narastająco do listopada 2008 roku). Natomiast oddział oceniany dotąd za najmniej efektywny w firmie ze względu na uzyskiwaną sprzedaż i marżę, okazał się oddziałem najrentowniejszym, z zyskiem przekraczającym 500 tys. zł (narastająco do listopada 2008 roku). Analizy pokazały występowanie istotnych różnic między oddziałami w takich wskaźnikach, jak: uzyskiwana sprzedaż i marża w przeliczeniu na jednego handlowca, kierowcę czy magazyniera, stosunek i struktura stanów magazynowych w odniesieniu do sprzedaży, stosunek i struktura należności przeterminowanych w odniesieniu do sprzedaży, średnie odroczenie terminów płatności, relacje kosztów transportu w stosunku do sprzedaży itd. Analizy finansowe pokazały także wagę tzw. bonusów, otrzymywanych od dostawców za realizację określonych pułapów zakupów (jak się okazało, marże handlowe, uzyskiwane przez najlepsze oddziały, z trudem wystarczają na pokrycie kosztów osobowych zatrudnionych pracowników). Wyniki analiz doprowadziły do zmniejszenia zatrudnienia w sześciu oddziałach, w tym w jednym z oddziałów zmniejszono je aż o 15%. Zapobiegły także nowym zatrudnieniom bez wyraźnego uzasadnienia. Analizy ograniczyły bardzo wyraźnie „apetyt na kapitał" ze strony kierowników oddziałów – raty leasingowe i/lub odpisy amortyzacyjne od nowych środków trwałych wpływają na wynik finansowy, z którego rozliczani są kierownicy oddziałów.

Oprócz jednorazowego, stosunkowo prostego do uzyskania, efektu zmian w postaci restrukturyzacji zatrudnienia, szefowie oddziałów zaczęli myśleć w kate-

goriach rachunku ekonomicznego oraz wyniku finansowego. Widać to wyraźnie zarówno podczas comiesięcznych spotkań kierowników oddziałów, odbywających się w Centrali firmy, jak i kuluarowych dyskusji kierowników pomiędzy sobą, z dyrektorem handlowym, jak i z konsultantem.

Efektem tego są lepsze wyniki finansowe uzyskiwane przez zdecydowaną większość oddziałów w porównaniu z 2008 rokiem. Co prawda, od początku 2009 roku zwiększano również ofertę handlową niektórych oddziałów, ale analizy wykazują, że wzbogacenie oferty oraz zmiana filozofii gospodarowania spowodowały, że odpowiadają w podobnym stopniu za uzyskiwane lepsze wyniki w niesprzyjających warunkach gospodarczych.

3.4. Reakcja kadry średniego szczebla na zmiany

System rachunkowości zarządczej został przyjęty przez osoby, których zmiany dotyczyły najbardziej, czyli przez kierowników oddziałów, bez większych oporów. Przyczyną tego prawdopodobnie były:

- atmosfera gospodarcza panująca w IV kwartale 2008 roku, m.in. spowodowana tytułami w prasie codziennej, wieszczącymi *największą zapaść gospodarczą od czasów wielkiego kryzysu lat trzydziestych*, *załamanie się gospodarki kapitalistycznej* itp.,
- propagowana przez najwyższe kierownictwo firmy świadomość konieczności wdrożenia rachunkowości zarządczej w firmie, w związku z osiągnięciem przez nią dużych rozmiarów oraz z planami dalszego rozwoju,
- „miękkie" wprowadzenie budżetowania, bez sankcji za niezrealizowanie założeń budżetowych w pierwszym roku oraz z dodatkową premią roczną od wypracowanego wyniku finansowego,
- pozytywna kultura organizacyjna firmy, która, co do zasady, charakteryzuje się umiarkowaną otwartością na zmiany, lojalnością wobec firmy oraz jej głównego udziałowca;
- brak powodów do odrzucenia nowego systemu przez kierowników oddziałów rentownych; ich oddziały były przedstawiane w pozytywnym świetle w kontekście uzyskiwanych wyników finansowych, dodatkowo były to głównie oddziały najstarsze, których kierownicy mieli stabilną pozycję w strukturze organizacyjnej firmy oraz autorytet wśród kierowników i dyrektorów szczebla średniego i wyższego.

Reakcje kierowników oddziałów na wprowadzony system budżetowania i analiz można podzielić na kilka faz.

W **pierwszej fazie** kierownicy oddziałów jedynie obserwowali działanie systemu. W zdecydowanej większości przypadków nie mieli doświadczenia w pracy w firmach z rozwiniętym systemem rachunkowości zarządczej. Nie mieli także

pewności, czy zaproponowane zmiany będą miały charakter trwały, byli bowiem świadkami prób wdrożenia kilku projektów organizacyjnych, z których wiele kończyło się zaniechaniem.

Faza druga nastąpiła po kilku miesiącach funkcjonowania, kiedy pojawiało się coraz więcej sygnałów wskazujących na trwałość zmian (jedną z nich było zatrudnienie konsultanta do stałej obsługi systemu), a kierownicy zaczęli uczyć się systemu. Konsultantowi zaczęto zadawać coraz więcej pytań dotyczących metodologii i interpretacji analiz finansowych. Pytania i pojawiające się wątpliwości były wyjaśniane na bieżąco telefonicznie lub za pomocą poczty elektronicznej, a także w czasie comiesięcznych spotkań kierowników oddziałów w Centrali firmy.

W **fazie trzeciej** zdarzały się próby podważenia niektórych założeń wdrożonego systemu rachunkowości zarządczej. Kwestionowane były między innymi: fakt alokacji kosztów Centrali i Zarządu na poszczególne oddziały, i/lub klucz przyjęty do alokacji; obciążanie oddziałów kosztem kapitału zaangażowanego w należności i w zapasy; „ograniczenia wolności handlu" w postaci opracowania i wdrożenia procedur zapobiegających powstawaniu nadmiernych poziomów należności przeterminowanych itd. Co ciekawe, tego rodzaju wątpliwości mieli nie tylko kierownicy oddziałów uzyskujących słabe wyniki finansowe, których inni kierownicy próbowali podważyć bądź zmniejszyć wiarygodność analiz przedstawiających wyniki ich oddziałów, ale także kilku kierowników oddziałów rentownych. Prawdopodobnie dążyli oni do dalszego „polepszenia" swoich wyników, poprzez forsowanie zmian w systemie rozliczania kosztów (np. zmiany klucza służącego do alokacji kosztów Centrali i Zarządu na poszczególne oddziały, zmianę metody kalkulacji średniego ważonego kosztu kapitału itp.).

Silna pozycja konsultanta oraz poparcie ze strony najwyższego kierownictwa sprawiły, że system został „obroniony" przed tego rodzaju zmianami, a kierownicy przeszli do **fazy czwartej** – pełnej współpracy z konsultantem. Przejawem akceptacji i trwałości zmian może być m.in. przyjęta i realizowana procedura konstruowania budżetów na 2010 rok. O ile budżety na 2009 rok, jako pierwsze w historii firmy, zostały „narzucone" kierownikom oddziałów odgórnie, o tyle budżety na 2010 rok opracowywane są – na podstawie analiz wyników 2009 roku, porównań do wyników 2008 roku oraz do innych oddziałów – w zespole: prezes Zarządu, dyrektor handlowy, kierownik danego oddziału oraz konsultant.

4. Podsumowanie

Bezpośrednim bodźcem do wprowadzenia daleko idących zmian w przedsiębiorstwie ABC Sp. z o.o. było spowolnienie gospodarcze końca 2008 roku oraz 2009 roku. Zmiany te, jak wynika z rozmów z członkami najwyższego kierownictwa

firmy, jeśli byłyby wprowadzone, to w późniejszym terminie, ale sytuacja gospodarcza przełomu lat 2008 i 2009 okazała się czynnikiem mobilizującym i ułatwiającym ich przeprowadzenie. Firma ABC Sp. z o.o. z pewnością była jedną z wielu, w których potrzeba zmian jest uświadomiona, lecz odważne decyzje, z różnych względów, są odwlekane.

Do najczęściej stosowanych strategii w okresie spadku koniunktury gospodarczej należy ograniczanie kosztów działania organizacji. Zmiany są często radykalne i wdrażane przez kierownictwo najwyższego szczebla, rzadziej metodą partycypacyjną[8]. Prowadzi to nierzadko do odrzucenia potrzeby zmiany i braku zaangażowania pracowników, a w skrajnych sytuacjach – do odejścia części z nich. Co więcej, wiele firm wprowadza zmiany rozpatrywane jedynie przez pryzmat finansów, pomijając inne aspekty zarządzania, a zmiany, które są wprowadzane, pracownicy odbierają jako negatywne (np. ograniczenie funduszy na szkolenia, zwolnienia pracowników). Przykład wprowadzania zmian w firmie ABC Sp. z o.o. może być traktowany w kategoriach dobrych praktyk; pokazuje, że w warunkach kryzysu gospodarczego możliwe jest stosowanie strategii rozwoju. Co prawda, dzięki wprowadzeniu systemu rachunkowości zarządczej zwolniono część pracowników, trudno mówić jednak o drastycznym cięciu kosztów, a raczej o pozytywnie rozumianej optymalizacji kosztów. Dzięki uzyskaniu akceptacji menedżerów średniego szczebla dla konieczności wprowadzenia racjonalizacji kosztów poprzez zastosowanie elementów partycypacyjnego stylu zarządzania, a także dzięki trafnym decyzjom w zakresie wprowadzenia nowych produktów do oferty, firma poprawiła wynik finansowy, a zadowolenie pracowników można określić jako wysokie.

Reasumując, uzasadniona wydaje się teza, że kryzys dla przedsiębiorstw, które go przetrwają, będzie akceleratorem rozwoju, a polski biznes wyjdzie z kryzysu zmieniony: odchudzony z przeinwestowania, z efektywniejszymi procesami i metodami zarządzania oraz nowymi, bardziej kreatywnymi rozwiązaniami ofertowymi, produktowymi oraz organizacyjnymi.

5. Bibliografia

1. Egeman M., Zarządzanie i restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Materiały szkoleniowe, Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1998.
2. Garlin D., Roberto M., Zmiana poprzez perswazję, w: Przywództwo w okresie zmian, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
3. Robbins S., DeCenzo D., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.

[8] M. Egeman, Zarządzanie i restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Materiały szkoleniowe, Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1998, s. 11.

4. Sapijaszka Z., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
5. Supernat J., Zarządzanie strategiczne: pojęcia i koncepcje, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998.
6. Ściborek Z., Ludzie podczas zmian w organizacji, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005.
7. Strategie firm w kryzysie, Raport z badań firmy 4 Results poświęconym zmianom strategii zarządzania w polskich przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego w 2009 roku, Warszawa lipiec 2009 r.

Agata Austen, Aldona Frączkiewicz-Wronka
Akademia Ekonomiczna, Katowice

Pragmatyka pomiaru efektywności organizacji publicznej na przykładzie sektora ochrony zdrowia

1. Wprowadzenie

Usługi w zakresie opieki zdrowotnej są ważnym elementem budowania dobrobytu społeczeństwa, gdyż przyczyniają się do zwiększenia jego produktywności[1]. Ochrona zdrowia obywateli jest jednym z istotnym obszarów realizowania usług użyteczności publicznej i tym samym należy traktować ją jako istotny element funkcjonowania nowoczesnego państwa. Podstawowym celem działania organizacji świadczących usługi zdrowotne jest pomoc w utrzymaniu i poprawa zdrowia jednostki zatem i społeczeństwa jako całości. Wobec istniejących ograniczeń w poziomie finansowania ze środków publicznych organizacji świadczących usługi zdrowotne koniecznością staje się racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów. Z punktu widzenia pacjenta świadczenia zdrowotne to niezbędna do utrzymania lub polepszania jakości życia usługa, ale z punktu widzenia zakładu opieki zdrowotnej to wytwarzanie i sprzedaż usług płatnikowi, którym może być: NFZ, inna instytucja budżetowa, przedsiębiorstwa lub osoby prywatne. Nowoczesne zarządzanie organizacjami działającymi w sektorze ochrony zdrowia oznacza konieczność sprostania mechanizmom rynkowym w dostarczaniu dóbr publicznych. Zatem należy poszukiwać takich efektywnych metod zarządzania limitowanymi zasobami, aby zarówno kwestie ekonomiczne, jak i zasady sprawiedliwości społecznej były brane pod uwagę w należytym stopniu.

2. Wyzwania dla zarządzających jednostkami ochrony zdrowia

Wydatki na funkcjonowanie organizacji działających w sektorze ochrony zdrowia w Polsce konsumują znaczącą część produktu krajowego brutto, jednak mimo ogromnych nakładów można spotkać się z powszechną opinią, że świadczone usługi często nie spełniają kryteriów jakości, a ponadto przekazywane jednostkom opieki zdrowotnej nie zawsze są wydatkowane racjonalnie. Zadłużenie polskich szpitali,

[1] J. Sachs, The end of poverty: How we can make it happen in our lifetime, Penguin, London 2005.

mimo że w ciągu ostatnich lat nieznacznie obniża się (w I kwartale 2007 roku wysokość zobowiązań szpitali wynosiła 10 233,6 mln zł, a w II kwartale 2009 roku 9 567,0 mln zł, zobowiązania wymagalne wynosiły odpowiednio: 3 728,6 mln zł i 2 377,3 mln zł)[2], wciąż jest wysokie. Racjonalne gospodarowanie funduszami, jakie są przekazywane zakładom opieki zdrowotnej, stanowi ogromne wyzwanie dla zarządzania w sektorze publicznym, gdyż w razie likwidacji szpitala lub ewentualnego przekształcenia go w spółkę prawa handlowego, zobowiązania są pokrywane z funduszy publicznych[3]. Wskazany problem implikuje konieczność poszukiwania sposobów zwiększania efektywności organizacji publicznych. Zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania podkreślają, że dynamika i złożoność zmian otoczenia wymagają odejścia od klasycznych, schematycznych rozwiązań w zarządzaniu zakładami opieki zdrowotnej. Cechą wspólną rozważań dotyczących nowego zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej jest zgoda co do tezy, że w warunkach ograniczoności zasobów przeznaczonych na funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia istnieje konieczność dokonywania wyborów między alternatywnymi sposobami ich wykorzystania. Z podejściem tym wiąże się koncepcja kosztu utraconych możliwości, zgodnie z którą wykorzystanie zasobów w ściśle określony sposób powoduje utratę korzyści, jakie mogą być osiągnięte, gdyby zostały wykorzystane w inny sposób[4].

Konieczność dokonywania wyborów pomiędzy różnymi możliwościami alokacji zasobów jest związana z powszechnym w ekonomii pojęciem rzadkości. Ch. Normand pisał: *zasoby są zawsze niedostateczne, a wybory muszą być nieustannie podejmowane. Jedyną zmienną rzeczą jest rozmiar braków, a więc stopień trudności dokonywania wyborów*[5]. Dylemat nieskończonych potrzeb i ograniczonych zasobów rysuje się w organizacjach świadczących usługi zdrowotne bardzo wyraźnie. Problem ten potęgują zmiany zachodzące w otoczeniu, a szczególnie trzy dominujące trendy: zmiany demograficzne, głównie starzenie się społeczeństwa i, w rezultacie, dynamiczny wzrost zapotrzebowania na usługi zdrowotne, przy równoczesnym spadku zasobów systemu ubezpieczeniowego, spowodowanych redukcją udziału populacji w wieku produkcyjnym w populacji generalnej; rozwój technologii medycznych i jego konsekwencje w postaci eskalacji kosztów oraz wzrostu oczekiwań ze strony pacjentów, bowiem rozszerzenie dostępu społeczeństwa do informacji o zaawansowanych rozwiązaniach medycznych wpływa na wzrost popytu na usługi zdrowotne i silną presję na poprawę ich jakości.

---

[2] www.mz.gov.pl

[3] Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, Dz.U. 1991, Nr 91, poz. 408.

[4] P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, Ekonomia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. 2, s. 517.

[5] Ch. Normand, Economics, Heath and the Economics of Heath, „British Medical Journal", 1991, Vol. 303, s. 1572.

Dysponując ograniczonymi zasobami, zarządzający są zmuszeni racjonalizować działania, a więc podejmować decyzje, dzięki którym usługi zdrowotne, programy leczenia czy też obsługiwane segmenty rynku są najlepsze z punktu widzenia optymalnego wykorzystania posiadanych środków[6]. Wiąże się to z koniecznością ustalania priorytetów, a zarazem faworyzowania jednego typu działań kosztem innego.

Punktem wyjścia do prowadzonych tu rozważań jest przekonanie, że jedynym z niezbędnych nośników prawidłowego przeobrażania sektora publicznego jest rozwiązanie praktycznego problemu pomiaru i oceny efektywności jego organizacji. Wyzwania związane z pomiarem wyników organizacji są poruszane w literaturze przedmiotu od dawna[7]. Jednym z podkreślanych wyzwań jest konieczność dokonania rozróżnienia między pomiarem efektywności organizacji sektora prywatnego i publicznego. Tworząc infrastrukturę teoretyczną oraz narzędziową pomiaru efektywności organizacji publicznych, należy się skupić na elementach stosowanych już gdzie indziej, które uwzględniają swoistą odmienność, a nawet pewną unikatowość organizacji publicznych, a więc przede wszystkim mnogość celów organizacji, potrzebę szerokiego polegania na pozafinansowych miarach efektywności i podleganie silnym wpływom politycznym[8]. Promując zastosowanie teorii pomiaru efektywności, nie wolno zapomnieć o tym, że dotychczasowe koncepcje w tej dziedzinie badań naukowych odnoszą się do organizacji jako względnie autonomicznych jednostek, podczas gdy dla organizacji sektora publicznego charakterystyczne jest uwzględnienie potrzeb i oczekiwań różnorodnych interesariuszy[9]. Oznacza to wyjście poza paradygmat nowego zarządzania publicznego, czyli ponad dążenie do nieco bezkrytycznego przenoszenia rozwiązań sprawdzonych w sektorze prywatnym do sektora publicznego.

3. Znaczenie implementowania idei pomiaru efektywności dla organizacji publicznej

Pomiar efektywności organizacyjnej i zarządzanie tym procesem stają się niezbywalnymi składnikami tworzenia i zawłaszczania wartości we względnie dłu-

---

[6] B. Kożuch, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 225.

[7] R. R. Rojas, A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. „Nonprofit Management and Leadership", 2000, 11, s. 97–104.

[8] M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne: Wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności, „Organizacja i Kierowanie", 2006, Nr 3, s. 17–31.

[9] E. Ferlie, J. Hartley, S. Martin, Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects, „British Journal of Management", 2003, 14, s. 1–14.

gim czasie[10]. Pomiar efektywności umożliwia oszacowywanie skutków działania, ocenę efektywności użytkowania zasobów, a także stopnia, w jakim podjęte działania odpowiadają polityce oraz zamierzeniom organizacji, i w tym sensie jest częścią projektu organizacji w jego wymiarze procesowym, wraz z integrowaniem i wynagradzaniem[11]. Stosowanie systemu pomiaru efektywności wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji[12] i to zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym.

U źródeł formalizacji systemów mierzenia, nadzorowania i zarządzania efektywnością w sektorze publicznym znajduje się niezbywalne powiązanie między politykami (tym, co jest obiecywane), a dostarczaniem tego, co jest konkretne i niejako zmaterializowane[13]**.** Konceptualnie rzecz biorąc, tak rozumiany pomiar efektywności może być dokonywany na poziomie indywidualnym i wówczas jest domeną zarządzania zasobami ludzkimi, na poziomie społeczeństwa i wtedy dotyczy sfery oceny realizowania projektów politycznych, dokonywanej według logiki racjonalnego planowania i kontroli, a także na poziomie organizacji, gdzie jest obszarem dociekań nauk o zarządzaniu. Ostatnie z trzech wzmiankowanych i wzajemnie dopełniających się podejść jest dla zarządzania publicznego szczególnie ważne, ponieważ zarówno odpowiedzialność, jak i dopływ zasobów są zazwyczaj budowane wokół organizacyjnych struktur, a nie dla sektorów, programów albo polityk. Ten nacisk na organizację ma również tę zaletę, że pozwala zasadnie korzystać z koncepcji pomiaru efektywności organizacyjnej wypracowanych w zarządzaniu biznesowym.

Mając na uwadze specyfikę organizacji publicznych, można powiedzieć, że pomiar efektywności jest potrzebny z wielu powodów[14]. Po pierwsze, jest narzędziem wzmocnienia odpowiedzialności i przejrzystości, unaoczniając nie tylko koszty aktywności publicznych, ale także uzyskiwane wyniki. Po drugie, w sytuacjach konkurencyjności daje obywatelom i użytkownikom podstawy do dokonywania wyborów bardziej racjonalnych metodologicznie, spełniając funkcje

---

[10] W. Gasparski, Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce, w: W. Kieżun (red.), Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 35–57.

[11] J. Child, Organization. Contemporary principles and practice, Blackwell Publishing, Oxford 2005.

[12] S. Davis, T. Albright, An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance, „Management Accounting Research", 2004, 15, s. 135–153; J. R. Evans, An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results, „Journal of Operations Management", 2004, 22, s. 219–232; E. Ferlie, J. Hartley, S. Martin S., Changing public service organizations..., *op. cit*.

[13] B. Kożuch, Istota zarządzania publicznego, „Problemy Zarządzania", 2005, 4, s. 40–50.

[14] Zob.: C. Talbot, Performance management, w: E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollitt (red.), The Oxford handbook of public management, Oxford University Press 2005, s. 491–517; P. Dahler-Larsen, Evaluation and public management, w: E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollit (red.), The Oxford handbook..., *op. cit.*, s. 615–639.

podobne do roli ceny w mechanizmach rynkowych. Po trzecie, w okolicznościach monopolu daje informacje dotyczące jakości usługi publicznej – terminowości, dostępności, poziomu wykonania itp., dzięki czemu rośnie wiarygodność działań i wsparcie dla oferowanych usług. Po czwarte, umożliwia ekonomizację (wzrost relacji efektów do nakładów) prowadzonej działalności publicznej, gdzie nie występują przecież silne bodźce o charakterze rynkowym. Po piąte, zawęża spojrzenie do wykorzystywanych zasobów i realizowanych procesów, ponieważ zmusza do zachowania w polu uwagi rezultatów, jakie zamierza się osiągnąć (np. nie tylko koszty usług medycznych, ale również poprawa zdrowia obywateli). Po szóste, pomiar efektywności jest krytyczny dla rozmieszczenia zasobów tak, aby uzyskać ich jak największą użyteczność. Po siódme, zarysowuje on rolę działalności publicznej w tworzeniu i dostarczaniu takich wartości, jak równość czy kapitał społeczny; wartości, których sektory niepubliczne nie są w stanie wytworzyć. W końcu, zarządzanie pomiarem efektywności organizacyjnej dostarcza bogatej wiedzy zorientowanej na organizacyjne uczenie się, co z kolei wyzwala transformację samej organizacji, zwłaszcza w jej wymiarze społecznym.

4. Identyfikowanie kryteriów pomiaru efektywności oraz ich hierarchizacja

W ostatnich dwudziestu latach narastała świadomość potrzeby zintegrowanego podejścia do systemów pomiaru efektywności. Wskutek ograniczeń tradycyjnych miar zaczęto zwracać baczniejszą uwagę na wieloaspektowość zjawiska, a zwłaszcza na miary pozafinansowe i ich powiązanie ze strategią i wizją rozwojową, na odzwierciedlenie dostarczania wartości dla interesariuszy, na procesowe ujęcie zarządzania biznesem oraz na usprawnienie i innowacje[15]. Kompresja i złożoność otoczenia, w którym działają współczesne organizacje, jednoznacznie prowadzi do konstatacji, że stosowanie pojedynczej miary (np. zysku) jest dalece niewystarczające, ponieważ daje ona uproszczony obraz sytuacji w krótkim czasie, nie odzwierciedlając zazwyczaj perspektyw organizacji w działaniach zorientowanych na przyszłość[16], jak również utrwaliła się świadomość przydatności uwzględnienia miar subiektywnych[17]. W szczególności promowanie pomiaru efektywności

[15] M. Bratnicki, M. Kulikowska, Teoretyczne podstawy zarządzania pomiarem efektywności zorientowanej na uczenie się, w: T. Dudycz (red.), Efektywność źródłem bogactwa narodów, SWSzPiZ, Łódź–Wrocław 2006, s. 41–48.

[16] S. Haber, A. Reichel, Identifying performance measures for small ventures – The case of the tourism industry, „Journal of Small Business Management", 2005, 43, s. 257–286.

[17] J. L. Naman, D. P. Slevin, Entrepreneurship and the concept of fit: A model and its empirical tests, „Strategic Management Journal", 1993, 14, s. 137–153.

w organizacji publicznej wymaga wyjścia poza szczegółowe miary finansowe (np. w kierunku zysku), a także szerokiego zastosowania miar pozafinansowych (np. zadowolenie interesariuszy) tak, aby stworzyć przestrzeń dla rozpatrywania różnych wariantów działania w ramach zadowalająco prostego procesu[18].

Mając na uwadze wielowymiarowość pojęcia efektywności, proponuje się szereg miar, które wykraczają poza tradycyjne, finansowe ujęcie:

1) konflikt – rozumiany jako napięcia występujące wewnątrz organizacji, które mogą być wykorzystane do osiągania celów (zarządzanie przez konflikt);
2) kontrola – wykorzystanie kontroli menedżerskiej w organizacji w celu wpływania i kształtowania zachowań członków organizacji;
3) wydajność – wskaźnik odzwierciedlający pewne aspekty relacji wyników jednostki do poniesionych kosztów;
4) ewaluacja przez zewnętrzne podmioty – ocena organizacji przez jednostki lub organizacje działające w otoczeniu organizacji, z którymi wchodzi ona w interakcje (np. ocena działalności szpitala przez NFZ, wojewodę, marszałka);
5) elastyczność – zdolność organizacji do zmiany standardowych procedur działania w odpowiedzi na zmiany otoczenia;
6) rozwój – reprezentowany przez wzrost takich zmiennych, jak: wielkość zatrudnienia i inwestycji, udział w rynku, wolumen świadczonych usług (ocena następuje przez porównanie obecnego stanu ze stanem z przeszłości);
7) zarządzanie informacją i komunikacja – kompletność, wydajność, dokładność w analizie i dystrybucji informacji krytycznych dla organizacji;
8) morale – zdolność grupy do podejmowania zwiększonego wysiłku na rzecz organizacji, akceptacja celów, zaangażowanie i poczucie przynależności przez członków grupy;
9) planowanie i ustalanie celów – systematyczne ustalanie celów i planowanie przyszłych działań;
10) produktywność – ilość wytwarzanych świadczeń (może być mierzona na poziomie indywidualnym, grupowym bądź organizacyjnym);
11) wynik finansowy – różnica między przychodami a kosztami;
12) jakość – jakość wytwarzanych przez organizację świadczeń;
13) gotowość – zdolność organizacji do zwiększenia ilości świadczeń i/lub ich zmiany bądź rozszerzenia;

[18] W. Zaremba, Ocena efektywności usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego, w: A. Kożuch, A. Mirończuk (red.), Zarządzanie finansami lokalnymi, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 128–137.

14) stabilność – utrzymanie struktury, funkcji i zasobów w danym okresie, w szczególności w sytuacjach kryzysowych;
15) trening i uczenie się – działania podejmowane w zakresie rozwoju zasobów ludzkich;
16) monitoring otoczenia – odnajdywanie zasobów koniecznych do efektywnego działania;
17) wartość zasobów ludzkich – zbiorowe kryterium, które odnosi się do relacji łącznej wartości członków organizacji do wartości organizacji w ujęciu księgowym[19].

W trakcie badań empirycznych, prowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia[20], respondenci[21] zostali poproszeni o subiektywną ocenę przydatności zaproponowanych powyżej miar dla oceny efektywności procesu zarządzania publicznym szpitalem. Statystyki opisowe wygenerowane dla tego pytania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przydatność zaproponowanych miar oceny efektywności zarządzania publicznym zakładem opieki zdrowotnej

Zaproponowana miara	*N*	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Konflikt	57	1	5	2,68	1,42
2. Kontrola	56	1	5	4,21	1,07
3. Wydajność	57	2	5	4,60	0,70
4. Ewaluacja przez zewnętrzne podmioty	57	1	5	4,00	1,07
5. Elastyczność	57	2	5	4,61	0,70
6. Rozwój	57	1	5	4,60	0,78
7. Zarządzanie informacją i komunikacja	57	2	5	4,60	0,62
8. Morale	57	2	5	4,33	0,97
9. Planowanie i ustalanie celów	57	2	5	4,60	0,68
10. Produktywność	57	1	5	4,40	0,88
11. Wynik finansowy	57	2	5	4,63	0,67

[19] R. E. Quinn, J. Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, „Management Science", 1983, No. 50(11).

[20] Projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Nr projektu N115/030/32/0884. Realizacja 2007–2010, kierownik projektu: Prof. AE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka.

[21] Badaniu ankietowanemu w 2008 roku byli poddani wszyscy zarządzający w spzoz w lecznictwie zamkniętym na terenie województwa śląskiego (ankieta została wysłana do 84 dyrektorów szpitali, do analizy zakwalifikowano 64 ankiety prawidłowo wypełnione).

cd. tabeli 1

Zaproponowana miara	*N*	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
12. Jakość	57	3	5	4,75	0,47
13. Gotowość	57	2	5	4,40	0,84
14. Stabilność	57	2	5	4,04	1,09
15. Trening i uczenie się	57	2	5	4,46	0,76
16. Monitoring otoczenia	56	1	5	4,39	0,82
17. Wartość zasobów ludzkich	57	1	5	4,11	1,06

Źródło: Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia, projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Nr projektu N115/030/32/0884. Realizacja 2007–2009.

Wyniki analizy zaprezentowanych statystyk opisowych wskazują na niewielką rozbieżność w średniej ocenie przydatności takich kryteriów, jak: jakość, wynik finansowy, wydajność, rozwój, zarządzanie informacją i komunikacja oraz planowanie i ustalanie celów. Badani respondenci najwyżej ocenili przydatność jakości jako miary efektywności zakładu opieki zdrowotnej (średnia ocena 4,75) oraz wyniku finansowego (4,63). Pozostałe z wymienionych wyżej kryteriów uzyskały średnią ocenę 4,60. Niewielkie rozbieżności w średniej ocenie mogą wskazywać na poparcie dla idei stosowania rozmaitych wskaźników prezentujących różne obszary działania organizacji. Najniżej została oceniona przydatność kryterium jakim jest konflikt (średnia wyniosła jedynie 2,68).

5. Relacja między deklarowanym sposobem mierzenia efektywności a perspektywami w MSC

Pomiar efektywności organizacji jest punktem wyjścia do zarządzania jej wynikami. Przydatność systemu zarządzania wynikami jest warunkowana między innymi przez dobór konkretnych wskaźników, a także ich wzajemne powiązanie, z uwzględnieniem specyfiki otoczenia[22]. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że organizacje publiczne, jak zakłady opieki zdrowotnej, są tworzone w celu realizacji potrzeb określonych grup interesariuszy. Ocena relacji organizacji z głównymi interesariuszami i ich powiązanie ze strategią, procesami, kompetencjami jest sposobem poprawy wyników osiąganych przez organizacje[23]. Narzędziem zarządza-

[22] A. Neely, M. Gregory, K. Platts, Performance measurement system design, „International Journal of Operations Management", 1995, Vol. 14, No. 4, s. 81–114.

[23] G. F. Frederico, V. Cavenaghi, The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders: A Performance Prism Approach, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida USA, May 1 to 4, 2009.

nia wynikami, uwzględniającym te wymogi, jest Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard – BSC), a także jej odmiana, zaproponowana dla sektora publicznego (Mission Oriented Scorecard – MSC).

Mając na uwadze obszary kluczowe dla pomiaru wyników zgodnie z koncepcją MSC, respondenci byli proszeni o ocenę, w jakim stopniu dokonywany przez nich pomiar efektywności uwzględnia kluczowe procesy zachodzące w organizacji, jej niematerialne zasoby, kryteria ekonomiczno-finansowe, a także oczekiwania instytucji wspierających i pacjenta (zob. tabela 2).

Tabela 2. Stosowanie wymiarów wskazywanych przez BSC w pomiarze oceny efektywności ZOZ

Wyszczególnienie	*N*	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Wartość tworzona dla pacjenta	57	1	5	4,00	0,96
Oczekiwania instytucji wspierających (płatnika, organu założycielskiego)	57	1	5	3,70	1,03
Kluczowe procesy zachodzące w organizacji	56	1	5	4,05	0,77
Zasoby niematerialne organizacji (kapitał intelektualny)	57	1	5	3,95	1,08
Kryteria ekonomiczno-finansowe	57	2	5	4,51	0,63

Źródło: Pomiar efektywności organizacji..., *op. cit*.

Z danych zawartych w tabeli 2 można wywnioskować, że obecnie pomiar efektywności zakładów opieki zdrowotnej uwzględnia przede wszystkim kryteria ekonomiczno-finansowe (średnia 4,51). Dla zarządzających relatywnie ważne jest też monitorowanie kluczowych procesów w organizacji (średnia 4,05), wartości tworzonej dla pacjenta (4,0) oraz zasobów niematerialnych organizacji (3,95). Co zaskakujące, zarządzający w najmniejszym stopniu są zainteresowani pomiarem, który uwzględnia oczekiwania instytucji wspierających (płatnika, organu założycielskiego), przydzielających fundusze na działanie zakładów opieki zdrowotnej (średnia 3,70). Ta konstatacja oznacza, że paradoksalnie większość zarządzających nie widzi nadmiernej potrzeby relatywizowania podejmowanych działań wobec oczekiwań kluczowego interesariusza, jakim jest NFZ.

6. Podsumowanie

Pomimo niedogodności związanych z niekompletnością informacji o skomplikowanej w swej naturze działalności organizacji publicznych, dużą złożonością, pracochłonnością i kosztownością uzyskania wiarygodnych wyników pomiarów, z trudnościami w ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych (np. koszt/efekt w zdrowiu), koniecznością wyważenia ilości i jakości usług dostarczanych ze środków publicznych, ze skłonnością do manipulacji dla wykreowania korzystnego obrazu sytuacji na potrzeby bieżącej sytuacji politycznej, zniekształceniami powodowanymi dążeniem do szybkich efektów, czy też nieracjonalnością metodologiczną wielu decyzji politycznych – istnieją ważkie argumenty, aby stwierdzić, że pomiar efektywności tych podmiotów jest krytycznym nośnikiem zwiększania ich efektywności działania. Przytoczone w niniejszym artykule wyniki badań wskazują na rosnącą świadomość zarządzających w zakresie konieczności stosowania systemu zarządzania wynikami organizacji publicznej oraz braniu w nim pod uwagę różnych perspektyw i wielorakich wskaźników. Problemem, jaki pojawia się obecnie, to brak zintegrowanego podejścia do zarządzania wynikami i stosowania przede wszystkim tych wskaźników, które są niezbędne do opracowania sprawozdania finansowego, sprawozdania o stanie zobowiązań wymaganego przez jednostkę samorządu terytorialnego, sprawozdania do organu założycielskiego z realizacji planu finansowego, sprawozdania do Ministerstwa Zdrowia, przy uwzględnieniu typowego dla sektora publicznego odniesienia, czyli zadowolenia interesariuszy, czy sprawozdania do NFZ. Powyższa konstatacja skłania nas ku temu, aby wskazać konieczność badania wpływu pomiaru efektywności na procesy organizacyjne, a także na rozwój społeczny; identyfikowanie pomiaru efektywności jako elementu konfiguracji wchodzącego we wzajemne zależności z kulturą, z innymi systemami działaniami, np. wynagrodzeniami, strategią, ze strukturą, przywództwem; konieczność zarządzania i doskonalenia procesów pomiaru efektywności, łącznie z ich projektowaniem i wdrożeniem; budowanie teoretycznych modeli pomiaru efektywności, zastosowanie niestandardowego patrzenia na problem efektywności poprzez mierzenie różnych wymiarów efektywności (np. partnerstwa sektora publicznego z sektorem prywatnym) oraz wspieranie konieczności zastosowania pomiaru efektywności w różnych domenach sektora publicznego (np. w ochronie zdrowia) jako niezwykle istotnych dla budowania dobrobytu społeczeństwa i przyczyniania się do zwiększenia jego produktywności.

7. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Nr projektu N115/030/32/0884. Realizacja 2007–2010, kierownik projektu: Prof. AE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka.
2. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, Dz.U. 1991, Nr 91, poz. 408.

Wydawnictwa zwarte:

1. Bratnicki M., Kulikowska M., Teoretyczne podstawy zarządzania pomiarem efektywności zorientowanej na uczenie się, w: T. Dudycz (red.), Efektywność źródłem bogactwa narodów, SWSzPiZ, Łódź–Wrocław 2006.
2. Child J., Organization. Contemporary principles and practice, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
3. Dahler-Larsen P., Evaluation and public management, w: E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollit (red.), The Oxford handbook of public management, Oxford University Press 2005.
4. Gasparski W., Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce, w: W. Kieżun (red.), Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
5. Kożuch B., Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
6. Sachs J., The end of poverty: How we can make it happen in our lifetime, Penguin, London 2005.
7. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., Ekonomia, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
8. Talbot C., Performance management, w: E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollitt (red.), The Oxford handbook of public management, Oxford University Press 2005.
9. Zaremba W., Ocena efektywności usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego, w: A. Kożuch, A. Mirończuk (red.), Zarządzanie finansami lokalnymi, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne. Wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności, „Organizacja i Kierowanie", 2006, Nr 3.
2. Davis S., Albright T., An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance, „Management Accounting Research", 2004, 15.

3. Evans J. R., An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results, „Journal of Operations Management", 2004, 22.
4. Ferlie E., Hartley J., Martin S., Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects, „British Journal of Management", 2003, 14.
5. Frederico G. F., Cavenaghi V., The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders: A Performance Prism Approach, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida USA, May 1 to 4, 2009.
6. Haber S., Reichel A., Identifying performance measures for small ventures – The case of the tourism industry, „Journal of Small Business Management", 2005, 43.
7. Kożuch B., Istota zarządzania publicznego, „Problemy Zarządzania", 2005, 4.
8. Naman J. L., Slevin D. P., Entrepreneurship and the concept of fit: A model and its empirical tests, „Strategic Management Journal", 1993, 14.
9. Neely A., Gregory M., Platts K., Performance measurement system design, „International Journal of Operations Management", 1995, Vol. 14, No. 4.
10. Normand Ch., Economics, Heath and the Economics of Heath, „British Medical Journal", 1991, Vol. 303.
11. Quinn R. E., Rohrbaugh J., A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, „Management Science", 1983, No. 50(11).
12. Rojas R. R., A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations, „Nonprofit Management and Leadership", 2000, 11.
13. www.mz.gov.pl

Adam Figiel
Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków

Obsługa rynków nierentownych a wizerunek przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Co pewien czas przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych są zmuszone sytuacją, aby oferować swoje produkty i usługi po zaniżonych cenach, na rynkach, które są nierentowne. Dzieje się tak z trzech powodów. Po pierwsze, takie działania są spowodowane oczekiwaniami konsumentów lub innych grup interesów. Po drugie, przedsiębiorstwa mogą obsługiwać nierentowne rynki z pobudek moralnych[1], i po trzecie, podmioty rządowe w krajach np. rozwijających się mogą się domagać oferowania produktów na preferencyjnych warunkach w zamian za przywilej prowadzenia działalności w swoich krajach[2].

Bez względu na to, co decyduje o konieczności obsługiwania takiego nierentownego rynku, jedno pozostaje niezmienne – rynki takie to obszar słabości finansowej przedsiębiorstwa. Patrząc jednak z nieco innej perspektywy, przymusowa obecność na nierentownych rynkach może stanowić znaczną niematerialną wartość. Wartość, której księgowi nie będą w stanie wykazać w bilansie przedsiębiorstwa, a która będzie przynosiła firmie znaczne korzyści w wymiarze wizerunkowym i PR. Celem tego opracowania jest zasugerowanie, że rozwój pozytywnego korporacyjnego wizerunku jest alternatywną korzyścią dla przedsiębiorstw przymuszonych obsługiwać nierentowne rynki poprzez wykorzystanie efektu halo.

2. Marketing przedsiębiorstw obsługujących rynki nierentowne a marketing instytucji *non-profit*

Rozwój pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa bazuje na technice, którą wykorzystują pozarządowe organizacje typu *non-profit* do zbierania funduszy. Aby zebrać odpowiednie fundusze tego typu, organizacje często posługują się apelami do społeczeństwa, w których podkreślają swoją humanitarną misję. Podobnie

[1] C. Oliver, Strategic responses to institutional processes, „Academy of Management Review", Vol. 16, 1991, s. 145–179.

[2] P. DiMaggio, W. W. Powell, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, „American Sociological Review", Vol. 48, 1983, s. 147–160.

przedsiębiorstwa uwikłane w przymusowe obsługiwanie nierentownych rynków mogą wykorzystać tę technikę. Można przypuszczać, że zabiegi tego typu pozwolą pomnażać niematerialne korzyści o charakterze wizerunkowym, które będą wynikać z obsługiwania rynków nierentownych. Działania o charakterze wizerunkowym, jak *public relations*, powinny być więc nakierowane na rynki rentowne i tam poprzez eksponowanie swoich działań „o charakterze humanitarnym" na rynkach nierentownych przedsiębiorstwo powinno gromadzić kapitał niematerialny, czyli budować swój pozytywny wizerunek. Tego typu zabiegi powinny wzmacniać pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa wśród interesariuszy oraz klientów na docelowych rynkach przynoszących zyski.

Od dawna wiadomo, że to co klient wie o przedsiębiorstwie wpływa na postrzeganie produktów i usług oferowanych przez to przedsiębiorstwo[3]. Oczywiście technika ta ma pewne ograniczenia – między innymi nie powoduje wzrostu sprzedaży na rynkach docelowych – jednakże wzmacnia wartość marki przedsiębiorstwa. Korzyści z tego wynikające nie są oczywiście odnoszone w krótkim czasie, ale ich kapitalizacja następuje później, podobnie jak w przypadku budowania wizerunku marki produktu[4].

Temat ten jest aktualny z dwóch powodów. Po pierwsze, nie można nie docenić wagi zaopatrywania niektórych nierentownych rynków w produkty i usługi. Po drugie, działania o charakterze humanitarnym pociągają za sobą istotne korzyści marketingowe dla przedsiębiorstw.

W przypadku obsługi rynków nierentownych, warto spojrzeć bliżej na działania marketingowe organizacji *non-profit*, które poprzez fakt nie generowania zysków można przyrównać do przedsiębiorstw obsługujących rynki nierentowne. Organizacje o charakterze *non-profit*, jak CARE czy Feed the Children, nie mają możliwości generowania zysków z rynków, na których prowadzą działalność. Ich misją, jako organizacji *non-profit* o charakterze humanitarnym, jest pomoc ludziom dotkniętym ubóstwem i głodem. Niemniej jednak pomoc, która jest dostarczana przez tego typu organizacje, kosztuje. Koszty te wymagają więc zbierania funduszy na ich pokrycie poprzez apele kierowane do różnych instytucji oraz społeczeństw w bardziej rozwiniętych krajach. Apele te najczęściej poruszają kwestię misji tego typu organizacji, czyli spraw związanych z walką z ubóstwem, głodem i innymi plagami współczesnych czasów w krajach czy to rozwijających się, czy też rozwiniętych. Celem takich akcji jest zwrócenie uwagi społecznej na określony problem oraz zyskanie poparcia dla prowadzonej działalności, a także wywoływanie efektu halo,

[3] T. J. Brown, P. A. Dacin, The company and the product: corporate associations and consumer product responses, „Journal of Marketing", Vol. 67, No. 1, 1997, s. 68–84.

[4] R. Wilson, Reputations In games and markets, w: A. E. Roth, Game-theoretic Models of Bargaining, Cambridge University Press, New York 1985, s. 65–84.

który stawia organizację w dobrym świetle, co w konsekwencji zwiększa wielkość czynionych donacji przez darczyńców. Jest to również jedna z form budowy wartości marki – w tym przypadku wartości marki, pod którą funkcjonuje organizacja *non-profit*, a która to wartość ma wpływ na hojność darczyńców indywidualnych oraz przychylne nastawienie interesariuszy instytucjonalnych.

3. Wykorzystanie halo marketingu w obsłudze rynków nierentownych

W przypadku wizerunku przedsiębiorstwa efekt halo działa w ten sposób, że informacje zaprzeczające pozytywnemu wizerunkowi, dochodzące do odbiorców, są deprecjonowane celem zrównoważenia struktur poznawczych.

Skuteczność wykorzystania efektu halo będzie zależała od trzech czynników:

1) obecnego wizerunku przedsiębiorstwa;
2) możliwości kształtowania wizerunku własnego przez osoby, do których będą adresowane kampanie komunikacyjne;
3) sposobu rozpowszechniania informacji w kampanii komunikacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo.

Mając na uwadze pierwszy czynnik, warto przytoczyć prace Kotlera, który zauważył, że przedsiębiorstwa mogą posiadać jeden z sześciu rodzajów wizerunków: wizerunek pozytywny, negatywny, słaby, mieszany, sprzeczny oraz atrakcyjny[5]. W każdej z powyższych sytuacji działania o charakterze wizerunkowym mogą przynosić różne efekty. Tak wiec zanim przedsiębiorstwo zaangażuje się w prowadzenie działań wizerunkowych przy wykorzystaniu halo marketingu, powinno szczegółowo przeanalizować stan swojego obecnego wizerunku. Jak pokazuje praktyka, kampanie opierające się na efekcie halo są najskuteczniejsze, gdy koncentrują swoją uwagę na silnych stronach obecnego wizerunku przedsiębiorstwa[6]. Dodatkowo użyteczność tego typu kampanii jest uzależniona od wpasowania jej w ten wizerunek.

Możliwość kształtowania wizerunku własnego przez osoby, do których będą adresowane kampanie komunikacyjne, to drugi ze wspomnianych czynników wpływających na skuteczność wykorzystania efektu halo w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Możliwość potwierdzenia bądź zmodyfikowania własnego wizerunku przez konsumenta poprzez reakcję na kampanię wizerunkową przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na jej skuteczność[7].

---

[5] P. Kotler, D. H. Donald, I. Rein, Marketing Places, The Free Press, New York 1993.

[6] P. Canan, M. Hennessey, The growth machine, tourism, and the helling of culture, „Sociological Perspectives", 1989, Vol. 22, No. 1, s. 17–26.

[7] R. W. Belk, J. A. Costa, International tourism: an assessment and overview, „Journal of Macromarketing", 1995, Vol. 15, No. 2, s. 33–49.

Wizerunek własny osób, do których będą adresowane kampanie komunikacyjne wykorzystujące efekt halo, może również mieć wpływ na ich skuteczność. Jak sugerowane jest w literaturze przedmiotu, istnieją dwa rodzaje wizerunku własnego. Pierwszy z nich to wizerunek, który jednostka wierzy, że posiada – to sposób, w jaki się postrzega. Drugi to wizerunek, jaki jednostka chciałaby posiadać – to kim chciałaby być i jak chciałaby być postrzegana przez otoczenie[8]. W tym miejscu warto przytoczyć badania przeprowadzone przez Baerden'a i Rose'a, w których wskazują oni, że indywidualne decyzje zakupowe mogą być uzależnione od tego, jak otoczenie (znajomi, koledzy, rodzina czy też różne grupy referencyjne) postrzega zakup określonych produktów czy usług – jaki wizerunek przypisywany jest osobie kupującej na skutek nabycia określonego produktu czy też nabycia go od danego sprzedającego (przedsiębiorstwa)[9]. W tym kontekście bardzo ważne, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest określenie, kto będzie miał znaczący wpływ na decyzje zakupowe klientów – kto będzie stanowił grupy odniesienia.

Projektując kampanie bazujące na efekcie halo, przedsiębiorstwo będzie musiało określić, na ile proponowana kampania będzie w stanie podtrzymać lub poprawić wizerunek własny konsumenta oraz wizerunek konsumenta w oczach jego otoczenia. Przykładem może być Bristol-Myers Squibb Company, przedsiębiorstwo z sektora farmaceutycznego, które produkuje między innymi Vaniqa – preparat dla kobiet do usuwania nadmiaru owłosienia z twarzy. Preparat jest pozycjonowany w USA, bazując na koncepcji wizerunku własnego i chęci jego poprawiania. Warto zauważyć, że Bristol-Myers wytwarza niemal identyczny preparat produkowany według formuły chemicznej Vaniqa pod nazwą DMF. DMF jest oferowane na wielu rynkach w Afryce i stosowane do leczenia śpiączki wywoływanej przez pierwotniaki *trypanosoma brucei*, które są roznoszone przez muchę tse-tse. Godne rozważenia byłoby więc połączenie zakupu Vaniqa z pomocą dla ofiar śpiączki leczonych DMF. Kupując Vaniqa, kobiety mogłyby mieć poczucie nie tylko dbałości o własny wygląd, lecz również pomocy ludziom w rozwijających się krajach Afryki. Dbałość nie tylko o swoje własne interesy, ale także o dobro innych, humanitaryzm, pomoc biedniejszym są tematami, z którymi wiele osób się identyfikuje. Zakup produktu, który pomaga ludziom poszkodowanym przez los, tworzy pozytywny wizerunek świadomego konsumenta w oczach osób znajdujących się w otoczeniu. Poprzez taki zabieg marka Bristol-Myers zyskuje reputację, poważanie oraz stabilniejszą pozycję konkurencyjną.

---

[8] L. Moutino, Consumer behavior in tourism, „European Journal of Marketing", Vol. 21, No. 10, 1987, s. 5–44.

[9] W. O. Bearden, R. L. Rose, Attention to social comparison information: an individual difference factor affecting consumer conformity, „Journal of Consumer Research", 1990, Vol. 16, No. 4, s. 461–471.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że wykorzystanie efektu halo w kampaniach wizerunkowych będzie skuteczniejsze, gdy kampania zostanie poprzedzona dokładnymi badaniami grupy docelowej. Umożliwi to stworzenie przekazu zgodnego z normami społecznymi cenionymi przez tę grupę i przyniesie rezultaty oczekiwane przez przedsiębiorstwo. Prowadzi to do następujących wniosków: po pierwsze kampanie wizerunkowe wykorzystujące efekt halo i adresowane do precyzyjnie wybranej grupy odbiorców muszą być zgodne z całością działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo; po drugie skuteczniejsze będą te kampanie wykorzystujące efekt halo, które będą koncentrowały się na tworzeniu lub podtrzymywaniu wizerunku konsumentów, do których są adresowane.

Skuteczność wykorzystania efektu halo będzie zależała, jak już wcześniej wspominano, od sposobu rozpowszechniania informacji. W badaniach przeprowadzonych przez J. Conelissen'a stwierdzono, że wizerunek przedsiębiorstwa powstaje na skutek mieszania się wielu nakładających się na siebie informacji, które docierają do odbiorców[10]. L. Moutinho we wcześniejszych analizach wyodrębnił cztery kanały, poprzez które informacja dociera do odbiorców[11]. Jego dociekania koncentrowały się wprawdzie na kanałach, przez które informacja dociera do odbiorców na temat destynacji turystycznych, niemniej jednak proponuję wykorzystanie jego badań, a tym samym tych samych kanałów informacyjnych w przypadku analizowania sposobu rozchodzenia się informacji na temat przedsiębiorstw obsługujących rynki nierentowne. W przypadku destynacji turystycznych kanały wyglądają następująco:

- pierwszy kanał to informacje docierające do odbiorców ustnie – przekazywane odbiorcom przez osoby, które wcześniej zetknęły się z daną destynacją,
- drugi kanał informacyjny to media, które przekazują informację na temat danej lokalizacji turystycznej,
- trzeci kanał informacyjny to wiadomości przekazywane przez agentów biur podróży,
- czwarty kanał to informacje własne na temat destynacji turystycznej, czyli informacje pochodzące z własnych doświadczeń, zdobyte podczas podróży w określone miejsce.

Według cytowanych badań każdy z tych kanałów odgrywa inną rolę i składa się na ostateczny sukces kampanii komunikacyjnej prowadzonej przez władze określonego miejsca. Z punktu widzenia marketingu istota sprawy polega na określeniu, z których kanałów konsumenci czerpią informacje o danej destynacji

[10] J. Cornelissen, Corporate image: an audiencje centered model, „Corporate Communication: An International Journal", 2000, Vol. 5, No. 2, s. 119–125.

[11] L. Moutinho, Consumer behavior..., *op. cit.*, s. 5–44.

turystycznej, kiedy mają zamiar wybrać się w podróż mającą na celu, między innymi, kształtowanie swojego wizerunku w oczach otoczenia.

Ten sam mechanizm działania powinien mieć zastosowanie w przypadku korzystania z efektu halo w kampaniach wizerunkowych przedsiębiorstw obsługujących rynki nierentowne. Oznacza to, że kanał informacyjny, za pomocą którego informacje będą przenikały do konsumentów w tracie kampanii opartej na efekcie halo, będzie częściowe decydował o tym, czy konsumenci będą chcieli identyfikować się z wizerunkiem, który przedsiębiorstwo próbuje stworzyć. W konsekwencji będzie to również decydowało o skuteczności całej kampanii.

W cytowanych już badaniach L. Mutinho zauważa, że pierwszy z kanałów jest najbardziej skuteczny, gdyż na wybór destynacji decydujący wpływ ma kwestia wizerunku podróżujących, a nie inne względy związane w wyborem miejsca spędzania urlopu. Ekstrapolując powyższe uwagi, można pokusić się o stwierdzenie, że jeżeli przedsiębiorstwo przymusowo zaangażowane w nierentowne rynki będzie próbowało stworzyć swój pozytywny wizerunek przez wykorzystanie efektu halo, to informacja powinna być kierowana do odbiorców przez pierwszy z kanałów.

Kanał ten wymaga zaangażowania konsumentów w proces przekazywania informacji oraz bazuje na przekazywaniu pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie między jej obecnymi i potencjalnymi klientami. Przekazywanie pozytywnych opinii lub też polecanie może być traktowane jako przetwarzanie informacji, z którymi jednostka się zgadza, czyli takich, które są integralną częścią danej osoby, a co za tym idzie i jej wizerunku[12].

Jeżeli kampania komunikacyjna przedsiębiorstwa zaangażowanego w nierentowny rynek oparta na efekcie halo będzie podkreślała lub wzmacniała wizerunek własny konsumentów i jednocześnie uwypuklała markę produktową lub markę przedsiębiorstwa, to w konsekwencji poprzez wykorzystanie pierwszego kanału komunikacyjnego nastąpi poprawa wizerunku marki produktowej lub marki przedsiębiorstwa.

Alternatywnie przedsiębiorstwa mogą również wykorzystać drugi kanał komunikacyjny, czyli media. Może się to odbywać poprzez prowokujące kampanie reklamowe, które podkreślają humanitaryzm firmy, celem wskrzeszenia społecznej dyskusji i uznania wysiłków przedsiębiorstwa.

Konstatując, można postawić następujące tezy. Pierwszy kanał komunikacyjny będzie dawał najlepsze efekty wtedy, gdy przedsiębiorstwo będzie prowadziło kampanię komunikacyjną opartą na efekcie halo, zaś drugi kanał – przy inicjowaniu pierwszego kanału komunikacyjnego.

---

[12] R. E. Burnkrant, H. R. Unnava, Effects of self-referencing on persuation, „Journal of Consumer Research", 1995, Vol. 22, No. 1, s. 17–26.

4. Podsumowanie

Postępujące procesy globalizacji i narastająca konkurencja między przedsiębiorstwami będą najprawdopodobniej coraz częściej zmuszać przedsiębiorstwa do obsługiwania rynków nierentownych. Nie powinno być to jednak postrzegane przez przedsiębiorstwa jako niechciany koszt, który przedsiębiorstwo musi ponieść, aby być dopuszczonym do rynku kraju rozwijającego się. Ponosząc wspomniane koszty, przedsiębiorstwo może zgromadzić kapitał niematerialny w postaci dobrej reputacji i korzystnego wizerunku. Dzięki nim wspomniane niechciane koszty mogą być z nawiązką pokryte przez zyski generowane w innych rozwiniętych częściach globu, gdzie oczekuje się od przedsiębiorstwa zaangażowania w sprawy społeczne i stwarza korzystne warunki do działania, jeżeli przedsiębiorstwo okazuje się być „dobrym obywatelem". Tak więc z pozoru nierentowne rynki mogą w długim okresie stać się przyczynkiem do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

5. Bibliografia

1. Bearden W. O., Rose R. L., Attention to social comparison information: an individual difference factor affecting consumer conformity, „Journal of Consumer Research", 1990, Vol. 16, No. 4.
2. Belk R. W., Costa J. A., International tourism: an assessment and overview, „Journal of Macromarketing", 1995, Vol. 15, No. 2.
3. Brown T. J., Dacin P. A., The company and the product: corporate associations and consumer product responses, „Journal of Marketing", 1997, Vol. 67, No. 1.
4. Burnkrant R. E., Unnava H. R., Effects of self-referencing on persuation, „Journal of Consumer Research", 1995, Vol. 22, No. 1.
5. Canan P., Hennessey M., The growth machine, tourism, and the helling of culture, „Sociological Perspectives", 1989, Vol. 22, No. 1.
6. Cornelissen J., Corporate image: an audiencje centered model, „Corporate Communication: An International Journal", 2000, Vol. 5, No. 2.
7. DiMaggio P., Powell W. W., The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, „American Sociological Review", 1983, Vol. 48.
8. Kotler P., Donald D. H., Rein I., Marketing Places, The Free Press, New York 1993.
9. Moutinho L., Consumer behavior in tourism, „European Journal of Marketing", 1987, Vol. 21, No. 10.
10. Oliver C., Strategic responses to institutional processes, „Academy of Management Review", 1991, Vol. 16.

11. Roth A. E., Game-theoretic Models of Bargaining, „Cambridge University Press", New York 1985.
12. Wilson R., Reputations In games and markets, w: A. E. Roth, Game-theoretic Models of Bargaining, Cambridge University Press, New York 1985.

Aldona Glińska-Neweś
Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

Prorozwojowe zachowania pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych

1. Wprowadzenie

Jednym z zasadniczych celów, jakie stawiają sobie nauki o zarządzaniu, jest poszukiwanie źródeł sukcesu organizacji oraz formułowanie na tej podstawie postulatów dotyczących doskonalenia metod organizacji i zarządzania. Identyfikowane przez naukę źródła sukcesu organizacji nie są przy tym ani uniwersalne, ani stabilne w czasie. Ich charakter zmienia się wraz z rozwojem gospodarek, zmianami kulturowymi i demograficznymi, czy też udoskonalaniem technologii. Dlatego też ciągłe poszukiwanie innowacji w dziedzinie zarządzania oraz formułowanie nowych paradygmatów nie jest li tylko kreowaniem nowych mód (choć mody takie faktycznie się pojawiają), ani tym bardziej nadużyciem ze strony naukowców. Poszukiwania takie są niezwykle istotne i potrzebne z punktu widzenia praktyki zarządzania, a w szczególności budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw we wciąż zmieniającej się rzeczywistości.

Współczesne nauki społeczne coraz wyraźniej koncentrują się na zjawiskach pozytywnych. W ekonomii i naukach o zarządzaniu widać wpływy psychologii pozytywnej, etyki biznesu, ugruntowaną pozycję mają takie koncepcje, jak społeczna odpowiedzialność korporacji czy anioły biznesu. Powstanie tego rodzaju nurtów i koncepcji nie jest z pewnością przypadkowe – wynika z etapu rozwoju społeczno-gospodarczego, na który wkroczyła nasza cywilizacja. Jego efektem, z perspektywy przedsiębiorstw, są nowe wymagania pracowników oraz klientów, nowe oczekiwania ze strony opinii społecznej, zmieniający się system wartości, etc., które nakazują redefinicję celów i realizowanych polityk.

W 2004 roku Harvard Business Review ogłosił pojawienie się nowej, przełomowej i rewolucyjnej dyscypliny – *Positive Organizational Scholarship*[1], co w wolnym tłumaczeniu można przedstawić jako pozytywny nurt badań nad organizacją. Nurt ten zajmuje się eksplorowaniem pozytywnych cech organizacji i jej pracowników, a także pozytywnych procesów zachodzących w organizacji oraz ich

[1] Breakthrough Ideas for 2004: The HBR List, „Harvard Business Review", February 2004.

rezultatów[2]. Spektrum pozytywnych zjawisk, będących w obszarze zainteresowania POS, jest szerokie i wymyka się jednoznacznej definicji. Wśród nich znajdują się m.in.: ponadprzeciętność i dążenie do doskonałości, witalność, szczęście, szlachetność, nadawanie sensu pracy, koncentracja na mocnych stronach i jeszcze wiele innych. Badania POS eksplorują przede wszystkim te procesy organizacyjne, które tworzą i umacniają generatywny (twórczy) potencjał jednostek i organizacji[3]. Odmienność nowego podejścia polega przede wszystkim na tym, że koncentruje się ono na silnych stronach, które należy rozwijać i w ten sposób pokonywać trudności. Dotychczasowe podejście również wiązało się z poszukiwaniem sposobów pokonywania trudności, ale przede wszystkim poprzez eliminowanie słabości.

Koncepcja POS zainspirowała członków zespołu badawczego, do którego należy autorka, do podjęcia projektu, którego głównym celem jest identyfikacja związku pomiędzy rozwojem organizacji a pobudzaniem jej pozytywnego potencjału[4]. Pozytywny potencjał jest w tym przypadku rozumiany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które poprzez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego stymulują pozytywne i prorozwojowe zachowania pracowników.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wstępnych wyników przeprowadzonych badań, a w szczególności średnich ocen natężenia pozytywnych zachowań pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach. Próba badawcza wynosiła 97 podmiotów, przy czym nie była to liczba ostateczna, bowiem badania prowadzono nadal. Respondentami byli top-menedżerowie (prezesi, dyrektorzy generalni, etc.).

2. Diagnoza prorozwojowych zachowań pracowników polskich przedsiębiorstw

...ja nie mam nic, ty nie masz nic, on nie ma nic…to razem właśnie mamy tyle, w sam raz tyle, żeby założyć wielką fabrykę[5]. Chociaż kontekst tej bardzo znanej wypowiedzi bohatera *Ziemi obiecanej* był nieco inny, wydaje się ona doskonałą

---

[2] K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, Foundations of Positive Organizational Scholarship, w: Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 4.

[3] J. E. Dutton, M. A. Glynn, G. Spreitzer, Positive Organizational Scholarship, w: J. Greenhaus, G. Callanan (red.), Encyclopedia of Career Development, CA: Sage, Thousand Oaks 2006, s. 641.

[4] Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, projekt kierowany przez prof. zw. dr hab. Marka Jacka Stankiewicza, MNiSW Nr N N115 280034.

[5] W. Reymont, Ziemia obiecana, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998.

ilustracją dominujących współcześnie poglądów na temat zarządzania. Pracownicy i ich cechy, postawy, umiejętności oraz wiedza stanowią najważniejsze, kluczowe zasoby organizacji. Bez zaangażowanych i kompetentnych pracowników najlepsze strategie, choćby wsparte ogromnymi budżetami, są skazane na porażkę.

Kierując się przyjętymi w projekcie badawczym założeniami, wynikającymi z koncepcji POS, wygenerowano listę zachowań pracowników, które z jednej strony są symptomami pozytywnych stanów, relacji i zjawisk organizacyjnych, a z drugiej są pożądane z punktu widzenia rozwoju każdej organizacji. Zadaniem respondentów było wyrażenie opinii na temat intensywności występowania tych zachowań w kierowanych przez nich organizacjach. Oceny dokonywano przy użyciu skali od 0 do 100%.

Zachowania poddane ocenie można pogrupować, przypisując je określonym wartościom i pozytywnym stanom odczuwanym przez pracowników. W tabeli 1 zaprezentowano zachowania będące symptomami postawy dążenia do doskonałości w tym, co się robi.

Tabela 1. Intensywność zachowań świadczących o dążeniu do doskonałości wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	67,9
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	66,5
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	61,8
Pracownicy nie „spoczywają na laurach", po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	58,4
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	53,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Średnia ocen przedstawionych w tabeli 1 oscyluje wokół 60%. Zważywszy na wagę postawy dążenia do doskonałości, jako budulca pożądanej kultury organizacyjnej w każdej organizacji, wynik ten wydaje się niezadowalający. Chociaż nie jest on niski, pozostaje jednak daleki od oceny maksymalnej. Biorąc przy tym poprawkę na ewentualne skłonności respondentów do zawyżania samooceny, należy przyjąć, że dominującą postawą pracowników polskich firm jest tolerowanie przeciętności wykonawstwa i przeciętności wyników.

W tabeli 2 zaprezentowano średnie ocen natężenia zachowań związanych z samodoskonaleniem się pracowników – ich chęcią uczenia się i własnego rozwoju.

Tabela 2. Intensywność zachowań świadczących o dążeniu do rozwoju i chęci uczenia się wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. społeczne)	60,9
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	65,1
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach, itp.)	56,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w przypadku poprzedniej postawy, także i tutaj (tabela 2) średnie dokonywanych ocen nie są niskie, ale też nie są bliskie ocen maksymalnych. Tymczasem chęć uczenia się, rozwijania umiejętności wszelkiego rodzaju, a także informowanie innych pracowników o istniejących możliwościach w tym zakresie to postawy, których znaczenia w gospodarce opartej na wiedzy nie sposób przecenić.

Kolejnym elementem poddanym badaniu, stanowiącym kluczowe założenie POS, jest wiązka zachowań świadczących o pozytywnym nastawieniu pracowników. Przedstawiono je w tabeli 3.

Tabela 3. Intensywność zachowań świadczących o pozytywnym nastawieniu i koncentracji na silnych stronach wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	68,3
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	67,9
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	61,6
Pracownicy napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	60,3
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	59,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Średnie oceny natężenia zachowań wymienionych w tabeli 3 oscylują wokół 65%. I tu nie jest to wartość imponująca, jednakże jej interpretacja powinna być

inna niż w poprzednio omawianych zachowaniach. Dla każdego człowieka to, co jest negatywne, jest w stanie przeważyć nawet kilka pozytywnych zdarzeń. Dlatego też skala poszukiwania i koncentrowania się na mocnych, pozytywnych stronach, zamiast na przykrościach i słabych stronach, przedstawiona w tabeli 3, wydaje się być znaczna. Poza tym maksymalizacja pozytywnego nastawienia może się wiązać z ryzykiem zignorowania istotnych dla przedsiębiorstwa zagrożeń, a zatem zachowania te nie powinny przyjmować skrajnych postaci.

POS koncentruje się na procesach twórczych w organizacji. Z tego powodu, i nie tylko z tego, istotne stają się zachowania pracowników świadczące o ich samodzielności oraz kreatywności. W tabeli 4 przedstawiono średnie ocen natężenia tego rodzaju zachowań.

Tabela 4. Intensywność zachowań świadczących o samodzielności i kreatywności pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	62,5
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykane problemy	61,6
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	52,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Intensywność występowania w badanych przedsiębiorstwach zachowań związanych z samodzielnością i kreatywnością nie jest wysoka. Pracownicy badanych organizacji, upraszczając, jedynie w połowie sytuacji są skłonni podejmować eksperymentalne próby rozwiązania napotykanych problemów. W około 60% przypadków zachowują się samodzielnie i kreatywnie. Należy to uznać raczej za przejaw skłonności do rutyny i podążania wypróbowanymi lub wskazanymi przez innych drogami.

Wśród czynników kształtujących efektywność pracy zespołów roboczych szczególne miejsce zajmuje spójność. Poprzez spójność należy w tym przypadku rozumieć siłę pozytywnych więzi pomiędzy członkami zespołu. Jej związek z efektywnością pracy wyraża się w ten sposób, że bez wysokiej spójności nie jest możliwe osiągnięcie przez zespół wysokiej produktywności, czyli pełnego, wysokojakościowego zrealizowania zadania. Nawet w sytuacji posiadania przez zespół wysokich kompetencji adekwatnych do treści tego zadania oraz podzielania przez członków zespołu wiary w możliwość jego wykonania, bez wysokiej spójności zespół osiągnie co najwyżej średnią produktywność[6]. Spójność jest wynikiem przede wszystkim

[6] C. Oyster, Grupy, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 44.

dwóch postaw: zaufania i sympatii. W tabeli 5 przedstawiono zestaw zachowań będących ich przejawem.

Tabela 5. Intensywność zachowań świadczących o zaufaniu i sympatii wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią	71,7
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	71,1
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	69,3
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	65,5
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	62,8
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	60,3
Pracownicy, rywalizując z innymi, grają zawsze fair	56,9
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	55,8
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	54,1
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	52,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spójność zespołów wchodzących w skład badanych przedsiębiorstw wydaje się stosunkowo duża. Pracownicy lubią się i ufają sobie, ale stosunkowo rzadko przyznają się do popełnianych błędów i unikają słów krytyki.

Ostatnia wiązka zachowań poddanych ocenie respondentów wiąże się z oddaniem własnej firmie i zaangażowaniem w jej sprawy. W tabeli 6 zostały zaprezentowane średnie ocen ich natężenia.

Poziom zainteresowania sytuacją własnej firmy oraz poziom wyrażania dumy z niej są najwyższe spośród wszystkich poddanych badaniu zachowań. Świadczyć to może o emocjonalnym stosunku pracowników do ich organizacji, a zatem także ponadprzeciętnym zaangażowaniu w jej sprawy. Zaangażowanie to w znacznie mniejszym stopniu przekłada się jednak na racjonalność gospodarowania mieniem firmy, bowiem natężenie zachowania „nie generowania niepotrzebnych kosztów" oceniono na 53%. W stopniu nie imponującym pracownicy angażują się także w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności ich firm. Można uznać, że jest to wyrazem partykularnego postrzegania własnego interesu, związanego z kondycją organizacji, przy jednoczesnym braku zainteresowania czynieniem dobra na zewnątrz.

Tabela 6. Intensywność zachowań świadczących o zaangażowaniu w sprawy firmy wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Zachowania	Średnia ocena natężenia
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	76,9
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	72,4
Pracownicy nie szukają innej pracy	70,7
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	67,7
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	64,0
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	61,8
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	56,5
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	56,2
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	53,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Podsumowanie

Przedstawione w artykule dane odzwierciedlają samoocenę badanych przedsiębiorstw, dotyczącą intensywności wybranych zachowań ich pracowników. Chociaż nie weryfikują one jednoznacznie związku omawianych zachowań z faktycznym rozwojem organizacji (ich prorozwojowy charakter został przyjęty *a priori*), to dalsza analiza uzyskanych danych, która będzie możliwa po zakończeniu projektu, pozwoli w drodze korelacji określić bardziej precyzyjnie charakter tej relacji. Na obecnym etapie można natomiast wypowiedzieć się na temat pewnych prawidłowości dotyczących samych zachowań. Wydaje się, że najsilniejszą stroną badanych przedsiębiorstw jest przywiązanie ich pracowników oraz spójność tworzonych przez nich zespołów. Pracownicy badanych organizacji wydają się być także optymistycznie nastawieni, koncentrując się na pozytywnych stronach rozwiązywanych problemów. Jednocześnie jednak stosunek do wykonywanej pracy jest stosunkowo odległy od dążenia do doskonałości, pracownicy nie przejawiają zbyt wysokiej chęci do doskonalenia się oraz twórczego rozwiązywania problemów.

Końcowym efektem projektu będzie model stymulowania pozytywnych zachowań pracowników poprzez odpowiednie kształtowanie potencjału organizacji. Przedstawiona w artykule analiza intensywności zachowań pracowników stanowić będzie rekomendację, które z nich powinny być pobudzane w szczególny sposób.

4. Bibliografia

1. Breakthrough Ideas for 2004: The HBR List, „Harvard Business Review", February 2004.
2. Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E., Foundations of Positive Organizational Scholarship, w: Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
3. Dutton J. E., Glynn M. A., Spreitzer G., Positive Organizational Scholarship, w: J. Greenhaus, G. Callanan (red.), Encyclopedia of Career Development, CA: Sage, Thousand Oaks 2006.
4. Oyster C., Grupy, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
5. Reymont W., Ziemia obiecana, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998.

Eryk Głodziński
Politechnika Warszawska

Wpływ hiperkonkurencji na przedsiębiorstwa stosujące podejście zarządzania przez projekty w warunkach kryzysu gospodarczego

1. Wprowadzenie

Zjawisko hiperkonkurencji można interpretować jako nieograniczoną rywalizację zarówno przedsiębiorstw o klientów i partnerów biznesowych, jak i klientów o dostawców towarów i usług oraz pracodawców. W odniesieniu do przedsiębiorstw zjawisko hiperkonkurencji występuje głównie na tych rynkach, gdzie bariery wejścia na nie są niewielkie, np. o charakterze technicznym i prawnym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie przyczyn oraz wymiarów konkurencji rynkowej wśród przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność operacyjną na idei zarządzania przez projekty[1]. Aspekty te powinny być analizowane z uwzględnieniem uwarunkowań gospodarczych na rynkach światowych. Wśród makroekonomicznych warunków wpływających na hiperkonkurencję należy wymienić: znacznie ograniczony, w porównaniu z poprzednimi latami, lub nawet ujemny, wzrost gospodarczy poszczególnych krajów, co wynika z obniżania się popytu globalnego, wzrost stopy bezrobocia, wahania na rynkach walutowych. Mikroekonomiczne skutki kryzysu gospodarczego, wpływające na przedsiębiorstwa, to przede wszystkim ograniczony dostęp do kapitałów obcych, powstawanie zatorów płatniczych, znaczne koszty ogólne funkcjonowania przedsiębiorstw, które powstały w okresie koniunktury gospodarczej. Przedstawione zjawiska prowadzą do kryzysu przedsiębiorstw[2] oraz potęgują konkurencję na rynku. Warunki hiperkonkurencji w specyficzny sposób wpływają na przedsiębiorstwa zarządzane przez projekty.

---

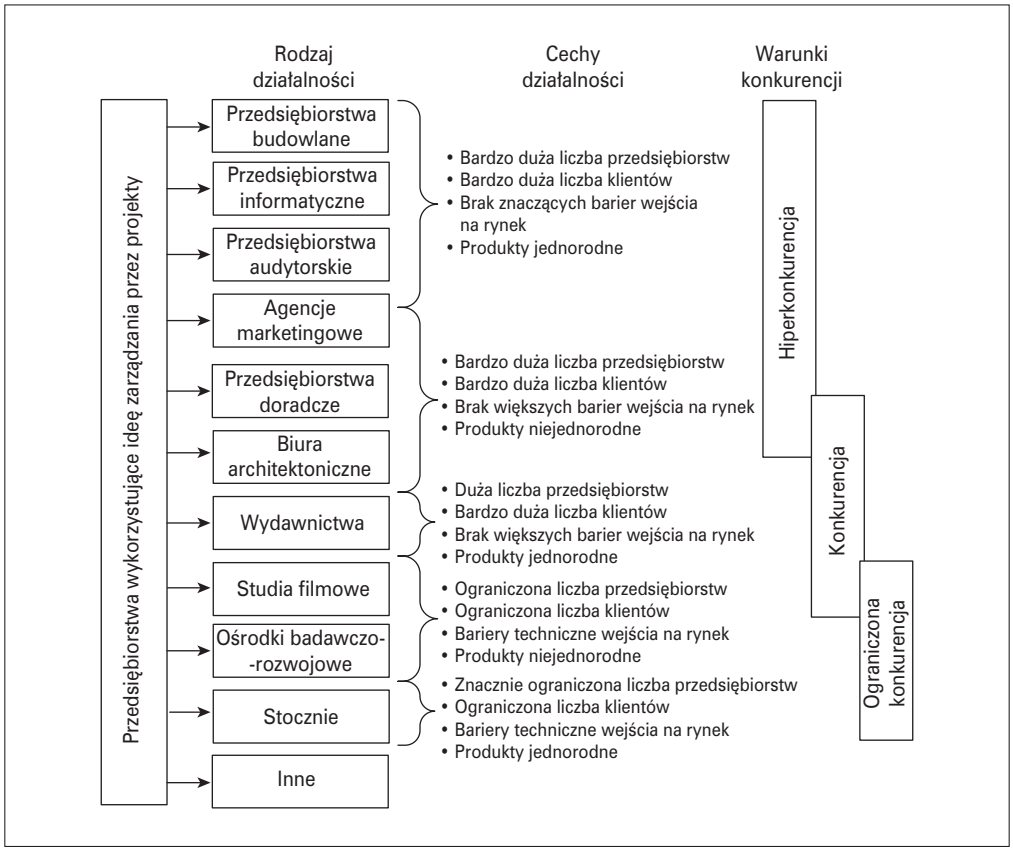
[1] *Zarządzanie przez projekty jest wyrazem kultury organizacyjnej, a zarazem nowoczesnym systemem zarządzania, polegającym na odniesieniu pragmatyki menedżerskiej i metodologii projektowania do sfery doskonalenia i rozwoju przedsiębiorstwa (…), przedsiębiorstwo mające organizację zarządzaną projektowo funkcjonuje w układzie zadaniowym i jednocześnie zorientowanym na zarządzanie procesowe. Zadania są w tym przypadku rozumiane jako kompleksowe zadania projektowe (krótko: projekty) i one stanowią podstawę zarządzania procesowego* – A. Stabryła, Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 35–36.

[2] Szczegółowa definicja kryzysu przedsiębiorstwa została zaprezentowana m.in. w: A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, Controlling. Analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2007, s. 205–222.

2. Hiperkonkurencja a dążenie do elastyczności przedsiębiorstwa

Dla przedsiębiorstw stosujących ideę zarządzania przez projekty hiperkonkurencja w warunkach kryzysu gospodarczego oznacza istnienie rynku, gdzie występuje m.in. bardzo wielu usługodawców/producentów, przy ciągle dużej, ale zmniejszającej się, liczbie zleceniodawców. Zleceniodawcy, dążąc do ograniczenia kosztów funkcjonowania, często zaczynają od redukcji wydatków inwestycyjnych, a ich realizacja stanowi główny obszar działalności operacyjnej większości analizowanych przedsiębiorstw. Nie są to jedyne mikroczynniki, na które powinno się zwracać uwagę w warunkach kryzysu gospodarki. Ich analizę musi poprzedzić głębsza charakterystyka przedsiębiorstw zarządzanych projektowo, co przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Warunki konkurencji dla przedsiębiorstw stosujących podejścia zarządzania przez projekty



Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem zainteresowania będą tylko te organizacje gospodarcze, które funkcjonują w warunkach hiperkonkurencji, a dodatkowo: realizują złożone projekty[3] (w stosunku do posiadanego potencjału), realizują projekty wymagające specjalistycznej wiedzy (np. technicznej, organizacyjnej, ekonomicznej), wykorzystują znaczne środki finansowe oraz zaawansowane instrumenty zarządzania. Są to przede wszystkim przedsiębiorstwa: budowlane (generalni wykonawcy oraz mniejsze firmy podwykonawcze), informatyczne (wdrażające zintegrowane systemy zarządzania oraz inne programy o przeznaczeniu biznesowym i technicznym), audytorskie (badające poprawność i prawidłowość sporządzanych sprawozdań finansowych), agencje marketingowe (prowadzące kompleksowe kampanie reklamowe produktów i marki firm), przedsiębiorstwa doradcze (wspomagające organizacje w wyborze modelu biznesowego, instrumentów zarządzania itp.).

Ze względu na niewielkie bariery wejścia na nowy rynek oraz postępujący proces globalizacji i efekty światowego kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa te poszukują nowych rynków działalności. Wchodząc na nie, zwiększają poziom krajowej i lokalnej konkurencji. Doskonałym miejscem rozwoju i przetrwania warunków kryzysowych stała się Polska. Jej uwarunkowania gospodarcze, przede wszystkim duża dynamika PKB, która w latach 2006–2008 osiągnęła wzrost odpowiednio o: 6,2%, 6,8%, 4,9% w skali roku[4], sprzyjały działalności biznesowej. Te dogodne warunki funkcjonowania wyróżniają Polskę na tle innych rynków światowych (szczególnie europejskich).

W warunkach hiperkonkurencji, przy jednoczesnym kryzysie w gospodarce światowej, szczególną rolę w przetrwaniu odgrywa zapewnienie elastyczności działania organizacji. Jej przejawami są[5]:

1) krótkie procesy decyzyjne oznaczające płaską strukturę organizacyjną, realizację zasady jednego kierownika, częściowe delegowanie odpowiedzialności aż do poziomu pracowników wykonawczych;
2) personel nastawiony na zmiany nie tylko o charakterze dostosowawczym, ale również niekiedy rewolucyjnym;
3) zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci;
4) sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania.

---

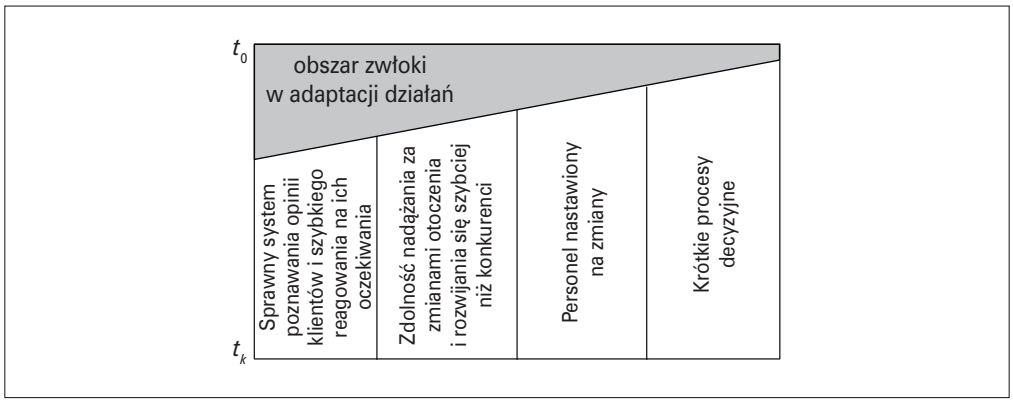
[3] W pracy analizowane są jedynie projekty zaliczane do działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że organizacje te mogą realizować również innego typu projekty, np. inwestycyjne, organizacyjne czy ekonomiczne, gdzie występuje tzw. klient wewnętrzny. Wpływają one na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

[4] Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009, GUS, Warszawa 2009, s. 461.

[5] J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

Analizując przejawy elastyczności[6], należy zwrócić uwagę na: zasadność reakcji, jej zasięg, czas wystąpienia po otrzymaniu sygnału o konieczności wprowadzenia zmian. W grupie omawianych przedsiębiorstw wydaje się uzasadniona ich hierarchizacja, szczególnie w zakresie czasu reakcji (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Hierarchizacja przejawów elastyczności w odniesieniu do czasu reakcji



t_0 – czas wystąpienia pierwszego sygnału o pojawieniu się nowych uwarunkowań,
t_k – krytyczny czas zwłoki w reakcji na nowe uwarunkowania, skutkujący kryzysem przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie podejmowania decyzji operacyjnych przedsiębiorstwa zarządzane projektowo powinny w pierwszej kolejności wymagać szybkich reakcji na zachodzące zdarzenia. Częściowe delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na stanowiska wykonawcze pozwala ograniczać negatywny wpływ zdarzeń nieprzewidywalnych na dwa z czterech podstawowych parametrów projektu: czas i koszty realizacji[7]. Potrzeba szybkich reakcji wynika ze złożoności, długotrwałości i niepowtarzalności projektów, co zwiększa warunki niepewności działania. Należy podkreślić, że pożądana w tym przypadku decentralizacja, związana z podejmowaniem większości gospodarczych decyzji dotyczących projektów w zespołach projektowych, jest przejawem dążenia do wysokiej elastyczności ich realizacji.

---

[6] Szerzej zostały one zaprezentowane m.in. w publikacji: R. Krupski (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005, s. 15–88.

[7] Pozostałe dwa parametry to zakres i wymagania jakościowe. Szerzej zob. m.in. w: M. Łada, A. Kozarkiewicz, Rachunkowość zarządcza i controlling projektów, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 5–6; B. Niedbała, Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008, s. 14.

Innym ważnym aspektem jest zrozumienie, że działalności projektowej towarzyszą nieodzownie ciągłe zmiany. Stąd potrzeba dysponowania pracownikami, dla których są one zjawiskiem naturalnym. Zmiany w tym przypadku dotyczą nie tylko realizacji nowych projektów (niespotykane dotąd rozwiązania techniczne, organizacyjne itp.), czy współpracy z nowym klientem (konieczność budowania relacji od podstaw). Ich przedmiotem mogą być: budowanie modeli współpracy w ramach zmieniających się wewnętrznie zespołów projektowych, dostosowywanie się w trakcie produkcji/świadczenia usługi do decyzji klienta (często chce on wywierać wpływ na sposób i efekt realizacji przedsięwzięcia), konieczność ciągłego podróżowania lub nawet czasowej zmiany miejsca zamieszkania przez członków zespołu projektowego.

W zakresie zdolności nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci należy: monitorować i analizować istniejące i powstające uregulowania prawne, poszukiwać, wdrażać i wykorzystywać innowacje oraz rozszerzać działalność o nowe obszary działalności. Ten aspekt elastyczności jest najbardziej zróżnicowany pod względem jego znaczenia dla przedsiębiorstwa zarządzanego projektowo. Wynika to przede wszystkim ze stopnia innowacyjności poszczególnych branż. Gdy poziom innowacyjności branży jest wysoki, element ten nabiera znaczenia, np. w przedsiębiorstwach informatycznych, ośrodkach badawczo-rozwojowych. W branżach bardziej tradycyjnych, gdzie innowacyjność nie jest znacząca, np. domy wydawnicze, przedsiębiorstwa budowlane, aspekt ten staje się mniej kluczowy.

Sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania dotyczy najczęściej wprowadzania zmian w podpisanych już umowach na realizację projektu (umowy długoterminowej). Możliwość adaptacji w tym zakresie musi być poparta analizami pod względem technicznej wykonalności oraz własnej efektywności takiego działania. Poznawanie opinii klienta i konieczność szybkiego reagowania na jego nowe oczekiwania ma największe znaczenie w fazie pozyskiwania projektu. Po podpisaniu umowy na jego realizację relacje klient–wykonawca należy rozpatrywać w aspektach partnerstwa, a nie podległości.

Uwzględniając wskazane przejawy elastyczności w przystosowywaniu się do warunków hiperkonkuracji, należy poszukiwać sposobów funkcjonowania w tych trudnych warunkach. Jedną z idei stosowanych przez przedsiębiorstwa jest wspomniane zarządzanie przez projekty. Należy jednak znaleźć odpowiedź na pytanie, czy w warunkach hiperkonkurencji nie powinno nastąpić, przynajmniej częściowe, przedefiniowanie lub uzupełnienie klasycznie rozumianej idei zarządzania przez projekty.

3. Ewolucja podejścia zarządzania przez projekty w obliczu hiperkonkurencji

Warunki hiperkonkurencji wymagają od przedsiębiorstw elastyczności działania, którą osiąga się m.in. poprzez wykorzystywanie właściwie dobranych do uwarunkowań funkcjonowania organizacji koncepcji, metod i technik zarządzania. Rolą menedżera jest ich taki dobór, aby zapewniły najwyższą z możliwych skuteczność i efektywność funkcjonowania. Wykorzystywane różnorodne koncepcje i techniki powinny się wzajemnie uzupełniać. Należy unikać pokrywania obszarów badawczych oraz dublowania wyników, co może prowadzić do sprzeczności interpretacyjnych otrzymanych danych. Stosowanie podejścia zarządzanie przez projekty oznacza[8]:

- realizację głównej działalności operacyjnej poprzez projekty,
- wykorzystywanie w szerokim zakresie metodyk zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE2, APM, MSF),
- wykorzystywanie i doskonalenie przede wszystkim instrumentów (metod i technik) mających zastosowanie w działalności projektowej,
- tworzenie zmiennych (okresowych) struktur organizacyjnych na potrzeby realizowanych projektów,
- tworzenie zespołów projektowych posiadających niezbędne kompetencje w zakresie realizacji i zarządzania projektem, którym deleguje się uprawnienia do podejmowania decyzji operacyjnych,
- czasowe przypisywanie zasobów rzeczowych przedsiębiorstwa poszczególnym projektom,
- posiadanie stałej struktury organizacyjnej spajającej realizowane projekty i umożliwiającej zarządzanie multiprojektowe, która grupuje ekspertów okresowo wspomagających realizację projektu,
- traktowanie projektów jako niezależnych przedsięwzięć, które każdorazowo ocenia się przy wykorzystaniu kryteriów skuteczności i efektywności.

Wydaje się, że warunki hiperkonkurencji oraz kryzys gospodarczy na rynkach światowych wymagają szczególnego podejścia do zarządzania przez projekty, z jednoczesnym uszczuplaniem organizacji.

Analiza uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw zarządzanych projektowo w warunkach hiperkonkurencji powinna skłaniać do (por. rysunek 3):

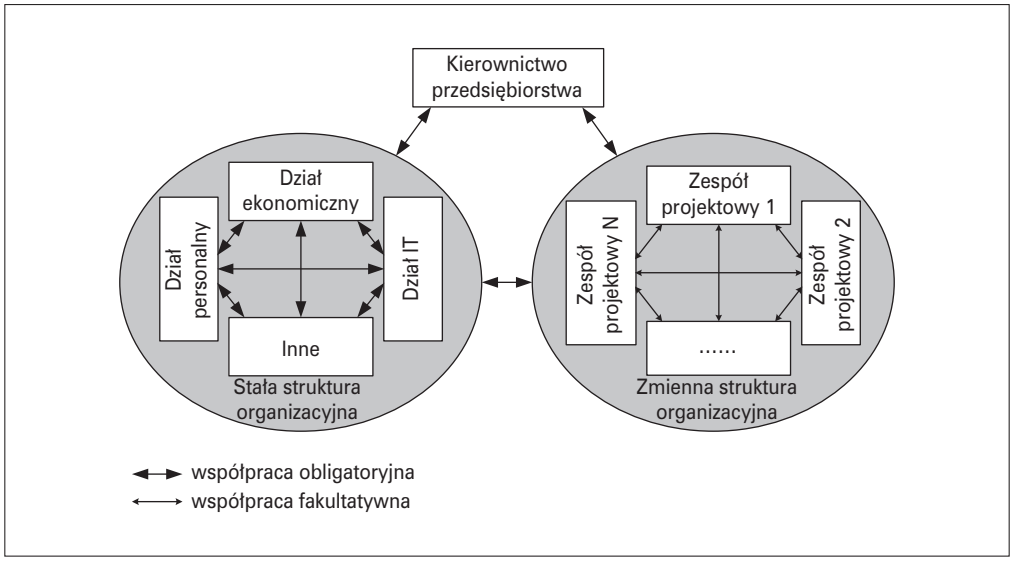
- głębokiej koordynacji działań między stałymi i zmiennymi strukturami przedsiębiorstwa (współpraca różnych zespołów projektowych szczególnie na etapie pozyskiwania nowych projektów, choć nie tylko, aby wykorzystać

[8] Por. M. Łada, A. Kozarkiewicz, Rachunkowość zarządcza..., *op. cit.*, s. 22; B. Niedbała, Controlling w przedsiębiorstwie..., *op. cit.*, s. 23–24.

wszystkie kluczowe kompetencje organizacji; przejęcie zadań koordynacyjnych pracy zespołów projektowych przez stałe struktury firmy),

- tworzenie zespołów projektowych, które grupują specjalistyczne kompetencje, umożliwiając realizację złożonych projektów, samodoskonalą się, zdobywając doświadczenie we wzajemnej współpracy,
- współpracy operacyjnej między specjalistycznymi zespołami projektowymi, ale tylko w warunkach wyższej konieczności, aby nie zakłócać realizacji innych projektów (fakultatywność współpracy),
- uszczuplania stałej struktury organizacyjnej, która będzie grupować jedynie działy usługowe nie związane bezpośrednio z realizacją podstawowego procesu przedsiębiorstwa np. w obszarze doradztwa prawnego, zarządzania personelem, logistyki zamówień materiałów/surowców kupowanych masowo; towarzyszyć temu powinna rezygnacja z dodatkowych zespołów eksperckich, których kompetencje byłyby gromadzone w zespołach projektowych (działanie to nie powinno dotyczyć zespołów zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową),
- doskonalenia instrumentów wspomagających zarządzanie przede wszystkim w obszarze monitorowania, analizy i oceny kosztów, wpływów i wydatków, co umożliwi osiąganie ich lepszej efektywności oraz może zapewnić właściwą płynność finansową przedsiębiorstwa.

Rysunek 3. Relacje między stałą i zmienną częścią struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione propozycje wiążą się z wykorzystaniem wielu instrumentów wspomagających zarządzanie o charakterze planistyczno-kontrolnym. Mają one podłoże ekonomiczne, gdyż w warunkach kryzysu gospodarczego należy zwracać szczególną uwagę w pierwszej kolejności na efektywność działania. Podstawą są m.in.: procedury, instrukcje, formularze, nieformalne reguły tworzące system zarządzania przedsiębiorstwem, wieloblokowy rachunek kosztów, system planowania i budżetowania działalności, kompleksowo wdrożony system controllingu. Zwiększeniu efektywności funkcjonowania ma służyć również pełniejsze wykorzystywanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa (postulat likwidacji odrębnych, centralnych zespołów eksperckich).

4. Podsumowanie

Przedstawione podejście do zarządzania przez projekty jest nieco odmienne od uniwersalnego spojrzenia dominującego w literaturze przedmiotu. Precyzuje ono pewne jego elementy, stanowiąc odpowiedź na sposób zarządzania w warunkach hiperkonkurencji. Jako reakcję na omawiane uwarunkowania można zauważyć dominację takich zjawisk, jak:

- konsolidacja przedsiębiorstw wynikająca z potrzeby zdobywania nowych kompetencji, źródeł finansowania oraz dzielenia się ryzykiem operacyjnym z tytułu realizowanych umów długoterminowych,
- zapewnienie odpowiedniej jakości i efektu wykonania projektów,
- redukcja ceny usługi/produktu, która staje się często głównym kryterium wyboru zleceniobiorcy.

Przedstawione zjawiska należy interpretować jako drogę do zapewnienia większej niż dotychczas elastyczności działania, co umożliwia przetrwanie w warunkach hiperkonkurencji i kryzysu gospodarczego. Ich realizacja nie gwarantuje jednak skuteczności i efektywności działania, bo ta jest pochodną dobrego zarządzania i zdarzeń zachodzących w otoczeniu zewnętrznym.

5. Bibliografia

1. Brillman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
2. Krupski R. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005.
3. Łada M., Kozarkiewicz A., Rachunkowość zarządcza i controlling projektów, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.

4. Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009, GUS, Warszawa 2009.
5. Niedbała B., Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008.
6. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., Controlling. Analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2007.
7. Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Agnieszka Jagoda
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo ma przed sobą wiele wyzwań. Musi stawić czoło komplikującym się stale realiom rynkowym, spełniać rosnące i zmieniające się w czasie oczekiwania klientów. W dobie globalizacji znaczenia nabiera umiejętność szybkiego reagowania na przemiany, poprzez adaptowanie elastycznych procesów produkcyjnych, sposobów organizacji pracy oraz czasu pracy. Dodatkowo rozwój e-buissnesu sprzyja rozkwitowi technologii komunikacyjnych i coraz łatwiejszemu oraz tańszemu dostępowi do skutecznego porozumiewania się, bez względu na odległość. Daje to możliwość zmian w obszarze organizacji pracy – stwarza m.in. opcję pracy zdalnej i, co za tym idzie, tworzenia zespołów wirtualnych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych problemów związanych z zarządzaniem zespołem wirtualnym w globalnym przedsiębiorstwie. Do próby realizacji celu przyczynił się proces studiów literaturowych oraz przeprowadzenie pilotażowych badań empirycznych w dwóch międzynarodowych przedsiębiorstwach. Tworzenie skutecznych zespołów wirtualnych i kierowanie nimi jest bowiem dużym wyzwaniem. Jak pokazują badania, sukcesy odnosi mniej niż 30% z nich[1].

2. Specyfika pracy w międzynarodowym zespole wirtualnym

Zespół pracowniczy jest specyficzną grupą społeczną, składającą się z co najmniej dwóch osób, podlegających tym samym oddziaływaniom, świadomych interakcji występujących między nimi, postrzegających siebie jako członków określonej grupy i identyfikujących się z nią, a także mających wspólny cel, wspólne normy i tworzących charakterystyczną strukturę (pełniących uzupełniające się funkcje)[2]. Specyficzną formą realizacji pracy zespołowej jest praca w zespole wirtualnym – poniekąd charakterystyczna dla procesów globalizacyjnych, którego członkowie

[1] G. Caulat, Wirtualne Przywództwo, „Manager Magazine", 10/2008, s. 40.
[2] B. Kożusznik, Kierowanie zespołem pracowniczym, PWE, Warszawa 2005, s. 47.

pracują w różnych miejscach i często w różnym czasie, porozumiewając się ze sobą głównie za pomocą elektronicznych środków przekazu. Początkowo praca w zespołach wirtualnych była charakterystyczna dla sektora IT, ale w miarę upływu czasu oraz na skutek procesów globalizacyjnych przeniosła się również na inne dziedziny gospodarki.

Spektrum działania lidera takiego zespołu zawiera wiele różnorodnych zadań z zakresu zarządzania, których realizacja jest utrudniona z uwagi na odległość dzielącą współpracowników. Pilotażowe badania empiryczne, oparte na nieskategoryzowanym wywiadzie, z dwoma liderami zarządzającymi zróżnicowanymi narodowo zespołami wirtualnymi, oraz analiza literatury przedmiotu pozwalają wskazać główne problemy pojawiające się w tym zakresie, tj. na:

- problemy komunikacyjne,
- zróżnicowanie społeczne,
- zawodność stosowanych narzędzi telekomunikacyjnych,
- problemy z koordynacją działań,
- brak/ograniczone możliwości budowania więzi bezpośrednich pomiędzy członkami zespołu,
- brak/ograniczone możliwości kontroli.

Problemy komunikacyjne pojawiające się w zespołach wirtualnych mogą mieć dwa główne źródła przesłanek. Pierwszym z nich jest rodzaj komunikacji stosowanej w zespołach wirtualnych. Jest to przede wszystkim komunikacja pośrednia, przy użyciu technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Charakteryzuje ją intencjonalność, często brak możliwości do natychmiastowego ustosunkowania się lub doprecyzowania przekazywanego komunikatu. Wydaje się, że warto w tym kontekście zwrócić również uwagę na utrudnioną możliwość nawiązywania głębokich interakcji pomiędzy członkami zespołu wirtualnego. Pracownicy wykonujący pracę wyłącznie w sposób zdalny, narażeni są na izolację społeczną, spowodowaną brakiem bezpośredniego kontaktu z kolegami z pracy. Rodzaj więzi międzyludzkich nawiązywanych za pomocą technologii telekomunikacyjnych jest bowiem uboższy od autentycznych fizycznych relacji. Warto podkreślić, że praca w zespole wirtualnym ogranicza lub wręcz uniemożliwia pozawerbalną komunikację między współpracownikami.

Drugim źródłem przesłanek powodujących problemy komunikacyjne w międzynarodowym zespole wirtualnym jest to, że samo komunikowanie jest uwarunkowane kulturowo. Porozumiewanie się międzykulturowe to proces polegający na wymianie wiadomości między członkami dwóch lub więcej kultur, kształtowany przez percepcję kulturową i symbole systemowe danej kultury[3]. Nieznajomość

[3] R. B. Adler, L. B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 437.

kultury, obyczajów, tradycji i języka współpracownika wpływa negatywnie na współpracę w zespole – prowadzi do niedoboru informacji lub do niezrozumienia. Na tym tle między członkami zespołu może dochodzić do niedomówień, w ich konsekwencji do konfliktów, a jakość wykonanej pracy może okazać się gorsza. Warto tu również wskazać na zjawisko determinizmu językowego, zgodnie z którym sposób widzenia świata w danej kulturze jest ukształtowany i odzwierciedlany w języku jakiego używają członkowie tej kultury[4]. A zatem nawet poprawnie przetłumaczona fraza może w różnych kulturach mieć odmienny kontekst.

Wskazany powyżej aspekt komunikacji łączy się bezpośrednio z kolejnym problemem – różnorodności społecznej. Składają się na nią ludzie pochodzący z różnych narodów, grup etnicznych, związków i stowarzyszeń wyznaniowych, o odmiennych opiniach na temat płci, wieku i pochodzenia socjoekonomicznego[5]. A. Pocztowski uważa, że docenianie różnorodności kulturowej może być źródłem kształtowania proefektywnościowych stosunków pracy, natomiast jej ignorowanie może prowadzić do zakłóceń w kształtowaniu harmonijnych relacji społecznych, czego skutkiem mogą być dyskryminacja, werbalne i niewerbalne bariery komunikowania się, nieadekwatne zachowania w różnych sytuacjach udzielania pochwały i wyrażania krytyki, stosowania nagród i kar, stereotypy i uprzedzenia kształtujące sposób zachowywania się w procesie wykonywania pracy[6]. Zaprezentowane argumenty stawiają przed menedżerem, będącym liderem zespołu międzynarodowego, potrzebę zarządzania różnorodnością kulturową po to, by uniknąć potencjalnych problemów, których jest ona źródłem. Co istotne, warto dodać, że wspomniane różnice kulturowe mogą stanowić swoisty kapitał, będący pochodną międzynarodowej pracy zespołowej, który budują różne punkty widzenia prezentowane przez członków zespołu, wnikliwsza dyskusja, różnorakie poglądy, umiejętności i zdolności.

Kolejnym problemem zarządzania międzynarodowym zespołem wirtualnym, na który wskazywali praktycy, jest zawodność narzędzi teleinformatycznych, które służą do komunikacji między pracownikami. Awarie sprzętu, problemy z elektrycznością, niewystarczająca znajomość obsługi narzędzi komunikacyjnych utrudniają pracę w zespole wirtualnym. Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy, mający możliwość wykorzystywania różnorodnych narzędzi komunikacji, wiedzą, że w przypadku awarii będzie możliwość skontaktowania się ze współpracownikami w inny sposób. Wiedza pracowników zespołu wirtualnego, w połączeniu z doświadczeniem nabytym w pracy zdalnej, będą redukowały problemy techniczne. Należy tu podkreślić, że praca wykonywana z dala od lidera zespołu i współpracowników

---

[4] *Ibidem*, s. 426.

[5] Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 216.

[6] A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 96.

wymaga od pracownika doskonałej organizacji pracy własnej i samomotywacji do wykonywania zadań, które zostały mu zlecone.

Jedną z głównych funkcji lidera jest z jednej strony przełożenie celu zespołu na indywidualne zadania każdego z jego członków, a z drugiej powiązanie czynności pracowników w spójną całość i włączenie tego efektu w strukturę działań organizacji[7]. Wspomniane już problemy komunikacyjne, odległość geograficzna i różnice czasowe dzielące członków zespołu wirtualnego w przedsiębiorstwie globalnym utrudniają koordynację działań zespołowych. Realizacja celu w ramach tej formy organizacji pracy jest często procesem dłuższym niż w przypadku pracy realizowanej w tradycyjnym zespole. Czas niezbędny do uzyskania informacji zwrotnych jest wtedy nierzadko odroczony. Ilość przekazywanych wiadomości jest relatywnie mała, a także stopień kontroli nad uwagą współpracownika odbierającego wiadomość, w porównaniu z bezpośrednią rozmową, jest niższy. Cele zespołowe muszą być na tyle wyraźnie sformułowane i przekazane, aby każdy z członków zespołu mógł zrozumieć na czym będzie polegał jego wkład i w jaki sposób wyniki jego pracy mają być przekazywane/konsultowane, jeśli nie ma możliwości nawiązania bezpośredniego kontaktu z innymi członkami zespołu.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na brak lub ograniczone możliwości budowania więzi bezpośrednich pomiędzy współpracownikami, jako na jeden z głównych problemów w obszarze zarządzania zespołem wirtualnym. Istotnie, odległość geograficzna, zróżnicowanie społeczne i komunikacja pośrednia utrudniają możliwości rozwoju więzi między członkami zespołu. Subiektywna identyfikacja z grupą, do której się należy, stanowi o tym, że istnieje w niej wysokie morale. Silne poczucie więzi, bliskość kontaktów z innymi członkami zespołu, duma ze wspólnych osiągnięć, przywiązanie do emblematów i symboli – wszystko to wzmacnia się nawzajem. Morale ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania i efektywności zespołu[8]. Członkowie zespołu, którzy czują się z nim silnie związani, nie będą naruszali jego norm. Jak wskazują badania, napięcia i wrogość występują rzadziej w tradycyjnych, zwartych zespołach, ich wyniki pracy są bardziej wyrównane, a problemów komunikacyjnych oraz z zakresu współdziałania jest tu relatywnie mało, w porównaniu z zespołami mniej zwartymi[9] – wirtualnymi. Skoro silne więzi społeczne w zespole sprzyjają mobilizacji do działania, ułatwiają koordynację, a tym samym zwiększają wydajność zespołu[10], a osoby zarządzające zespołami wirtualnymi wskazują na ich brak to właśnie w tym aspekcie można

[7] A. von der Heyde, B. von der Linde, Psychologia dla kadry zarządzającej, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 156.
[8] P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Znak, Warszawa 2002, s. 214.
[9] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 491.
[10] P. Sztompka, Socjologia..., *op. cit.*, s. 304.

doszukiwać się głównych przyczyn niskiej efektywności tych form organizacji pracy.

Ostatnim z problemów wskazywanych przez liderów zarządzających międzynarodowymi zespołami wirtualnymi jest ograniczona kontrola nad pracownikiem, przejawiająca się niemożnością wglądu do sposobu i czasu pracy poświęconego na wykonanie zleconych mu zadań. Przy braku zaufania do pracownika lider zespołu najprawdopodobniej będzie wymagał od niego raportowania, co może doprowadzić do paradoksu w informowaniu oraz niechęci do pracy. W takim przypadku członkowie zespołu nie będą gotowi do narażenia się na ryzyko w dążeniu do uzyskania najlepszych wyników przez całą grupę.

3. Warunki wspomagające pracę w międzynarodowym zespole wirtualnym

Mimo wskazanych problemów, które mogą pojawić się w międzynarodowym zespole wirtualnym, nie należy zapominać, że pracownicy, wykorzystując media elektroniczne, porozumiewają się i wykonują swoją pracę w sposób, który nie byłby możliwy w innym przypadku. Wydaje się również, że wiele ze wskazanych tu problemów można uniknąć lub zminimalizować ich wpływ na pracę zespołu. Dla osiągnięcia sukcesu tej atypowej formy organizacji pracy istotne znaczenie dla lidera międzynarodowego zespołu wirtualnego, obok przedstawionej już kwestii zarządzania zróżnicowaniem społecznym, mają:

- analiza możliwości technicznych (komunikacyjnych),
- odpowiedni dobór członków zespołu oraz szczegółowe wprowadzenie ich w zakresy obowiązków,
- stworzenie odpowiedniego systemu ocen i wynagrodzeń członków zespołu,
- zastosowanie elastycznej organizacji czasu pracy.

Warunkiem do sprawnego przebiegu pracy jest odpowiednia infrastruktura techniczna. Każdy członek zespołu powinien mieć pełny dostęp do zasobów informacyjnych firmy, a także możliwość w każdej chwili skontaktowania się ze współpracownikami, uzyskania ich opinii lub przedyskutowania zagadnienia[11].

Istotna wydaje się być również dokładna selekcja pracowników do pracy w zespole wirtualnym, polegająca na doborze osób biegle posługujących się językiem obranym jako kluczowy do porozumiewania się w ramach zespołu, a dodatkowo w pełni dojrzałych, wartych zaufania, samozdyscyplinowanych. Powinni mieć niezbędną wiedzę techniczną, a także zdolność do gospodarowania czasem

[11] M. Bednarski, E-praca a zmiany w firmie, „Polityka Społeczna", Nr 2/2004, s. 4.

i umiejętności komunikacyjne. Znaczącą rolę dla sukcesu zespołu wirtualnego odgrywa również wprowadzenie pracowników w zakresy ich obowiązków. Obejmuje to wizyty w macierzystej siedzibie firmy i przedstawienie sobie wzajemnie współpracowników[12], a także zasad systemu ocen i wynagrodzeń oraz form organizacji czasu pracy. Charakter pracy w zespole wirtualnym jest najczęściej zadaniowy, a zatem jednym z możliwych sposobów oceny i wynagrodzenia jest zapłata za wykonaną pracę, tj. za wykonane zlecenia lub zadania, za ich jakość i czas wykonania. Natomiast implementacja elastycznych form organizacji czasu pracy stwarza możliwość dostosowania potrzeb komunikacyjnych do wszystkich członków zespołu.

4. Podsumowanie

Wskazane powyżej problemy zarządzania międzynarodowym zespołem wirtualnym mają przede wszystkim charakter społeczny. Specyfika pracy, będąca wypadkową odległości geograficznej i zróżnicowania społecznego, powoduje trudności w nawiązywaniu komunikacji pomiędzy członkami zespołu, co w efekcie prowadzi do zubożenia więzi międzyludzkich. Istnieją jednak narzędzia, które mogą stanowić tkankę łączną dla takiego zespołu. Najważniejsze z nich to zarządzanie różnorodnością kulturową, organizowanie bezpośrednich spotkań członków zespołu, budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy nimi oraz zapewnienie im kompleksowych narzędzi komunikacji. Wskazane w artykule zagadnienia staną się zapewne, w miarę upływu czasu, tematem głębszych badań. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rozwój zespołów wirtualnych jest w fazie rozkwitu.

5. Bibliografia

1. Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
2. Von der Heyde A., Von der Linde B., Psychologia dla kadry zarządzającej, C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Kożusznik B., Kierowanie zespołem pracowniczym, PWE, Warszawa 2005.
4. Pocztowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa, 2007.
5. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
6. Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Znak, Warszawa 2002.

[12] R. Depta, Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", Nr 4/1998, s. 9.

7. Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Bednarski M., E-praca a zmiany w firmie, „Polityka Społeczna", Nr 2/2004.
2. Caulat G., Wirtualne Przywództwo, „Manager Magazine", 10/2008.
3. Depta R., Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", Nr 4/1998.

Ireneusz Janiuk
Uniwersytet w Białymstoku

Rodzaje powiązań międzyorganizacyjnych w rozwoju grupy kapitałowej Graal S.A.

1. Wprowadzenie

Ewolucja poszczególnych branż charakteryzuje się szybkimi zmianami i innowacyjnością. Znalezienie się w tych warunkach nabiera znaczenia w odniesieniu do lokalnych firm. Coraz częściej menedżerowie dochodzą do wniosku, że nie potrafią samodzielnie sprostać narastającej konkurencji i wymaganiom rynku. Wchodzą w powiązania z innymi firmami. Szczególnie dotyczy to organizacji funkcjonujących w branżach poddanych szybkim zmianom i presji technologicznej. Wyzwaniem staje się znalezienie kompromisu między wzrostem organicznym a koniecznością szybkiej konsolidacji. Przez współdziałanie możliwy jest dostęp do niezbędnych zasobów. W konsekwencji może dochodzić do konsolidacji drobnych wyspecjalizowanych jednostek oraz tworzenia grup kapitałowych. Firmy, konsolidując się, dywersyfikują działalność, rozwijają atuty, a także umacniają pozycje na rynku. Kształtując relacje współdziałania i wykorzystując efekt synergii, grupy kapitałowe mogą uruchamiać nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie powiązań międzyorganizacyjnych w zgrupowanych jednostkach. Na podstawie literatury przedmiotu omówiono rodzaje powiązań i dokonano charakterystyki typowych grup. Na przykładzie Grupy Kapitałowej Graal zaprezentowano możliwość wykorzystania powiązań w rozwoju organizacji. Dokonano też próby określenia perspektyw rozwoju wynikających z konsolidacji branży.

2. Rodzaje powiązań w grupach kapitałowych

Grupa kapitałowa jest koncentracyjną formą współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. To zespół prawnie samodzielnych podmiotów tworzony dla wspólnej realizacji określonych celów gospodarczych. Zgrupowane spółki powiązane są kapitałowo i ewentualnie kontraktowo. Wykorzystywane powiązania wynikają z uprawnień właścicielskich, a także porozumień opartych na długookresowych

umowach współpracy[1]. Z perspektywy grup kapitałowych o zdobywaniu zasobów i kompetencji decydują powiązania międzyorganizacyjne. Pożądany jest właściwy podział kompetencji w ramach jednostek. Doskonalenie umiejętności i pogłębianie specjalizacji przez skoncentrowane spółki pozwala na gromadzenie wiedzy organizacyjnej. Zasoby, kompetencje oraz zdobyta wiedza w ramach współdziałających firm powinny być komplementarne. Ich uzupełnianie się umożliwia osiąganie efektu synergii. Tak rozumiane współdziałanie ma na celu umacnianie siły konkurencyjności. Właściwe jej wykorzystanie pozwala na uzyskanie przewagi rynkowej, a także zwiększanie możliwości reakcji na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu. Analizując podobieństwa działalności skoncentrowanych jednostek, warto zwrócić uwagę na występujące powiązania międzyorganizacyjne. Rodzaje powiązań oraz odpowiadające im typy grup kapitałowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje powiązań międzyorganizacyjnych oraz typy grup kapitałowych

Rodzaje powiązań	Obszary i cele powiązań	Typy grup kapitałowych
Poziome	Dotyczą jednostek o podobnym profilu działalności, oferujących takie same produkty. Integracja z dziedzinami pokrewnymi. Prowadzą do rozszerzania asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji.	zarządcze
Pionowe	Dotyczą firm prowadzących różną, ale łączącą się ze sobą działalność. Tworzone w celu opanowania kolejnych ogniw łańcucha wartości. Prowadzą do objęcia zasięgiem całego procesu technologicznego.	zarządcze
Koncentryczne	Dotyczą organizacji o zasobach komplementarnych. Polegają na uzupełnianiu i wspomaganiu kluczowych kompetencji grupy kapitałowej. Ich celem jest obniżenie kosztów oraz usprawnienie poszczególnych obszarów funkcjonalnych.	operacyjne
Konglomeratowe	Dotyczą przedsiębiorstw o różnym profilu działalności. Polegają na konsolidacji zasobów i podejmowaniu przedsięwzięć w nowych dziedzinach nie związanych z dotychczasową działalnością grupy. Ich celem jest dywersyfikacja działalności i osiąganie korzyści z funkcjonowania w nowej branży.	finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Frąckowiak, red., Fuzje i przejęcia, PWE, Warszawa 2009, s. 29–31 oraz M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 101–102.

[1] Por.: M. Trocki, Grupy kapitałowe w Polsce, „Życie Gospodarcze", Nr 8/1998, s. 25 oraz H. Jagoda, Model funkcjonowania grupy kapitałowej. Między partnerstwem a podległością, w: Z. Dworzecki (red.), Przedsiębiorstwo kooperujące, Wydawnictwo Euro Ekspert, Warszawa 2002, s. 231.

Motywy łączenia się przedsiębiorstw są zróżnicowane. Wynikają z ewolucji otoczenia, dywersyfikacji działalności, a także posiadanych zasobów. Firmy uzyskują możliwość uzupełniania zasobów i kompetencji. Modyfikacji ulegają kombinacje umiejętności i technologii. Nowe zorganizowanie zasobów, procesów i zdolności stanowi podłoże do wypracowania kolejnych przewag konkurencyjnych. Transfer wiedzy i technologii pozwala na wypracowanie efektu synergii, korzyści skali oraz zakresu działania. W wielu przypadkach prowadzi do obniżenia kosztów i zwiększenia udziału w rynku. Biorąc pod uwagę sposób realizacji zadań grupy i jej uczestników, można wskazać formy grup kapitałowych. Ich cechy różnią się pod względem występujących powiązań międzyorganizacyjnych. Dotyczy to ról spółek-matek oraz spółek zależnych w realizowaniu celów grupy. Na bazie tych różnic powstają specyficzne kompetencje, na których grupy budują przewagi konkurencyjne. Charakterystykę typowych form grup kapitałowych oraz ich atuty i słabości przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka typowych form grup kapitałowych

<table>
<tr><th rowspan="2">Charakterystyka</th><th colspan="3">Formy grup</th></tr>
<tr><th>Operacyjne</th><th>Zarządcze (strategiczne)</th><th>Finansowe</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Cele grupy</td><td rowspan="3">Wzmacnianie przez spółki-córki pozycji konkurencyjnej oraz atrakcyjności spółki-matki w zakresie jej kluczowej działalności operacyjnej</td><td>Utrzymanie i wzmocnienie strategicznej atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej grupy</td><td>Utrzymanie i wzmocnienie strategicznej atrakcyjności inwestycyjnej grupy</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Tworzenie i dyskontowanie efektów synergii w wyniku współdziałania spółek-córek</td><td>Maksymalizacja inwestycyjnych korzyści spółki-matki</td></tr>
<tr><td>Ograniczanie ryzyka inwestycyjnego</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Zadania spółki-matki</td><td>Dominująca rola spółki-matki</td><td>Brak wyraźnej dominacji spółki matki</td><td rowspan="2">Spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej</td></tr>
<tr><td>Prowadzenie kluczowej dla grupy działalności operacyjnej</td><td>Spółka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej</td></tr>
<tr><td>Zarządzanie rozwojem grupy i udziałami w spółkach-córkach</td><td>Zarządzanie rozwojem grupy i udziałami w spółkach-córkach</td><td>Działalność skoncentrowana na zarządzaniu udziałami w spółkach zależnych</td></tr>
</table>

cd. tabeli 2

Charakterystyka	Formy grup		
	Operacyjne	**Zarządcze (strategiczne)**	**Finansowe**
Zadania spółek-córek	Wspomagają i uzupełniają działalność operacyjną spółki-matki	Prowadzenie komplementarnej działalności operacyjnej	Prowadzenie i zarządzanie rozwojem zdywersyfikowanej działalności operacyjnej
			Bieżąca realizacja zadań
Słabe strony	Ograniczony potencjał innowacyjny	Trudności w realizacji celów strategicznych i w zarządzaniu efektami synergicznymi	Słaba integracja
	Słaba motywacja		Brak synergii operacyjnej
	Ograniczone możliwości kooperacji zewnętrznej		Silne tendencje odśrodkowe
	Mało elastyczna struktura	Ograniczony potencjał synergiczny	
		Ograniczone możliwości kooperacji wewnętrznej	
		Tendencje odśrodkowe	
Mocne strony	Duży potencjał synergiczny i możliwości kooperacji wewnętrznej	Duży potencjał innowacyjny	Duży potencjał innowacyjny
		Efekty synergii operacyjnej	Możliwość wsparcia finansowego
	Koncentracja i specjalizacja	Duże możliwości kooperacji zewnętrznej	Wysoka motywacja
			Przejrzysta i elastyczna struktura
	Brak tendencji odśrodkowych	Wysoka motywacja	
	Silna integracja grupy	Duża elastyczność struktury	
Rodzaj zarządzania	Operacyjne	Synergiczne	Portfelowe

Źródło: M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie..., *op. cit.*, s. 72–73 oraz M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, red., Grupy kapitałowe..., *op. cit.*, s. 137–138.

Operacyjne grupy kapitałowe (koncerny) powstają na zasadzie powiązań koncentrycznych. Dotyczą organizacji, które dysponują zasobami komplementarnymi. Występują w przypadkach działalności powiązanej w zakresie geograficznym, technicznym lub rynkowym. Istotą grupy operacyjnej jest integracja jednostek

wokół kluczowej działalności spółki-matki. Ma ona dominującą pozycję i prowadzi działalność operacyjną kluczową dla całej grupy. Wytwarza wyroby lub świadczy usługi na potrzeby odbiorców zewnętrznych. Rolą spółek zależnych jest wzmacnianie pozycji konkurencyjnej spółki-matki w zakresie jej działalności operacyjnej. Intensywne powiązania między spółkami zależnymi a spółką-matką dotyczą m.in.: strategii, marketingu, inwestycji, finansów, a także zarządzania zasobami ludzkimi. Uzupełniające się zasoby i kompetencje wspomagają kluczową działalność spółki-matki (por. tabela 1). Połączenia koncentryczne mają na celu obniżenie kosztów oraz usprawnienie poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

Zadaniem spółki-matki jest zarządzanie strategicznie grupą oraz udziałami w spółkach-córkach. W grupie handlowo-produkcyjnej spółka-matka prowadzi działalność handlową w zakresie zaopatrzenia i zbytu. Pozyskuje zamówienia na wyroby gotowe, organizuje zaopatrzenie materiałowe i inwestycyjne. W ramach działalności operacyjnej zajmuje się sprzedażą wyrobów. Spółki-córki wspierają działalność handlową. Zapewniają dostawy produkowanych wyrobów oraz części zamiennych. Mogą też realizować obsługę serwisową produktów grupy. W grupie produkcyjno-handlowej spółka-matka prowadzi produkcyjną działalność operacyjną, kluczową dla grupy i dominującą co do skali przychodów i zysków. Pozyskuje zamówienia na wyroby gotowe, a także realizuje produkcję i montaż podzespołów. W ramach spółek zależnych zleca produkcję podzespołów i półfabrykatów, sprzedaż wyrobów gotowych oraz usługi serwisowe.

Współdziałanie i silna integracja spółek zależnych prowadzi do korzyści wynikających z połączenia działalności w zakresie dóbr komplementarnych. Działalność grupy operacyjnej jest słabo zdywersyfikowana. Na ogół jest to ograniczona dywersyfikacja pionowa. W efekcie koncentracji wokół kluczowej działalności operacyjnej następuje specjalizacja spółek-córek. Sprzyja to ograniczeniu ryzyka branżowego oraz umożliwia rozwój organizacji. Powiązania koncentryczne przyczyniają się do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa macierzystego. Silna integracja jednostek sprzyja intensywności i koordynacji powiązań. W grupie występuje koordynacja strategiczna, taktyczna i operatywna. Brak jest tendencji odśrodkowych. Duży zakres problemów zarządzania oraz koncentracja na rdzennych umiejętnościach zgrupowanych jednostek powodują małą elastyczność struktury. Centralizacja decyzji na poziomie spółki-matki ogranicza autonomię spółek zależnych, a także osłabia motywację (por. tabela 2).

Proces zarządzania w grupie operacyjnej jest zdominowany problemami koordynacji działalności spółek-córek. Występują tendencje do stosowania kompleksowych rozwiązań koordynacyjnych. Spółka-matka prowadzi kluczową działalność operacyjną. Wywiera aktywny wpływ na zarządzanie spółkami zależnymi. Działalność spółki-matki koncentruje się na optymalizacji wyników operacyjnych

i oddziaływaniu na wartość grupy. Ocena poszczególnych dziedzin działalności następuje na podstawie indywidualnych wyników spółek-córek.

Grupy zarządcze (strategiczne) wykorzystują powiązania poziome i pionowe. Poziome dotyczą firm o podobnym profilu działalności. Na ogół są to wcześniejsi konkurenci. Wytwarzają takie same produkty i wykorzystują taką samą technologię. Integracja opiera się na podobieństwie poszczególnych obszarów procesu wytwarzania i użytkowania produktów. Dotyczy zaspokajanych potrzeb, produktów, problemów badawczo-rozwojowych, zaopatrzenia, technologii lub dystrybucji. Podobieństwo działalności może być źródłem powiązań operacyjnych, transferu *know-how*, a także efektów synergicznych. Relacje poziome określane są jako branżowe lub sektorowe. Pozwalają na rozszerzanie asortymentu oraz rozbudowę sieci dystrybucji. W efekcie powstają grupy branżowe (handlowe, ubezpieczeniowe, energetyczne, prasowe). Relacje poziome umożliwiają osiąganie korzyści skali oraz ograniczanie konkurencji. Integracja pionowa dotyczy firm prowadzących różną, ale łączącą się ze sobą działalność gospodarczą. Spółki zależne realizują kolejne fazy procesu wytwarzania produktu. Angażowane są w pozyskiwanie surowców, produkcję materiałów, podzespołów i komponentów. Prowadzą działalność w zakresie produkcji detali, montażu produktów i prac badawczo-rozwojowych. W niektórych przypadkach spółki zależne zajmują się też działalnością handlową i obsługą serwisową. Rezultaty cząstkowe przekazywane są między jednostkami i integrują ich działalność. Grupy zarządcze, obejmując zasięgiem cały proces technologiczny, wykorzystują efekt synergii. Integracja pionowa (wertykalna) pozwala na opanowanie kolejnych ogniw łańcucha wartości (por. tabela 1).

W grupach zarządczych spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej. Zajmuje się kierowaniem działalnością grupy. Istota funkcjonowania grupy wynika z roli spółek-córek. Specjalizują się one w działalności operacyjnej w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości. Działalność ta jest komplementarna w skali całej grupy. Dotyczy faz tworzenia wartości określonego produktu lub grupy produktów. Źródłem efektów synergii jest redukcja kosztów lub wzrost przychodów. W efekcie współdziałania organizacje podnoszą swoje zdolności i kompetencje. Likwidacji ulegają działania powtarzające się. Wzrasta wiedza i doświadczenie. Zwiększają się możliwości technologiczne. Wykorzystując korzyści skali, grupa umacnia swoją pozycję rynkową. Celem grupy jest tworzenie i dyskontowanie efektów synergicznych. Spółka macierzysta określana jest jako strategiczna (zarządcza).

W grupach zarządczych charakterystyczne są intensywne powiązania operacyjne między spółkami-córkami. Występujące relacje powodują konieczność uwzględniania związków operacyjnych ze zgrupowanymi firmami. Wymaga to koordynacji na wyższym poziomie. W realizacji wspólnych celów gospodarczych funkcję koordynatora pełni spółka-matka. Zarządza grupą oraz udziałami w spółkach

zależnych. Za pomocą instrumentów procesu zarządzania strategicznego aktywnie na nie oddziałuje. Ponadto zarządza w ramach oddziaływania właścicielskiego. Funkcjonowanie grupy opiera się na integracji uczestników w celu usprawnienia kluczowej działalności spółki macierzystej. Struktura organizacyjna wykazuje dużą elastyczność. Występuje tu dywersyfikacja branżowa, na ogół pozioma. Decentralizacja decyzji powoduje szeroką autonomię spółek zależnych oraz wysoką motywację. Zróżnicowana intensywność integracji stwarza niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych. Występują trudności w zarządzaniu efektami synergicznymi (por. tabela 2).

Grupy finansowe budowane są na bazie powiązań konglomeratowych. Dotyczą firm o różnym profilu działalności. Decydują się one na konsolidację zasobów. W efekcie powstają grupy anorganiczne lub konglomeraty. Jednostki realizują działalność w różnych branżach. Umożliwia to podejmowanie przedsięwzięć w dziedzinach nie związanych z działalnością spółki-matki. Inwestycje oparte są na oczekiwanych korzyściach związanych z nowym obszarem. Istotą funkcjonowania grupy jest brak jakichkolwiek powiązań operacyjnych pomiędzy jednostkami. Spółka-matka nie prowadzi działalności operacyjnej. Koncentruje się na efektywnym wsparciu finansowym, zarządzając swoimi udziałami w spółkach-córkach. Prowadzą one zdywersyfikowaną działalność operacyjną. Zachowują znaczną samodzielność w swoich dziedzinach. Zarządzają rozwojem i bieżącą realizacją. Szeroka decentralizacja procesu decyzyjnego oraz pełna autonomia jednostek pozytywnie wpływa na motywację. Silna decentralizacja narażona jest jednak na niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych.

Powiązania konglomeratowe powodują brak więzi produkcyjnych i funkcjonalnych. Występuje słaba integracja, brak efektów synergii operacyjnej, a także brak koordynacji działalności operacyjnej spółek-córek. Zgrupowane podmioty dysponują jednak dużym potencjałem innowacyjnym. Możliwe jest osiąganie korzyści w różnych branżach oraz ograniczanie ryzyka. Sprzyja to uelastycznieniu struktury organizacyjnej. Głównym celem grupy jest zapewnienie właścicielom udziałów odpowiednich korzyści inwestycyjnych. Spółka-matka jako instytucja finansowa dąży do maksymalizacji korzyści akcjonariuszy z tytułu posiadanych udziałów w jednostkach zależnych. Określa wymagania co do wyników spółek-córek. Realizacja celów następuje za pomocą instrumentów finansowych. Zarządzanie określane jest jako portfelowe (por. tabela 2).

3. Rozwój Grupy Kapitałowej Graal S.A.

Firma powstała jako niewielki zakład handlowy w sektorze przetwórstwa rybnego. Działalność dotyczy dystrybucji konserw rybnych i mięsnych. Od 1997 roku zakład rozpoczyna sprzedaż konserw pod marką Graal. Przetwórstwo rybne to działal-

ność, na której koncentrują się małe i średnie firmy. Wielkość zakładu decyduje o profilu działalności. Rynek dynamicznie się rozwija. Wzrasta popyt na produkty bardziej przetworzone. Rośnie zainteresowanie szlachetnymi gatunkami ryb, co powoduje branżową presję na rozwój. Wymaga to zaawansowanych procesów przetwórczych, jak również specjalnych linii technologicznych[2]. Od 2002 roku firma funkcjonuje jako Graal Sp. z o.o. Dalszy rozwój polega na ulepszaniu zdolności i zasobów oraz rozszerzaniu działalności o produkcję. Potrzeba stworzenia własnego zaplecza produkcyjnego sprawia, że Graal czynnie uczestniczy w procesie konsolidacji branży rybnej. Działania zmierzają do przejmowania lokalnych producentów. Przejęcie firmy Tuna-Fish oraz Can-Food rozpoczyna proces budowy grupy handlowo-produkcyjnej. Jest to integracja jednostek o podobnym profilu działalności. Występujące relacje poziome pozwalają na rozszerzanie asortymentu oraz rozbudowę sieci dystrybucji. Firma zyskuje też dostęp do dostawców wysokiej jakości konserw rybnych i mięsnych, tuńczyków, sardynek, makreli, owoców w puszkach oraz kawioru. W kolejnych etapach Graal wykorzystuje relacje pionowe. Umożliwiają one zaangażowanie w działalność produkcyjną. W 2004 roku Grupa nabywa 99,16% udziałów zakładu Polinord Sp. z o.o. Firmy prowadzą łączącą się ze sobą działalność. Pozwala to opanować kolejne ogniwa łańcucha wartości. W 2005 roku Graal zakupuje firmę Syrena Royal S.A. i rozbudowuje centrum dystrybucji. Występujące powiązania powodują, że Grupa ma formę zarządczą. W drodze przejęć i akwizycji Graal pozyskuje kolejne jednostki i dywersyfikuje branżowo działalność. Obecny skład Grupy, przychody ze sprzedaży, a także specjalizację przyłączonych spółek przedstawiono w tabeli 3.

Przyłączane jednostki to lokalne zakłady rybne, dystrybutorzy, a także producenci zagraniczni. Pozwala to na prowadzenie komplementarnej działalności operacyjnej w skali całej organizacji. W 2005 roku Graal S.A. wchodzi na Giełdę Papierów Wartościowych. Nabywa też 51% udziałów w spółce Ruskij Caviar Sp. z o.o. Umożliwia to rozszerzenie działalności o produkcję kawioru naturalnego. W 2006 roku kolejno nabywa lub przejmuje spółki: Kooperol, Gaster, Kordex, a także Koral. W 2007 roku Graal nabywa 51% udziałów w spółce Agrofish w Kartoszynie. Pozwala to na rozszerzenie działalności o produkcję i dystrybucję mączki rybnej. Dochodzi też do przejęcia w całości firmy Superfish S.A. Jest to producent i dystrybutor konserw, produktów rybnych marynowanych i mrożonych. Działania konsolidacyjne umożliwiają objęcie zasięgiem nowych segmentów rynku. Wykorzystanie powiązań pionowych i poziomych powoduje, że firma rozbudowuje bazę produkcyjną, a także dystrybucyjną. W 2008 roku następuje

[2] I. Janiuk, Rozwój grup kapitałowych w Polsce, w: M. Trocki (red.), Innowacyjne systemy. Procesy i metody zarządzania międzynarodowego, SGH, Warszawa 2008, s. 66.

wewnętrzna konsolidacja Grupy. Łączą się dwie spółki zależne. Dotyczy to przejęcia przez Kordex spółki Syrena Royal. Głównym celem wewnętrznej konsolidacji jest stworzenie silnych podmiotów produkcyjno-dystrybucyjnych, także ograniczenie kosztów, osiągnięcie większych efektów synergii, usprawnienie poszczególnych obszarów funkcjonalnych, oraz pogłębienie specjalizacji produkcyjnej.

Tabela 3. Skład Grupy Kapitałowej Graal oraz specjalizacja przyłączonych spółek

Lata	Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	Przyłączona spółka	Udział spółki Graal (w %)	Specjalizacja prowadzonej działalności
2004	141 349	Polinord	99,16	Produkcja konserw rybnych
2005	166 386	Ruskij Caviar	51,0	Produkcja i dystrybucja kawioru naturalnego
2006	222 595	Kooperol	100,0	Produkcja i dystrybucja konserw mięsnych oraz dań obiadowych
		Gaster	75,77	Produkcja sałatek i marynat rybnych
		Kordex	100,0	Produkcja i dystrybucja produktów rybnych marynowanych
		Koral	100,0	Produkcja i dystrybucja ryb wędzonych, marynat, konserw rybnych
2007	336 271	Agrofish	51,0	Produkcja i dystrybucja mączki rybnej
		Superfish	100,0	Produkcja i dystrybucja konserw, produktów rybnych marynowanych i mrożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.graal.pl oraz Przewodnik Inwestora, „Parkiet", czerwiec 2008 r.

W początkowych etapach rozwoju organizacja była skoncentrowana na sprzedaży konserw rybnych pod marką „Graal". Produkcja była zlecana wyspecjalizowanym zakładom, z którymi firma współpracowała. Obecnie wyroby są sprzedawane pod kolejnymi własnymi markami. Natomiast skuteczna dywersyfikacja pionowa wstecz umożliwiła realizację produkcji opartej na zapleczu produkcyjnym zgrupowanych przedsiębiorstw. Aktywny udział w konsolidacji sektora przyczynia się też do rozbudowy sieci dystrybucji. Sukcesywny rozwój działalności w ramach budowania sieci powiązań rynkowych pozwala Grupie zwiększać udział w rynku. Rozbudowa zaplecza produkcyjnego w drodze dywersyfikacji branżowej stwarza możliwość wprowadzania produktów z nowych segmentów przetwórstwa rybnego. Graal jest największym dystrybutorem na rynku konserw rybnych w Polsce. Pozycję Grupy potwierdzają systematycznie rosnące przychody ze sprzedaży. Aktywność

na rynku przejęć umożliwia rozbudowę sieci dystrybucji, a także zaangażowanie w obszar produkcji. Organizacja redukuje koszty, a także zdobywa dostęp do stabilnego zaplecza surowcowego. Dywersyfikacja branżowa sprzyja zagospodarowaniu ogniwa łańcucha wartości jakim jest produkcja. Umożliwia osiąganie efektu synergii operacyjnej.

4. Podsumowanie

Grupa Kapitałowa Graal wykorzystuje w swoim rozwoju ścieżkę przekształceń przedsiębiorstw prywatnych. Od 2004 roku jest aktywnym uczestnikiem w konsolidacji przetwórstwa rybnego. Z punktu widzenia powiązań międzyorganizacyjnych warto podkreślić, że w początkowych etapach były to połączenia poziome i pionowe. Kolejne mają charakter koncentryczny. Dotyczą organizacji, które dysponują zasobami komplementarnymi. Specyfiką tych połączeń jest to, że odnoszą się do zakresu technologicznego lub rynkowego. Spółki-córki prowadzą komplementarną działalność w skali całej grupy. Uzupełniające się zasoby i kompetencje wspomagają kluczową działalność spółki-matki. Wykorzystanie powiązań pionowych, poziomych oraz koncentrycznych umożliwia poszerzenie asortymentu, obniżenie kosztów oraz usprawnienie poszczególnych ogniw w łańcuchu wartości organizacji. Następuje redukcja zbędnych czynników produkcji oraz specjalizacja zakładów. Koncentracja produkcji sprzyja optymalnemu zagospodarowaniu poszczególnych ogniw łańcucha wartości. Przyczynia się do modernizacji potencjału przetwórczego, dywersyfikacji działalności, a także ograniczania ryzyka branżowego. Pozwala osiągać korzyści oraz zajmować pozycję lidera. Koncentrowanie się na rdzennych umiejętnościach poszczególnych jednostek sprzyja tendencji do pozyskiwania coraz większej części zasobów na drodze powiązań międzyorganizacyjnych. W perspektywie dalszego rozwoju, kolejne powiązania koncentryczne, a także wewnętrzna konsolidacja, będą umacniać pozycję grupy o charakterze operacyjnym.

5. Bibliografia

1. Frąckowiak W., red., Fuzje i przejęcia, PWE, Warszawa 2009.
2. Jagoda H., Model funkcjonowania grupy kapitałowej. Między partnerstwem a podległością, w: Z. Dworzecki, red., Przedsiębiorstwo kooperujące, Wydawnictwo Euro Ekspert, Warszawa 2002.
3. Janiuk I., Rozwój grup kapitałowych w Polsce, w: M. Trocki, red., Innowacyjne systemy. Procesy i metody zarządzania międzynarodowego, SGH, Warszawa 2008.

4. Przewodnik Inwestora, „Parkiet", czerwiec 2008 r.
5. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., red., Grupy kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa 2000.
6. Trocki M., Grupy kapitałowe w Polsce, „Życie Gospodarcze", Nr 8/1998.
7. Trocki M., Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. www.graal.pl

Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne powstało na podstawie doświadczenia największych światowych przedsiębiorstw i przez długi czas do nich głównie było adresowane. Z czasem idee zarządzania strategicznego upowszechniły się i zaczęły trafiać do innych organizacji, w tym zwłaszcza do małych i średnich przedsiębiorstw, które również coraz częściej starały się profesjonalnie zarządzać swym rozwojem. Równolegle idee zarządzania strategicznego uległy dogłębnym zmianom, ewoluując od prostych koncepcji planistycznych, opartych na przekonaniu, że długofalową przyszłość da się przewidzieć i zaplanować, ku koncepcjom strategii wyłaniających się, mniej sformalizowanych, nastawionych na elastyczne wykorzystywanie okazji czy własnego potencjału. Rozwijające się koncepcje zarządzania strategicznego po części tylko mają charakter uniwersalny, ale w znacznym stopniu wymagają dostosowania do specyfiki, a zwłaszcza skali i etapu rozwoju przedsiębiorstwa.

Można chyba postawić hipotezę, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa powinny rozwijać się i metody zarządzania strategicznego. Małe, początkujące przedsiębiorstwo prawdopodobnie nie może sobie pozwolić na tak wyrafinowane zarządzanie strategiczne, jakie jest możliwe w dojrzałej organizacji o znacznych zasobach, dużym potencjale rozwojowym, ale i większych wymaganiach formalnych. Skądinąd wiadomo, że nie zawsze rozwój przedsiębiorstwa czy metod zarządzania strategicznego ma jednoznacznie pozytywny charakter. Obok postępu można spodziewać się i jego konsekwencji negatywnych. Co więcej, może się to przerodzić i w tendencje na tyle znaczące, że mogą podważyć wcześniejsze efekty rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie czynników, które w trakcie rozwoju przedsiębiorstw najczęściej oddziałują na kształt zarządzania strategicznego, i określenie ich efektu w stosowanych sposobach zarządzania strategicznego.

Opinie będą formułowane głównie na podstawie blisko 50 przedsiębiorstw, zlokalizowanych na Dolnym Śląsku, badanych poprzez wywiady uzupełniane i bezpośrednie kontakty w ciągu kilku ostatnich lat. Są to przedsiębiorstwa o różnej formie własności, skali działania i poziomie dojrzałości. Wśród badanych znalazły

się zarówno kilkuosobowe przedsiębiorstwo wytwarzające skomplikowane układy mechaniczne Kret z Chojnowa, jak kilkudziesięcioosobowa wysoko wyspecjalizowana drukarnia Kea, kilkusetosobowa firma bieliźniarska Key i wielotysięczny KGHM „Polska Miedź". Obok przedsiębiorstw mających właścicieli indywidualnych, typu „Work Sernice", znalazły się przedsiębiorstwa giełdowe, jak „Tety", a także jednostki funkcjonujące w ramach dużych koncernów międzynarodowych, jak Bombardier Transportation. Także przekrój branżowy był bardzo zróżnicowany od producenta komponentów chemicznych PCC Rokita, poprzez produkcję artykułów konsumpcyjnych – potentata polskiej branży obuwniczej NG2, aż po typową firmę usługową – lidera polskiego rynku windykacyjnego – „Kruk". Jak się wydaje spektrum badanych przedsiębiorstw jest tak szerokie, że pozwala formułować stosunkowo wiarygodne wnioski, choć z pewnością odnoszą się one wprost do zbadanych jednostek i nie można ich uogólniać na całą populację przedsiębiorstw.

2. Specyfika zarządzania strategicznego we wczesnej fazie rozwoju przedsiębiorstw

Nowo powstałe przedsiębiorstwa zazwyczaj sprowadzają proces kreowania swego rozwoju do myślenia strategicznego, pozbawionego w zasadzie znamion bardziej rozbudowanego zarządzania czy planowania strategicznego. Nie oznacza to, że proces projektowania przyszłości nie absorbuje przedsiębiorców czy nie jest skuteczny. Wręcz przeciwnie. Sukcesy nowych przedsiębiorstw są zazwyczaj przemyślane i nie są dziełem przypadku. Znacząca część tych przemyśleń dotyczy kreowania przyszłości, a więc stanowi myślenie strategiczne.

Podejście strategiczne ma w tych warunkach charakter głównie intuicyjny i w takim kształcie całkowicie zadowala. Trudno oczekiwać, by tworzone koncepcje były podbudowane dogłębnymi badaniami na jakie nie stać przedsiębiorców. Zazwyczaj zbędne też okazują się rozbudowane procedury dochodzenia do wyborów, gdyż owe procesy toczą się zazwyczaj w głowie szefa przedsiębiorstwa i nie są uzewnętrzniane. W efekcie droga dochodzenia do pomysłów rozwojowych bywa nie do końca uświadomiona przez ich twórców.

Twórca, główny strateg przedsiębiorstwa, staje się przywódcą wyznaczającym zwykle samodzielnie kierunki rozwoju, bez ich konsultowania z otoczeniem. Jest zdany na siebie. W związku z niewielką skalą przedsiębiorstwa i zazwyczaj bardzo prostą jego strukturą organizacyjną nie ma bowiem partnerów predysponowanych do uczestniczenia w kreowaniu strategii.

Wybór strategiczny w tej fazie rozwoju to zazwyczaj postawienie na prosty i wyrazisty, a zarazem unikatowy pomysł, pozwalający firmie wyróżnić się na rynku. Przeważnie wiąże się on z poszukiwaniem niszy rynkowej, odkrywaniem

dotąd nie zaspokojonego popytu. Często wiąże się to z dostrzeżeniem okazji nie wychwyconej przez konkurentów. Nie oznacza to, że jest to wybór ostateczny. Nowo powstałe przedsiębiorstwa w drodze do sukcesu stawiają bowiem na elastyczność, szybką reakcję na zaskakujące okoliczności i skuteczne wykorzystywanie nowych okazji.

Powyższe cechy podejścia strategicznego nie charakteryzują oczywiście wszystkich nowo powstających przedsiębiorstw, ale szczególnie te, które odnotowują sukcesy. Są więc raczej pożądane niż powszechne czy naturalne. Paradoksem jest, że metody kierowania rozwojem w najlepiej zarządzanych małych organizacjach wydają się często lepiej odpowiadać postulatom adresowanym pod kątem unowocześnienia zarządzania strategicznego ze strony współczesnej nauki, niż praktyka zarządzania rozwojem w dużych korporacjach. To duże organizacje były przecież źródłem współczesnej idei długofalowego planowania. Tymczasem koncepcje strategii inkrementalnych, zarządzania przez okazje, metody elastycznego zarządzania strategicznego czy eksponowania roli przywódcy wizjonera w wytyczaniu kierunków rozwoju bliższe są doświadczeniom małych i niedojrzałych niż dużych, ustabilizowanych, profesjonalnie zarządzanych organizacji[1].

3. Dojrzewanie przedsiębiorstw – nowe warunki zarządzania ich rozwojem

Przedsiębiorstwa nowo powstałe, osiągając sukcesy, rozwijają się. Ten rozwój nie jest oczywiście tożsamy ze wzrostem, jednak rzadko zdarza się, aby tej fazie rozwoju nie towarzyszył wzrost i to często dynamiczny. Konsekwencją osiągniętego sukcesu jest zazwyczaj nowy kształt przedsiębiorstwa i towarzyszące mu nowe wyzwania.

Wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa zazwyczaj następuje rozbudowa jego struktur organizacyjnych. Jeśli nie ewoluują one wraz z rozwojem to wkrótce stają się barierą rozwoju Równolegle rozwijają się procedury zarządcze, bez których nie może się obyć większa, dojrzalsza organizacja. Wiedza w tego typu organizacji ulega rozproszeniu, co rodzi problemy koordynacji, komunikacji. Nieuchronne stają się procesy delegowania zadań na coraz niższe szczeble. Okazuje się to niezbędnym warunkiem funkcjonowania rozwiniętej organizacji, nawet jeśli dzieje się to kosztem pozycji przywódców.

Równocześnie powiększa się potencjał rozwojowy organizacji. Dotyczy to nowych możliwości finansowych, pozwalających na działania niedostępne mniej-

[1] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 65.

szym i mniej dojrzałym organizacjom. Ogromne w tym względzie znaczenie ma skumulowana wiedza, umiejętności, ale i relacje z klientami czy osiągnięty prestiż. Nie mniejsze znaczenie ma często osiągnięty poziom zasobów materialnych, który jest istotnym składnikiem możliwości rozwojowych, ale może odgrywać i rolę balastu.

Rosnący potencjał rozwojowy przedsiębiorstw oznacza poszerzanie palety możliwości strategicznych, łatwiejsze staje się wprowadzenie kolejnych, nowych produktów. Osiągalne stają się zaawansowane działania innowacyjne. W zakresie możliwości pojawia się szansa aliansów, przejęć czy sposobów wejścia na zupełnie nowe rynki.

Opisywane procesy diametralnie zmieniają perspektywy rozwojowe organizacji, stawiając nowe wyzwania, ale przede wszystkim radykalnie poszerzają pole manewru strategicznego przedsiębiorstw.

4. Tendencje w zarządzaniu strategicznym wynikające z rozwoju i dojrzewania przedsiębiorstw

Nowe uwarunkowania wynikające z rozwoju i stopniowego dojrzewania przedsiębiorstw wywierają istotny wpływ zarówno na stosowane metody zarządzania strategicznego, jak i na wybierane strategie.

Wraz z profesjonalizacją i formalizacją procesów zarządzania strategicznego pojawia się silna presja na zastępowanie intuicyjnego, niesformalizowanego myślenia strategicznego zorganizowanym, sformalizowanym planowaniem strategicznym. W pracach nad kreowaniem strategii coraz częściej wykorzystuje się sesje, warsztaty strategiczne. W innych przypadkach sięga się do firm doradczych, przejmujących w niektórych sytuacjach inicjatywę w formułowaniu planów rozwojowych. W większości przedsiębiorstw i tak dominująca rola w praktycznym wytyczaniu planów rozwojowych i ich egzekwowaniu pozostaje w rękach zarządów. Prowadzi to z reguły do braku zaangażowania pracowników w proces wytyczania strategii, co z kolei utrudnia ich identyfikację z realizowanymi planami.

Plany strategiczne są tworzone i kontrolowane według ścisłych procedur. Opierają się na analizach strategicznych przyjmujących postać formalnych dokumentów. Stosuje się regularne procedury rewizji strategii. Dla potrzeb kontrolingu strategicznego wprowadza się coraz częściej rozbudowane narzędzia, jak Strategiczna Karta Wyników. Strategia rozwijana jest w trybie kroczącym w trakcie kolejnych, z reguły corocznych jej przeglądów[2].

[2] J. Collins, J. I. Porras, Od dobrego do wielkiego, Wydawnictwo Biznesowe J. Santorski, Warszawa 2003.

Treścią strategii stają się szczegółowe zadania i wskaźniki wyrażone w parametrach finansowych, rozpisywane na poszczególne lata i odrębne jednostki biznesowe. Przy tak szczegółowym zapisie planów strategicznych niezbędne staje się istotne skracanie horyzontu czasowego zazwyczaj do 2–3 lat. Jedynie w skrajnych przypadkach, zwłaszcza największych przedsiębiorstw, jest to okres 5-letni, ale zazwyczaj oznacza to jedynie prostą ekstrapolację trendów na kolejne lata. W tak zarysowanej strategii brakuje najczęściej miejsca na prezentację podstawowych pomysłów czy kierunków rozwojowych. Funkcji tej nie jest w stanie spełnić zazwyczaj hasłowe i ogólnikowe sformułowanie wizji czy misji przedsiębiorstwa.

Kierunki rozwoju wynikające z tak rozumianych strategii przeważnie są kontynuacją wcześniejszej drogi rozwojowej. Stosunkowo krótki horyzont czasowy i relatywnie duża inercja przedsiębiorstw, wynikająca z ich wzrostu, z reguły nie sprzyjają istotniejszym zmianom i przełomom w strategiach. Najczęstszy model rozwoju to w tym wypadku stopniowa dywersyfikacja działalności, oznaczająca poszerzanie domeny o wciąż nowe obszary, stosownie do rosnącego potencjału przedsiębiorstwa. Rzadko następuje natomiast świadome wycofywanie się z dotychczasowych pól, przez co przedsiębiorstwa często tracą swą wcześniejszą wyrazistość i specjalizację, a zazwyczaj nie zyskują w zamian ani zasadniczo większej elastyczności, ani też nowych perspektyw rozwoju.

Postępująca formalizacja planowania strategicznego wydaje się pozostawać w dość rażącej sprzeczności z koncepcjami współczesnego zarządzania strategicznego, eksponującymi świeżość, oryginalność pomysłów, elastyczność. Z drugiej jednak strony model ten często okazuje się dość skuteczny. Nie przeszkadza w kontynuacji procesów wzrostowych, choć zazwyczaj nie pozwala utrzymać wcześniejszej dynamiki. Najlepsze efekty osiąga się w warunkach koniunktury gospodarczej i w sektorach stosunkowo przewidywalnych. Znacznie większe problemy pojawiają się w sytuacjach kryzysowych, przy zachwianiu ciągłości procesów rozwoju czy w sektorach szczególnie burzliwych. Można jednak przypuszczać, że w każdej sytuacji bardziej oryginalne, nowatorskie czy elastyczne zarządzanie strategiczne pozwoliłoby uzyskać efekty lepsze od osiąganych.

5. Możliwości uelastycznienia zarządzania strategicznego w dojrzałych przedsiębiorstwach

Jak się wydaje, tendencje do postępującego „kostnienia" zarządzania strategicznego wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstw, choć powszechne, wcale nie są nieuchronne. Można zaobserwować bowiem przedsiębiorstwa (także w grupie objętej badaniem), które pomimo rozwoju zdołały utrzymać „świeżość" i elastyczność zarządzania strategicznego nie mniejszą niż we wczesnych stadiach rozwoju. Równocześnie,

nie popadając w „skostnienie", potrafiły podnieść wcześniejsze intuicyjne myślenie strategiczne na wyższy poziom profesjonalizmu[3].

Pogodzenie świeżości i autentyczności myślenia strategicznego z profesjonalizmem nowoczesnego zarządzania strategicznego wydaje się możliwe pod warunkiem spełnienia kilku założeń.

Po pierwsze, warto zadbać o to, aby ponad formalnym, szczegółowym średnioterminowym planowaniem rozwoju pojawiła się ogólniejsza, długoterminowa koncepcja strategiczne. To w niej można wyartykułować podstawowe ambicje i wynikające z nich priorytety, ale i kluczowe pomysły rozwojowe. Koncepcja taka powinna być syntetyczna, wyrazista, a zarazem na tyle atrakcyjna, aby porywała i inspirowała do działania, a jednocześnie wytyczała kierunek jego rozwoju. Tylko tak rozumiana strategia, zapisana na jednej czy najwyżej kilku kartkach formatu A4, może być łatwo komunikowana, a w efekcie rozumiana i akceptowana przez pracowników. Bez tego trudno liczyć na autentyczne zaangażowanie w działania wdrożeniowe[4].

Po drugie, jest niezwykle istotne, aby strategia rozwoju konsumowała rozproszoną wiedzę wielu osób zatrudnionych w organizacji. Ich inwencja, zogniskowana i wykorzystana przez możliwie charyzmatycznego przywódcę, daje znacznie większe szanse nowatorstwa pomysłów niż w przypadku strategii opracowywanej w sposób gabinetowy, choćby przez najbardziej kreatywnych autorytarnych strategów. Pobudzanie kreatywności, burze mózgów, praca zespołowa, szerokie komunikowanie, uzasadnianie przyjętych rozwiązań, przekonywanie do ich trafności i pozyskiwanie dla nich zwolenników to kluczowe metody postępowania służące unowocześnianiu zarządzania strategicznego. Szeroka partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym wbrew pozorom nie stoi w konflikcie z przywództwem strategicznym pod warunkiem, że jest to przywództwo „światłe", a nie autorytarne.

Po trzecie, współczesne zarządzanie strategiczne powinno mieć charakter ciągły, a nie akcyjny. To oznacza, że przyjęta koncepcja rozwoju wciąż się rozwija poprzez nieustannie pozyskiwaną nową wiedzę. Rewizje, korekty strategii nie mogą sprowadzać się do corocznych, czy rzadszych, jej przeglądów. Może się to odbywać ciągle, równolegle do bieżącej działalności przedsiębiorstwa, odpowiednio do wciąż ujawnianych nowych potrzeb i okoliczności. Nie podważa to możliwości konsekwentnego kontynuowania przyjętych koncepcji przynajmniej do momentu, gdy nie ma istotnych przesłanek przyczyniających się do ich dezaktualizacji[5].

---

[3] K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.

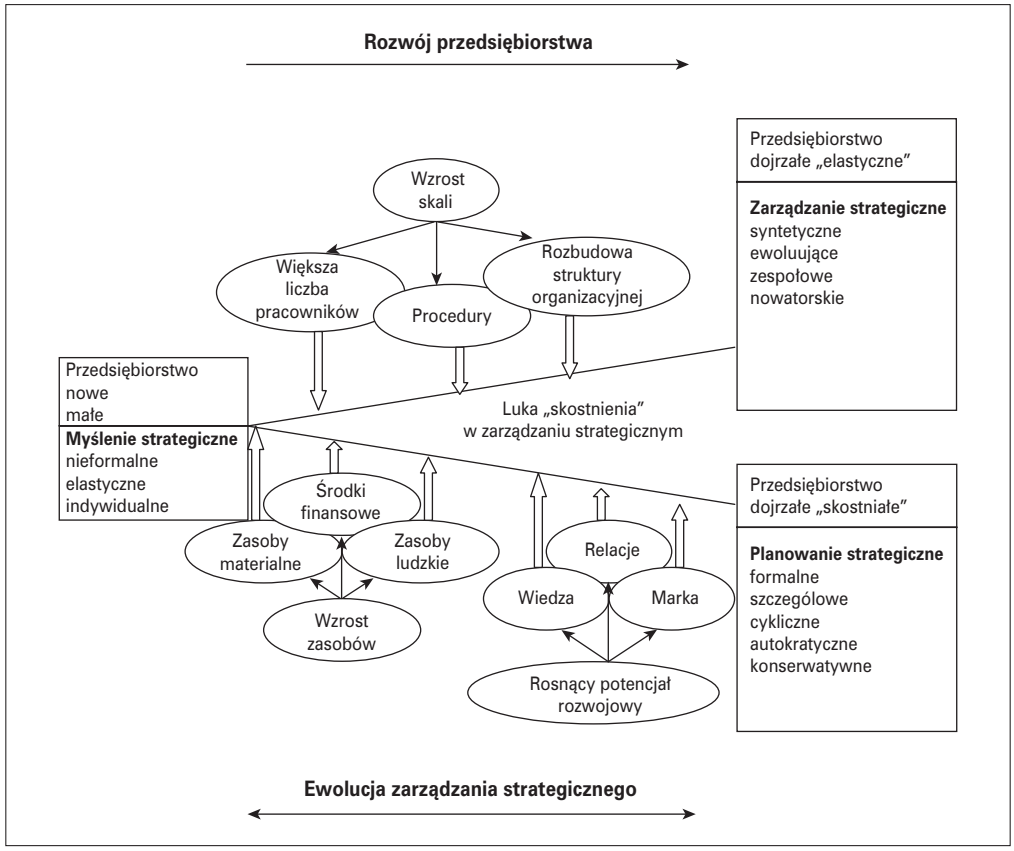
[4] D. J. Collis, M. G. Rukstad, Czy potrafisz opisać swoją strategię, Harvard Business Reviev Polska, listopad 2009 r. oraz S. Shaw, K. Brown, P. Broniley, Opowiadanie o strategii, w: Doskonalenie strategii, Harvard Business Reviev, One Press, Gliwice 2002.

[5] T. Peters, Biznes od nowa, Studio Eureka, Warszawa 2005.

Po czwarte, koncepcje rozwoju wynikające z zarządzania strategicznego powinny być w większym stopniu nowatorskimi pomysłami inicjującymi wciąż nowe koncepcje rozwojowe niż kontynuacją wcześniejszych doświadczeń. W burzliwych warunkach, przy nieciągłości procesów rozwojowych wszelki konserwatyzm to droga ku porażce. W tych warunkach koncepcje rozwoju można, czy należy, tworzyć wciąż od nowa, nie obawiając się kwestionowania dotychczasowych praktyk. Dokonywane wybory strategiczne są wówczas tożsame z poszukiwaniem specjalizacji, osiąganiem perfekcji w najbardziej perspektywicznych obszarach działalności i z rezygnacją z przedsięwzięć tracących swój potencjał rozwojowy[6].

Drogę unowocześniania zarządzania strategicznego wbrew tendencjom wynikającym z procesów dojrzewania organizacji przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Kierunek rozwoju zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

[6] W. Chan Kim, R. Mauborgue, Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes Press, Warszawa 2005.

6. Podsumowanie

Jeżeli w trakcie dojrzewania przedsiębiorstw silna jest presja na ewolucje myślenia strategicznego ku sformalizowanemu planowaniu strategicznemu, to w interesie organizacji jest odwrócenie tej tendencji. Nawet gdy nie osiągnie się w tych poczynaniach ideału to choćby częściowe „odświeżenie" idei zarządzania strategicznego, przywrócenie mu niektórych pierwotnych cech oryginalnego myślenia strategicznego wydaje się mieć głębszy sens.

Warunkiem sukcesu jest w tym przypadku koncentracja na ciągłości prac nad strategią, troska o jej syntetyczny, kierunkowy kształt, bez ambicji przesadzania szczegółów. Ważne jest, aby prace zarówno nad kreowaniem, jak i wdrażaniem strategii angażowały możliwie szerokie grono pracowników i, aby odwaga zmian oraz skłonność do wprowadzania nowatorskich rozwiązań dominowały nad konserwatyzmem i preferencjami dla dróg kontynuacji.

Takie ukierunkowanie zarządzania strategicznego nie wyklucza potrzeby planowania rozwoju w wymiarze średnio i krótkoterminowym, sformalizowanego możliwie szczegółowego, ale ściśle podporządkowanego strategii. Takie planowanie znakomicie dopełnia podejście strategiczne, lecz go nie zastępuje.

7. Bibliografia

1. Chan Kim W., Mauborgue R., Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes Press, Warszawa 2005.
2. Collins J., Porras J. I., Od dobrego do wielkiego, Wydawnictwo Biznesowe J. Santorski, Warszawa 2003.
3. Collis D. J., Rukstad M. G., Czy potrafisz opisać swoją strategię, Harvard Business Reviev Polska, listopad 2009 r. oraz S. Shaw, K. Brown, P. Broniley, Opowiadanie o strategii, w: Doskonalenie strategii, Harvard Business Reviev, One Press, Gliwice 2002.
4. Krupski R., red., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005.
5. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
6. Peters T., Biznes od nowa, Studio Eureka, Warszawa 2005.

Marcin Kardas
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstwa na przykładzie Nucor Corporation

1. Wprowadzenie

Termin restrukturyzacja cieszy się niesłabnącą popularnością wśród praktyków i teoretyków zarządzania od wielu lat, chociaż szczególnego znaczenia nabiera w okresie spowolnienia gospodarczego. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, głównie spadek popytu na ich produkty i usługi, niosą konieczność podjęcia odpowiednich działań dostosowawczych, które wiążą się z radykalną przebudową przedsiębiorstw w celu poprawy skuteczności i efektywności ich działania. Działanie te są określane jako restrukturyzacja. W literaturze zarządzania wyróżnia się dwa rodzaje restrukturyzacji: naprawczą i rozwojową. **Restrukturyzacja naprawcza** wynika przede wszystkim z kryzysu, w jakim znalazło się przedsiębiorstwo, co znajduje odbicie m.in. w jego pogorszającej się sytuacji finansowej. Restrukturyzacja naprawcza ma na celu poprawę tej sytuacji i utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej. Decyzje związane z restrukturyzacją naprawczą dotyczą zwykle wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i mają krótki horyzont czasowy. **Restrukturyzacja rozwojowa** wiąże się natomiast z decyzjami strategicznymi, których horyzont czasowy obejmuje co najmniej kilka lat. Ponadto, niesie ze sobą zmiany jakościowe i strukturalne, w tym zmianę profilu przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja rozwojowa wiąże się z poszukiwaniem i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie produktów i usług, procesów produkcyjnych, a także marketingu i organizacji, co przekłada się na ponadprzeciętne ryzyko związane z tymi rozwiązaniami[1].

Restrukturyzacja nabiera szczególnego znaczenia w sektorach dojrzałych (rozwiniętych) i schyłkowych, które cechuje wolniejszy wzrost lub spadek popytu, a także malejące tempo wzrostu produkcji. W sektorach tych zwiększa się natężenie konkurencji i maleją zyski wszystkich przedsiębiorstw. Ponadto maleje znaczenie innowacji produktowych i zwiększa się znaczenie innowacji procesowych prowadzących do obniżenia kosztów wytwarzania i poprawiających jakość produk-

[1] C. Suszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 123–127.

tów[2]. W tych warunkach proces dostosowawczy przedsiębiorstw do zmian zachodzących w ich otoczeniu przyjmuje głównie charakter restrukturyzacji naprawczej. Ten tradycyjny obraz może zostać zmieniony przez przedsiębiorstwa, które wprowadzają przełomowe technologie, zrywają z tradycyjnymi zasadami działalności i zmieniają zasady konkurowania w tych sektorach. Do tej grupy zalicza się m.in. północnoamerykański producent stali – Nucor Corporation[3].

2. Oldsmobile, REO i Vulcraft Corporation – od motoryzacji do produkcji stali

Korzenie przedsiębiorstwa Nucor sięgają początku XX wieku i wiążą się z nazwiskiem jednego z pionierów północnoamerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego, którym był Ransom E. Olds (1864–1950). W 1897 roku utworzył on przedsiębiorstwo Olds Motor Vehicle Company, produkujące samochody marki Oldsmobile, które dwa lata później nabył Samuel L. Smith, zaś Ransom E. Olds został wiceprezesem i dyrektorem zarządzającym. Przedsiębiorstwo zmieniło nazwę na Olds Motor Works i zostało przeniesione z Lansing (Michigan) do Detroit. Produkcja samochodów Oldsmobile zwiększyła się w latach 1901–1905 z 1500 do blisko 6500 rocznie, głównie dzięki dużej popularności pierwszego produkowanego na skalę masową samochodu Curved Dash Oldsmobile. Mimo sukcesów tego modelu, główni akcjonariusze (rodzina Smith) oraz Ransom E. Olds nie osiągnęli porozumienia, co do przyszłych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, w wyniku czego ten ostatni odszedł z Olds Motor Works w 1904 roku i utworzył w Lansing nowe przedsiębiorstwo – REO Motor Car Company[4]. Olds Motor Works kontynuowało wprawdzie produkcję samochodów, ale w 1908 roku zostało przejęte przez koncern General Motors. Odchodząc z Olds Motor Works Ransom E. Olds stracił prawo używania marki Oldsmobile, i dlatego po 1904 roku produkował samochody z nową marką: REO. Mimo popularności samochodów REO Speed Wagon (pierwsze samochody z typem nadwozia dostawczego – ang. *pick-up*), a także samochodów ciężarowych produkowanych od 1911 roku, sprzedaż nie przynosiła oczekiwanych zysków. Przyczyniły się do tego m.in. silna konkurencja ze strony innych producentów

[2] J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 90–91.

[3] Ch. W. Hill, G. R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2004, s. 233–251; C. M. Christensen, The innovator's dilemma, Collins Business Essentials, s. 101–108; V. Govindarajan, A. K. Gupta, The Quest for Global Dominance, Jossey-Bass., San Francisco 2001, s. 152–169.

[4] L. C. Hillstrom, The industrial revolution in America, ABC-CLIO, Santa Barbara 2004, s. 66–67; W. F. Dunbar, G. S. May, Michigan – A History of the Wolverine state, Wm. B. Eerdrmans Publishing Co., Grand Rapids 1995, s. 424.

samochodów (Ford, General Motors), nieskuteczna strategia segmentacji rynków podjęta w połowie lat 20. ubiegłego wieku oraz kryzys gospodarczy z lat 30. minionego stulecia, który pogłębił trudną sytuację przedsiębiorstwa. W 1938 roku przedsiębiorstwo zostało poddane procedurze upadłościowej i głębokiej restrukturyzacji, i w wyniku wprowadzonych zmian skupiło się wyłącznie na produkcji samochodów dostawczych i ciężarowych, ale w tym segmencie również nie odniosło znaczących sukcesów. Po II wojnie światowej ponownie zmieniło profil działalności i podjęło produkcję kosiarek do trawy. W 1954 roku REO Motor Car Company sprzedał wszystkie aktywa związane z dotychczasową działalnością produkcyjną i przejął małą firmę konsultingową Nuclear Consultants, zajmującą się doradztwem w sektorze energetyki jądrowej. Rok później przedsiębiorstwo zmieniło nazwę na Nuclear Corporation of America (dalej: Nuclear). W latach 50. i 60. ubiegłego stulecia Nuclear realizował strategię dywersyfikacji produktowej i rozszerzał swoją działalność na różne sektory, w tym zaawansowane technologicznie, jak produkcja półprzewodników, urządzeń elektrycznych i elektronicznych, a także sektorów przetwórczych, jak przetwórstwo metali (przejęcie Vulcraft Corporation w 1962 roku, która wytwarzała stalowe belki stropowe ze stali (ang. *steel joists*)). Dywersyfikacja sektorowa nie przyniosła oczekiwanych rezultatów i w 1965 roku przedsiębiorstwo ponownie stanęło na granicy bankructwa[5]. W obliczu narastających trudności finansowych zmieniono zarząd przedsiębiorstwa: prezesem został czterdziestodwuletni Kenneth Iverson (wcześniej był prezesem spółki zależnej Vulcraft Corporation), zaś jego zastępcą i dyrektorem finansowym Samuel Siegel. Nowy zarząd zdecydował, że przedsiębiorstwo będzie kontynuowało działalność w jedynym wówczas rentownym segmencie działalności, tj. przetwórstwie metali. Oznaczało to rezygnację z działalności w sektorach bardziej zaawansowanych technologicznie i opartych na specjalistycznej i zaawansowanej technologicznie wiedzy (np. elektronicznym, urządzeń elektrycznych). Jednocześnie przeniesiono siedzibę przedsiębiorstwa do Charlotte w Północnej Karolinie, gdzie działał Vulcraft Corporation. W celu uniezależnienia się od głównych dostawców, tj. producentów prętów stalowych, Kenneth Iverson podjął decyzję o budowie w Darlington w Południowej Karolinie huty wytwarzającej stal ze złomu stalowego w procesie eletrycznym (ang. *Electric Arc Furnance (EAF)*).

Rozpoczęcie produkcji stali przez Nuclear oznaczało podjęcie działalności w sektorze zdominowanym od początku XX wieku przez takie przedsiębiorstwa, jak: U.S. Steel, LTV, Bethlehem Steel, Inland Steel, Wheeling-Pittsburgh czy National Steel (grupa określana jako *Big Steel*). Przedsiębiorstwa te wytwa-

[5] F. C. Barnes, B. B. Tyler, Nucor in 2001, w: Ch. W. Hill, G. R. Jones, Strategic Management..., *op. cit.*, s. C223–224.

rzały stal w tradycyjnym procesie wielkopiecowym (huty zintegrowane), gdzie do produkcji stali wykorzystuje się głównie rudę żelaza i węgiel koksujący. Huty zintegrowane zlokalizowane były głównie w uprzemysłowionych regionach USA (Ohio, Michigan, Pensylwania) i wyróżniały się dużą skalą produkcji (w przypadku huty zintegrowanej minimalna skala produkcji wynosiła 2–3 mln ton stali rocznie), znaczną kapitałochłonnością (wysokie nakłady inwestycyjne i kapitał obrotowy), dużym zatrudnieniem (w 1968 roku było to ponad 0,5 mln pracowników), wielopoziomową i skomplikowaną strukturą organizacyjną, a także silnym zaangażowaniem związków zawodowych. Huty zintegrowane wytwarzały szeroki asortyment wyrobów, w tym wyroby płaskie (blachy grube i cienkie) oraz wyroby długie (np. kształtowniki, pręty, walcówkę). Proces elektryczny był natomiast technologią nowoczesną i przełomową: przy produkcji stali nie zużywano rud żelaza, ale złom stalowy, produkcja stali odbywała się na znacznie mniejszą skalę (w latach 60. XX wieku poniżej 0,2 mln ton stali rocznie w jednej hucie, dlatego były określane jako minihuty) i wymagała skromniejszych nakładów inwestycyjnych. W minihutach początkowo wytwarzano tylko wyroby długie. Mimo że technologia produkcji stali w procesie elektrycznym była znana już na przełomie XIX i XX wieku, to jej wdrożenie na skalę przemysłową nastąpiło dopiero w latach 60. ubiegłego stulecia[6].

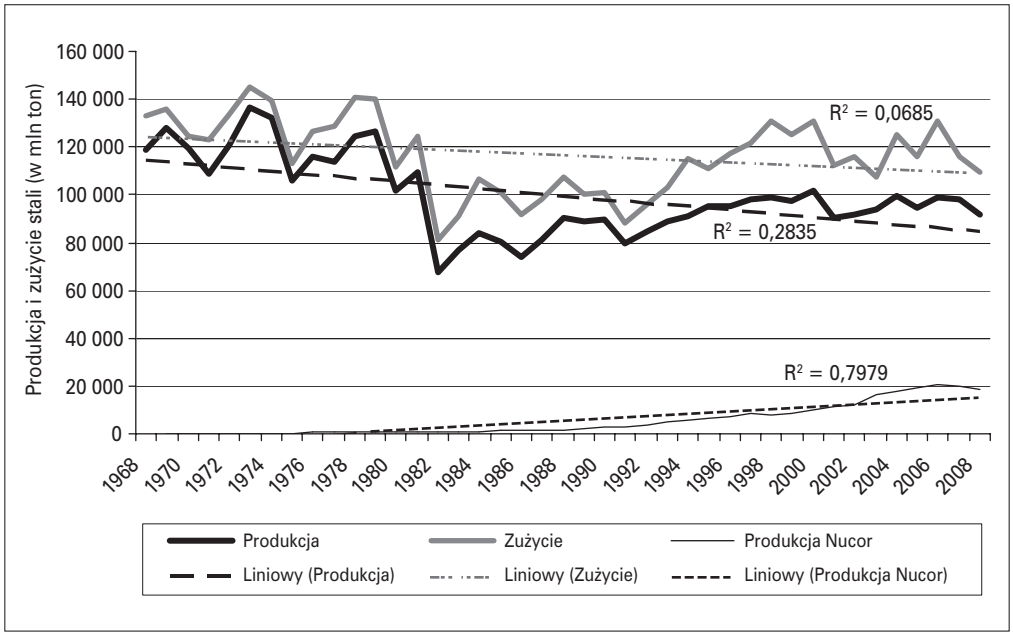
Dodatkowym wyzwaniem dla Nuclear było zwiększanie się produkcji stali i zużycia wyrobów stalowych w USA do końca lat 50. XX wieku, po czym sektor stalowy wkroczył w fazę dojrzałości. Wprawdzie zużycie wyrobów stalowych rosło, i w latach 1973 i 1978 przekroczyło poziom 140 mln ton rocznie, ale wzrost zapotrzebowania na wyroby stalowe zaspokajany był głównie rosnącym importem wyrobów stalowych z Japonii i z państw Europy Zachodniej. W okresie 1968–2008 można zaobserwować trend spadkowy zarówno w zakresie zużycia, jak i produkcji wyrobów stalowych w USA, co przedstawia rysunek 1.

Podjęcie działalności w sektorze stalowym przez Nuclear oznaczało więc wejście do sektora w fazie dojrzałości i schyłku, zdominowanego przez kilka przedsiębiorstw. Nuclear bardzo szybko odczuł konsekwencje rywalizacji z przedsiębiorstwami stalowymi, które w odpowiedzi na wejście do sektora stalowego zerwały z nim umowy na dostawy wyrobów stalowych. Mimo wielu początkowych trudności, ostatecznie uruchomienie produkcji stali zakończyło się sukcesem, a sektor stalowy stał się podstawą działalności Nuclear, które w 1972 roku zmieniło nazwę na Nucor Corporation (dalej: Nucor). W kolejnych latach przedsiębiorstwo zwiększało produkcję stali, głównie poprzez rozwój organiczny, a po 2000 roku

[6] A. P. D'Costa, The Global Restructuring of the Steel Industry, Routledge, London and New York 1999, s. 140–148.

również przez przejęcia innych północnoamerykańskich producentów (stosujących wyłącznie proces elektryczny). W latach 2004–2008 Nucor stał się jednym z największych i najbardziej rentownych producentów stali w USA, pokonując konkurentów mających wieloletnie doświadczenie w sektorze stalowym i znacznie większe możliwości finansowe.

Rysunek 1. Produkcja i zużycie wyrobów stalowych w USA w latach 1968–2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, WSA (IISI).

3. Nucor – stalowy innowator

Jednym z głównych czynników sukcesu Nucor było podejście do wdrażania innowacji, głównie przełomowych technologii (ang. *disruptive technologies*)[7]. Pierwszą z nich był wspomniany proces elektryczny produkcji stali (minihuty). Nucor był jednym z pierwszych przedsiębiorstw, które zdecydowało się na zastosowanie tego procesu w skali przemysłowej. Produkowanie stali wyłącznie w minihutach, tj. ze złomu i przy wykorzystaniu energii elektrycznej, powoduje, że Nucor nie jest wrażliwy na zmiany cen rud żelaza i węgla koksującego, a także umożliwia lokalizację minihut w miejscach oddalonych od kopalni tych surowców i portów mor-

[7] C. M. Christensen, The innovator's..., *op. cit.*, s. 103.

skich. Uruchomienie produkcji stali pozwoliło Nucor uniezależnić się od dostawców wyrobów długich ze stali (np. pręty) i uzyskać przewagę kosztową w stosunku do innych przetwórców wyrobów stalowych. Kolejną przełomową technologią Nucor była produkcja wyrobów płaskich (blach) przez minihuty w ramach zintegrowanego odlewania i walcowania blach (ang. *thin-slab cast mill*), którą uruchomiono w 1989 roku w Crawfordsville (Indiana). Technologia ta umożliwia produkcję wyrobów płaskich, także wyrobów wysokiej jakości, dla przemysłu motoryzacyjnego, przy zastosowaniu bardziej wydajnego, szybszego i mniej kosztownego procesu produkcji (linia ta ma długość 300–400 metrów i wydajność 1–2 mln ton wyrobów walcowanych rocznie, zaś linia tradycyjna od 500 do 800 metrów i wydajność 3–5 mln ton wyrobów walcowanych rocznie). W 2002 roku Nucor uruchomił w Crawfordsville jeszcze nowocześniejszą linię produkcji blach płaskich – Castrip (linia ma długość 60 m i wydajność 0,5 mln ton rocznie). Od 2002 roku Nucor uczestniczy w projekcie budowy instalacji produkującej stal bezpośrednio z rudy żelaza i węgla, z pominięciem spiekalni, koksowni i wielkiego pieca – projekt Hismelt (Kwinana w Australii), razem z Rio Tinto Group, Mitsubishi Corporation i Shougang Corporation (udział Nucor w tym projekcie wynosi 25%), zaś w 2004 roku Nucor rozpoczął produkcję stali w Trynidadzie opartą na technologii bezpośredniej redukcji żelaza (ang. *direct reduced iron* (DRI)) – projekt Nu-Iron.

We wszystkich tych przypadkach wdrażane technologie nie było opracowane przez Nucor, ale pochodziły od zewnętrznych dostawców, głównie z Europy lub Japonii (Nucor ma często wyłączność na ich stosowanie w USA). Nucor nie posiada rozbudowanego działu badawczo-rozwojowego, zaś wiedzę na temat nowych technologii czerpie z zewnątrz i następnie ją rozwija wewnątrz własnej organizacji[8].

Sukcesom osiąganym na polu wdrażania nowych technologii przez Nucor towarzyszą także problemy. Jednym z nich był konflikt z przedsiębiorstwem Severcorr (obecnie należy do rosyjskiego Severstal), którego założycielem i prezesem był John D. Correnti (prezes Nucor w latach 1996–1999, odszedł z Nucor po konflikcie z innymi członkami zarządu). W Severcorr został zatrudniony w 2006 roku także John Bell, były pracownik Nucor, odpowiedzialny m.in. za technologię produkcji. Severcorr został oskarżony przez Nucor o kradzież technologii. Po dwóch latach spór ostatecznie rozstrzygnął sąd, który zakazał świadczenia usług związanych z uruchomieniem produkcji wyrobów płaskich przez Bella na rzecz Severcorr do września 2009 roku[9]. Sytuacja ta dowodzi, że Nucor dysponuje bardzo dużą wiedzą, ale wiedza ta czasami może być wykorzystana przeciwko Nucor.

---

[8] V. Govinadarajan, Nucor Corporation, Tuck School of Business at Dartmouth – William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, s. 11.

[9] Nucor Settles Lawsuit Against Severcorr and John Bell, Nucor, News Release, 1 lipca 2008 r., www.nucor.com

Odmienny sposób działania Nucor nie sprowadza się wyłącznie do aspektów technologicznych, gdyż Nucor wyróżnia się na tle konkurentów także specyficznym systemem zarządzania. Huty zintegrowane charakteryzowały się zbiurokratyzowanymi i wielopoziomowymi strukturami, Nucor opierał się natomiast na decentralizacji zarządzania poprzez delegowanie możliwie najszerszych uprawnień na niższe szczeble kierowania. Nucor szczyci się tym, że jest jednym z największych przedsiębiorstw w USA (151 miejsce na liście Fortune 500 w 2008 roku), że zatrudnia zaledwie 95 pracowników w centrali (przy łącznym zatrudnieniu 21 700 osób w 2008 roku) i, że ma jedynie pięć poziomów zarządzania[10].

Minihuty budowane przez Nucor były lokowane w miejscach oddalonych od tradycyjnych ośrodków hutniczych w USA, często w rejonach słabo zurbanizowanych lub w pobliżu średniej wielkości miast (Nucor realizował głównie projekty typu *greenfield*). Dzięki temu przedsiębiorstwo mogło liczyć na tanią siłę roboczą i uniezależniło się od północnoamerykańskich związków zawodowych. Dodatkowo, poprzez powiązanie wynagrodzeń pracowników z ich wydajnością, Nucor osiągnął wyniki, zaliczające go do najbardziej wydajnych (produktywnych) przedsiębiorstw stalowych na świecie. Wynagrodzenia pracowników obejmują: płacę podstawową (znacznie poniżej średniej w sektorze), premię uzależnioną od wydajności (np. w przypadku pracowników produkujących belki stalowe zależy ona od ilości belek wyprodukowanych w ciągu tygodnia), udział w rocznych zyskach przedsiębiorstwa (10% zysków rocznie jest rozdzielane między pracowników, co stanowi od 1 do 25% wynagrodzenia). Ponadto, wszyscy pracownicy korzystają z takich samych świadczeń dodatkowych, w tym ubezpieczenia, oraz dofinansowania nauki (dotyczy pracowników i ich dzieci). Nucor nie ma samochodów służbowych, nie rezerwuje miejsc parkingowych dla pracowników, zaś ci ostatni, niezależnie od stanowiska, w czasie podróży służbowych samolotami korzystają z klasy ekonomicznej. W okresie spadku koniunktury i produkcji pracownicy nie są zwalniani, ale ich wynagrodzenia są zmniejszane (program określany przez Nucor jako *share the pain*)[11].

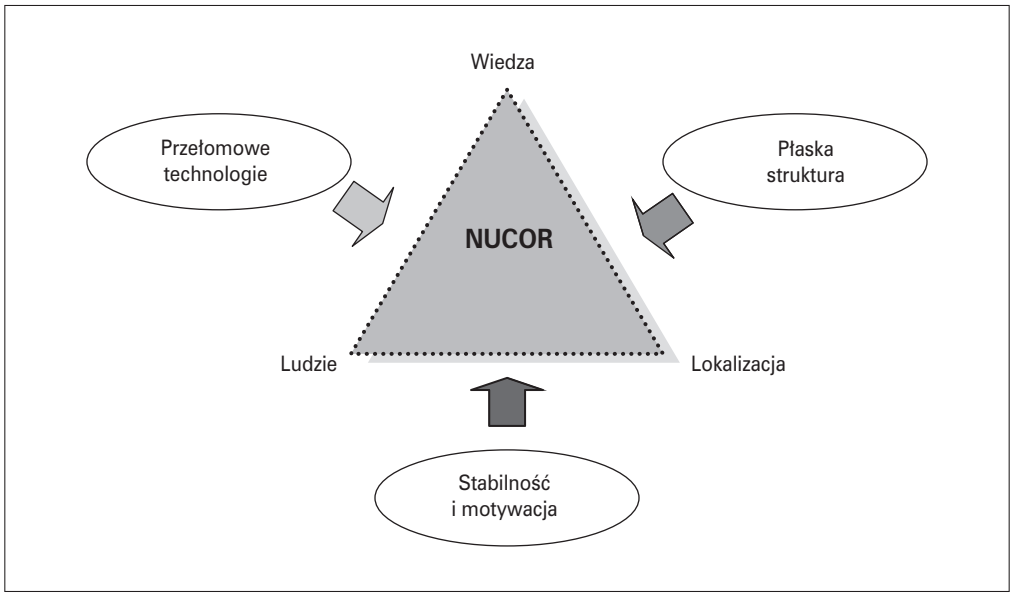
Połączenie systemu transferu wiedzy, wysokich kwalifikacji i zaangażowania pracowników oraz korzyści wynikających z lokalizacji minihut umożliwiły przedsiębiorstwu Nucor nie tylko przetrwanie w dojrzałym północnoamerykańskim sektorze stalowym (restrukturyzacja naprawcza), ale także dynamiczny rozwój (restrukturyzacja rozwojowa). Wiedza, ludzie i lokalizacja to kluczowe filary restrukturyzacji rozwojowej przedsiębiorstwa Nucor. Opierając się na nich, Nucor mógł skutecznie wdrażać pozyskiwane z zewnątrz przełomowe technologie oraz poddawać je dalszemu udoskonalaniu wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto,

[10] V. Govinadarajan, Nucor Corporation..., *op. cit.*, s. 4; Nucor Corporation Form 10-K, Nucor, 26 lutego 2009 r., s. 6.

[11] www.nucor.com

dzięki tym filarom, Nucor mógł wprowadzić zdecentralizowaną i płaską strukturę organizacyjną, a także zapewnić stabilność zatrudnienia (jasne zasady naboru i wynagradzania, brak zwolnień). Kluczowe filary restrukturyzacji rozwojowej Nucor zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Kluczowe filary restrukturyzacji rozwojowej Nucor



Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzeniem skuteczności restrukturyzacji Nucor są bardzo dobre wyniki finansowe przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów. Od 1969 roku Nucor był jedynym przedsiębiorstwem stalowym w USA, które nieprzerwanie generowało dodatni wynik finansowy, zaś rentowność netto mieściła się w przedziale 2,2–12% (mediana: 6,5%). W przypadku innego czołowego producenta stali w USA – U.S. Steel rentowność netto mieściła się w przedziale (–)32–10% (mediana: 3,2%). U.S. Steel produkuje stal wyłącznie w hutach zintegrowanych i jest jedynym przedsiębiorstwem z tzw. grupy *Big Steel*, które nie było objęte procedurą upadłościową w latach 2001–2003. Średnia roczna rentowność kapitału własnego w latach 2004–2008 w przypadku Nucor, U.S. Steel i Gerdau Ameristeel (należy do Gerdau Group) wyniosła odpowiednio: 33,6%, 32,2% i 21,1%. W ostatnim czasie duży wpływ na sytuację producentów stali w USA ma kryzys finansowy, który szczególnie mocno dotknął budownictwo i motoryzację. Wiele przedsiębiorstw stalowych poniosło w I kwartale 2009 roku duże straty finansowe, np. U.S. Steel

zanotował stratę w wysokości 439 mln USD (w I kwartale 2008 roku miał zysk 235 mln USD). Stratę po raz pierwszy od blisko 40 lat poniósł także Nucor: strata za I kwartał 2009 roku wyniosła 189,6 mln USD, zaś po 9 miesiącach 2009 roku wzrosła do 320 mln USD, przy czym za trzeci kwartał strata zmniejszyła się do 5 mln USD. Mimo poprawy sytuacji na rynku stali w USA, jest wysoce prawdopodobne, że Nucor zakończy rok 2009 stratą, ale przedsiębiorstwo nie prowadziło i nie zamierza prowadzić zwolnień pracowników oraz kontynuuje podjęte wcześniej projekty inwestycyjne. Wprowadziło natomiast program redukcji kosztów, w tym zmniejszenie wynagrodzeń pracowników[12].

4. „Więzień" własnego sukcesu

Restrukturyzacja Nucor traktowana jest jako wielkie osiągnięcie i sukces północnoamerykańskiego przemysłu stalowego. Nucor ogranicza jednak swoją aktywność głównie do regionu Ameryki Północnej i w niewielkim stopniu angażuje się w działalność międzynarodową. Przedstawiciele Nucor wskazują, że ich działalność w sektorze stalowym poza Ameryką Północną jest utrudniona z uwagi m.in. na zbyt sztywne regulacje z zakresu prawa pracy w innych państwach, wysoki poziom uzwiązkowienia załóg pracowniczych, niechęć do systemu wynagradzania powiązanego z wydajnością pracy, czy wysokie ceny energii elektrycznej i złomu stalowego[13]. Podjęcie ekspansji zagranicznej rodziłoby także konieczność zmiany dotychczasowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Podobnie jak północnoamerykańskie huty zintegrowane, Nucor rozpoczął w latach 80. XX wieku współpracę z japońskimi przedsiębiorstwami stalowymi, w tym z Yamato Kogyo. Wynikiem tej współpracy było powstanie w końcu lat 80. minihuty – NucorYamato w Armorel w USA (udział Nucor – 51%). W 2003 roku Nucor wspólnie z CVRD (obecnie Vale) rozpoczął produkcję stali surowej w Ferro Gusa Carajas (0,4 mln ton stali rocznie, Carajas w Brazylii), ale udziały te sprzedał w 2007 roku. Ponadto, uczestniczy w projekcie budowy instalacji Hismelt (Kwinana w Australii) oraz produkuje stal w Trynidadzie według technologii bezpośredniej redukcji żelaza. W 2008 roku Nucor i szwajcarski Duferco (dystrybutor wyrobów stalowych) podjęły projekt *joint venture* (udziały po 50%), w ramach którego będą produkować wyroby długie we Włoszech, a sprzedawać je w Europie oraz Afryce Północnej. Może być to pierwszy krok w kierunku dalszej współpracy tych przedsiębiorstw w skali międzynarodowej.

[12] „Stahlmarkt", 2009, Nr 7, s. 8–9.
[13] J. Sheridan, A Global Future, „Industry Week", 18 January 1999, s. 126.

Bez wątpienia wszystkie te projekty mają bardzo innowacyjny charakter, ale ich międzynarodowa skala jest niewielka w stosunku do działań głównych konkurentów, np. opierającego się na zbliżonym profilu działalności Gerdau Ameristeel (należy do brazylijskiego Gerdau Group) czy przedsiębiorstw: północnoamerykańskiego U.S. Steel, międzynarodowego ArcelorMittal i rosyjskiego Severstal (dwa ostatnie produkują obecnie w USA powyżej 10 mln ton stali rocznie).

5. Podsumowanie

Z perspektywy historycznej restrukturyzację przedsiębiorstwa Nucor można podzielić na cztery etapy. Początki przedsiębiorstwa wiązały się z wielkimi osiągnięciami pioniera motoryzacji, jakim był Ransom E. Olds, a ich wyrazem były nowoczesne produkty (samochody marki Oldsmobile i REO). Mimo wielu sukcesów, przedsiębiorstwo nie było w stanie sprostać rywalizacji z konkurentami (Ford czy General Motors) i ostatecznie wycofało się z sektora motoryzacyjnego (okresy motoryzacji). W następnych latach Nucor poszukiwał sposobów na poprawę efektywności i utrzymania się na rynku, w tym przejmowania przedsiębiorstw działających w sektorach zaawansowanych technologicznie i dysponujących nowoczesnymi technologiami (okres dywersyfikacji). Poprawa sytuacji nastąpiła dopiero, gdy przedsiębiorstwo ograniczyło swoją działalność do przetwórstwa wyrobów stalowych i produkcji stali (okres produkcji i przetwórstwa wyrobów stalowych). Etapy restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu historycznym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy restrukturyzacji Nucor

Okres/nazwa	Segment	Technologie	Restrukturyzacja	Porażki/problemy
Olds Motor Works (1897–1904)	Samochody osobowe	Opracowywane wewnątrz przedsiębiorstwa	**Rozwój** nowoczesnych produktów („przełomowe" samochody)	Konflikty między zarządzającymi
REO Motor Car Company (1904–1954)	Samochody osobowe, dostawcze oraz ciężarowe, kosiarki do trawy	Opracowywane wewnątrz przedsiębiorstwa	Początkowo rozwój nowoczesnych produktów, później **wyjście z kryzysu** oraz poprawa sytuacji finansowej	Nieudana strategia segmentacji rynku, a następnie dywersyfikacji

cd. tabeli 1

Okres/nazwa	Segment	Technologie	Restrukturyzacja	Porażki/problemy
Nuclear (1954–1972)	Energetyka jądrowa, półprzewodniki, przetwórstwo stali	Przejmowane wraz z innymi firmami	**Wyjście z kryzysu** oraz poprawa sytuacji finansowej	Nieudana strategia dywersyfikacji
Nucor (od 1972)	Produkcja oraz przetwórstwo wyrobów stalowych	Rozwijanie zakupionych technologii	**Rozwój** nowoczesnych procesów produkcji („przełomowe" procesy produkcji wyrobów stalowych)	Konflikty między zarządzającymi, mała aktywność międzynarodowa

Źródło: opracowanie własne.

W amerykańskiej literaturze z zakresu zarządzania Nucor jest przedstawiany jako przykład przedsiębiorstwa, które odniosło spektakularny sukces. Rzadko jednak wskazuje się, że ten sukces był poprzedzony wieloma konfliktami i błędnymi decyzjami. Wprawdzie sytuacja przedsiębiorstwa na początku i połowie XX wieku istotnie się różniła, to nie ulega wątpliwości, że wyciągnięcie wniosków z przeszłości umożliwiło dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa w II połowie XX wieku. Kluczowymi filarami tego rozwoju są: wiedza, ludzie i lokalizacja. To dzięki nim Nucor jest w stanie przełamać tradycyjne sposoby myślenia i działania w sektorze stalowym: wdraża i rozwija przełomowe technologie, stosuje zdecentralizowaną i płaską strukturę organizacyjną, a także zapewnia stabilność zatrudnienia. Dzięki temu wiedza zostaje rozproszona i znajduje się również na najniższych poziomach hierarchii organizacyjnej. Zasady te są znane konkurentom z całego świata od wielu lat, ale do dziś żaden z nich nie potrafił tak skutecznie zintegrować trzech filarów sukcesu Nucor, tj. wiedzy, ludzi i lokalizacji. Najbliższe lata pokażą, czy Nucor zdoła pokonać trudności spowodowane kryzysem światowym oraz, czy zdoła powtórzyć swój sukces także poza Amerykę Północną, szczególnie w Europie.

6. Bibliografia

1. Barnes F. C., Tyler B. B., Nucor in 2001, w: Ch. W. Hill, G. R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2004.
2. Christensen C. M., The innovator's dilemma, Collins Business Essentials.

3. D'Costa A. P., The Global Restructuring of the Steel Industry, Routledge, London and New York 1999.
4. Dunbar W. F., May G. S., Michigan – A History of the Wolverine state, Wm. B. Eerdrmans Publishing Co., Grand Rapids 1995.
5. Govinadarajan V., Nucor Corporation, Tuck School of Business at Dartmouth – William F. Achtmeyer Center for Global Leadership.
6. Govindarajan V., Gupta A. K., The Quest for Global Dominance, Jossey-Bass., San Francisco 2001.
7. Hill Ch. W., Jones G. R., Strategic Management: An Integrated Approach, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2004.
8. Hillstrom L. C., The industrial revolution in America, ABC-CLIO, Santa Barbara 2004.
9. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
10. Suszyński C., Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.
11. Sheridan J., A Global Future, „Industry Week", 18 January 1999.
12. www.nucor.com

Rafał Krupski
Politechnika Częstochowska

Ile rynków, ile zasobów w planie strategicznym przedsiębiorstwa?

1. Wprowadzenie

W znakomitej książce Synteza strategii, jej autorzy Bob de Wit i Ron Meyer, tytułowy problem planowania strategicznego postrzegają w kategoriach paradoksu, czyli sytuacji w której dwa sprzeczne, a nawet wykluczające się fakty, opinie, poglądy, mogą być jednocześnie prawdziwe. Perspektywa egzogeniczna strategii przyjmuje jako nadrzędny kontekst rynkowy, do którego przedsiębiorstwo powinno się dostosować. Perspektywa endogeniczna natomiast ukierunkowuje przedsiębiorstwa na oryginalne, trudne do skopiowania zasoby i procesy, w nich upatrując źródeł przewagi konkurencyjnej. Kombinacja produkt–rynek w jej ramach jest decyzją taktyczną[1]. Perspektywa egzogeniczna jest charakterystyczna dla postaw adaptacyjnych. Perspektywa endogeniczna – dla kreowania rynku. Która z tych dwóch jest lepsza, na obecne nieprzewidywalne czasy? Na to pytanie staram się odpowiedzieć i traktuję to jako cel artykułu. Na pytanie, czy można łączyć te przeciwstawne punkty widzenia, starałem się odpowiedzieć w książce Koncepcje strategii organizacji[2] w dialektycznej konwencji: teza – antyteza – synteza.

2. Modelowanie relacji: rynki – zasoby

Źródła inspiracji modelowania struktur i procesów w organizacji są wielorakie, a to, czy model powstaje ostatecznie w drodze dedukcji, czy indukcji, a zwłaszcza kolejność wnioskowania, jest dyskusyjna, trudna do odtworzenia i indywidualna.

Wnioskowanie o charakterze dedukcyjnym, dotyczące relacji rynki–zasoby we współczesnym przedsiębiorstwie, może być następujące:

1) w związku z narastającą turbulencją otoczenia (rynków):
   - kontekst długofalowych decyzji staje się coraz bardziej niepewny, a skutki tych decyzji są nieprzewidywalne,

[1] B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 174.

[2] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 203–205.

- bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby[3],
- rozwój wielu organizacji bardziej opiera się na wykorzystywaniu okazji niż na realizacji długofalowej strategii,
- warunkiem wykorzystywania okazji jest posiadanie nadmiarów zasobów (przynajmniej niematerialnych) lub zorganizowanego dostępu do nich,
- strategia firmy działającej w turbulentnym otoczeniu to długofalowy plan warunków (zasobów i dostępu do zasobów, procesów, rutyn organizacyjnych, itp.), umożliwiających wykorzystywanie okazji.

Podstawą indukcyjną modelowania relacji rynki–zasoby mogą być następujące badania:

- własne, przeprowadzone w 2004 roku wśród 155 małych i średnich firm; wynika z nich, że o rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by zwiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością[4],
- zespołu badawczego pod kierownictwem prof. K. Krzakiewicza, których wynikiem było między innymi stwierdzenie, że połowa przebadanych firm wielkopolskich rozwija się drogą przedsiębiorczą, tzn. nie opiera się na planie strategicznym, ale wykorzystuje okazje[5],
- firm sektora *h-tech*, które rozwijają się na ogół sytuacyjnie (90%); firmy te mają zwykle dwie niewykluczające się w pierwszej fazie wzrostu organizacji strategie: rozwoju technologii i tworzenia wartości[6]; pomijając drugi aspekt (nie rozpatrywany w niniejszym artykule), taka strategia ma wyraźnie charakter zasobowy nastawiony na okazje, a metodą zarządzania jest zarządzanie projektami, których źródłem są okazje.

Niezależnie więc, czy źródło inspiracji jest czysto dedukcyjnie, czy indukcyjnie, na podstawie badań empirycznych, prezentowane poglądy prowadzą do konstrukcji modelu zarządzania, a w jego ramach planowania przedsiębiorstwa,

---

[3] R. Grant, Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, „Organization Science", 1996, Vol. 7, No. 4, s. 376; R. Krupski i in., Koncepcje..., *op. cit.*, s. 169.

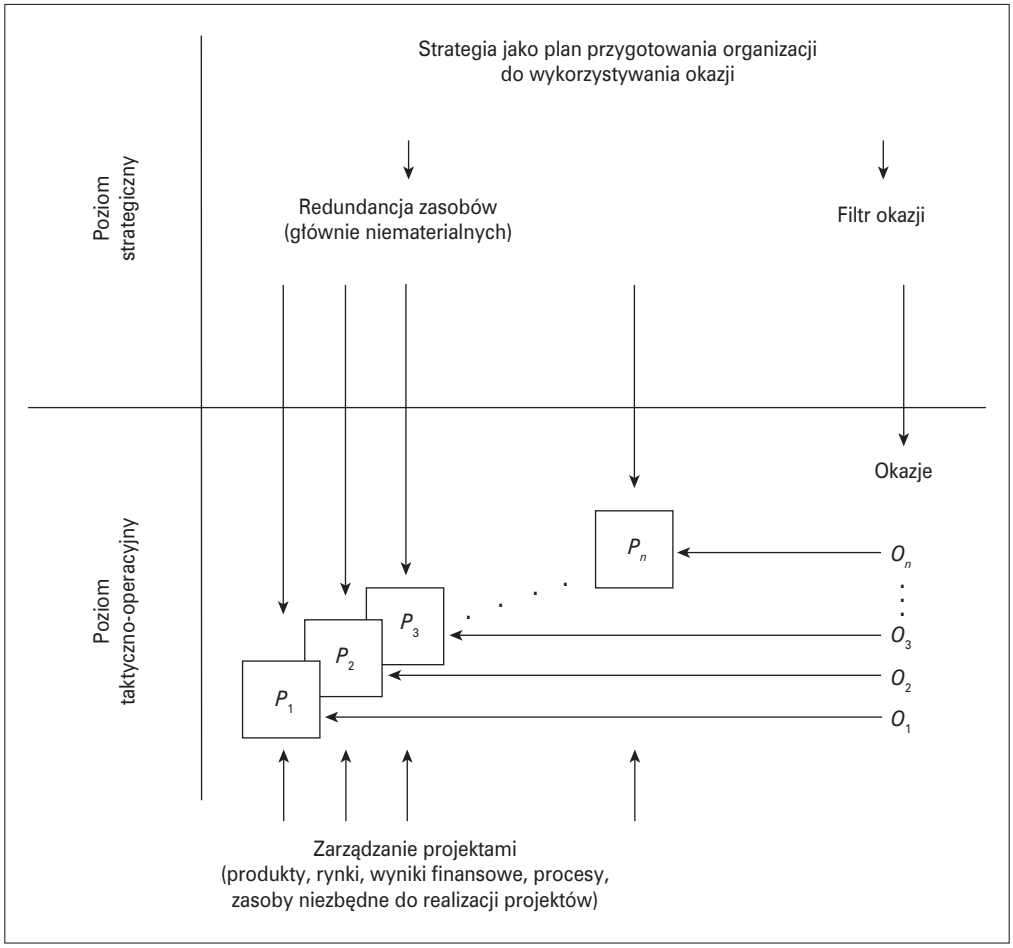
[4] R. Krupski, Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego, „Przegląd Organizacji", 2005, Nr 3.

[5] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśnik, Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji", 2006, Nr 2.

[6] G. Beemaert, Start-up Configurations of European High-Tech Firms In Growth Paths of technology-based companies in life sciences and information technology, Komisja Europejska, DGD, Luksemburg 2003.

działającego w warunkach turbulentnego, nieprzewidywalnego otoczenia (por. rysunek 1). Model ten koncentruje się przede wszystkim na kategoriach rynki i zasoby.

Rysunek 1. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie strategicznym ważne są przede wszystkim nadmiary zasobów (ewentualnie zorganizowany dostęp do nich) oraz tzw. filtr okazji (definiujący *ex ante* okazje[7]. Na poziomie taktyczno-operacyjnym, definiowanym już w kategoriach produktowo-rynkowych i finansowych, realizowane są kolejne projekty: *P*1,

[7] R. Krupski, Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych. Zamiary badawcze, w: J. Rokita, red., Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009, a. 168.

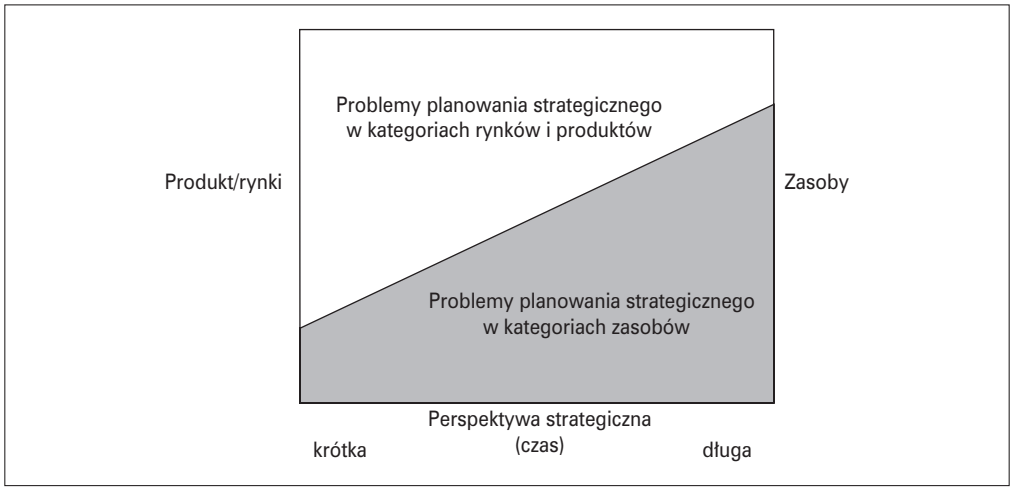
*P*2, ….. *Pn*, których źródłem są okazje: *O*1, *O*2, *O*3, …. *On*, a potencjał do ich wykorzystywania tworzą zasoby.

Generalnie, dominująca treść planów strategicznych przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu to zasoby, a planów taktycznych i operacyjnych to produkty, rynki, wyniki finansowe, procesy i zasoby.

3. Badania empiryczne dotyczące *explicite* relacji: rynki–zasoby. Pierwsze wyniki

W 2009 roku rozpocząłem badania empiryczne dotyczące relacji rynki–zasoby w kontekście strategicznym. Podstawowym celem badawczym jest zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Zrealizowanie tego celu umożliwi pośrednie wnioskowanie o strukturze problemów w strategiach przedsiębiorstw w zależności od charakteru otoczenia, określanego za pomocą zmienności i przewidywalności. Ostatecznie będzie to prowadzić do odpowiedzi na pytanie, czy przewaga kategorii rynkowych lub zasobowych w strategii organizacji jest skorelowana z charakterem otoczenia. Pierwsza część tego celu wynika z chęci zweryfikowania tezy ujętej w zakończeniu monografii Koncepcje strategii organizacji[8]. Jej graficzną postać prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Proporcje problemów dotyczących zasobów i produktów w zależności od horyzontu czasu



Źródło: opracowanie własne w: R. Krupski, i in., Koncepcje..., *op. cit*.

[8] R. Krupski i in., Koncepcje..., *op. cit*.

Cele szczegółowe:

1) określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o otoczeniu identyfikowanym przez: produkty, rynki, konkurentów, dostawców i inne elementy;
2) określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych elementami otoczenia: produktami, rynkami, konkurentami, dostawcami i innymi organizacjami;
3) określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o zasobach (wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych i niesformalizowanych, techniki i technologii branżowych, technologii informatycznych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image firmy, źródeł finansowania, rutyn i rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych);
4) określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych z wyżej wymienionymi zasobami;
5) ustalenie typu otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego, charakteryzowanego zmiennością i przewidywalnością;
6) zidentyfikowanie korelacji pomiędzy orientacją rynkową lub zasobową w planie strategicznym, a typem otoczenia (w znaczeniu jw.) oraz sytuacją finansową firmy (określoną za 2008 rok, oraz oddzielnie za lata 2009 i 2010);
7) zidentyfikowanie korelacji między poszczególnymi perspektywami planistycznymi dotyczącymi wyodrębnionych elementów otoczenia i zasobów, a typem otoczenia oraz sytuacją finansową firmy;
8) określenie kierunku zmian w zakresie wszystkich wyżej wymienionych relacji w związku ze światowym kryzysem gospodarczym ujawniającym się w Polsce od 2009 roku.

Pierwsze wyniki badań i ich interpretacje są następujące[9]. W tej fazie badawczej ostatecznie pozytywnie zweryfikowano 225 wypełnionych ankiet. Wstępne przetworzenie zawartych tam danych i informacji, polegające głównie na obliczeniu przeciętnych, deklarowanych wyodrębnionych interwałów planowania, przedstawiono w tabelach 1 i 2. Występują w nich dyskusyjne kategorie perspektywy myślenia oraz decyzji (dyskusyjne, ponieważ jeszcze ostatecznie nie zdecydowano, co przyjąć za perspektywę czasową strategii). W tej fazie badawczej rozgraniczono więc sytuacje, w których w dyskusjach kierowniczych rozważa się, konsultuje, prognozuje się zachowanie się przedsiębiorstwa, w zakresie poszczególnych elementów otoczenia (klienci, konkurenci, itp.) oraz różnych materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Umownie nazwano to myśleniem o firmie i w związku z tym wyodrębniono w badaniach perspektywę czasową myślenia. Drugie wyodrębnione badawczo sytuacje dotyczą podjętych decyzji, ujętych w sformalizowanych

[9] *Ibidem*.

strategiach, programach, planach, często już z przeznaczeniem środków lub już z częściowo skonsumowanymi środkami. Nazwano to decyzjami strategicznymi i w związku z tym uzyskano wyniki dotyczące perspektywy decyzji oddzielnie o otoczeniu i oddzielnie o zasobach.

Tabela 1. Wyniki wstępnych badań empirycznych dotyczących horyzontu planowania strategicznego w przedsiębiorstwach (rynki/zasoby)

Perspektywa	Przeciętny horyzont czasu (w latach)
Myślenia o otoczeniu (rynkach)	2,05
Decyzji o otoczeniu (rynkach)	1,10
Myślenia o zasobach	2,35
Decyzji o zasobach	1,95

Źródło: na podstawie badań własnych.

Z tabeli 1 wynika, że przeciętny (średnia arytmetyczna środków deklarowanych interwałów) horyzont myślenia o zasobach jest dłuższy od horyzontu myślenia o otoczeniu (w tym o rynkach). Również perspektywa decyzji dotyczących zasobów jest większa aniżeli dotycząca otoczenia.

Tabela 2. Wyniki wstępnych badań empirycznych dotyczących horyzontu planowania strategicznego w przedsiębiorstwach (zasoby niematerialne)

Perspektywa	Przeciętny horyzont czasu (w latach)
Myślenia o zasobach niematerialnych (wiedza, postawy, relacje, image firmy)	2,23
Decyzji o zasobach niematerialnych (wiedza, postawy, relacje, image firmy)	1,76
Myślenia o wiedzy	1, 52
Decyzji o wiedzy	1, 14

Źródło: na podstawie badań własnych.

W tabeli 2 przedstawiono jedynie jeden, ale ważny aspekt struktury zasobów – zasoby wiedzy na tle innych zasobów niematerialnych. Widzimy, że perspektywa myślenia jest większa aniżeli perspektywa decyzji strategicznych. Badania dowodzą jednocześnie, że perspektywa myślenia i decyzji w zakresie zasobów wiedzy jest krótsza, aniżeli porównywalne wielkości dotyczące zasobów niematerialnych w ogóle. Wynika to ze stwierdzonego faktu badawczego, że są jeszcze inne rodzaje zasobów, które mają dłuższy horyzont planowania, aniżeli ten dotyczący zasobów wiedzy. Są to przede wszystkim relacje niesformalizowane, a nawet postawy (np. lojalnościowe).

Porównując tabele 1 i 2, widzimy że o przeciętnej perspektywie myślenia czy decyzji dotyczącej zasobów decydują jednak w nieznacznie większym stopniu zasoby materialne, aniżeli niematerialne. Z pierwszych szczegółowych interpretacji badań wynika, że zadecydowało o tym przede wszystkim ujęcie w zasobach materialnych, między innymi zagadnień lokalizacji, który to zasób miał zdecydowanie najdłuższy horyzont planowania.

4. Podsumowanie

Z badań, a także różnych ujęć dedukcyjnych wynika, że rośnie znaczenie planowania zasobów w strategii przedsiębiorstwa, niezależnie od poglądów, czy zamiast, czy obok zagadnień produktów i rynków. Planowanie to jest słabo oprzyrządowane metodycznie i słabo rozpowszechnione w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Pora zająć się tymi problemami i podjąć badania w tym zakresie (skromne propozycje dotyczące planowania strategicznego: wiedzy, zasobów relacyjnych, lojalności pracowniczej, a nawet kultury organizacyjnej zob. monografia: Koncepcje strategii organizacji)[10].

5. Bibliografia

1. Beemaert G., Start-up Configurations of European High-Tech Firms In Growth Paths of technology-based companies in life sciences and information technology, Komisja Europejska, DGD, Luksemburg 2003.
2. De Wit B., Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007.
3. Grant R., Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, „Organization Science", 1996, Vol. 7, No. 4.
4. Krupski R., Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego, „Przegląd Organizacji", 2005, Nr 3.
5. Krupski R., Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych. Zamiary badawcze, w: J. Rokita, red., Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009.
6. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
7. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji", 2006, Nr 2.

[10] *Ibidem*, rozdz. 4.4.

Krystyna Kubik
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Menedżer w procesie zarządzania różnorodnością kulturową na przykładzie województwa podlaskiego

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa przeżywają kryzys gospodarczy, który spowodował załamanie popytu, utratę kontrahentów, zmiany kursów walut, a także trudności z pozyskiwaniem kredytu. Sytuacja kryzysowa współczesnego rynku wymaga od menedżera i jego przedsiębiorstwa sprostania tych trudnym wyzwaniom, które wpłyną pozytywnie na okres przetrwania firmy, a także mogą być szansą wprowadzania innowacyjności. Zdaniem Petera Druckera, w tych zawirowaniach gospodarczych kluczem do sukcesu staje się rozwój kadry menedżerskiej, która potrafi myśleć globalnie i działać lokalnie w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Menedżerowie i ich firmy coraz częściej stają przed problemem wielokulturowości zatrudnianego w nich personelu i zróżnicowania rynków, na których działają. Dlatego jednym z najważniejszych obszarów działań menedżerów jest radzenie sobie z różnicami kulturowymi w relacjach z pracownikami, dostawcami i klientami. Wiedza pracowników, ich umiejętności i zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji.

Wymagania wobec pracowników są coraz większe, coraz bardziej różnorodne, dlatego menedżerowie powinni wykazać się szczególną kreatywnością, zaangażowaniem i skutecznością w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Różnorodność kulturowa pracowników wymaga odpowiednich warunków, w których będą mogli realizować się. Współcześni menedżerowie wiedzą, że w dobie kryzysu gospodarczego i globalnej komercji ich sukces jest uzależniony od wydajności pracy zespołu pracowników. Współczesne zespoły pracownicze na polskim i europejskim rynku coraz częściej różnią się kompetencjami, dostrzeganymi różnicami, jak: płeć, wiek, kolor skóry oraz pochodzeniem etnicznym, kulturą i religią. Dlatego też menedżer staje przed nieuniknionym problemem, jak zarządzać tak różnorodnym zespołem. W tym materiale podjęto próbę rozwiązania tego zagadnienia, jak również pokazano kwestie ekonomiczne firm, na które bez wątpienia mają wpływ różnorodności kulturowe. Posiadanie przez menedżera umiejętności zarządzania różnorodnością kulturową ułatwia mu budowanie właściwych relacji między pracownikami i klientami o różnych kulturach.

Teza postawiona w artykule to: *Współczesna rzeczywistość i turbulencja na konkurencyjnym rynku prowadzi do rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego. Obecna sytuacja gospodarcza zmusza menedżera do nowych wyzwań w zarządzaniu, które powinno być bardziej zorientowane na ludzi i spełniać wymogi wielokulturowości*.

2. Zarządzanie zespołem wielokulturowym

Organizacja wielokulturowa to taka, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności kulturowej, jest zdolna w pełnym zakresie spożytkować korzyści z niej płynące i nie musi rozwiązywać zbyt wielu problemów związanych z różnorodnością.

Zarządzanie zespołem wielokulturowym koncentruje się na ludzkiej indywidualności**.** Pozwala zrozumieć, w jaki sposób różnice i podobieństwa między ludźmi mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez pracowników, organizacje, a także społeczność lokalną, i nie tylko. Są to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności pracowników.

Przez różnorodność rozumiemy wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itp.

Mówiąc o różnorodności, należy zwrócić uwagę na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, która stanowi jedną z najważniejszych determinant współczesnego zarządzania. Kultura organizacyjna wspiera pozytywne postawy pracowników i tworzy odpowiednie warunki kreatywnego i skutecznego współdziałania.

Z badań autorki, przeprowadzonych dla potrzeb pracy naukowej w 2007 roku w województwie podlaskim wśród 300-osobowej grupy menedżerów, wynika, że stosowne zarządzanie różnorodnością kulturowa może pozytywnie wpływać na efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Taką opinię wyraziło 67% respondentów[1].

3. Różnorodność kulturowa w Polsce

Jednym z głównych obszarów zarządzania różnorodnością w Polsce jest kwestia płci. Pomimo że kobiety w Polsce stanowią populację lepiej wykształconą,

[1] K. Kubik, Kultura menedżerska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej im. E. Wiszniewskiego, Warszawa 2008.

wskaźnik ich zatrudnienia pozostaje wciąż niższy niż średnia unijna[2]. Kobiety zarabiają o 20% mniej niż mężczyźni, a także mają bardziej ograniczony dostęp do szkoleń i awansów. Kobiety zajmują 30% stanowisk kierowniczych, z czego tylko zaledwie 12% na stanowiskach dyrektorów i prezesów[3]. Sytuacja kobiet na polskim rynku pracy jest w znacznym stopniu determinowana przez stereotypy. Pracodawcy uważają, że kobiety generują większe koszty dla organizacji, częściej biorą zwolnienia lekarskie, urlopy macierzyńskie, ze względu na obowiązki domowe nie wypełniają swoich obowiązków zawodowych. Należy pamiętać również, że zespoły różnorodne pod względem płci mogą stanowić dla organizacji także źródło licznych korzyści. Kobiety wnoszą do zespołów odmienne doświadczenia i inny punkt widzenia, przez co zwiększają jakość podejmowanych decyzji, umożliwiają dotarcie do szerszej grupy konsumentów.

Kolejnym wyzwaniem dla polskich organizacji, związanym z różnorodnością, jest kwestia zatrudniania osób niepełnosprawnych. W 2008 roku osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym było w Polsce 2,2 mln (9% ludności w tym wieku), z czego zatrudnienie znalazło zaledwie 21%[4]. Pracodawcy niechętnie zatrudniają osoby niepełnosprawne, nawet w przypadku zwrotu kosztów wyposażenia ich stanowiska pracy. W ostatnich latach zdecydowanie wzrosła aktywność ludzi niepełnosprawnych, którzy w coraz większym stopniu angażują się w życie społeczne.

W polskich realiach niezwykle ważnym obszarem jest kwestia różnorodności ze względu na wiek i zatrudnianie osób po pięćdziesiątym roku życia. Polska ma najniższy wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej wskaźnik aktywności zawodowej osób w tym wieku (27%) oraz najniższy średni wiek przechodzenia na emeryturę. W obliczu starzenia się oraz stałego wydłużania się długości życia polskiego społeczeństwa, a także wzrostu emigracji zarobkowej wśród młodych ludzi, konieczne są działania prowadzące do aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Konieczność ta wynika także z założeń Strategii Lizbońskiej, którą Polska, jako członek UE, realizuje. Jednym z ujętych w Strategii celów do osiągnięcia w 2010 roku jest wzrost aktywności zawodowej w grupie osób powyżej pięćdziesiątego piątego roku życia do poziomu 50%[5].

Mimo licznych korzyści wynikających z różnorodności, w polskich firmach wciąż nie jest ona doceniana, a czasem nawet dyskryminowana. Wynika to z niskiej

---

[2] Masłyk-Musiał, Wpływ różnorodności kulturowej na style zarządzania w przedsiębiorstwach europejskich, „Personel", 1997/3.

[3] Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.

[4] Raport Biura Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych 2008 r.

[5] Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2007.

świadomości w tym obszarze przede wszystkim wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które dominują w województwie podlaskim. Zarządzanie różnorodnością kulturową w MŚP należy postrzegać w kontekście opłacalnej inwestycji. Trzeba przyjąć, że głównym uwarunkowaniem wprowadzania strategii różnorodności kulturowej są stereotypy, na przykład osoby niepełnosprawnej, której obraz w mediach często lansowany jest jako kogoś niezaradnego życiowo, cierpiącego, potrzebującego pomocy i współczucia. W Polsce niektórzy szefowie firm, zwłaszcza młodzi, uważają osoby w wieku ponad 50 lat za mało efektywne. Jest to pogląd niesłuszny i krzywdzący ludzi z dużym dorobkiem i doświadczeniem zawodowym, które organizacja powinna wykorzystać na rzecz własnego rozwoju. Faktem jest, że ci ludzi, którzy pracowali w czasach PRL, musieli zaadaptować się do nowej sytuacji rynkowej i zdobywać nowe doświadczenia, wiedzę i umiejętności technologiczne, aby poradzić sobie w obecnej rzeczywistości. Przełamanie stereotypów w miejscu pracy wymaga działania innowacyjnego, a także wykorzystania niezbędnych narzędzi do zarządzania różnorodnością kulturową, jak kodeksy etyczne firm, jasne procedury rekrutacji czy awansów. W działaniu tym znacząca rola przypada menedżerowi, który powinien umieć antycypować przyszłość organizacji, być mądry, kreatywny i skuteczny. Powinien znać realia rynku i potrzeby otoczenia lokalnego, a także umieć słuchać pracowników i podejmować trafne decyzje. Zadaniem menedżera jest uświadomienie pracownikom znaczenia kwestii różnorodności oraz wyjaśnienie i pokazanie, jaki ma ona wpływ na pracę całego zespołu i efektywność firmy.

4. Wyniki badań dotyczące różnorodności kulturowej

Zmiany, jakie dokonują się w każdej organizacji, mają znaczący wpływ na jej strategię, strukturę, politykę personalną, a także kulturę organizacyjną.

M. Kostera prezentuje szczegółowy opis cech kultury organizacyjnej. Stwierdza, że *kultura organizacyjna w przeważającej mierze ukryta jest w umysłach pracowników – nie istnieje samodzielnie, stanowi podstawę społecznej egzystencji, nadaje znaczenie społecznemu i organizacyjnemu istnieniu za pomocą wiarygodnego porządku*[6].

W tym miejscu pomocne będą wyniki badań z roku 2005, jakie prowadziła autorka artykułu wśród kadry menedżerskiej w województwie podlaskim (300 menedżerów wielu branż) i wyniki z późniejszych badań przeprowadzonych w latach 2006–2007, również w tym województwie (wśród 300 menedżerów). Literatura przedmiotu, nad przeobrażeniami zachowań kadry kierowniczej przedsiębiorstwa M. Czerskiej, M. Kostery, B. R. Kuca, H. Króla, J. Lichtarskiego,

[6] M. Kostera, Postmodernizm w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 75.

B. Nogalskiego, Cz. Sikorskiego, G, Hofstede, Ch. Hampeden'a-Turner'a, A.Trompenaarsa i wielu innych, oraz prowadzone przez tych autorów badania wskazują, że zasadniczym wyróżnikiem kultury organizacyjnej jest poczucie wolności, niezależności, autonomii decydowania i działania[7]. Otwartość granic w Europie spowodowała napływ zewnętrznego kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach. Ma to znaczący wpływ na różnorodność kulturową zespołów pracowniczych.

Należy podkreślić, że osiąganie autonomii decydowania i działania w zespołach wielokulturowych spowodowały dynamikę i innowacyjność działań menedżerów. Natomiast dominacja postaw sterowanych z zewnątrz zmniejsza poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i przyszłość przedsiębiorstwa. Menedżerowie mają wiele problemów w kierowaniu zespołami wielokulturowymi, muszą myśleć nie tylko o obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, ale powinni mieć wizję jego przyszłości. Można zauważyć, że wraz z nasilającym się procesem globalizacji coraz silniejsze są tendencje do zachowania tożsamości kulturowej i wspieranie jej rozwoju[8].

Rozwój organizacji międzynarodowych spowodował powstanie nowych kultur organizacyjnych, które wymagają nowych modeli zarządzania.

N. J. Adier wyróżnił kilka modeli zarządzania międzykulturowego[9]:

- dominację kulturową, która charakteryzuje się narzucaniem kultury organizacyjnej jednostki macierzystej, a ignorowaniem innych wzorców i modeli,
- współistnienie kulturowe, które charakteryzuje się poszukiwaniem kompromisu między organizacją macierzystą, a jej lokalnymi oddziałami czy też współpracownikami; może zaistnieć sytuacja, w której pracownicy wyznający różne wzorce kulturowe są „razem, ale osobno", czyli minimalizują swoje kontakty,
- współpraca kulturowa jest najbardziej pożądaną formą zarządzania międzykulturowego.

W sytuacji, kiedy coraz więcej organizacji ma międzynarodowy personel i właścicieli, przed menedżerami i pracownikami staje problem, w jaki sposób funkcjonować, aby z jednej strony zachować swoją tożsamość kulturową, a z drugiej – przejmować z innych kultur to, co najważniejsze, to, co pomoże organizacji stać się konkurencyjną i kreatywną. Dla przykładu, w kulturach skandynawskich praca

---

[7] H. Król, Badania kadry kierowniczej w Polsce, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1998, s. 46–54.

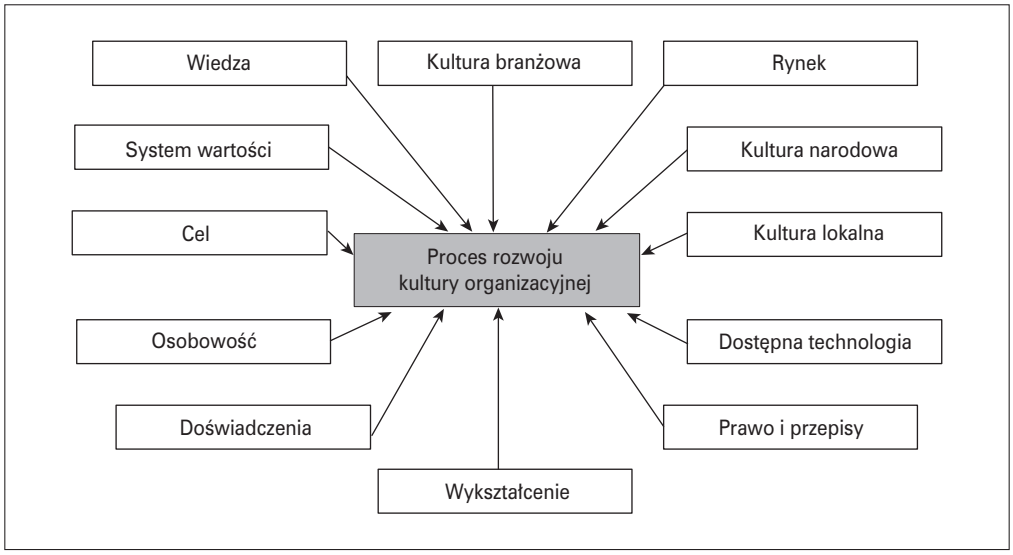
[8] K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 225.

[9] J. Kisielnicki, Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000, s. 272.

jest tradycyjnie wartością samą w sobie. Bezrobotny jest nieszczęśliwy nie tylko dlatego, że żyje mniej dostatnio, lecz dlatego, że nie jest nigdzie zatrudniony. W Polsce natomiast praca jest postrzegana głównie jako sposób zdobywania środków na życie, na utrzymanie rodziny, czyli ma wartość instrumentalną. Kultura nakazuje swym uczestnikom pozytywny stosunek do życia. Nie można być malkontentem, niezadowolonym ze wszystkiego. W Polsce narzekanie nie jest kulturowo oceniane negatywnie, a melancholia może nawet kojarzyć się z wartościami pozytywnymi, jak bogate życie wewnętrzne, czy romantyczna postawa wobec życia.

Proces rozwoju kultury organizacyjnej uwarunkowany jest różnorodnymi czynnikami (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Czynniki, które wpływają na treść kultury

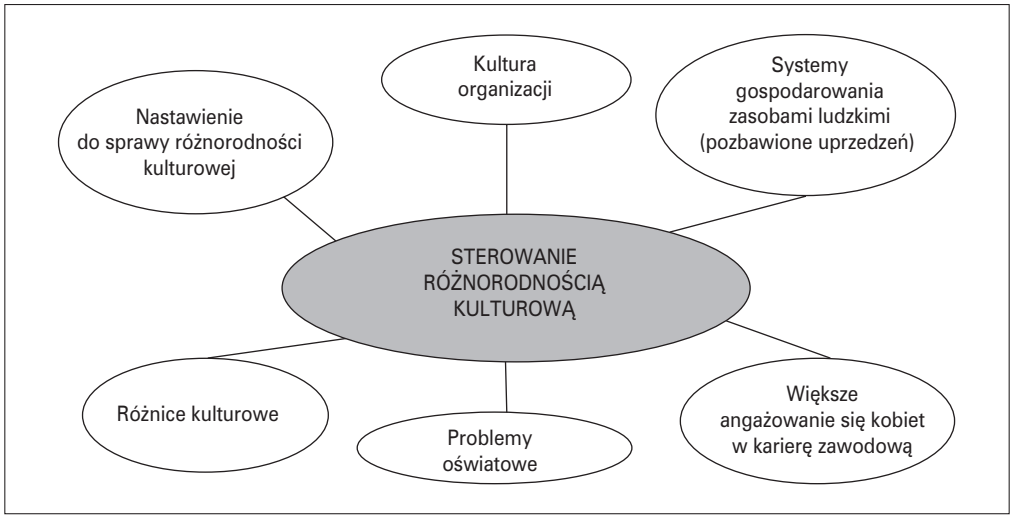


Źródło: opracowanie własne.

W skutecznym kierowaniu różnorodnością ważne jest, aby porzucić przestarzałe normy i procedury funkcjonujące w czasach, kiedy wielokulturowość nie stanowiła dla organizacji problemu[10]. Menedżerowie powinni być wyposażeni w wiedzę z zakresu nowoczesnych metod zarządzania i kierowania oraz mieć umiejętność sterowania różnorodnością kulturową. Sposób sterowania różnorodnością przedstawiono na rysunku 2.

[10] J. A.F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 197.

Rysunek 2. Sterowanie różnorodnością kulturową



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 190.

Kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać, dzięki temu powstają nowe cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się narzędziem rozwoju organizacji. Działanie menedżera w zróżnicowanym zespole wymaga nie tylko profesjonalizmu, ale także znajomości innych kultur, które prezentują pracownicy. Różnorodność tworzą cechy widoczne i niewidoczne, które różnicują ludzi, ale także systemy wartości, wśród których dominuje religia. Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w środowisku menedżerskim w województwie podlaskim potwierdziły, że religia stanowi główną determinantę różnicującą systemy wartości wyznawców. Tworzenie środowiska pracy wolnego od dyskryminacji, zorientowanego na zróżnicowanie zespołu ze względu na płeć, rasę, wiek, pochodzenie (nie)pełnosprawnych, styl życia itp., przynosi firmie wiele korzyści poprzez zdobywanie nowych talentów pracowniczych, i nie tylko.

Badania potwierdziły, że firmom świadomym znaczenia różnorodności łatwiej jest pozyskać nowych pracowników reprezentujących różne środowiska kulturowe. Zatrudniając takich pracowników, organizacja gwarantuje sobie pojawienie się innowacyjnych idei i nowatorskich podejść do rozwiązywania zaistniałych problemów.

5. Podsumowanie

Zachodzące obecnie zmiany społeczne i ekonomiczne stawiają firmy przed koniecznością wdrażania strategii zarządzania różnorodnością kulturową. Zarządzanie

różnorodnością oraz przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy to bez wątpienia obowiązek moralny kadry zarządzającej.

Kluczem do sukcesu w każdym ludzkim przedsięwzięciu jest twórcze starcie inności – różnic w światopoglądzie, sposobie myślenia, metodzie formułowania myśli i wyrażania emocji. Różnice międzyludzkie to najcenniejszy zasób każdego zespołu, każdej firmy.

Zmieniająca się rzeczywistość rynkowa i silne zapotrzebowanie na pozyskiwanie i utrzymanie ludzi utalentowanych spowodowała powstanie idei zarządzania różnorodnością. Pozwala ona wykorzystać niedoceniony potencjał mniejszościowych grup pracowników. Zdaniem autorki teza postawiona w tym artykule znalazła potwierdzenie, ponieważ obecna sytuacja na rynku zmusza menedżerów do nowych wyzwań związanych z zarządzaniem różnorodnością kulturową.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Kisielnicki J., Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000.
2. Kostera M., Postmodernizm w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Król H., Badania kadry kierowniczej w Polsce, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1998.
4. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
5. Kubik K., Kultura menedżerska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej im. E. Wiszniewskiego, Warszawa 2008.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr D. R., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych.
2. Living conditions In Europe. Data 2003-06, Eurostat, Luksemburg 2008.
3. Masłyk-Musiał, Wpływ różnorodności kulturowej na style zarządzania w przedsiębiorstwach europejskich, „Personel", 1997/3.
4. Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gendera Indem, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
5. Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2007.

Magdalena Małkowska-Borowczyk
Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań

Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie

1. Wprowadzenie

Jedna z definicji społecznej odpowiedzialności (CSR) określa ją jako dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania wynikające z umów[1]. Znaczna część menedżerów uznaje koncepcję CSR za *dodatkowy koszt, który po prostu wypada ponieść*[2]. Tymczasem, jak wskazują analizy teoretyczne i empiryczne, społeczna odpowiedzialność może przynieść, i niesie, wymierne korzyści przedsiębiorstwu. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na istniejące w literaturze rozważania teoretyczne i wyniki badań empirycznych, które dowodzą, że istnieje pozytywny związek pomiędzy CSR a efektywnością ekonomiczną.

2. Budowanie wyróżniających wyników poprzez zaangażowanie społeczne

M. E. Porter oraz M. R. Kramer wyraźnie stwierdzają: *CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem lub dobrym uczynkiem – … może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej*[3]. Strategiczne podejście do CSR pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie wielu korzyści, które ostatecznie prowadzą do wyróżniających wyników finansowych. Istnieje szereg analiz dowodzących pozytywnego wpływu zaangażowania społecznego na reputację

---

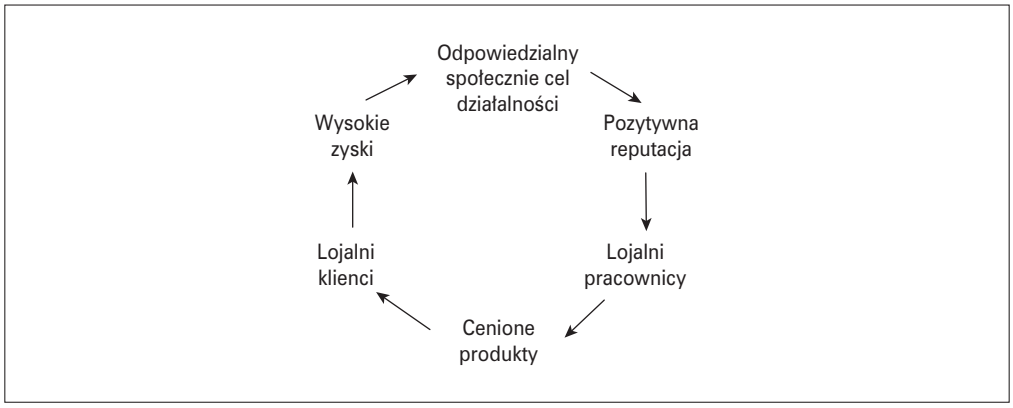
[1] Definicja Komisji Europejskiej zawarta w Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, cyt. za: J. Adamczyk, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 43.

[2] J. Dymowski, M. Szymańska, CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny, http://www.globalcompact.org.pl/pol/content/download/317/1590/file/CSR_dodatek.pdf (data odczytu 11 grudnia 2009 r.).

[3] M. E. Porter, M. R. Kramer, Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej, „Harvard Business Review Polska", 2007, Nr 6, s. 78.

firmy wśród interesariuszy[4], lojalność i zaangażowanie pracowników[5], zachowania klientów[6] czy innowacyjność działań[7]. Inicjatywy z zakresu CSR pozwalają nie tylko na wyróżnienie przedsiębiorstwa, ale często także na obniżenie kosztów działalności (np. zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska pozwala na ograniczenie kosztów utylizacji niebezpiecznych odpadów, kosztów zużycia energii, wody itp.). Uproszczony model, opisujący mechanizm wpływu społecznej odpowiedzialności na wysokie wyniki finansowe przedsiębiorstwa, prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Mechanizm wpływu społecznej odpowiedzialności na wysokie wyniki finansowe przedsiębiorstwa



Źródło: P. Demacarty, Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders, „Business and Society Review", 2009, Nr 3, s. 398.

Warunkiem uzyskania opisywanych korzyści jest zintegrowanie strategii społecznej odpowiedzialności ze strategią ogólną rozwoju, zrozumienie współzależności korporacji i społeczeństwa oraz poszukiwanie szans w otoczeniu społecznym tak, aby włączyć zaangażowanie społeczne w łańcuch wartości przedsiębiorstwa. CSR nie może być peryferyjnym dodatkiem do strategii przedsiębiorstwa, niespójnym zbiorem inicjatyw o charakterze filantropijnym.

---

[4] Por. T. M. Jones, Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, „Academy of Management Review", 1995, Nr 2, s. 404–437.

[5] Por. J. Pfeffer, The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press, Boston 1998.

[6] Por. K. Becker-Olsen, B.A. Cudmore, R.P. Hill, The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, „Journal of Business Research", 2006, Nr 1, s. 46–53.

[7] Por. J. F. Cumming, N. Bettridge, P. Toyne, Responding to global business critical issues: A source of innovation and transformation for FTSE 350 companies?, „Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance", 2005, Nr 3, s. 42–51.

3. Badania empiryczne nad efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie

Pytanie o efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw realizujących strategię społecznej odpowiedzialności jest kluczowe dla całego nurtu badań nad CSR. Jednymi z pierwszych badaczy, którzy podjęli próbę empirycznej weryfikacji związku pomiędzy CSR a wynikami przedsiębiorstwa, byli w 1972 roku J. H. Bragdon i J. A. T. Marlin[8] oraz M. Moskowitz[9]. W latach 1972–2007, jak wskazują analizy J. D. Margolis i J. P. Walsh oraz P. van Beurden i T. Gossling, opublikowano co najmniej 137 artykułów zawierających wyniki badań empirycznych weryfikujących związek pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i wynikami ich działalności. Spośród 127 prac z lat 1972–2002, przeanalizowanych przez J. D. Margolis i J. P. Walsh, aż 50 potwierdzało pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a kolejnych 16 wskazywało na pozytywny związek tych dwóch zmiennych, traktując jednak CSR jako zmienną zależną. Jedynie 10 publikacji zawierało wyniki badań wskazujące na odwrotną zależność i sugerowały negatywny wpływ strategii społecznej odpowiedzialności na efektywność przedsiębiorstw (w 7 zdefiniowano CSR jako zmienną niezależną, w 3 jako zmienną zależną)[10].

W 2008 roku P. van Beurden i T. Gossling przeanalizowali 34 wyniki badań empirycznych z lat 1990–2007, w znacznym stopniu potwierdzając wnioski J. D. Margolis i J. P. Walsh. Aż 23 prace badawcze wskazywały na pozytywny związek pomiędzy społeczną odpowiedzialnością i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, 2 udowadniały związek negatywny, zaś w 9 nie stwierdzono żadnej istotnej statystycznie zależności[11].

Dominujący udział badań potwierdzających pozytywny związek społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i poziomu osiąganych przez nie wyników można uznać za istotny argument w dyskusji nad efektywnością ekonomiczną organizacji zaangażowanych społecznie, świadczący o tym, że społeczna odpowiedzialność nie tylko nie osłabia osiągnięć przedsiębiorstwa, lecz wręcz może wzmacniać jego sukces. Nie można jednak zapominać o nadal znacznej liczbie badań, które wskazują

[8] Por. J. H. Bragdon, Jr., J. A. T. Marlin, Is pollution profitable?, „Risk Management", 1972, Nr 4, s. 9–18.

[9] Por. M. Moskowitz, Choosing socially responsible stocks, „Business and Society Review", 1972, Nr 1, s. 71–75.

[10] J. D. Margolis, J. P. Walsh, Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, „Administrative Science Quarterly", 2003, Nr 2, s. 268–305.

[11] P. van Beurden, T. Gossling, The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, „Journal of Business Ethics", 2008, Nr 2, s. 407–424.

na brak jakiegokolwiek związku pomiędzy CSR i wynikami działalności przedsiębiorstwa lub wręcz sugerują zależność negatywną. Brak jednoznaczności wyników, uzyskiwanych przez różnych autorów, najczęściej jest spowodowany różnymi podstawami teoretycznymi badań, brakiem ujednoliconych zasad pomiaru CSR, błędami metodologicznymi, ograniczeniami wynikającymi z wielkości i struktury próby oraz niedopasowaniem pomiędzy jakościowym charakterem zmiennych społecznych i ilościowym charakterem zmiennych finansowych[12]. Szczególnie istotny wydaje się problem różnorodności mierników zaangażowania społecznego i wyników działalności. Generalnie można wskazać na trzy kategorie mierników stopnia społecznej odpowiedzialności najczęściej wykorzystywanych w badaniach. Są to[13]:

1) ilość i typ informacji publikowanych przez przedsiębiorstwo (np. w raportach rocznych) na temat kwestii społecznych i osiągniętych w tym zakresie wyników;
2) ilość i rodzaj konkretnych programów i inicjatyw społecznych, w które zaangażowane jest przedsiębiorstwo (tzw. inicjatywy społeczne);
3) rankingi przedsiębiorstw bazujące na ocenie reputacji, np. rankingi KLD, Fortune, Moskowitz czy Business Ethics.

Pomiar wyników działalności przedsiębiorstwa następuje najczęściej na podstawie wyników rynkowych (jak wartość akcji, stosunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości księgowej jego aktywów) lub wyników finansowych (jak zyskowność czy zwrot z aktywów) lub też przy wykorzystaniu obu tych kategorii.

Przykłady badań nad efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, wraz z zaznaczeniem kwestii metodologicznych, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wybrane badania weryfikujące związek pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa i jego wynikami działalności

Charakter związku	Autor i rok publikacji	Liczebność próby	Miara społecznej odpowiedzialności	Miara efektywności
Zależność pozytywna	He i in. (2007)	438	CSR2	CFP2
	Luo, Bhattacharya (2006)	113	CSR3	CFP1
	Barnett, Salomon (2006)	67	CSR3	CFP1
	Peinado-Vara (2006)	2	CSR2	CFP2

[12] B. M. Ruf, K. Muralidhar, R. M. Brown, J. J. Janney, K. Paul, An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, „Journal of Business Ethics", 2001, Nr 2, s. 144.

[13] P. van Beurden, T. Gossling, The Worth of Values..., *op. cit.*; M. Wu, Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis, „Journal of American Academy of Business", 2006, Nr 1, s. 163–171; M. Orlitzky, F. L. Schmidt, S. L. Rynes, Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis, „Organization Studies", 2003, Nr 3, s. 403–441.

cd. tabeli 1

Charakter związku	Autor i rok publikacji	Liczebność próby	Miara społecznej odpowiedzialności	Miara efektywności
cd. Zależność pozytywna	Schnietz, Epstein (2005)	416	CSR3	CFP1
	Goll, Rasheed (2004)	62	CSR2	CFP2
	Kumar i in. (2002)	87	CSR2	CFP1
	Ruf i in. (2001)	488	CSR3	CFP2
	Carter i in. (2000)	437	CSR2	CFP2
	Dowell i in. (2000)	89	CSR3	CFP1 i CFP2
	Graves, Waddock (1999)	653	CSR3	CFP1 i CFP2
	Brown (1998)	197	CSR3	CFP1
	Judge, Douglas (1998)	217	CSR2	CFP2
	Stanwick, Stanwick (1998)	125	CSR3	CFP2
	Russo, Fouts (1997)	243	CSR3	CFP2
	Waddock, Graves (1997)	469	CSR3	CFP2
	Preston, O'bannon (1997)	67	CSR3	CFP2
	Hart, Ahuja (1996)	127	CSR2	CFP1 i CFP2
	Klassen, McLaughlin (1996)	82	CSR2	CFP1
	Pava, Krausz (1996)	53	CSR3	CFP1 i CFP2
	Blacconiere, Patten (1994)	47	CSR1	CFP1
	Herremans i in. (1993)	96	CSR3	CFP2
	Freedman, Stagliano (1991)	27	CSR1	CFP1
Brak zależności	Van de Velde i in. (2005)	315	CSR3	CFP1
	Seifert i in. (2004)	225	CSR2	CFP1
	Seifert i in. (2003)	135	CSR2	CFP1 i CFP2
	Moore (2001)	8	CSR3	CFP2
	McWilliams, Siegel (2000)	524	CSR3	CFP2
	Balabanis i in. (1998)	56	CSR3	CFP1 i CFP2
	Guerard (1997)	1300	CSR3	CFP1
	Hamilton i in. (1993)	400	CSR3	CFP1
	Arlow, Ackelsberg (1991)	146	CSR2	CFP2
Zależność negatywna	Brammer i in. (2006)	451	CSR3	CFP1
	Boyle i in. (1997)	32	CSR2	CFP1

CSR1 – Raportowane zaangażowanie, CSR2 – Inicjatywy społeczne, CSR3 – Pozycja rankingowa; CFP1 – Wyniki rynkowe, CFP2 – Wyniki finansowe.

Źródło: P. van Beurden, T. Gossling, The Worth of Values..., *op. cit.*, s. 414–415.

4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce

Na tle analizy światowego dorobku badawczego w obszarze efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie pojawia się pytanie o weryfikację opisywanej zależności na próbie przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do takich badań i prezentuje deklaracje przedsiębiorstw na temat realizacji strategii społecznej odpowiedzialności oraz analizę wyników działalności przedsiębiorstw, które wdrożyły strategię CSR lub planują jej wdrożenie. Materiał empiryczny pochodzi z badań przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w III kwartale 2008 roku, przy wykorzystaniu metody wywiadu bezpośredniego, strukturyzowanego. Badaniem objęto 151 średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski, reprezentujących 10 branż. Zastosowano dobór celowy[14].

Uzyskane wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce coraz wyraźniej podążają śladem korporacji międzynarodowych i zaczynają wdrażać strategie CSR. Co czwarta badana firma wdrożyła standardy społecznej odpowiedzialności przed 2006 rokiem, a kolejne 4% w latach 2006–2008. W sumie co trzecie badane przedsiębiorstwo pod koniec 2008 roku realizowało strategię CSR, a 17% planowało jej implementację w bliższej lub dalszej przyszłości (6% w kolejnych trzech latach). Nadal jednak blisko połowa badanych świadomie odrzucała koncepcję społecznej odpowiedzialności lub deklarowała brak wiedzy na temat wdrożenia CSR w firmie (co przy badaniu menedżerów najwyższego szczebla wskazuje na brak realizacji)[15].

Wśród przedsiębiorstw, które implementowały strategię społecznej odpowiedzialności zdecydowanie częściej niż wśród przedsiębiorstw odrzucających tę koncepcję, występowały podmioty duże. Jednocześnie, jak można się było spodziewać, CSR jest strategią dominującą wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym – realizowało ją 51% wszystkich firm stanowiących wyłączną własność podmiotów zagranicznych i 44% wszystkich podmiotów o kapitale mieszanym.

---

[14] Struktura badanych przedsiębiorstw odzwierciedlała strukturę próby losowej. Kluczowym kryterium doboru była wielkość przedsiębiorstw i przynależność do określonych branż. W celu zminimalizowania błędu braku odpowiedzi zagwarantowano respondentom pełną anonimowość.

[15] Uzyskane wyniki są zbieżne z wynikami badania przeprowadzonego w podobnym okresie (II kwartale 2008 roku) przez Dom Badawczy Maison na zlecenie HBR Polska i CSR Consulting (badaniem objęto 212 respondentów, wykorzystano ankietę internetową). Zgodnie z nimi strategię CSR stworzyła i spisała niemal jedna czwarta firm biorących udział w badaniu. Por. M. Greszta, Oczekiwania społeczne zmieniają zachowanie firm w Polsce, „Odpowiedzialny Biznes 2008", dodatek do „Harward Business Review Polska", 2008, s. 15–20.

Przedsiębiorstwa, które implementowały strategię społecznej odpowiedzialności, realizowały ją przede wszystkim poprzez inicjatywy w zakresie ochrony środowiska i zasobów ludzkich (88%), ponad 70% firm realizujących CSR wdrożyło także standardy w zakresie nadzoru korporacyjnego i sprawiedliwego handlu (*Fair Trade*). Około połowa angażowała się w programy wsparcia dla lokalnych społeczności oraz programy prospołeczne w skali krajowej i międzynarodowej. Kompleksową strategię CSR, obejmującą wszystkie wymieniony obszary aktywności, wdrożyło prawie 30% przedsiębiorstw deklarujących realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności, czyli blisko 8% badanych przedsiębiorstw. Wszystkie te firmy realizowały strategię CSR przez minimum 2 lata.

5. Wyniki działalności przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie

Intensywna dyskusja naukowa na łamach uznanych światowych czasopism oraz niejednoznaczne wyniki licznych badań empirycznych sprawiły, że podjęto próbę weryfikacji hipotezy o związku pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i efektywnością ekonomiczną na podstawie materiału empirycznego zebranego od przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce.

Tabela 2. Wyniki działalności a realizacja strategii CSR w świetle badań empirycznych przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce (w %)

Wyniki działalności		Przedsiębiorstwa, które wdrożyły CSR	Przedsiębiorstwa, które planują wdrożenie CSR	Przedsiębiorstwa, które nie planują wdrożenia CSR	Próba
		n = 43	*n* = 25	*n* = 56	*n* = 151
Wzrost zysku	porażka	19	36	57	28
	sukces	81	64	43	51
Wzrost wartości sprzedaży	porażka	24	17	43	26
	sukces	76	83	57	60
Wzrost udziału w rynku	porażka	37	30	43	32
	sukces	63	70	57	50
Stopa zwrotu z aktywów	porażka	19	53	53	25
	sukces	81	47	47	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przedsiębiorstw przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Opisane wcześniej dane na temat strategii CSR skonfrontowano z odpowiedziami przedsiębiorstw na temat relatywnej oceny własnych wyników działalności w ostatnich 3 latach w porównaniu do głównych konkurentów. Respondenci dokonywali oceny wzrostu zysku, wzrostu wartości sprzedaży, wzrostu udziału w rynku oraz stopy zwrotu z aktywów przy wykorzystaniu skali 5-punktowej, gdzie ocena „1" oznaczała poziom zdecydowanie gorszy, a ocena „5" poziom zdecydowanie lepszy. Ostatecznie zmienne zostały transponowane na skalę dwustopniową: porażka – poziom osiągnięć zdecydowanie gorszy, gorszy lub taki sam jak w przypadku głównych konkurentów, oraz sukces – poziom osiągnięć lepszy lub zdecydowanie lepszy niż w przypadku głównych konkurentów.

Niezależnie od analizowanej kategorii wyników, wśród przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie odsetek podmiotów, które deklarowały osiągnięcie sukcesu, zawsze był wyraźnie wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw, które zdecydowanie odrzucały koncepcję CSR (por. tabela 2). Był on także wyższy niż udział przedsiębiorstw lepszych od konkurentów w całej badanej próbie. W odniesieniu do wzrostu zysku i stopy zwrotu z aktywów to właśnie wśród przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie odnotowano najwyższy udział przedsiębiorstw deklarujących sukces. Jednocześnie udział ten był prawie dwukrotnie wyższy wśród przedsiębiorstw realizujących strategię społecznej odpowiedzialności niż wśród przedsiębiorstw, które w ogóle nie planowały implementacji CSR. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku powiązanych ze sobą kategorii wyników – wzrostu wartości sprzedaży i wzrostu udziału w rynku – najwyższy udział przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces, zanotowano wśród podmiotów, które dopiero planowały wdrożenie CSR. Tym samym prawdopodobieństwo uzyskania wyróżniających wyników było w tej grupie przedsiębiorstw wyższe niż wśród podmiotów już realizujących strategię społecznej odpowiedzialności.

Analiza zależności pomiędzy realizacją strategii CSR a wynikami działalności przedsiębiorstw została przeprowadzona także w ujęciu branżowym (por. tabela 3). Wyraźnie potwierdziła ona sformułowany wcześniej wniosek, że niezależnie od analizowanej kategorii wyników wśród przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie udział podmiotów, które deklarowały osiągnięcie sukcesu był zdecydowanie wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw, które odrzucały koncepcję CSR. Trzeba zauważyć, że zanotowano sześć przypadków odstępstw od tej reguły, przy czym tylko w dwóch z nich odsetek przedsiębiorstw, deklarujących osiągnięcie sukcesu wśród podmiotów, które w ogóle nie planowały implementacji CSR, był wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw, które już strategię odpowiedzialności społecznej wdrożyły (były to obserwacje dla stopy zwrotu z aktywów w rolnictwie oraz wzrostu udziału w rynku w transporcie i gospodarce magazynowej). Wyniki działalności w ujęciu branżowym ujawniły także, że przedsiębiorstwa, które wdrożyły stra-

Tabela 3. Wyniki działalności a realizacja strategii CSR w świetle badań empirycznych przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce – ujęcie branżowe (w %)

Branża	Udział przedsiębiorstw deklarujących osiągnięcie sukcesu wśród przedsiębiorstw, które wdrożyły CSR *n* = 43				Udział przedsiębiorstw deklarujących osiągnięcie sukcesu wśród przedsiębiorstw, które planują wdrożenie CSR *n* = 25				Udział przedsiębiorstw deklarujących osiągnięcie sukcesu wśród przedsiębiorstw które nie planują wdrożenia CSR *n* = 56			
	Wzrost zysku	Wzrost wartości sprzedaży	Wzrost udziału w rynku	Stopa zwrotu z aktywów	Wzrost zysku	Wzrost wartości sprzedaży	Wzrost udziału w rynku	Stopa zwrotu z aktywów	Wzrost zysku	Wzrost wartości sprzedaży	Wzrost udziału w rynku	Stopa zwrotu z aktywów
Rolnictwo	50	50	0	100	67	100	100	67	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji
Produkcja	85	73	75	83	63	100	89	83	75	53	63	86
Przemysł wydobywczy	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	100	100	0	0	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji
Budownictwo	100	100	67	100	100	100	0	0	50	43	0	25
Transport i gospodarka magazynowa	67	100	33	67	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	brak obserwacji	25	25	50	67
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	100	100	100	75	0	0	100	100	50	100	100	50
Informacja i komunikacja	100	50	50	100	0	0	0	100	brak obserwacji	0	0	brak obserwacji
Handel hurtowy	67	33	33	67	100	100	100	0	20	40	25	0
Handel detaliczny	100	100	50	100	100	0	0	0	50	50	50	50
Usługi	60	67	50	75	75	100	75	25	67	13	25	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przedsiębiorstw przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

tegię społecznej odpowiedzialności, mogą spodziewać się wysokiego prawdopodobieństwa sukcesu w swojej działalności z zakresu budownictwa, handlu detalicznego, działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz informacji i komunikacji.

Rezultaty badań empirycznych generalnie potwierdzają hipotezę o pozytywnej zależności pomiędzy zaangażowaniem społecznym przedsiębiorstwa a uzyskiwanymi wynikami finansowymi i rynkowymi. Tym samym można je uznać za kolejny głos potwierdzający duży potencjał CSR jako elementu wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania teoretyczne i wyniki badań empirycznych wyraźnie wskazują, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie osłabia ich efektywności finansowej, a w określonych warunkach może ją wzmocnić. Artykuł ma jednak charakter przyczynkowy, a omawiany temat z pewnością wymaga dalszych pogłębionych badań empirycznych, w szczególności wypracowania trafnych i rzetelnych sposobów pomiaru zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa.

7. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
2. Pfeffer J., The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Becker-Olsen K., Cudmore B. A., Hill R. P., The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, „Journal of Business Research", 2006, Nr 1.
2. Beurden P. van, Gossling T., The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, „Journal of Business Ethics", 2008, Nr 2.
3. Bragdon J. H., Jr., Marlin J. A. T., Is pollution profitable?, „Risk Management", 1972, Nr 4.
4. Cumming J. F., Bettridge N., Toyne P., Responding to global business critical issues: A source of innovation and transformation for FTSE 350 companies?, „Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance", 2005, Nr 3.

5. Demacarty P., Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders, „Business and Society Review", 2009, Nr 3.
6. Greszta M., Oczekiwania społeczne zmieniają zachowanie firm w Polsce, „Odpowiedzialny Biznes 2008", dodatek do Harward Business Review Polska 2008.
7. Jones T. M., Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, „Academy of Management Review", 1995, Nr 2.
8. Moskowitz M., Choosing socially responsible stocks, „Business and Society Review", 1972, Nr 1.
9. Margolis J. D., Walsh J. P., Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, „Administrative Science Quarterly", 2003, Nr 2.
10. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L., Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis, „Organization Studies", 2003, Nr 3.
11. Porter M. E., Kramer M. R., Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej, „Harvard Business Review Polska", 2007, Nr 6.
12. Ruf B. M., Muralidhar K., Brown R. M., Janney J. J., Paul K., An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, „Journal of Business Ethics", 2001, Nr 2.
13. Wu M., Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis, „Journal of American Academy of Business", 2006, Nr 1.

Materiały internetowe:

1. Dymowski J., Szymańska M., CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny, http://www.globalcompact.org.pl/pol/content/download/317/1590/file/CSR_dodatek.pdf (data odczytu 11 grudnia 2009 r.).

Bogusław Bembenek
Politechnika Rzeszowska
Krystyna Moszkowicz
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Klaster jako organizacja ucząca się

1. Wprowadzenie

W obliczu dynamicznie wzrastającej liczby klastrów i innych organizacji sieciowych oraz wzmożonej konkurencji między tymi strukturami, podstawą kreowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku jest w głównej mierze potencjał wewnętrzny. Potencjał ten, ujmowany jako konfiguracja komplementarnych zasobów, umiejętności i zdolności członków klastra, by mógł odgrywać kluczową rolę w tym zakresie, musi być odpowiednio zarządzany. Im bardziej prawidłowy jest rozwój wiedzy o działaniach, wynikach i relacjach, tym bardziej organizacyjne uczenie się wzmacnia zdolności konkurencyjne klastra.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych atrybutów klastra oraz próba wskazania na proces organizacyjnego uczenia się w tej strukturze.

2. Atrybuty klastra

Struktury klastrowe, rozwinięte na bazie marshallowskiego dystryktu przemysłowego, to geograficznie skoncentrowane grupy wyspecjalizowanych przedsiębiorstw o podobnych lub komplementarnych zasobach, działających w tych samych lub pokrewnych sektorach, w poszczególnych obszarach, konkurujących, jak i współpracujących ze sobą, a także instytucji naukowo-badawczych, wsparcia biznesu i innych organizacji, które generują wspólną wartość. Definicje klastra, jakie spotyka się w trakcie badań teoretycznych i empirycznych, akcentują[1]: wymiar organizacyjny i funkcjonalny, podejście systemowe, koncentrację sektorową przedsiębiorstw na danym terytorium, związki interakcyjne i funkcjonalne między partnerami, czynniki społeczne, kulturowe, w tym kapitał społeczny. Z uwagi, że klastry powstają właściwie we wszystkich sektorach gospodarki, traktuje się je jako[2]: sku-

[1] J. Staszewska, Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym, Difin, Warszawa 2009, s. 29.

[2] E. Bojar, M. Bojar, K. Pylak, Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności", „Przegląd Organizacji", 2008, Nr 10, s. 21.

teczny instrument realizacji potrzeb biznesowych, lokalne systemy innowacyjne, najbardziej dojrzałe formy organizacji produkcji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju, stymulatory rozwoju regionalnego, narzędzie podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek, w tym poszczególnych regionów Unii Europejskiej, czyli rozwoju Regionów Wiedzy i Innowacji. Struktury klastrowe są bardzo heterogeniczne, gdyż różnią się m.in. pod względem: uwarunkowań rozwoju, sposobu powstania (inicjatywy oddolne przedsiębiorców lub odgórne władz publicznych), „masy krytycznej" (niezbędna liczba partnerów zapewniająca efekt aglomeracji), składu członkowskiego, zasięgu terytorialnego, stadium rozwoju, celów i charakteru działalności, innowacyjności, zaawansowania technologicznego, opracowanej strategii. Aby możliwe było utworzenie takiej struktury, niezbędne jest występowanie na danym terytorium określonych zasobów, a w szczególności[3]:

- grupy przedsiębiorców już współpracujących lub gotowych do podjęcia współpracy z innymi podmiotami, w tym także z konkurentami w ściśle zdefiniowanym obszarze,
- ośrodków naukowych oraz badawczo-rozwojowych, mogących wnieść do tego typu współpracy wkład w formie wyników badań, *know-how*, nowych technologii, patentów,
- zasobów publicznych w postaci kapitału, wykwalifikowanej siły roboczej oraz czynników niewymiernych (np. przepisy prawa, normy i zwyczaje biznesowe, etos pracy),
- instytucji około biznesowych, które wspierają rozwój wspólnych inicjatyw.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach klastra są połączone z otoczeniem bliższym i dalszym powiązaniami zarówno o charakterze pionowym, jak i poziomym. Stanowią przykład podmiotów działających w tych samych lub pokrewnych sektorach, zintegrowanych wokół wspólnego celu bądź opartych na identycznym zapleczu wiedzy. Grupa przedsiębiorstw produkujących wyroby bądź świadczących usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedających je na tym samym geograficznie rynku jest często zróżnicowana pod względem kryteriów, które polaryzują strategie tych podmiotów. Tym samym przedsiębiorcy funkcjonujący w ramach danego sektora mogą należeć do jednej lub kilku grup strategicznych. Grupy te składają się z przedsiębiorstw, które mają podobne podejście do prowadzenia walki kon-

[3] Z badań wynika, że klastry przemysłowe winny powstawać w efekcie procesów rynkowych, a nie decyzji administracyjnych. Rola władz publicznych powinna ograniczyć się do wspomagania rozwoju infrastruktury i tworzenia odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości. Zob. P. Wieczorek, Klastry a pozycja rynkowa przedsiębiorców, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 12, s. 62 i 66. M. Porter, autor koncepcji klastra (grona), do grupy elementów wpływających na przewagę konkurencyjną podmiotów klastra zalicza: warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, strategię, strukturę i rywalizację firm. Zob. M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 207.

kurencyjnej na rynku, tzn.[4]: oferują porównywalne produkty i usługi chociażby pod względem jakości, ceny, poziomu techniczno-technologicznego, innowacyjności, zaspokajają potrzeby tych samych grup klientów; używają podobnych kanałów dystrybucji; w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo; w podobny sposób prowadzą działania marketingowe. Umiejętność identyfikacji, jak i znajomość funkcjonujących grup strategicznych w strukturze klastra, pozwala poznać prawdziwy charakter i strukturę konkurencji oraz podjąć właściwe decyzje dotyczące zarządzania tą strukturą. Oczywiście w klastrze grupy strategiczne mogą nie występować, głównie ze względu na znaczne rozproszenie strategii konkurentów.

Członków klastra wyróżnia także specjalizacja. W wyniku specjalizacji produkowany jest wąski asortyment wyrobów na dużą skalę. Przedsiębiorcy skupiają się na doskonaleniu własnych procesów i poprawie jakości oferowanych produktów, oczekując tego samego od pozostałych partnerów. Specjalizacja pozwala wykorzystać efekt skali, przejawiający się w każdym ogniwie łańcucha wartości: w badaniach i rozwoju, zaopatrzeniu, produkcji, dystrybucji, transporcie i marketingu, a także w funkcjach pomocniczych zarządzania[5].

Partnerzy są powiązani wzajemnymi relacjami, zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi, opartymi z reguły na wspólnej trajektorii rozwoju (np. technologicznej, wspólnych rynkach docelowych). Relacje te mają charakter kooperacji zarówno pozytywnej, jak i negatywnej. Przedsiębiorstwa, realizując założenia strategii kooperencji, nie tylko współpracują w zakresie określonego celu, ale także konkurują w związku z realizacją innych celów. Presja ze strony konkurentów sprawia, że poszczególni przedsiębiorcy bardziej aktywnie wprowadzają zmiany i doskonalą swe procesy, organizację, zarządzanie.

Uczestnicy klastra wykazują naturalną skłonność do lokowania działalności w pobliżu swych konkurentów, najważniejszych dostawców i klientów. A. Marshall, podkreślając znaczenie lokalizacji dla dostępu do czynników produkcji i analizując efekty zewnętrzne skupisk przedsiębiorstw, konstatował niejednokrotnie, że w dystryktach przemysłowych panuje specyficzna atmosfera przemysłowa, tzn. zbiór formalnych i nieformalnych zwyczajów, tradycji i praktyk, etosu pracy i przedsiębiorczości, powiązanych z przemysłem[6]. Ponadto wskazał on trzy główne przyczyny, dla jakich firmy wybierają lokalizację w pobliżu innych firm z tego samego sektora, tj.[7]: rynek wyspecjalizowanych dostawców i odbiorców; lokalny

---

[4] G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 128.

[5] M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, s. 90.

[6] E. Skawińska, R. Zalewski, Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

[7] Koncentracja przedsiębiorstw o podobnym profilu pozwala na generowanie korzyści zewnętrznych, które przyczyniają się do szybszego rozwoju całego terytorium. Zob. A. Marshall, Zasady ekonomiki, Wyd. M. Arcta, Warszawa 1925, s. 259–267. Koncepcja A. Marshalla była wielokrotnie rozwijana

rynek pracy, na którym organizacja może znaleźć wykwalifikowanych pracowników, ze specjalistycznymi umiejętnościami i odpowiednim doświadczeniem; dyfuzja wiedzy między podmiotami. Dzięki bliskości lokalizacyjnej procesy transferu technologii i dyfuzji innowacji mogą przebiegać sprawniej. Ponadto członkowie klastra mają łatwiejszy oraz tańszy dostęp do informacji, w szczególności o zachowaniu konkurentów, bieżących i przyszłych potrzebach dostawców i nabywców.

3. Organizacyjne uczenie się w strukturze klastra

Organizacyjne uczenie się jest specyficznym narzędziem regulującym działalność organizacji w warunkach burzliwego otoczenia, w tym kształtującym rozwój zasobów i umiejętności oraz bieżących i przyszłych zachowań konkurencyjnych. Stanowi podstawę tworzenia kompetencji pracowniczych oraz całej organizacji, czy tworzenia warunków, które pozwolą na sprawne wykorzystanie poziomu i struktury kapitału intelektualnego i będą sprzyjać jego dalszemu aktywnemu pomnażaniu[8].

Członkowie organizacji, aktywnie uczestnicząc w procesie uczenia się, kreują uczącą się organizację, która się wyspecjalizowała w sposobie tworzenia, zdobywania i przekazywania wiedzy oraz jej przekształcania w dane zachowania odzwierciedlające nową wiedzę i treści[9]. Ucząca się organizacja jako całość pozytywnie się wyróżnia w burzliwym otoczeniu, głównie przez tworzenie, zbieranie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie nowej wiedzy, przy jednoczesnym utrzymywaniu i rozwijaniu kluczowych kompetencji[10]. M. Czerska i R. Rutka podkreślają, że

przez licznych kontynuatorów tego nurtu badawczego. F. Perroux podkreślał wyjątkową rolę branż wiodących (biegunów wzrostu), które ze względu na rozmiar, siłę rynkową czy innowacyjność wywierają znaczny wpływ na rozwój pozostałych dziedzin gospodarki. E. Dahmen rozwinął koncepcję stref wzrostu, wskazując na współzależność przedsiębiorstw i branż przemysłowych jako czynnika ułatwiającego rozprzestrzenianie się nowej wiedzy oraz przyczyniającego się do rozwoju nowej działalności biznesowej. G. Becattini, analizując koncepcje dystryktu przemysłowego, zidentyfikował liczne czynniki przyczyniające się do szybszego rozwoju klastrów i podmiotów w nich funkcjonujących, m.in.: istnienie sieci przedsiębiorstw o podobnych cechach kulturowych, intensywna współpraca w określonym obszarze, koncentracja dużej liczby firm, głównie z sektora MSP. Zob. Z. Chyba, Klastry przemysłowe a przedsiębiorstwa spin-off, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 3, s. 66.

[8] K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 33.

[9] Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 21. Organizacja ucząca się to grupa ludzi stale rozszerzająca swoje możliwości tworzenia tego, co chcą tworzyć; to także organizacja zdobywająca i implementująca wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych. Ponadto, uważa się, że proces uczenia się to sposób, w jaki firma buduje, uzupełnia i organizuje wiedzę, procedury oraz adaptuje i rozwija efektywność organizacyjną. Zob. A. Zaliwski, Korporacyjne bazy wiedzy, PWE, Warszawa 2000, s. 28. Istota organizacji samouczącej sprowadza się do ciągłego „inwestowania" w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy wewnętrznej. Zob. K. Perechuda, Metody zarządzania przedsiębiorstwem, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 69.

[10] B. Majecka, Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 67.

zdolność przedsiębiorstwa do „uczenia się" nie jest celem samym w sobie, ale jest środkiem do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa[11].

Literatura przedmiotu traktuje klaster za najbardziej dojrzałą formę organizacji. Forma ta dotyczy specyficznych stosunków współzależności występujących w strukturze klastra. Z uwagi na system zbiorowego uczenia się partnerów, tworzenie, kapitalizowanie i rozpowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności, doskonalenie kompetencji pracowników, dokonywanie samooceny i stałe porównywanie się z konkurencyjnymi strukturami, klaster jest przykładem organizacji uczącej się. Współpraca między przedsiębiorstwami, uczelniami wyższymi, instytucjami wsparcia biznesu stwarza dogodne warunki do wypracowania i upowszechniania innowacyjnych rozwiązań techniczno-technologicznych, produktowych, organizacyjnych, a także wymiany wiedzy, doświadczeń oraz pełniejszego wykorzystania posiadanych zasobów. Inspiruje i wspomaga uczenie się wszystkich partnerów. Aby móc wciąż tworzyć nową wiedzę i sprostać wymaganiom turbulentnego otoczenia, liderzy w strukturze klastra powinni[12]:

- wzmacniać i stale rozwijać kapitał społeczny,
- kreować wizję kładącą nacisk na wiedzę, jej pozyskiwanie, tworzenie i kumulowanie,
- wzbudzać permanentną ciekawość intelektualną,
- tworzyć warunki zbiorowego uczenia się: rozwijać wizję i misję, wartości, normy, zasady,
- tworzyć warunki dla kreatywności i zwiększać elastyczność funkcjonowania tej struktury,
- wyznaczać silnie zagęszczone obszary współdziałania partnerów,
- opierać się na procesach opracowywania nowych produktów, ponieważ są one podstawowe dla tworzenia nowej wiedzy,
- doceniać rolę kluczowych pracowników w procesach B+R oraz odpowiednio zarządzać kompetencjami partnerów,
- łączyć kompetencje „twarde" i „miękkie" oraz zachęcać do wzajemnego kontaktowania się i przekazywania doświadczeń i wiedzy, tworzyć „sieci wiedzy" ze światem zewnętrznym.

Klaster, jako organizacja ucząca się, aktywnie reaguje na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, rozszerzając swoje możliwości zapewnienia korzystnej przyszłości. Potrzeba permanentnego uczenia się w klastrze jest jedną z głównych cech tej

[11] M. Czerska, R. Rutka, Obszary diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa „do uczenia się", w: Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską, pod red. H. Bienioka, Wyd. AE, Katowice 2003, s. 81.

[12] J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 412.

struktury biznesu. Niezdolność klastra do zdobywania nowej wiedzy może oznaczać istotny symptom jego schyłku.

Specyficzną formą uczenia się w strukturze klastra jest uczenie się w ramach zespołów projektowych. W tym przypadku następuje wspólne rozwiązywanie problemów, szczególnie intensywny przepływ specjalistycznej wiedzy między partnerami, w wyniku czego powstaje całkiem nowa wiedza – wiedza całego zespołu[13]. Według P. Senge zespołowe uczenie jest ważne, gdyż to głównie zespoły, a nie jednostki są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się[14].

Klastry, jako organizacje uczące się, opierają się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni członkowie. Wspólne, jak i indywidualne zasoby wiedzy można wzmocnić poprzez stosowanie benchmarkingu. Koncepcja ta, będąca formą uczenia się od najlepszych, implementowana jest w różnorodnym wymiarze i obszarze. Najbardziej popularnymi jej rodzajami są:

- benchmarking wewnętrzny, nastawiony na porównywanie się w stosunku do pozostałych, pod jakimś względem najlepszych (wzorcowych) partnerów wewnątrz klastra,
- benchmarking strategiczny, polegający zarówno na stałym porównywaniu się danego członka klastra z jego wzorcowymi konkurentami, jak i porównywaniu struktury klastra w odniesieniu do innych struktur o podobnym charakterze, krajowych, jak i zagranicznych,
- benchmarking marketingowy, polegający na badaniu jakości, cen i strategii marketingowych w firmach wzorcowych konkurentów,
- benchmarking funkcjonalny, polegający na analizowaniu, zarówno przez poszczególnych partnerów, jak i klaster jako całość, w jaki sposób określone funkcje (m.in. techniczne, finansowe, handlowe, administracyjne) realizowane są przez wzorcowe organizacje,
- benchmarking procesów, dotyczący porównywania procesu tworzenia wartości.

Ocena własnej działalności na tle innych podmiotów pozwala rozwinąć zdolności i umiejętności. Sprzyja podejmowaniu właściwych decyzji, likwidowaniu luki

[13] Zob. J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 58.

[14] Zdobywanie wiedzy przez poszczególne jednostki nie gwarantuje wprawdzie, że i organizacja się uczy, ale bez nauki jednostek uczenie się organizacji w ogóle nie następuje. Jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, tym samym organizacja też się uczyć nie będzie. Kiedy zespół rzeczywiście potrafi uczyć się, wówczas nie tylko osiąga ponadprzeciętne wyniki, ale także poszczególni członkowie szybciej się rozwijają. Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i, jak mogą ją zmieniać. Zob. P. M. Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 26 i 163.

konkurencyjnej, wzrostowi sprawności gospodarowania i poprawie konkurencyjności w długim okresie.

Z benchmarkingiem związana jest bezpośrednio jedna z form partnerstwa, tj. partnerstwo benchmarkingowe. Ten typ relacji charakteryzuje się wzajemnie korzystną wymianą informacji o najlepszej praktyce biznesu, prowadzącą do poprawy wyników zaangażowanych partnerów[15]. Partnerstwo benchmarkingowe nie polega jedynie na prostym identyfikowaniu najlepszych rozwiązań, ale idzie znacznie dalej. Zakłada pogłębioną analizę własnych osiągnięć, wykonanie podobnej analizy osiągnięć partnera, a dopiero potem wdrożenie u siebie analogicznego rozwiązania. W wyniku analizowania zachowań partnera korzystają obie strony układu. Zarówno dla jednej, jak i drugiej partnerstwo stwarza szansę na wprowadzenie innowacyjnych zmian we własnym obszarze działania.

Z uwagi na zasadę partnerstwa, zaufania, solidarności, pełnego zaangażowania, wszyscy członkowie klastra mają swobodny dostęp do wspólnie wygenerowanej wiedzy na temat chociażby metod wytwarzania, przyszłych produktów, zaawansowania prac badawczych czy innych informacji. Z badań wynika, że efekty przenikania wiedzy, charakterystyczne dla środowiska klastrowego, będą tym mocniej oddziaływać na konkurencyjność partnerów, im częstsze będą interakcje pomiędzy nimi oraz im gęstsza będzie sieć powiązań między nimi[16]. Wraz z poprawnym procesem dzielenia się wiedzą w klastrze wzrasta wydajność i efektywność podejmowanych działań. Dzięki możliwości przepływu informacji, uczestnicy klastra mogą łatwiej identyfikować partnerów do kolejnych projektów. Ponadto dostęp do informacji, oparty na relacjach nieformalnych, sprzyja skróceniu cyklu uczenia się[17]. Kluczową rolę w usprawnianiu przepływu informacji odgrywają instytucje wsparcia biznesu.

Według Komisji Europejskiej państwa członkowskie oraz władze lokalne powinny aktywnie włączyć się w stymulowanie efektywnego rozpowszechniania wiedzy i technologii pomiędzy przedsiębiorstwami, m.in. poprzez pobudzanie inicjatyw opartych na klastrach, w celu skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów Unii Europejskiej[18]. Kluczem do sukcesu w tym przypadku jest rzeczywista, harmonijna, partnerska współpraca wszystkich partnerów, w tym sprawnie funkcjonująca struktura klastra.

---

[15] T. Bendell, L. Boulter, Benchmarking, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 122.

[16] Priorytetem powinno być dążenie do umacniania relacji już istniejących i kreowania nowych, opartych na zaufaniu. Zob. M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008, s. 169.

[17] M. Borgosz-Koczwara, Klastry – współczesna forma kooperacji przedsiębiorstw, w: Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, pod red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 193.

[18] M. Baran, Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, „Przegląd Organizacji", 2007, Nr 3, s. 18.

4. Podsumowanie

Rozwój struktur klastrowych, jak także inicjatyw klastrowych[19], stwarza realną szansę dla wielu polskich przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, na wzmocnienie ich konkurencyjności, w wymiarze regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Uczestnictwo w strukturze klastra pozwala bowiem na[20]:

- wzrost wartości przedsiębiorstwa i wzmocnienie potencjału strategicznego,
- aktywniejszą reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacji,
- sprawniejsze wykorzystanie innowacyjnych metod i technik zarządzania,
- wzrost elastyczności działania i lepszy podział kompetencji wśród partnerów,
- możliwość wspólnego uczenia się poprzez ciągłe poszukiwanie działań innowacyjnych, wykorzystanie efektu synergii,
- łatwiejszy dostęp do specjalistycznej wiedzy i bazy badawczej,
- zwiększenie wydajności i produktywności dzięki m.in. obniżeniu kosztów dostępu do wyspecjalizowanych zasobów czy korzyściom skali,
- zwiększenie rozpoznawalności produktu,
- sprawniejsze budowanie partnerstwa z kluczowymi interesariuszami, w tym z klientami, i ciągłe pozyskiwanie nowych grup klientów,
- poprawę warunków funkcjonowania,
- wzajemne uzupełnianie się czynności wykonywanych przez poszczególnych partnerów,
- doskonalenie zasad współpracy, wzmacniających jakość kapitału społecznego.

Nie wszystkie jednak klastry potrafią uczyć się, gromadzić wiedzę i ją efektywnie wykorzystywać. Zarządzanie kapitałem intelektualnym klastra jako organizacji musi być zorientowane na znalezienie właściwych sposobów transformowania indywidualnej wiedzy członków w wiedzę organizacji, która jest uznawana przez

---

[19] Inicjatywy klastrowe to zorganizowane działania, mające na celu intensyfikację wzrostu i konkurencyjności klastrów w regionie, angażujące firmy klastrowe, rząd oraz środowiska naukowo-badawcze. Inicjowane są zarówno na wczesnym etapie rozwoju klastra, jak i w późniejszych etapach. Celami inicjatywy klastrowej mogą być m.in.: rozwój powiązań między ludźmi, promocja innowacji i nowych technologii, tworzenie wspólnej marki, zapewnienie finansowania, szkolenia i badania w klastrze. Na prawdopodobieństwo sukcesu tego typu inicjatywy mają wpływ głównie: jakość środowiska biznesowego, struktura i założenia polityki ekonomicznej oraz siła klastra. Zob. Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, PARP, Warszawa 2006, s. 17–20.

[20] A. Buszko, W. Wierzbicka, Znaczenie i rozwój klastrów w województwie warmińsko-mazurskim, „Organizacja i Kierowanie", 2008, Nr 1, s. 115; J. Staszewska, Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu, „Przegląd Organizacji", 2007, Nr 11, s. 31; J. Staszewska, Klaster szansą rozwoju przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 7, s. 49.

całą organizację, przenika wszystkie jej obszary, poziomy zarządzania i jest wykorzystywana w relacjach z jej otoczeniem[21]. Umiejętność ta odnosi się głównie do klastrów wysoko zaawansowanych technologicznie, innowacyjnych, opierających się na wiedzy, gdzie istotny jest dostęp do wyników badań prowadzonych m.in. przez uczelnie wyższe i instytuty naukowo-badawcze.

Jakość efektów wynikających ze współpracy w strukturze klastra jest determinowana w znacznej mierze sprawnością budowy, kształtowania i rozwoju relacji. To ludzie, którzy kierują organizacjami, będącymi członkami klastra, decydują jednocześnie o tym, na ile będą otwarci wobec innych, będą skłonni i chcieli dzielić się swoją wizją, wiedzą i kreatywnością.

Również uczelnie wyższe, jako partnerzy w klastrze, mogą oprócz już uprzednio zidentyfikowanych korzyści, dynamiczniej rozwijać się, chociażby poprzez bieżące dostosowanie programów nauczania do rzeczywistych potrzeb gospodarki, czy ciągłe doskonalenie kompetencji kadry naukowej w wyniku pogłębionych prac badawczych, i zdobywanie praktycznego doświadczenia w przedsiębiorstwach klastra. Działalność klastra przemysłowego, w tym firm zaawansowanych technologicznie, pozwala też na zatrudnianie najlepszych, kreatywnych absolwentów szkół wyższych.

W wyniku wzajemnej współpracy poszczególni partnerzy osiągają efekt synergii i zyskują znacznie więcej, aniżeli gdyby pracowali oddzielnie. Każdy zaangażowany podmiot w strukturze klastra ma realną możliwość na uzyskanie wymiernych korzyści, bez konieczności rezygnacji z indywidualnej elastyczności działania[22]. Współpraca różnorodnych organizacji w klastrze, zarówno komercyjnych, publicznych, jak i społecznych, sprzyja nie tylko generowaniu korzyści dla samych członków, ale także stwarza szereg pozytywnych efektów zewnętrznych dla bezpośredniego otoczenia, tj. regionu. Sprawnie funkcjonujący klaster przyczynia się m.in. do[23]: zmniejszenia bezrobocia, pobudzenia lokalnej demokracji i przedsiębiorczości, przyśpieszenia tempa wzrostu zatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy, zwiększenia dochodów miejscowej ludności, poprawy jakości życia, wzrostu dostępności specjalistycznych usług, inwestycji infrastrukturalnych, szybszego wzrostu gospodarczego. Ponadto efekty przenikania pozytywnie wpływają na wzrost zainteresowania korporacji międzynarodowych inwestowaniem na obszarze klastrów.

---

[21] J. Rokita, Organizacja ucząca się, Wyd. AE, Katowice 2003, s. 10.

[22] M. Szyszka-Wierzbicka, Klastry w teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej Polski, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 49, Poznań 2007, s. 153.

[23] E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2007, Nr 10, s. 7.

5. Bibliografia

1. Baran M., Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, „Przegląd Organizacji", 2007, Nr 3.
2. Bendell T., Boulter L., Benchmarking, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
3. Bojar E., Bojar M., Pylak K., Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności", „Przegląd Organizacji", 2008, Nr 10.
4. Bojar E., Bojar M., Żminda T., Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2007, Nr 10.
5. Borgosz-Koczwara M., Klastry – współczesna forma kooperacji przedsiębiorstw, w: Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, pod red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
6. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
7. Buszko A., Wierzbicka W., Znaczenie i rozwój klastrów w województwie warmińsko-mazurskim, „Organizacja i Kierowanie", 2008, Nr 1.
8. Chyba Z., Klastry przemysłowe a przedsiębiorstwa spin-off, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 3.
9. Czerska M., Rutka R., Obszary diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa „do uczenia się", w: Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską, pod red. H. Bienioka, Wyd. AE, Katowice 2003.
10. Drążek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003.
11. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.
12. Gorynia M., Jankowska B., Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008.
13. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora, Toruń 2005.
14. Majecka B., Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
15. Marshall A., Zasady ekonomiki, Wyd. M. Arcta, Warszawa 1925.
16. Perechuda K., Metody zarządzania przedsiębiorstwem, Wyd. AE, Wrocław 1998.
17. Porter M., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
18. Rokita J., Organizacja ucząca się, Wyd. AE, Katowice 2003.
19. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.

20. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004.
21. Senge P. M., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
22. Skawińska E., Zalewski R., Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów, PWE, Warszawa 2009.
23. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, PARP, Warszawa 2006.
24. Staszewska J., Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym, Difin, Warszawa 2009.
25. Staszewska J., Klaster szansą rozwoju przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 7.
26. Staszewska J., Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu, „Przegląd Organizacji", 2007, Nr 11.
27. Szyszka-Wierzbicka M., Klastry w teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej Polski, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 49, Poznań 2007.
28. Wieczorek P., Klastry a pozycja rynkowa przedsiębiorców, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, Nr 12.
29. Zaliwski A., Korporacyjne bazy wiedzy, PWE, Warszawa 2000.

Marta Najda-Janoszka
Uniwersytet Jagielloński

Badanie elastyczności w organizacjach sieciowych

1. Wprowadzenie

Literatura przedmiotu zawiera szerokie spektrum rozważań na temat przyczyn dynamicznego rozwoju sieciowych struktur tworzenia wartości – przy czym, zawsze wskazuje się na zwiększony potencjał elastyczności działania organizacji sieciowych. Niemniej jednak badania empiryczne, mające na celu weryfikację wskazanej powyżej teoretycznej supozycji, należą do rzadkości. Wynika to między innymi z faktu, że dyskusje dotyczące elastyczności organizacji sieciowych prowadzone są na stosunkowo zbyt ogólnym poziomie. Dlatego w niniejszym opracowaniu przedstawiono propozycję operacjonalizacji pojęcia w kontekście międzyorganizacyjnych struktur tworzenia wartości.

2. Organizacja sieciowa

W związku z tym, że w ramach literatury z zakresu zarządzania „sieć" nie stanowi precyzyjnie zdefiniowanej kategorii pojęciowej, pojęcie organizacji sieciowej traktowane jest również niejednoznacznie. W zależności od wybranej perspektywy organizacja sieciowa może oznaczać nowoczesną formę organizacji, nową metodę zarządzania, czy też nową formę zorganizowania stosunków między odrębnymi podmiotami gospodarczymi[1]. Z punktu widzenia problematyki niniejszej pracy organizacja sieciowa definiowana jest jako zbiór w pełni samodzielnych, lub w relatywnym stopniu autonomicznych funkcjonalnie[2], zróżnicowanych sektorowo, jak i geograficznie jednostek gospodarczych, które poprzez powiązania o charakterze współdziałania tworzą spójną strukturę, w celu realizacji określonych przedsię-

[1] M. Benassi, A. Greve, J. Harkola, Looking For a Network Organization: The Case of GESTO, „Journal of Market Focused Management", 1999, Vol. 4, No. 3, s. 205–210.

[2] Większość uczestników grup kapitałowych dysponuje stosunkowo dużą autonomią w zakresie podejmowania decyzji, zarządzania, koordynowania, co według J. Brilmana pozwala ujmować występującą między nimi współpracę w kategoriach międzyorganizacyjnych, a nawet jako formę kooperacji sieciowej. J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 427.

wzięć, przy czym działania podejmowane przez uczestników sieci koordynowane są mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów[3].

W ramach kształtującej się literatury przedmiotu przedstawiono całe spektrum powstających i rozwijających się form organizacji sieciowej, klasyfikowanych według zróżnicowanych kryteriów[4]. Jednakże, biorąc pod uwagę problematykę elastyczności, warto zwrócić uwagę na klasyfikację sformułowaną przez R. E. Miles'a i C. C. Snow'a, zgodnie z którą zostały wyodrębnione trzy główne postacie sieciowych form organizacji. Pierwszą z trzech form reprezentuje sieć stabilna (*stable network*), stanowiąca egzemplifikację funkcjonalnej logiki organizacyjnej, która wyraża się m.in. centralnie koordynowaną specjalizacją w ramach stosunkowo nielicznego grona niezależnych uczestników i funkcjonowaniem w stabilnym, przewidywalnym otoczeniu. Podstawowym atrybutem drugiej z przedstawionych form sieci, tzn. sieci wewnętrznej (*internal network*), jest z kolei podporządkowanie wynikające z braku autonomii jej uczestników. Natomiast ostatnia forma – sieć dynamiczna (*dynamic network*) – jest postrzegana jako tymczasowy alians wielostronny pomiędzy niezależnymi partnerami, dobieranymi okresowo z szerokiej puli kandydatów[5].

Wskazana typologia pozwala na sformułowanie następującej konstatacji – specyfika poszczególnych rodzajów sieci odzwierciedla odmienne stanowiska względem poziomu istotności elastyczności w ramach określonych hierarchii celów każdej ze struktur. Jak bowiem podkreśla N. Slack, określone warunki otoczenia, w jakim funkcjonuje dana organizacja, determinują rodzaj wymaganej elastyczności[6]. Zatem, zróżnicowanie poziomu elastyczności poszczególnych przedsiębiorstw jest konsekwencją ich odmiennego profilu zasobowo-kompetencyjnego i charakteru sieci, do której przynależą. Konsekwentnie kategorię elastyczności w ramach organizacji sieciowych można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia:

1) sieci – elastyczność całej organizacji sieciowej;
2) uczestnika sieci – elastyczność podmiotów gospodarczych przynależących do danej struktury sieciowej.

---

[3] R. E. Miles, C. C. Snow, Causes of failure in network organizations, „California Management Review", 1992, Vol. 34, s. 55; H. Haakansson, I. Snehota, Developing Relationships in Business Networks, Routledge, London 1995.

[4] Por. J. Brilman, Nowoczesne..., *op. cit.*, s. 427; J. Child, D. Faulkner, Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

[5] R. E. Miles, C. C. Snow, Causes..., *op. cit.*, s. 62–68.

[6] N. Slack, The flexibility of manufacturing systems, „International Journal of Operations & Production Management", 1987, Vol. 7, No. 4.

3. Operacjonalizacja pojęcia elastyczności

Analiza elastyczności organizacji sieciowej, jak i poszczególnych jej uczestników, oznacza przeprowadzenie kompleksowej weryfikacji jej aktualnego poziomu i dynamiki zmian. Jest to zadanie niezwykle trudne ze względu na brak jednoznacznego instrumentarium dedykowanego do wspomnianych celów. Mimo że elastyczność stanowi przedmiot licznych rozważań i uogólnień teoretycznych, w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej i ogólnie akceptowanej definicji, jak i koncepcji zagadnienia. U podstaw tego paradoksu leży całe spektrum zróżnicowanych perspektyw badawczych ukierunkowanych na odmienne obszary naukowego poznania w odniesieniu do omawianej kategorii. Niemniej jednak większość autorów, omawiających zagadnienie elastyczności podmiotów gospodarczych, wskazuje wyraźnie lub implicite, że elastyczność wyraża się przede wszystkim zdolnością szybkiego przystosowania się organizacji do różnorodnych zmian występujących w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu[7].

Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób kształtowana jest elastyczność podmiotów gospodarczych realizujących procesy wartości w danej sieci. H. W. Volberda sformułował determinanty elastyczności organizacji w ramach dwóch kluczowych zadań, które zdefiniował jako:

1) zapewnienie dynamicznych zdolności – *Dynamic Capabilities*;
2) zapewnienie odpowiedniej wrażliwości organizacji na sygnały z otoczenia – *Responsiveness of the Organization*.

Zapewnienie dynamicznych zdolności warunkowane jest odpowiednią redundancją zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, zróżnicowaniem jego potencjału zasobowo-kompetencyjnego oraz szybkością aktywacji jego poszczególnych zdolności. Dla zapewnienia elastyczności funkcjonowania organizacji niezbędne są dodatkowe, ponadwymiarowe, niewykorzystywane w danym czasie zasoby materialne i kompetencje, które mogą okazać się niezbędne w przyszłości, gdy pojawi się określona szansa lub zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Tym samym, stanowią swoiste zabezpieczenie organizacji przed ryzykiem[8]. Ponadto, potencjał zasobowo-kompetencyjny przedsiębiorstwa powinien wykazywać znaczące zróżnicowanie, aby przedsiębiorstwo mogło reagować, podejmować działania w każdych okolicznościach, wobec całego spektrum zróżnicowanych zjawisk. W opinii W. R. Ashby'ego zapewnienie tak szerokich możliwości reagowania jest

---

[7] G. Osbert-Pociecha, Elastyczność organizacji – „tańczenie" w turbulentnym otoczeniu", http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html, data odczytu 15 listopada 2009 r.

[8] H. W. Volberda, Towards The Flexible Form:How To Remain Vital in Hypercompetitive Environments, „Organization Science", 1996, Vol. 7, No. 4, s. 361.

możliwe wówczas, gdy stopień zróżnicowania potencjału jest nie mniejszy niż stopień zróżnicowania zakłóceń, zmian zachodzących w otoczeniu[9]. Przy czym, z punktu widzenia elastyczności reakcja przedsiębiorstwa na określone impulsy powinna być nie tylko skuteczna, ale i szybka. Dlatego szczególnie istotne znaczenie ma umiejętność szybkiej aktywacji poszczególnych, zróżnicowanych składników potencjału zasobowo-kompetencyjnego przedsiębiorstwa.

Realizacja powyższych warunków nie wystarczy jednak do zapewnienia elastyczności organizacji. Należy bowiem wykonać dodatkowe działania w zakresie architektury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Architekturę tę wyznacza technologia, struktura i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. W konsekwencji, zapewnienie odpowiedniej wrażliwości organizacji na sygnały z otoczenia oznacza konieczność wprowadzenia określonych modyfikacji w zakresie[10]:

- wykorzystywanej technologii, aby mogła skutecznie wspomagać m.in. szybkie podejmowanie decyzji, procesy komunikacji, automatyzację wybranych działań i procesów, itp.,
- istniejącej struktury organizacyjnej poprzez m.in. redukcję ilości szczebli hierarchicznych, reorganizację systemów planowania i kontroli, ograniczenie stopnia formalizacji i centralizacji struktury,
- istniejącej kultury organizacyjnej, aby miała charakter bardziej przedsiębiorczy, innowacyjny niż konserwatywny.

Kolejny etap rozważań to operacjonalizacja pojęcia elastyczności. Niestety w opracowaniach poświęconych tematyce elastyczności organizacji sieciowych dyskusje prowadzone są na zbyt ogólnym poziomie. Proponowane w literaturze podejścia do pogłębionej analizy zagadnienia elastyczności odnoszą się prawie wyłącznie do wewnątrzzakładowej produkcji przemysłowej. Brak jest natomiast operacjonalizacji pojęcia w kontekście działalności usługowej, jak i międzyorganizacyjnych struktur tworzenia wartości[11]. Sięgając zatem do publikacji poświęconych produkcji przemysłowej, można wskazać dwa podstawowe, obiektywnie zdefiniowane, wymiary elastyczności[12]:

1) zakres (*range*) – ilość odmiennych stanów, jakie może przyjąć dany zasób i/lub system organizacyjny;
2) mobilność (*mobility*) – zdolność zmiany stanu zasobu i/lub systemu organizacyjnego w określonych granicach czasowych i kosztowych.

---

[9] W. R. Ashby, An Introduction to Cybernetics, Metheuen, London UK 1964 za: H. W. Volberda, Towards..., *op. cit.*, s. 361.

[10] H. W. Volberda, Towards..., *op. cit.*, s. 363–365.

[11] M. Stevenson, M. Spring, Flexibility from a supply chain perspective: definition and review, „International Journal of Operations & Production Management", 2007, Vol. 27, No. 7, s. 685–686.

[12] D. M. Upton, What really makes factories flexible?, Harvard Business Review, 1995 July–August, s. 74–76.

Warto nadmienić, że elastyczność obejmuje również szeroki zestaw działań o charakterze potencjalnym, innymi słowy elastyczność jest zdolnością, która nie musi być w danym momencie faktycznie wykazywana w praktyce[13]. Zatem niezmiernie istotny jest fakt, że pierwszy z wymienionych wyżej wymiarów elastyczności umożliwia kwantyfikację działań zarówno realnych, jak i potencjalnych, stanowiących nośniki elastyczności.

Tabela 1. Mierniki elastyczności wybranych ogniw łańcucha wartości

Ogniwo łańcucha wartości	Wymiar elastyczności	Przykładowe zmienne pomiarowe
Zaopatrzenie	zakres	zakres możliwych zmian czasu realizacji dostaw
		zakres wpływu na krótkoterminową zdolność wytwórczą dostawcy
		liczba potencjalnych dostawców przypadająca na dany komponent
		zakres możliwych zmian w zawieranych kontraktach
		ilość komponentów nabywana od dostawcy
	mobilność	wpływ na krótkoterminową zdolność wytwórczą dostawcy
		zmiana wielkości zamówień wśród istniejących dostawców
		zmiana czasu dostaw
		zmiana dostawców
		lokalizowanie i pozyskiwanie nieplanowanych usług, produktów
Rozwój produktu	zakres	liczba wariantów istniejącego procesu technologicznego
		zakres modułowości projektów
		zakres skalowalności projektów
		zakres realizacji rozwoju rodzin produktów
		liczba symultanicznie doskonalonych generacji produktu
	mobilność	symultaniczne projektowanie wielu produktów
		projektowanie modułowych produktów
		redukcja cyklu rozwoju produktu
		symultaniczne wykonywanie różnych zadań projektowych
		zastosowanie skalowalności w pracach projektowych

Źródło: P. M. Stafford, S. Ghosh, N. N. Murthy, A framework for assessing value chain agility, „International Journal of Operations & Production Management", 2006, Vol. 26, No. 2, s. 129, 131.

W związku z tym, że elastyczność organizacji sieciowej jest pochodną elastyczności jej łańcucha wartości, wskazane wymiary należy zidentyfikować w ra-

[13] M. Stevenson, M. Spring, Flexibility..., *op. cit.*, s. 689.

mach poszczególnych ogniw tego łańcucha. W tabeli 1 przedstawiono wybrane dwa ogniwa, dla których wyznaczono przykładowe mierniki elastyczności w wymiarze zakresu, jak i mobilności.

Przedstawione podejście do identyfikacji zmiennych pomiarowych elastyczności można skutecznie zastosować w stosunku do przedsiębiorstw uczestniczących w określonych organizacjach sieciowych, jak również podmiotów gospodarczych funkcjonujących poza strukturami sieciowymi. Ujęcie nie przedstawia bowiem *explicite* zasobów i umiejętności kooperantów. Uwzględnia natomiast zdolności wykonawcy danego procesu w zakresie sprawnego zarządzania jego wewnętrznymi i zewnętrznymi powiązaniami kooperacyjnymi.

W ramach przedstawionego podejścia można wyraźnie zaobserwować, że dany podmiot gospodarczy, jak i cała organizacja sieciowa, mogą wykazywać odmienny poziom elastyczności, w zależności od rozpatrywanej sfery ich funkcjonowania[14]. Efektem synergii elastyczności poszczególnych ogniw jest określony poziom elastyczności całego łańcucha wartości, realizowanego w danym przedsiębiorstwie czy też organizacji sieciowej. Na poziomie łańcucha wartości elastyczność wyraża się najczęściej w postaci[15]:

- szybkości w dostarczaniu nowych rozwiązań na rynek,
- łatwości zwiększania długoterminowej zdolności wytwórczej,
- zdolności skutecznej reakcji, w ramach istniejącej konfiguracji łańcucha, na szeroki zakres zmian rynkowych,
- wysokiego potencjału w zakresie reinżynierii łańcucha wartości, w odpowiedzi na zmiany rynkowe,
- zdolności harmonizacji i dyfuzji wiedzy, umiejętności potrzebnych w ramach całego łańcucha wartości,
- zdolności harmonizacji systemu informacyjnego, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby informacyjne.

4. Podsumowanie

Zgodnie z teoretyczną hipotezą przedstawianą w literaturze przedmiotu przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją elastyczność poprzez uczestnictwo w organizacji sieciowej. Niestety powyższa supozycja nie została rzetelnie zweryfikowana ze względu na brak operacjonalizacji pojęcia w kontekście struktur sieciowych. Badanie elastyczności jest niezmiernie trudnym wyzwaniem naukowym, m.in.

[14] H. W. Volberda, Towards..., *op. cit.*, s. 362–363.
[15] M. Stevenson, M. Spring, Flexibility..., *op. cit.*, s. 692.

ze względu na polimorficzność pojęcia[16]. W poszukiwaniu obiektywnych determinantów i mierników elastyczności sięgnięto po dorobek literatury poświęcony zagadnieniu elastyczności łańcuchów dostaw oraz łańcuchów wartości. Dzięki temu mglisty obraz omawianego pojęcia został skonkretyzowany w wymiarze realnych i potencjalnych działań przedsiębiorstw. Tym samym, określono punkt wyjścia dla prawidłowego pomiaru elastyczności organizacji. Przeprowadzenie weryfikacji poziomu elastyczności przedsiębiorstw umożliwi w dalszej kolejności określenie działań związanych z zarządzaniem tą właściwością i realną ocenę wpływu organizacji sieciowych na elastyczność uczestniczących w niej przedsiębiorstw.

5. Bibliografia

1. Benassi M., Greve A., Harkola J., Looking For a Network Organization: The Case of GESTO, „Journal of Market Focused Management", 1999, Vol. 4, No. 3.
2. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
3. Child J., Faulkner D., Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford 1998.
4. Haakansson H., Snehota I., Developing Relationships in Business Networks, Routledge, London 1995.
5. Miles R. E., Snow C. C., Causes of failure in network organizations, „California Management Review", 1992, Vol. 34.
6. Osbert-Pociecha G., Elastyczność organizacji – „tańczenie" w turbulentnym otoczeniu, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html, data odczytu 15 listopada 2009 r.
7. Slack N., The flexibility of manufacturing systems, „International Journal of Operations & Production Management", 1987, Vol. 7, No. 4.
8. Stafford P. M., Ghosh S., Murthy N. N., A framework for assessing value chain agility, „International Journal of Operations & Production Management", Vol. 26, No. 2, 2006.
9. Stevenson M., Spring M., Flexibility from a supply chain perspective: definition and review, „International Journal of Operations & Production Management", 2007, Vol. 27, No. 7.
10. Upton D. M., What really makes factories flexible?, Harvard Business Review, 1995 July–August.
11. Volberda H. W., Towards The Flexible Form: How To Remain Vital in Hypercompetitive Environments, „Organization Science", 1996, Vol. 7, No. 4.

[16] G. Osbert-Pociecha, Elastyczność..., *op. cit*.

Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański
Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Zmiany modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach

1. Wprowadzenie

Ewolucja strategii i metod zarządzania kapitałem ludzkim jest wynikiem zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji[1]. W tych warunkach przedsiębiorstwa powinny być zdolne do zwiększania bądź zmniejszania swoich rozmiarów[2], a więc gotowe do szybkiej odpowiedzi na owe zmiany.

Opanowanie sytuacji w przyszłości wymaga podjęcia odpowiednich działań już dziś. W kontekście podjętego problemu oznacza to uwzględnienie w strategii przedsiębiorstwa sposobów rozwiązania zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu zostanie zapewniona zgodność rozwiązań kadrowych z innymi elementami organizacji[3].

W związku z tym strategicznego znaczenia nabierają także przeobrażenia w odpłatnym zaangażowaniu umiejętności człowieka w procesie pracy, które mogą wyrażać się zarówno w ilości, jak i formach zatrudnienia.

Celem niniejszego opracowania jest określenie stopnia, w jakim małe i średnie przedsiębiorstwa stosują dozwolone prawem formy świadczenia pracy.

Wykorzystane na rzecz jego realizacji wyniki badań empirycznych pozwolą zidentyfikować wybierane przez przedsiębiorców formy zatrudnienia[4]. Dzięki temu będzie możliwe wskazanie różnic i podobieństw, co do wyboru form świadczenia pracy w tym sektorze przedsiębiorstw.

---

[1] Szerzej na ten temat zob.: A. Pocztowski, Funkcja personalna. Diagnozowanie i kierunki zmian, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 171–186.

[2] A. Sudolska, M. Zastępowski, Adaptacja przedsiębiorstw do otoczenia rynkowego, w: R. Krupski, J. Lichtarski (red.), Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 114.

[3] Cz. Zając, Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, w: J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 93.

[4] Podjęta w opracowaniu problematyka jest częścią realizowanego projektu badań statutowych 113/S/09.

Podjęty w niniejszym opracowaniu problem jest ważny. Konieczne jest bowiem podejmowanie prób pomiaru i opisania tego zjawiska, gdyż pojawiają się nowe czynniki mogące w znaczny sposób wpłynąć na elastyczność zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

W praktyce działania małych i średnich przedsiębiorstw można zaobserwować równoczesne stosowanie wielu form świadczenia pracy. Z jednej strony są to umowy o pracę na czas nieokreślony, które stanowią stabilną bazę dla zachowania ciągłości świadczenia pracy. Z drugiej zaś inne formy zatrudnienia, których wybór dokonywany jest adekwatnie do aktualnych potrzeb.

Przedsiębiorca, podejmując decyzję o wprowadzeniu danego modelu[5] zatrudnienia, powinien mieć świadomość nie tylko wynikających z niego możliwości wzrostu/rozwoju przedsiębiorstwa, ale także i ograniczeń, które może on stwarzać. Innymi słowy powinien liczyć się z tym, że obok spodziewanych korzyści mogą pojawić się negatywne efekty struktury zatrudnienia, którą ów model określa, ponieważ pewne elementy jego konfiguracji mogą stawać się wzajemnie konfliktowe. Ponadto przedsiębiorca, dokonując wyboru form zatrudnienia, nie może pominąć towarzyszącego temu ryzyka personalnego[6]. Dlatego też, niezależnie od przyjętego na dziś modelu, wygrywające modele zatrudnienia z punktu widzenia przedsiębiorstwa to te, które stale ewoluują i uwzględniają potrzeby nie tylko przedsiębiorstwa, ale i osób świadczących pracę.

W tym kontekście formy zatrudnienia powinny być zbieżne z realizowanym przez przedsiębiorcę modelem biznesu małego lub średniego przedsiębiorstwa, czyli *de facto* ze sposobem prowadzenia działalności gospodarczej.

Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę, że nie ma uniwersalnego modelu zatrudnienia, który byłby panaceum na wszystkie problemy działalności przedsiębiorstw. Podpowiedzi w jego kształtowaniu mogą dostarczać jedynie cechy części uprzednio realizowanego modelu świadczenia pracy.

Kluczowy dylemat, który musi rozwiązać przedsiębiorca, sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy zmiana form świadczenia pracy skutkuje racjonalizacją kosztów pracy i, czy zwiększy ona adaptacyjność organizacji do przeobrażeń, które zachodzą na rynku?

---

[5] Model stanowi spójny lub zupełny układ argumentów werbalnych, ciągów logicznych wnioskowania ... reguł obliczeń, które odpowiadają prototypowi koncepcyjnemu opisywanego obiektu lub zdarzeniu. Takim prototypem koncepcyjnym mogą być także układy ekonomiczne. Por. T. Gospodarek, Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 78.

[6] Szerzej na ten temat zob.: A. Pocztowski, Funkcja..., *op. cit.*, s. 147.

Uzyskane odpowiedzi stanowią dla niego istotną bazę ukierunkowującą modelowanie[7] zatrudnienia bądź to w stronę bardzo wysoko elastycznego zatrudnienia, bądź to bardziej stałego (nieelastycznego). Przy czym pod pojęciem elastyczności zatrudnienia należy rozumieć rozwiązania, które przynoszą pracodawcy możliwość swobodnego kształtowania zatrudnienia w wymiarze funkcjonalnym, ilościowym i czasowym[8]. W tym kontekście, modelowanie jego struktury skutkuje utworzeniem bardziej lub mniej elastycznego modelu świadczenia pracy.

Aktualnie dokonane wybory form zatrudnienia wpływają na obraz przyszłej rzeczywistości, co oznacza, że stworzone obecnie przez przedsiębiorców modele zatrudnienia warunkują poziom elastyczności nie tylko w obrębie zasobów ludzkich, ale w skali całej organizacji[9].

2. Elastyczność form zatrudnienia – ujęcie teoretyczne

Modelowanie struktury zatrudnienia determinowane jest profilem działalności przedsiębiorstwa, dynamiką i kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa oraz sposobem budowania przewagi konkurencyjnej.

Cechą doskonale elastycznego modelu zatrudnienia jest to, że przedsiębiorstwo, jeśli zajdzie taka potrzeba, będzie miało możliwość podjęcia decyzji tak w zakresie zwiększenia liczby pracowników, jak i jej redukcji.

Przejawem elastyczności zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach[10], na co zwracano już wcześniej uwagę, jest ich zdolność do dopasowania wielkości zatrudnienia do sytuacji (bieżącej i przyszłej), zarówno poprzez nawiązywanie i rozwiązywanie typowego stosunku pracy, jak i wykorzystanie innych (nietypowych) form zatrudnienia. Wśród metod jej osiągania można wyróżnić: ilościowe (dotyczące liczby pracowników, np. agencyjna praca tymczasowa, praca

---

[7] Modelowanie to nadawanie czemuś odpowiedniego kształtu, kształtowanie, w tym m.in. postaw i zachowań ludzkich. Por. S. Dubisz (red.), Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 697.

[8] Elastyczność zatrudnienia to rozwiązania przynoszące pracodawcy możliwość swobodnego kształtowania zatrudnienia w wymiarze funkcjonalnym, ilościowym i czasowym. Por. D. Bąk-Grabowska, Zmiany modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w: J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 98.

[9] Warto dodać, że w opinii ekspertów Banku Światowego przedsiębiorcy w Polsce mają względnie niską swobodę decyzyjną w kwestii zatrudnienia, w skali od 0 do 100 indeks regulacji zatrudnienia wyniósł w naszym kraju 92; szerzej na ten temat zob.: D. Bąk-Grabowska, Zmiany..., *op. cit.*, s. 98.

[10] Tutaj rozumiana w wymiarze zewnętrznym, w odróżnieniu od wewnętrznej elastyczności zatrudnienia, która oznacza umiejętność dostosowania zasobów ludzkich poprzez regulowanie czasu pracy, organizację pracy oraz kształtowanie kompetencji pracowników, bez konieczności wpływania na liczbę pracowników. Por. T. Rostkowski, Elastyczne formy wykorzystania kompetencji, w: M. Juchnowicz (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa 2007, s. 165–166.

na czas określony) oraz jakościowe (dotyczące procesu produkcji lub świadczenia usług, np. *outsourcing*, samozatrudnienie, zewnętrzni konsultanci)[11].

Uelastycznienie zatrudnienia w tej wielkości organizacjach może zostać osiągnięte poprzez dokonanie wyboru form świadczenia pracy. Te jednak różnią się od siebie w dwóch kwestiach, a mianowicie w zakresie podstawy prawnej świadczenia pracy oraz organizacji czasu pracy.

Decyzja o zastosowaniu konkretnej formy zależy od czynników finansowych, instytucjonalnych, a przede wszystkim regulacji prawnych. W związku z tym, do najbardziej elastycznych form zatrudnienia można zaliczyć: umowę zlecenie i umowę o dzieło (jako umowy cywilnoprawne), umowy o zarządzanie, telepracę, czyli świadczenie pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa, jednak w kontakcie z przełożonymi i współpracownikami za pomocą urządzeń telekomunikacyjnych[12], pracę zewnętrzną[13].

Średnim poziomem elastyczności zatrudnienia charakteryzują się: praca na wezwanie, praca przerywana, umowa na staż, umowa na czas próbny oraz umowa na czas wykonania zadania[14]. Do najmniej elastycznych form zatrudnienia należy umowa o pracę na czas nieokreślony[15].

Do powyższego rankingu „elastyczności" form zatrudnienia warto dodać, że wysoki poziom ochrony stosunku pracy i kosztów pracy wpływa ograniczająco na zakres wykorzystania form elastycznych[16]. Ponadto tylko niektóre z zaprezentowanych form świadczenia pracy znajdują zastosowanie w praktyce działania małych i średnich przedsiębiorstw.

Odchodzenie przedsiębiorców od form zatrudnienia opartych na stosunku pracy jest spowodowane przede wszystkim wysokimi kosztami związanymi z tradycyjnym zatrudnieniem pracowników, dużym pakietem uprawnień pracowniczych, gwarantowanym w ramach stosunku pracy i mało elastycznymi przepisami prawa pracy[17].

Poziom elastyczności zatrudnienia w odniesieniu do danej organizacji można określić poprzez ustalenie udziału poszczególnych form zatrudnienia. Model zatrudnienia o różnym stopniu elastyczności w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 1.

---

[11] T. Rostkowski, Elastyczne..., *op. cit.*, s. 165.

[12] B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina, Telepraca a rozwój struktur organizacyjnych, w: A. Stabryła (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 106.

[13] K. Piórkowska-Wojciechowska, Elastyczność zasobów ludzkich, w: R. Krupski (red.), Elastyczność organizacji, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 100.

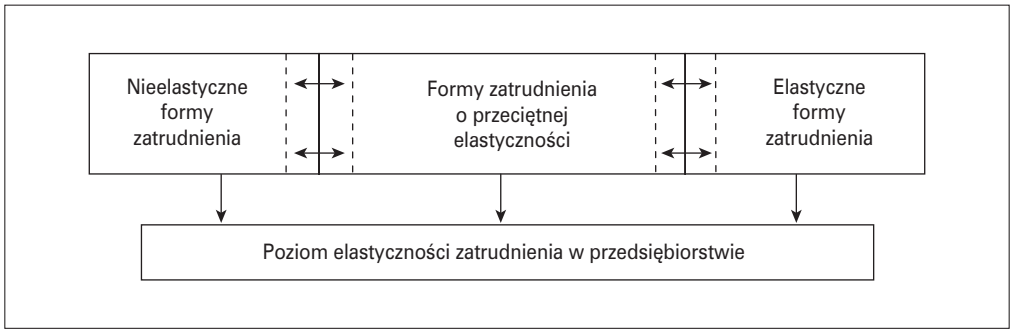
[14] *Ibidem*, s. 100.

[15] *Ibidem*.

[16] T. Rostkowski, Elastyczne..., *op. cit.*, s. 165–166.

[17] D. Bąk-Grabowska, Zmiany..., *op. cit.*, s. 98.

Rysunek 1. Możliwości modelowania zatrudnienia w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy, chcąc uzyskać zgodny z ich oczekiwaniami poziom elastyczności zatrudnienia, sami mogą go regulować, określając udział poszczególnych form zatrudnienia w ich przedsiębiorstwach.

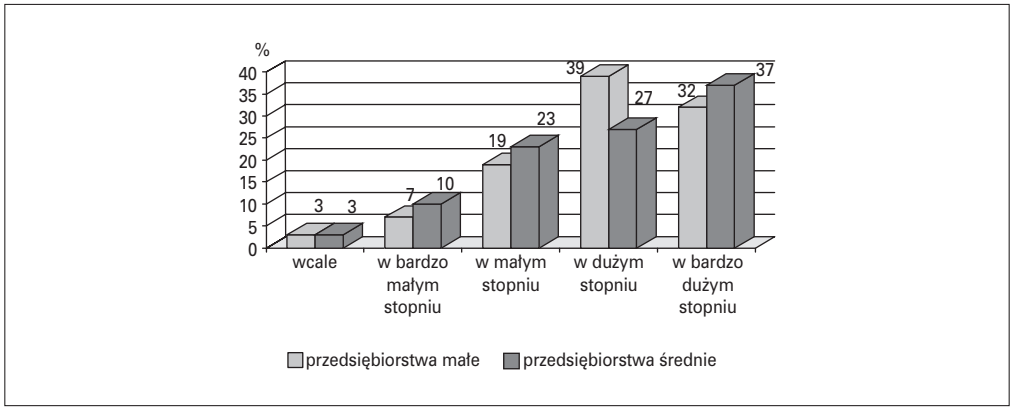
3. Modele zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle wyników badań[18]

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy to małe, czy być może średnie przedsiębiorstwa wybierają bardziej elastyczne formy zatrudnienia, należy ustalić dominujące formy świadczenia pracy w badanych organizacjach. Przy czym badaniu poddano najczęściej stosowane w tej grupie przedsiębiorstw formy zatrudnienia, tj. umowę o pracę na czas nieokreślony, umowę o pracę na czas określony, umowę zlecenie, umowę o dzieło oraz korzystanie z usług osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą.

Niewątpliwie podstawową formą świadczenia pracy także w małych i średnich przedsiębiorstwach jest umowa o pracę na czas nieokreślony, co wynika między innymi z jasno określonych norm czasu pracy, sposobu organizacji pracy, miejsca jej wykonywania, wynagrodzenia, ubezpieczenia społecznego, prawa do urlopu. Poziom wykorzystania tej formy zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego prezentują dane zamieszczone na rysunku 2.

[18] Badanie przeprowadzono w okresie od kwietnia do sierpnia 2009 roku na próbie 225 małych i 31 średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego.

Rysunek 2. Wykorzystanie umów o pracę na czas nieokreślony w małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego (w %)

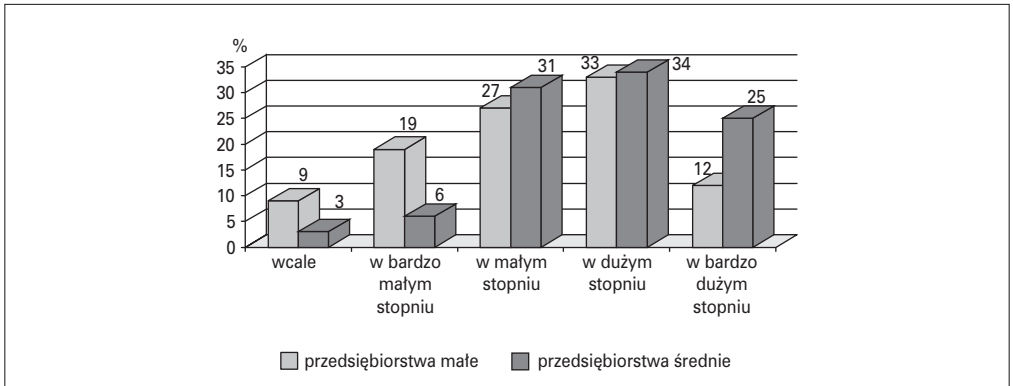


Źródło: opracowanie własne.

W świetle przedstawionych na rysunku 2 danych, umowy o pracę na czas nieokreślony w bardzo dużym stopniu wykorzystuje 32% przedsiębiorstw małych i 37% przedsiębiorstw średnich. W dużym stopniu odpowiednio: 39% i 27%. Stosunkowo niewiele (tylko 3%) małych i średnich przedsiębiorstw wcale nie korzysta z tej formy świadczenia pracy.

Inną formą skutkującą także nawiązaniem stosunku pracy jest umowa o pracę na czas określony, której wykorzystanie w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Wykorzystanie umów o pracę na czas określony w małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego (w %)

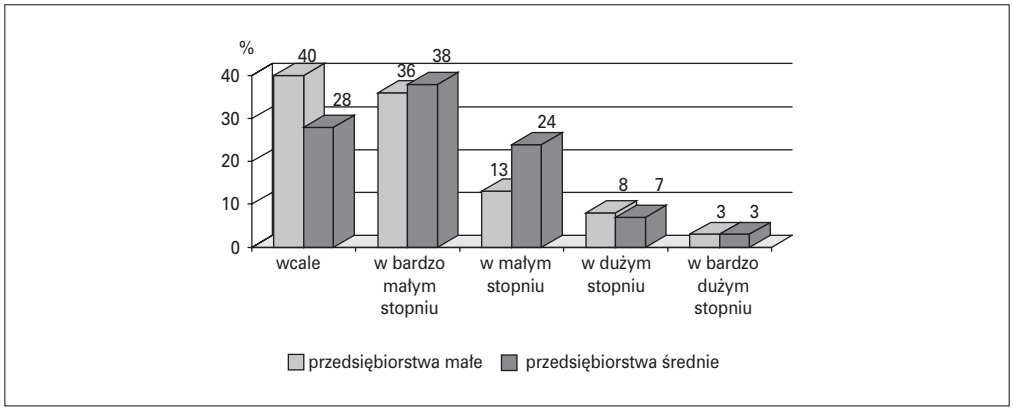


Źródło: opracowanie własne.

Umów na czas określony w ogóle nie stosuje 9% przedsiębiorstw małych i 3% przedsiębiorstw średnich. W bardzo dużym stopniu ta forma świadczenia pracy znajduje zastosowanie w 12% przedsiębiorstw małych i 25% średnich. Z prezentowanych danych wynika, że więcej przedsiębiorstw średnich niż małych korzysta z tej formy świadczenia pracy.

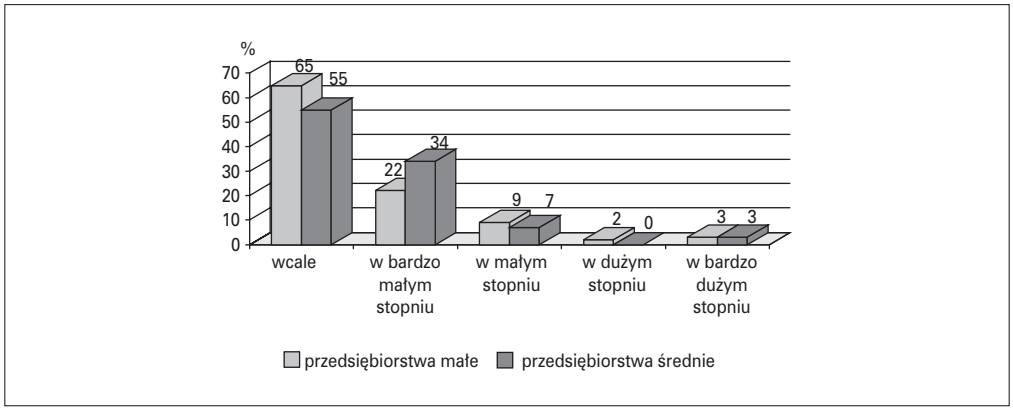
Innymi formami świadczenia pracy, stosowanymi w małych i średnich przedsiębiorstwach, są umowy cywilnoprawne, a do takich należy umowa zlecenie. Częstotliwość jej wykorzystania w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Wykorzystanie umów zlecenie w małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Wykorzystanie umów o dzieło w małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego (w %)



Źródło: opracowanie własne.

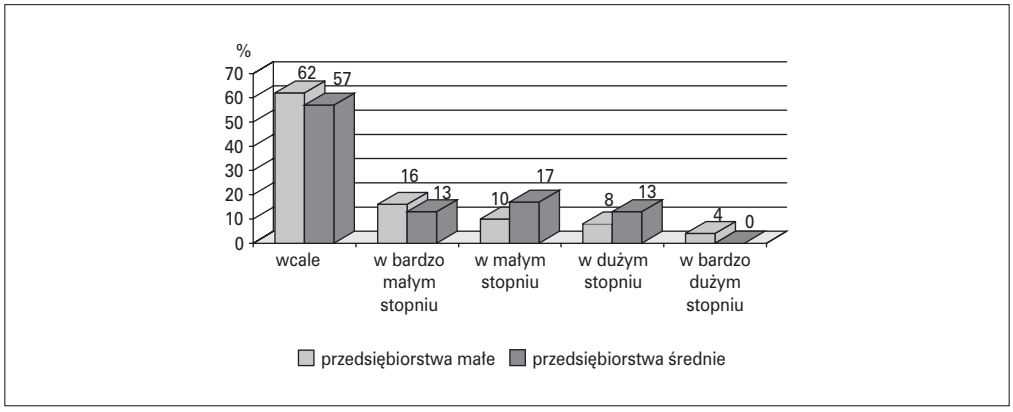
W bardzo małym stopniu umowę zlecenie wykorzystuje odpowiednio: 36% i 38% przedsiębiorstw małych i średnich. Niewiele, bo po 3% tej wielkości przedsiębiorstw wykorzystuje ją w bardzo dużym stopniu. Natomiast w dużym stopniu stosuje tę formę zatrudnienia w prowadzonej działalności gospodarczej odpowiednio: 8% i 7% przedsiębiorstw małych i średnich. W ogóle nie korzysta z niej 40% przedsiębiorstw małych i 28% przedsiębiorstw średnich.

Kolejną formą świadczenia pracy, którą wykorzystują w działalności gospodarczej badani przedsiębiorcy, jest umowa o dzieło (zob. rysunek 5).

Z przedstawionych danych wynika, że 65% przedsiębiorstw małych i 55% średnich w ogóle nie stosuje prezentowanej formy świadczenia pracy. W bardzo dużym stopniu znajduje ona zastosowanie jedynie u 3% zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw.

Małe i średnie przedsiębiorstwa z regionu świętokrzyskiego korzystają również z usług osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą (zob. rysunek 6). Przy czym należy mieć na uwadze, że w tejże grupie przedsiębiorców znajduje się duża rzesza osób świadczących pracę na zasadach samozatrudnienia.

Rysunek 6. Wykorzystanie usług oferowanych przez osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą w małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu świętokrzyskiego (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze rzadziej niż z poprzednio wskazanych elastycznych form świadczenia pracy, przedsiębiorstwa małe i średnie korzystają z usług osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. W ogóle nie znajduje ona zastosowania w 62% przedsiębiorstw małych i w 57% przedsiębiorstw średnich. Potwierdzeniem tego zjawiska jest także niewielki odsetek przedsiębiorstw wskazujący na duży i bardzo duży stopień wykorzystania tego sposobu świadczenia pracy.

Ta forma angażowania ludzi w realizację celów przedsiębiorstwa jest znikoma. Potwierdzają to także wyniki innych badań, które były prowadzone w tym zakresie w naszym kraju, według nich ta forma zatrudnienia znajduje częściej zastosowanie w przedsiębiorstwach dużych[19].

Uzyskane wyniki badań wykazały, że w małych i średnich przedsiębiorstwach do najczęściej wybieranych form zatrudnienia należą te, które charakteryzują się niskim i średnim poziomem elastyczności. Najrzadziej zaś stosowane są formy o wysokiej elastyczności. Nie zaobserwowano też znaczących różnic występujących w tym zakresie między wyborami dokonywanymi przez przedsiębiorców zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Modelowanie zatrudnienia w tej wielkości przedsiębiorstwach przebiega więc nie tylko w kierunku oczekiwanych przez przedsiębiorców korzyści, ale i w sposób narzucany przez warunki otoczenia. Proces ten jest więc wynikiem kompromisu pomiędzy dążeniami przedsiębiorców a warunkami narzuconymi przez rynek pracy.

4. Podsumowanie

Podjęty problem zatrudnienia może być odpowiednio modelowany przez przedsiębiorcę w stosunku do założonych celów i sposobów ich osiągania, a wykształcony w ten sposób model powinien być dopasowany do konkretnej sytuacji. Za optymalny w danych warunkach uznać można taki model, który pozwala przedsiębiorcy owe cele realizować, a jednocześnie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom osób chcących świadczyć pracę.

Należy pamiętać, że uelastycznienie zatrudnienia w istocie może być zarówno efektywnym źródłem korzyści ekonomicznych, jak i generatorem rozmaitych problemów w obszarze społecznym organizacji.

Dlatego też przedsiębiorcy, decydujący się z różnych względów na uelastycznianie zatrudnienia, powinni być przygotowani na mogące się pojawić skutki obniżonego poziomu bezpieczeństwa pracowników, braku identyfikacji z organizacją, co w konsekwencji może powodować spadek zaangażowania ludzi w wykonywaną przez nich pracę, czy większą fluktuację pracowników[20].

Można więc stwierdzić, że to korzyści zauważane przez przedsiębiorców z zastosowania elastycznych form świadczenia pracy doprowadzają do zmian modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach.

---

[19] Por. wyniki projektu badawczego kierowanego przez H. Króla, w: H. Król (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 94–99.

[20] Na korzyści i zagrożenia wynikające z elastycznych form zatrudnienia zwraca uwagę m.in.: T. Rostkowski, Elastyczne..., *op. cit.*, s. 165.

5. Bibliografia

1. Barczak B., Bartusik K., Kozina A., Telepraca a rozwój struktur organizacyjnych, w: A. Stabryła (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
2. Bąk-Grabowska D., Zmiany modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w: J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Dubisz S. (red.), Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Gospodarek T., Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
5. Król H. (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
6. Piórkowska-Wojciechowska K., Elastyczność zasobów ludzkich, w: R. Krupski (red.), Elastyczność organizacji, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
7. Pocztowski A., Funkcja personalna. Diagnozowanie i kierunki zmian, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
8. Rostkowski T., Elastyczne formy wykorzystania kompetencji, w: M. Juchnowicz (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa 2007.
9. Sudolska A., Zastępowski M., Adaptacja przedsiębiorstw do otoczenia rynkowego, w: R. Krupski, J. Lichtarski (red.), Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
10. Zając Cz., Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, w: J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Letycja Sołoducho-Pelc
Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Wpływ globalizacji na strategie przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Globalny rynek można uznać za obszar działania, gdzie zasady funkcjonowania i stawka w grze są tak oczywiste, jak w powiedzeniu: *The winner takes it all*. We współzawodnictwie na globalnym rynku liczy się determinacja w przejmowaniu inicjatywy względem otoczenia, szukanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz zaskakiwanie i wyprzedzanie działań konkurencji. Wspólnym mianownikiem tych działań jest strategia, sformułowana w taki sposób, aby odpowiadała specyficznym atutom i zasobom firmy oraz realiom i wyzwaniom zmieniającego się otoczenia.

Strategia pozwala zminimalizować ryzyko i niepewność, umożliwia adaptację do zmieniających się warunków, bazuje na stałym procesie uczenia się i wykorzystania wiedzy. Strategiczna orientacja przedsiębiorstw jest standardem, którego dzisiaj nikt nie kwestionuje. Dzięki opracowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa budują trwałe, długoterminowe koncepcje przyszłości, tworzące podstawy nie tylko sukcesów, ale przede wszystkim długowieczności organizacji. Sama strategia stała się niezbędnym narzędziem tam, gdzie *historia chwieje się, tworzy i ulega zmianom*[1].

2. Pojęcie strategii

Strategia jest pojęciem złożonym, którego znaczenie zmienia się równie dynamicznie, jak szybko następują zmiany w samych przedsiębiorstwach i otaczającej je rzeczywistości. Przegląd różnych interpretacji pojęcia strategii przedstawiono w tabeli 1.

[1] Y. Allaire, M. E. Firsirotu, Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13.

Tabela 1. Definicje strategii według wybranych autorów

Autor	Definicja
L. Bossidy R. Charan	*Współczesna strategia musi być planem działania, który liderom firmy może dać przekonanie, że osiągną cel*[a].
M. Bratnicki	*Strategia przedsiębiorstwa jest procesem składającym się ze zbioru praktyk, gdzie pracownicy przedsiębiorstwa nadają strukturę oraz interpretują architekturę strategiczną (więzi wewnętrzne i zewnętrzne) na podstawie której działają, jak i zdobywają wiedzę o procesach gospodarczych*[b].
G. Hamel C. K. Prahalad	*Strategia … w mniejszym stopniu bierze pod uwagę zapewnienie ścisłej korelacji pomiędzy celami i zasobami, zaś w większym koncentruje się na wyznaczaniu ambitnych celów, które stanowią dla pracowników wyzwanie do osiągnięcia tego, co wydaje się niemożliwe*[c].
R. Krupski	*.Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza*[d].
M. Marchesney	*Strategia jest to całość złożona z refleksji, decyzji i działań, mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów*[e].
H. Mintzberg	*Wzór, a właściwie nadrzędna logika, według której są realizowane działania przedsiębiorstwa*[f].
M. Moszkowicz	*Strategia przedsiębiorstwa jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy danych kryteriach – stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia*[g].
K. Obłój	*Strategia oznacza, że firma decyduje się skoncentrować najcenniejsze zasoby, uwagę i wysiłek swoich uczestników na wybranym kierunku działania, mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach. Oznacza to szansę wysokich wygranych, ale też ryzyko i koszty utraconych możliwości*[h].
J. Penc	*Strategia to koncepcja długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa (program działań), wytyczająca kierunki i reguły działania, niezbędne do najkorzystniejszego wykorzystania posiadanych sił i środków do osiągnięcia przyszłych ważnych celów poprawy jego pozycji względem konkurencji i różnych elementów otoczenia, z którymi pozostaje ono w dynamicznej interakcji*[i].
Z. Pierścionek	*Strategia rozwoju na poziomie firmy polega na określeniu, czy firma będzie koncentrować się na jednym biznesie, na dwóch, czy na kilku, i równocześnie określa kierunki, zakres wzrostu i rozwoju firmy*[j].

cd. tabeli 1

Autor	Definicja
H. Simon	*Strategia to sztuka takiego rozwijania i wykorzystywania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, by miało ono możliwie dodatnią, pewną i długotrwałą egzystencję*[k].

[a] L. Bossidy, R. Charan, Realizacja: zasady wprowadzania planów w życie, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 189.
[b] M. Bratnicki, O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1997, Nr 5.
[c] G. Hamel, C. K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999, s. 20.
[d] Zarządzanie strategiczne: koncepcje metody, pod red. R. Krupskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 16.
[e] M. Marchesney, Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój, Poltext, Warszawa 1994, s. 14.
[f] T. J. Watson, W poszukiwaniu doskonałego zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 34.
[g] M. Moszkowicz, Strategia przedsiębiorstwa w okresie przemian, PWE, Warszawa 2000, s. 34.
[h] K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001, s. 9.
[i] J. Penc, Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 149.
[j] Z. Pierścionek, Strategia rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 206.
[k] H. Simon, Jak znaleźć udaną strategię, „Zarządzanie na Świecie", 2000, Nr 12.

Źródło: opracowanie na podstawie wskazanych źródeł.

Strategię można określić jako *amalgamat intuicji i kalkulacji, owoc przypadku i woli*, a wyjątkowość strategii wynika z braku uniwersalnych strategii dopasowanych do każdego przedsiębiorstwa[2]. Gdy firma *tworzy strategię, wytycza sobie drogę: stwierdza, gdzie jest obecnie, dokąd będzie zmierzać w przyszłości i, w jaki sposób tam dotrze*[3].

W strategii każdej firmy, bez względu na jej wielkość, obszar działania czy plany dotyczące przyszłości, można wskazać pewne wyjątkowe, a zarazem podstawowe cechy, jak[4]:

- oryginalny pomysł na rozwój przedsiębiorstwa,
- kreowanie unikatowości firmy w działaniu przedsiębiorstwa,
- określenie wzajemnych relacji z otoczeniem,

[2] Y. Allaire., M. E. Firsirotu, Myślenie..., *op. cit*.
[3] L. Bossidy, R. Charan, Realizacja..., *op. cit.*, s. 195.
[4] R. Koch, Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 10; H. Mintzberg, Crafting strategy, „Harvard Business Review", 1987, Nr 4; M. Porter, Prof. Porter: Kluczowe znaczenie strategii również w zmiennych warunkach, „Zarządzanie na Świecie", 2001, Nr 4.

- wzajemne dopasowanie zasobów i umiejętności firmy oraz warunków zewnętrznych,
- konieczność jej realizacji przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, które zarówno decydują o przyszłości firmy, jak i podejmują działania operacyjne,
- powstawanie w procesie ciągłego uczenia się i eksperymentowania.

Podkreślając znaczenie strategii, należy zwrócić uwagę na zasadę dalekowzroczności, wynikającą z konieczności świadomego kierowania rozwojem przedsiębiorstwa w warunkach burzliwego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

3. Zmiany w otoczeniu a strategia

Tempo zmian w otoczeniu intensyfikuje konieczność realizacji strategii, która pozwala na wprowadzenie porządku do otaczającego je „świata chaosu". Każda strategia powinna[5]:

- obejmować wiedzę na temat tego, co chcemy (do czego chce się dążyć),
- obejmować wiedzę na temat tego, czego nie chcemy (wykluczenie działań, których nie chcemy podejmować),
- tworzyć coś nowego (innowacyjność),
- łączyć zewnętrzne szanse z wewnętrznymi umiejętnościami (równoważyć znaczenie czynników zewnętrznych i wewnętrznych),
- być konsekwentna (powstanie trwałych atutów konkurencyjnych wymaga czasu),
- przenikać wszystkie aspekty działalności.

W strategii niezbędne jest wizjonerstwo i umiejętność dostrzegania nowych perspektyw rozwojowych, dlatego strategia powinna być „w ciągłym ruchu"[6].

Wprawdzie realizacja strategii nie stanowi panaceum na problemy przedsiębiorstw, ani nie gwarantuje sukcesów, jednak sukces rynkowy przestał być udziałem przedsiębiorstw zarządzanych z dnia na dzień.

4. Nowe wyzwania strategiczne

W dobie ekonomicznych i społecznych przemian zachodzących w gospodarce światowej można uznać, że wspólnym czynnikiem, mającym silny wpływ na obecną

[5] H. Simon, Jak znaleźć..., *op. cit*., Nr 12.

[6] A. Kaleta, Organizacja procesu zarządzania strategicznego, w: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, pod red. K. Moszkowicz, B. Olszewskiej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 951, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 34.

sytuację i perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw, jest globalizacja. Przenika ona niemal wszystkie aspekty życia gospodarczego i społecznego, tworząc nowe wyzwania strategiczne. Zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do utrwalenia bądź zrewidowania dotychczasowych poglądów, wskazując na nowe wzywania strategiczne, jak[7]:

- zgoda większości praktyków i teoretyków biznesu na założenie nieodwracalności globalizacji i jej wszechogarniającego zasięgu,
- przejście od hasła: „myśleć lokalnie, działać lokalnie" do „myśleć globalnie i działać lokalnie" – powtarzanego niczym mantra przez uczestników gry rynkowej,
- przenoszenie produkcji do krajów charakteryzujących się niskimi kosztami, przy równoczesnym wykorzystaniu efektu ekonomii skali jako standardu konkurowania w skali globalnej,
- pogodzenie różnic i podobieństw w ramach zastosowania różnych strategii dla różnych modeli biznesu – wyraźny nacisk na dostrzeganie i uwzględnianie w strategii nie tylko podobieństw, ale przede wszystkim różnic ujawniających się na rynkach poszczególnych krajów,
- wyraźne ograniczenia zastosowania dotychczas wykorzystywanych metod analizy, nie uwzględniających radykalnych, nagle pojawiających się zmian, które w sposób drastyczny rewidują metody konkurowania, wskazując na olbrzymie znaczenie kreatywności i innowacyjności,
- anachroniczność klasycznych metod konkurowania na rynku globalnym, bazujących przede wszystkim na standaryzacji oferty, w połączeniu z ekspansją geograficzną i niskimi cenami, oraz minimalizowaniu ujawniających się różnic, na rzecz przewagi konkurencyjnej, uzyskiwanej dzięki podnoszeniu jakości i silnej dywersyfikacji oferty,
- coraz większe zainteresowanie alternatywną w stosunku do megafuzji ścieżką rozwoju, bazującą na rozszerzaniu skali działania poprzez budowanie trwałych układów partnerskich. Rosnąca rola kooperacji pomiędzy firmami i dążenie do konsolidacji stanowią odpowiedź na silną konkurencję, która jest zagrożeniem dla niemal wszystkich przedsiębiorstw,
- rosnące zapotrzebowanie na zindywidualizowane towary i usługi, dostosowane do wyjątkowych potrzeb klientów, zainteresowanych ofertą „szytą na miarę",

[7] N. Hollis, Rethinking globalization, „Marketing Research", 2009, Vol. 21; www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge): S. Silverthorne, Best practices of global innovators; P. Ghamawat, F. Ghadar, The dubious logic of global megamergers; M. Lagace, How to look at globalization now, Working Knowledge Editors, Researchers contribute globalization of markets papers.

- wyzwaniem dla wszystkich firm są: rosnące koszty działalności, presja na obniżanie cen, wysokie koszty B+R,
- nowe podejście do innowacji oraz B+R, którego głównym założeniem nie jest minimalizacja kosztów, ale uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w ramach współpracy z innymi partnerami w obszarze innowacji,
- kulturę organizacyjną, jako istotne źródło potencjalnych kryzysów i niepowodzeń, szczególnie w odniesieniu do firm działających na rynku globalnym,
- świadomy wybór obszaru działania, ograniczający się jedynie do rynku krajowego czy regionalnego, jako alternatywa dla działania na rynku globalnym,
- możliwość „pokojowego" współistnienia standaryzowanej oferty globalnych koncernów oraz lokalnych oferentów.

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie są jednym z najważniejszych czynników determinujących wybór strategii. Dlatego, biorąc pod uwagę strategie przedsiębiorstw konkurujących na rynku globalnym, przedsiębiorstwa można zakwalifikować do dwóch głównych kategorii[8]:

1) przedsiębiorstwa realizujące korzyści skali przez dostosowanie lub agregację zakupów, czyli łączenie wielu nabywców w celu zwiększenia ich siły nabywczej;
2) przedsiębiorstwa realizujące strategię arbitrażu, bazującą na różnicach w cenie kupna i sprzedaży tego samego produktu, uzyskiwanie zysku przy ograniczonym poziomie ryzyka.

Najważniejsze dylematy i związane z nimi wybory strategiczne firm w działających w ramach rynku globalnego, przedstawiono w tabeli 2.

Strategie realizowane przez przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym stanowią odpowiedź na nowe warunki działania. Kładą one szczególny nacisk na kształtowanie przyszłości przedsiębiorstw w coraz szybciej zmieniającym się świecie. Budowaniu silnej pozycji strategicznej firmy i pokonywaniu trudności służy realizacja strategii, które zakładają zachowanie równowagi pomiędzy dwoma sprzecznymi priorytetami: dążeniem do standaryzacji oferty i minimalizacji kosztów, dzięki wykorzystaniu efektu skali oraz uwzględnieniem różnic ujawniających się między poszczególnymi grupami odbiorców.

---

[8] P. Ghemawat, Globalization: The strategy of differences, www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).

Tabela 2. Dylematy strategiczne przedsiębiorstw i ich wpływ na strategie

Dylematy strategiczne	Strategia adaptacji lub agregacji	Strategia arbitrażu
Przewaga konkurencyjna Dlaczego w ogóle globalizacja?	Osiągnąć korzyści skali oraz zakresu działania dzięki standaryzacji	Osiągnąć korzyści dzięki specjalizacji
Konfiguracja działań Dlaczego warto lokalizować działalność w innych krajach?	Zminimalizować wpływ odległości poprzez koncentrację na rynkach podobnych do naszego	Wykorzystać odległość pomiędzy różnymi rynkami jako źródło przewagi
Koordynacja W jaki sposób zorganizować międzynarodową działalność?	Osiągnąć korzyści skali dzięki wykorzystaniu powiązań horyzontalnych	Osiągnąć całkowitą przewagę, dzięki wykorzystaniu powiązań wertykalnych, poprzez dopasowanie popytu i podaży w różnych częściach świata
System kontroli Jakie są strategiczne zagrożenia?	Z jednej strony silny nacisk na standaryzację, z drugiej na zróżnicowanie	Dążenie do ograniczania różnic pomiędzy krajami
Odpowiedzialność społeczna Jakie sprawy o charakterze publicznym są ważne?	Uwzględnianie głosów sprzeciwu wobec różnych form dominacji, szczególnie w obszarze kultury	Silny nacisk na eksploatację, często z pominięciem dostawców, pośredników czy kanałów dystrybucji

Źródło: P. Ghemawat, Globalization: the strategy..., *op. cit*.

5. Podsumowanie

Mimo pokonywania wielu granic, różnice między poszczególnymi częściami świata wciąż mają istotne znaczenie, a przyszłość i kierunki zmian procesu globalizacji przestają być tak oczywiste. Jest to jedno z fundamentalnych wyzwań, które muszą uwzględnić współczesne firmy w strategicznych planach. Podsumowując dotychczasowe dyskusje, dotyczące wpływu globalizacji na warunki działania współczesnych firm, można przyjąć, że powiedzenie odnoszące się do globalizacji: „świat jest płaski" okazało się nieprawdziwe. Wręcz przeciwnie: możliwości dokonywania wyborów strategicznych przez współczesne przedsiębiorstwa są olbrzymie, praktycznie nieograniczone. Konieczność „bycia lepszym", przymus wyprzedzania konkurentów, potrzeba wiedzy i doświadczenia powodują, że firmy, które chcą przetrwać i odnieść sukces, muszą realizować strategię uwzględniającą trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu. W praktyce biznesu rzadko mamy do czynienia z sytuacją, w której strategia powstaje w wyniku urzeczywistnienia wizji geniusza, któremu udało się „przewidzieć" przyszłość. Zdecydowana większość strategii powstaje w ramach żmudnego procesu planowania strategicznego i implementacji

strategii. Jednak staje się to coraz trudniejsze, gdyż zmienność i szybkość zmian zachodzących w otoczeniu utrudnia dokonywanie wyborów strategicznych. Coraz większym wyzwaniem staje się znalezienie strategii stanowiącej odpowiedź na dynamikę zachodzących przemian gospodarczych, społecznych czy politycznych. Dla osób kierujących firmami priorytetowym celem przestaje być wielkość firmy, ale rozwój nowych modeli biznesu, które zapewnią możliwości konkurowania i zdobywania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Allaire Y., Firsirotu M. E., Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Bossidy L., Charan R., Realizacja: zasady wprowadzania planów w życie, MT Biznes, Warszawa 2003.
3. Hamel G., Prahalad C. K., Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999.
4. Kaleta A., Organizacja procesu zarządzania strategicznego, w: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, pod red. K. Moszkowicz, B. Olszewskiej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 951, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
5. Koch R., Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
6. Marchesney M., Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój, Poltext, Warszawa 1994.
7. Moszkowicz M., Strategia przedsiębiorstwa w okresie przemian, PWE, Warszawa 2000.
8. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001.
9. Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Pierścionek Z., Strategia rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
11. Watson T. J., W poszukiwaniu doskonałego zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
12. Zarządzanie strategiczne: koncepcje metody, pod red. R. Krupskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Artykuły prasowe:

1. Bratnicki M., O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1997.

2. Hollis N., Rethinking globalization, „Marketing Research", 2009, Vol. 21.
3. Mintzberg H., Crafting strategy, „Harvard Business Review", 1987, Nr 4.
4. Porter M., Prof. Porter: Kluczowe znaczenie strategii również w zmiennych warunkach, „Zarządzanie na Świecie", 2001, Nr 4.
5. Simon H., Jak znaleźć udaną strategię, „Zarządzanie na Świecie", 2000, Nr 12.

Materiały internetowe:

1. Ghamawat P., Ghadar F., The dubious logic of global megamergers, www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).
2. Ghemawat P., Globalization: The strategy of differences http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).
3. Lagace M., How to look at globalization now, www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).
4. Silverthorne S., Best practices of global innovators, www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).
5. Working Knowledge Editors, Researchers contribute globalization of markets papers, www. http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School Working Knowledge).

Agnieszka Sopińska
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Własność intelektualna – niedoceniany przez polskie przedsiębiorstwa potencjał firmy

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz więcej zwolenników, nie tylko wśród teoretyków, ale także praktyków zarządzania, zdobywa koncepcja tworzenia strategii firmy opierającej się na zasobach intelektualnych, w tym na własności intelektualnej.

Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (The World Intellectual Property Organization – WIPO), własność intelektualna (WI) odnosi się do wytworów umysłu, tzn.: wynalazków, utworów literackich i artystycznych oraz symboli, nazw, grafiki i wzorów stosowanych w handlu. Pojęcie własności intelektualnej obejmuje zatem dwie kategorie wytworów. Pierwszą z nich są dzieła będące przedmiotem praw autorskich, tj. o charakterze naukowym, literackim i artystycznym. Drugą – własność przemysłowa mająca zastosowanie dla celów działalności gospodarczej. O ile ochrona na gruncie prawa autorskiego powstaje z chwilą powstania utworu, o tyle ochrona własności przemysłowej jest konsekwencją decyzji właściwego organu publicznego (urzędu patentowego), podjętej na wniosek zainteresowanego podmiotu. W ramach własności przemysłowej ochronie na drodze rejestracji mogą podlegać: wynalazki (patenty) na okres do 20 lat, znaki towarowe na 10 lat, wzory przemysłowe na 25 lat, wzory użytkowe na 10 lat, topografie układów scalonych na 10 lat, oraz oznaczenia geograficzne – bezterminowo. Czasowy charakter ochrony własności przemysłowej powinien skłaniać przedsiębiorstwa do szczególnej troski o tę kategorię własności intelektualnej.

Poniższy tekst stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy własność intelektualna, a w szczególności własność przemysłowa, jest doceniana przez polskie przedsiębiorstwa, w jakim zakresie podlega ona ochronie i, jak jest zarządzana?

2. Poziom ochrony własności intelektualnej polskich przedsiębiorstw

W przypadku podmiotów funkcjonujących w obrębie jednego kraju, najtańszym i najbardziej racjonalnym sposobem ochrony własności intelektualnej jest tzw. tryb krajowy, przyznawany przez urząd patentowy danego kraju.

W Polsce poziom ochrony własności intelektualnej w trybie krajowym jest stosunkowo wysoki. W ciągu 4 lat, po przystąpieniu Polski do UE, liczba zgłoszeń

w tym trybie wzrosła z 20 618 w 2004 roku, do 20 734 w 2008 roku. We wszystkich tych latach w strukturze zgłoszeń dominowały znaki towarowe. W 2008 roku stanowiły one aż 75% wszystkich zgłoszeń, odpowiednio: wynalazki – 13%, wzory przemysłowe – 7%, a wzory użytkowe – 3%[1]. Dokładną strukturę zgłoszeń w trybie krajowym w Urzędzie Patentowym RP w latach 2003–2008 prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Liczba zgłoszeń w trybie krajowym w Urzędzie Patentowym RP w latach 2003–2008

Rok	Znaki towarowe	Wynalazki	Wzory przemysłowe	Wzory użytkowe
2003	15 179	3064	1916	759
2004	14 934	2779	1919	679
2005	14 812	2227	1773	640
2006	15 339	2369	1707	666
2007	15 051	2606	1598	644
2008	15 796	2720	1465	711

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP; http://www.stat.gov.pl. 28 grudnia 2009 r.

Warto nadmienić, że w 2008 roku liczba zgłoszeń do ochrony w trybie krajowym była w Polsce dwukrotnie większa niż w Czechach i prawie czterokrotnie większa niż na Węgrzech.

O ile poziom ochrony wartości przemysłowych w trybie krajowym nie budzi większych zastrzeżeń, o tyle ochrona wartości intelektualnych w trybie wspólnotowym pozostawia wiele do życzenia. Ten tryb ochrony własności intelektualnych został uruchomiony dla polskich przedsiębiorstw z chwilą przystąpienia naszego kraju do UE. Zgodnie z nim, przedsiębiorstwa mogą chronić swoją własność intelektualną jednocześnie we wszystkich 27 krajach członkowskich, w tym także na rynku polskim. Rejestracją praw do ochrony zajmuje się Europejski Urząd Patentowy (European Patent Office – EPO).

W 2008 roku do Europejskiego Urzędu Patentowego wpłynęło ponad 63 tys. zgłoszeń, z czego blisko 60 tys. uzyskało ochronę patentową. W tym czasie przedsiębiorstwa z Polski zgłosiły do ochrony zaledwie 167 wynalazków, uzyskując z tego jedynie 26 patentów. O dystansie dzielącym polskie firmy pod względem ochrony własności intelektualnych w trybie wspólnotowym świadczy nie tylko ich miejsce w rankingu (14 – na 27 krajów), ale przede wszystkim skala zgłoszonych patentów w stosunku do lidera. Liczba zgłoszonych przez Polskę do EPO patentów stanowiła w 2008 roku zaledwie 0,6% patentów zgłoszonych przez firmy

[1] http://www.stat.gov.pl, 28 grudnia 2009 r.

pochodzące z Niemiec. Jeszcze dalsze, bo 18 miejsce w klasyfikacji zajmujemy pod względem liczby uzyskanych patentów. W tej kategorii wyprzedzają nas: Węgry, Czechy, Słowenia i Grecja[2]. Liczbę zgłoszeń do ochrony patentowej i przyznanych patentów, w podziale na poszczególne kraje, w 2008 roku prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Liczba zgłoszeń do ochrony patentowej oraz przyznanych patentów, w podziale na poszczególne kraje, w 2008 roku

Kraj	Zgłoszenia do EPO		Przyznane patenty	
	Liczba	Miejsce	Liczba	Miejsce
Niemcy	26 653	1	13 499	1
Francja	9060	2	4805	2
Holandia	7299	3	1936	5
Wielka Brytania	5089	4	1974	4
Włochy	4243	5	2259	3
Szwecja	3140	6	1593	6
Belgia	1900	7	599	9
Finlandia	1790	8	919	7
Dania	1596	9	465	10
Austria	1492	10	625	8
Hiszpania	1322	11	419	11
Irlandia	494	12	123	12
Luxemburg	221	13	102	13
Polska	**167**	**14**	**26**	**18**
Słowacja	129	15	33	16
Czechy	111	16	44	15
Węgry	107	17	49	14
Grecja	91	18	29	17
Portugalia	83	19	26	18
Cypr	57	20	14	20
Łotwa	44	21	3	25
Malta	27	22	10	21
Słowacja	25	23	7	22
Rumunia	19	24	7	22
Bułgaria	15	25	4	24
Litwa	11	26	2	27
Estonia	7	27	3	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Patent Office – EPO; http://www.epo.org, 29 grudnia 2009 r.

[2] http://www.epo.org, 29 grudnia 2009 r.

Biorąc pod uwagę poziom ochrony własności intelektualnej polskich firm w trybie wspólnotowym, w przeliczeniu na jednego mieszkańca, nasz kraj zajmuje jedno z końcowych miejsc w rankingu. W 2008 roku było to 24 miejsce na 27 państw. Liczba zgłoszonych do ochrony w trybie wspólnotowym wynalazków, przypadająca na 1 mln mieszkańców, wynosiła zaledwie 4,4. Dla porównania, w tym samym okresie liczba zgłoszonych wynalazków przypadająca na 1 mln mieszkańców wynosiła: w Luksemburgu 456,9, w Holandii – 444,3, w Szwecji – 341,9, w Finlandii – 335,9. Również niepokojąco niski był wskaźnik przyznanych patentów polskim firmom przypadający na 1 mln mieszkańców. W 2008 roku wynosił on 0,7 patentu na 1 mln mieszkańców, podczas gdy dla Luksemburga – 210,9, Szwecji – 172,4, Niemiec – 164,3, Finlandii – 154,3, a dla Holandii – 118,0. Jedynie Litwa, Bułgaria i Rumunia miały niższe niż Polska wskaźniki zgłoszeń wynalazków oraz przyznanych patentów[3].

O niskim poziomie ochrony własności intelektualnych polskich firm w trybie wspólnotowym może świadczyć także zestawienie łącznej ich liczby zgłoszeń patentowych (167 w 2008 roku) oraz uzyskanych patentów (26) z liczbą takich zgłoszeń i patentów uzyskanych przez pojedyncze podmioty z innych krajów. Najwięcej zgłoszeń do EPO w 2008 roku miały firmy: Philips (2957), Siemens (1963), oraz Samsung (1677). Natomiast największą liczbą przyznanych patentów w 2008 roku mogły pochwalić się firmy: Robert Bosch – 941, Siemens – 659, Samsung – 622, Panasonic – 602, oraz Philips – 549[4].

Trzecim rodzajem trybu ochrony własności intelektualnych przedsiębiorstw jest tryb międzynarodowy. I w tym przypadku polskie firmy nie wykazują zbyt dużej aktywności. W latach 2004–2007 średnia roczna liczba wniosków patentowych w trybie międzynarodowym dla Polski wynosiła: w Ameryce Północnej – 101,0, w Azji – 49,5, w państwach Oceanii – 7,9, w Ameryce Południowej i Środkowej – 9,3, oraz w Europie – 33,8. Skala tych działań jest bardzo niska, o czym może świadczyć wysokość powyższego wskaźnika dla Węgier. Dla porównania, wskaźnik dla Węgier wynosił w tym samym czasie: w Ameryce Północnej – 176,5, w Azji – 158,3, w Europie 97,5, na terytorium Oceanii – 29,0, w Ameryce Południowej i Środkowej – 32,5. Jedynie na terytorium Rosji, Ukrainy i Białorusi średnia roczna liczba zgłaszanych patentów w obu krajach była podobna i wynosiła dla Polski – 24,5, a dla Węgier – 27,5. Tak niski poziom zgłoszeń wartości intelektualnych w trybie międzynarodowym może być spowodowany stosunkowo niskim stopniem umiędzynarodowienia polskich firm[5].

---

[3] *Ibidem*.

[4] *Ibidem*.

[5] http://www.wipo.int/portal/index.html.en, 28 grudnia 2009 r.

Trochę lepiej wypadamy pod względem liczby zgłaszanych do ochrony w trybie międzynarodowym znaków towarowych. W latach 2003–2007 średnia roczna liczba zgłaszanych do ochrony znaków towarowych przez polskie firmy wynosiła: w Ameryce Północnej – 129,5, w Ameryce Południowej i Środkowej – 49,5, w Europie – 3436,0, w Azji – 926,8, na terytorium Oceanii – 49,3, oraz w Rosji, na Ukrainie i Białorusi – 928,8. Poza Ameryką Południową i Środkową oraz Azją na wszystkich pozostałych obszarach Polska pod tym względem przewyższa Węgry[6].

Powyższe statystyki wyraźnie pokazują, że polscy przedsiębiorcy nie w pełni wykorzystują możliwości ochrony swych zasobów intelektualnych, szczególnie w trybie wspólnotowym i międzynarodowym. Jedną z przyczyn takiej sytuacji może być niski poziom świadomości przedsiębiorców w kwestii znaczenia ochrony własności intelektualnych.

3. Znaczenie własności intelektualnej w opinii polskich przedsiębiorstw – deklaracje, a stan faktyczny

W 2009 roku firma KPMG przeprowadziła dość obszerne badania wśród polskich firm z sektora dóbr konsumpcyjnych na temat zarządzania własnością intelektualną[7]. Na ich podstawie można byłoby wywnioskować, że kierownictwo większości firm przykłada wysoką (49% badanych) lub bardzo wysoką (24% badanych) wagę do kwestii ochrony własności intelektualnych. Zaledwie 3% respondentów uznało, że powyższe kwestie są nieistotne (o małej lub bardzo małej wadze). Niestety, ten optymistyczny obraz przedsiębiorców nie jest obiektywny i wynika jedynie z ich deklaracji, a nie stanu faktycznego, o czym mogą świadczyć odpowiedzi na szczegółowe pytania.

Na pytanie o zgłoszenie do rejestracji w Polsce lub UE znaku towarowego obejmującego nazwę firmy, aż 36% podmiotów przyznało, że tego nie uczyniło, przy czym jedynie 7% spośród nich ma zamiar uczynić to w przyszłości. Podobnie, jedna trzecia badanych podmiotów (32%) nie dokonała rejestracji znaku towarowego identyfikującego produkty lub usługi firmy i ponad połowa (53%) nie zarejestrowała żadnego wzoru przemysłowego. Najgorzej wypada jednak kwestia zgłoszonych patentów przez polskie firmy z sektora dóbr konsumpcyjnych. Na pytanie, czy firma posiada zgłoszony lub zarejestrowany w Polsce lub za granicą patent, aż 73% badanych podmiotów odpowiedziała, że nie ma.

---

[6] *Ibidem*.

[7] Intelektualne złoto. Znaczenie własności intelektualnej w gospodarce oraz w sektorze dóbr konsumpcyjnych. Raport KPMG, http://www.kpmg.pl, 27 grudnia 2009 r.

Niedocenianie kwestii własności intelektualnych przez polskie firmy przejawia się między innymi w braku wyceny ich wartości. Ponad trzy czwarte badanych przedsiębiorstw (76%) z sektora dóbr konsumpcyjnych nie dokonało i nie planuje w najbliższym czasie wyceny wartości intelektualnych. Z pozostałych 24% jedynie 5% przewiduje, że w przyszłości może dokona takiej wyceny.

Analiza odpowiedzi badanych przedsiębiorstw potwierdziła, że w polskich firmach nie ma celowo wyodrębnionych komórek odpowiedzialnych za ochronę i kompleksowe zarządzanie własnością intelektualną. W jednej trzeciej badanych firm za ochronę i zarządzanie własnością intelektualną odpowiedzialni są właściciele, zarząd lub prezes, w jednej czwartej – zewnętrzny rzecznik patentowy lub zewnętrzna kancelaria prawna, w jednej piątej – dyrektor działu prawnego lub radca prawny. W pozostałych firmach odpowiedzialnymi za ochronę i zarządzanie własnością intelektualną są inni dyrektorzy funkcjonalni lub pojedyncze osoby. Jedynie w 4% badanych podmiotów istnieje stanowisko rzecznika patentowego. Aż w 9% firm nikt nie jest odpowiedzialny za ochronę i zarządzanie własnością intelektualną.

Jedynie jedna trzecia badanych przedsiębiorstw (36%) miała sformalizowaną strategię zarządzania własnością intelektualną. Pozostałe firmy nie miały takiej strategii (60%), bądź wiedzy w tym zakresie (4%). Głównym celem zarządzania własnością intelektualną była jej ochrona (99% wskazań) oraz możliwość ograniczenia działalności konkurentom (65% wskazań), a zatem typowe strategie zorientowane na obniżanie kosztów, a nie na wzrost dochodów. Strategie nakierowane na wzrost dochodów były wyraźnie niedoceniane. Wykorzystanie pełnego potencjału własności intelektualnej na wszelkich polach działalności firmy stanowiło 40% wskazań, natomiast kwestia osiągania dodatkowych źródeł dochodu dla firmy jedynie 16% wskazań.

Poziom komercjalizacji własności intelektualnej w badanych przedsiębiorstwach również był niesatysfakcjonujący. Najczęściej wskazywaną formą komercjalizacji własności intelektualnej był zakup lub udzielenie licencji (23% wskazań) oraz, w dalszej kolejności, zakup samej własności intelektualnej (13% wskazań). Forma komercjalizacji własności intelektualnej w postaci tworzenia aliansu z zewnętrznym partnerem była praktycznie nieznana (4% wskazań). Co ciekawe, nawet w ramach jednej grupy kapitałowej przenoszenie własności intelektualnej nie jest praktykowane. Na pytanie, czy takie zjawisko wystąpiło, jedynie 31% podmiotów odpowiedziało twierdząco, a aż 52% stwierdziło, że nie tylko nie dochodzi do takich transakcji, ale nie są one przewidywane w przyszłości.

4. Niebezpieczeństwo naruszania własności intelektualnej

Według danych Służb Celnych w Polsce, w 2008 roku zatrzymano 4 mln sztuk towarów naruszających cudzą własność intelektualną. Prawie jedna czwarta z nich

(24%) to papierosy, tyle samo (24%) to przemycane z Chin siarczany lizyny, wykorzystywane jako dodatek do pasz dla zwierząt. Na kolejnych miejscach był: sprzęt elektroniczny (16%), odzież i obuwie (14%), gry, sprzęt sportowy, zabawki (4%), CD i DVD (3%), farmaceutyki (3%), artykuły spożywcze (2%), kosmetyki (2%), sprzęt komputerowy (1%) oraz zegarki i biżuteria (1%). Dominującą kategorią naruszeń własności intelektualnych w 2008 roku było niezgodne z prawem wykorzystanie znaku towarowego – 93,1% wszystkich naruszeń. Naruszenie prawa autorskiego stanowiło 5%, naruszenie patentów 1,6%, a naruszenie wzorów użytkowych zaledwie 0,3%[8].

Dla porównania, w całej Unii Europejskiej w 2008 roku Służby Celne zatrzymały blisko 179 mln sztuk towarów naruszających własność intelektualną. Wśród nich płyty DVD CD (ponad 79 mln sztuk), papierosy (42 mln sztuk), odzież (prawie 18 mln sztuk) oraz farmaceutyki (9 mln sztuk). Najwięcej naruszeń własności intelektualnych było w: Holandii (65 mln sztuk), Niemczech (28 mln sztuk) oraz Hiszpanii (26,5 mln sztuk)[9].

O skali zjawiska naruszania własności intelektualnej przez inne podmioty może też świadczyć fakt, że blisko dwie trzecie badanych przez KPMG firm z sektora dóbr konsumpcyjnych potwierdziło występowanie tego negatywnego procederu[10]. Najczęstszą formą naruszeń są podróbki (aż 50% wskazań) i produkty podobne (48% wskazań)[11]. Inne formy naruszeń występują w minimalnym zakresie: są to naruszenia praw autorskich (w 6%) oraz naruszenia patentów (w 2%). O ile ściganie podróbek w myśl obowiązującego w Polsce prawa jest stosunkowo proste, o tyle udowodnienie naruszenia własności intelektualnej w postaci produktu podobnego jest dużo trudniejsze. Może to prowadzić w przyszłości do wzrostu tej formy naruszeń własności intelektualnej.

Konsekwencją naruszeń własności intelektualnej są straty ponoszone przez firmy, wynikające z obniżenia przychodów ze sprzedaży. Średnia roczna strata w wyniku naruszeń własności intelektualnej, badanych przez KPMG podmiotów, wyniosła w 2008 roku prawie 4 mln zł. Nominalnie wyższe straty poniosły w tym okresie firmy z kapitałem zagranicznym (średnio 6,8 mln zł) niż firmy z kapitałem polskim (średnio 2,6 mln zł). Wynikało to z wyższych rocznych przychodów firm z kapitałem zagranicznym. Średnia roczna strata przypadająca na jednego pracownika, spowodowana naruszeniami własności intelektualnych w 2008 roku,

[8] Raport dotyczący przestrzegania prawa autorskiego i praw pokrewnych w Polsce za 2008 rok, s. 33–35, http://www.mkidn.gov.pl, 29 grudnia 2009 r.

[9] http://www.epo.org, 29 grudnia 2009 r.

[10] Intelektualne złoto..., *op. cit.*, s. 49–54.

[11] Podróbka – to wierne odtworzenie znaku towarowego lub produktu; produkt podobny – naśladownictwo zabronione ze względu na ryzyko wprowadzenia w błąd.

wynosiła około 8 tys. zł, przy czym w firmach zagranicznych była ona o 16% wyższa niż w firmach z kapitałem polskim.

Przedsiębiorstwa nie pozostają obojętne na powyższe zjawisko. Ponad 80% podmiotów deklaruje, że podejmuje działania zmierzające do ograniczenia naruszeń własności intelektualnych. Podstawową formą tych działań jest współpraca z: kancelarią prawną (59% wskazań), policją lub urzędami celnymi (17%) oraz z organami branżowymi (10%).

Należy zaznaczyć, że okres osłabienia gospodarczego, wywołanego kryzysem światowym, nie spowodował znaczącego wzrostu podróbek i produktów podobnych na polskim rynku. Prawie 60% przedsiębiorstw, biorących udział w badaniu przeprowadzonym przez KPMG, nie zauważyło zmian w ilości naruszeń własności intelektualnej, a 15% dużych firm stwierdziło, że w tym okresie nastąpił wręcz ich spadek. Mogłoby to potwierdzać tezę, że kryzys w większym stopniu dotknął podmioty oferujące podróbki i produkty podobne, niż podmioty oferujące oryginalne produkty markowe. Prawdopodobnie konsumenci nie są skłonni w ramach oszczędności kupować podrobionych towarów, niewiadomego pochodzenia.

5. Podsumowanie

Świadomość znaczenia własności intelektualnej wśród polskich firm ma niestety charakter deklaratywny i nie przekłada się na faktyczną jej komercjalizację oraz sposób zarządzania. Większość podmiotów nie opracowało sformalizowanej strategii zarządzania własnością intelektualną ani jednoznacznie określonej odpowiedzialności w tym zakresie.

Mimo ogromnej skali naruszeń praw własności intelektualnej, polskie przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni z istniejących możliwości jej ochrony. Koncentrują się na ochronie własności intelektualnej jedynie w trybie krajowym, zapominając o trybie wspólnotowym i międzynarodowym.

6. Bibliografia

1. Intelektualne złoto. Znaczenie własności intelektualnej w gospodarce oraz w sektorze dóbr konsumpcyjnych. Raport KPMG, s. 49–54, http://www.kpmg.pl. 27 grudnia 2009 r.
2. Raport dotyczący przestrzegania prawa autorskiego i praw pokrewnych w Polsce za 2008 rok, s. 33–35, http://www.mkidn.gov.pl, 29 grudnia 2009 r.
3. http://www.epo.org, 29 grudnia 2009 r.
4. http://www.stat.gov.pl, 28 grudnia 2009 r.
5. http://www.wipo.int/portal/index.html.en, 28 grudnia 2009 r.

Marianna Strzyżewska
Kolegium Gospodarki Światowej SGH

Heterarchia jako nowa forma organizacji działalności gospodarczej

1. Wprowadzenie

Wielu autorów uważa, że jesteśmy świadkami fundamentalnych zmian w prowadzeniu działalności gospodarczej, które kształtują nową formę organizacji opartej na współpracy przedsiębiorstw. Określana jest ona jako organizacja sieciowa (np. W. W. Powell)[1], heterarchia (D. Stark)[2], organizacja hybrydowa (O. E. Wiliamson)[3].

Heterarchia nie jest ani rynkiem, ani hierarchią twierdzi W. Powell[4]. Według Tapscotta i Wiliamsa jest to trwała, nowa jakość organizacyjna, dająca się teoretycznie wyjaśnić na podstawie zasady Coase'a, która w obecnych warunkach powinna być odczytywana na odwrót, czyli firmy powinny kurczyć się aż do chwili, gdy koszt operacji w ramach firmy nie będzie wyższy niż zlecenie jej na zewnątrz[5].

Z opracowań poświęconych współpracy między firmami wyłania się mutacja konwencjonalnej formy przedsiębiorstwa. Jest nią sieć międzyorganizacyjna zastępująca korporację, jako głównego aktora na rynku[6]. Konkluduje się, że dzisiaj sieć współpracujących firm jest centralnym nurtem zmian organizacyjnych tak, jak linia produkcyjna była nim na początku XX wieku[7].

Obserwując przesuwanie się hierarchii w kierunku współpracy, niektórzy badacze (W. W. Powell, D. E. Westney) sugerują, że podstawową jednostką analityczną powinny być właśnie sieci współpracujących firm, w odróżnieniu od wcześniejszych jednostek analitycznych, jakimi były przedsiębiorstwa i transak-

---

1 W. W. Powell, The Capitalist Firm in the Twenty – First Century: Emerging Patterns in Western Enterprises, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001, s. 61.

2 Patrz: D. Stark, Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Hetetarchy in Postsocialist Firms, w: The Twenty-First-Century..., *op. cit.*, s. 75.

3 Por. O. E. Williamson, The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, „Journal of Economic Perspectives", 2002, 16 (3), s. 171–195.

4 W. W. Powell, The Capitalist Firm..., *op. cit.*, s. 61.

5 Por. D. Tapscott, A. D. Wiliams, Wikinomia, O globalnej współpracy, która zmienia wszystko, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 91.

6 P. DiMaggio, Introduction: Making sense of the contemporary Firm and Prefiguring its Future, w: The Twenty-First-Century..., *op. cit.*, s. 24–25.

7 P. DiMaggio, Conclusion: The Futues of Business Organization and Paradoxes of Change, w: The Twenty-First-Century..., *op. cit.*, s. 210–211.

cje[8]. Wedle D. Starka, struktury i strategie stają się raczej **cechami grup firm, a nie pojedynczych firm**[9].

Inni autorzy podkreślają jednak, że ciągle nie ma dostatecznych naukowych badań dostarczających dowodów na to, że nowa organizacja jest trwałym trendem, a nie jedną z okresowych mód, jakie opanowują menedżerów[10]. Brak odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zmiany, jakie obserwujemy, mają istotne znaczenie i świadczą o rewolucyjnych zmianach praktyki gospodarczej, a w jakim są one zmianami w rozumieniu rzeczywistości i stosowanych do jej opisu kategorii[11]. W związku z tym, współpraca, różne formy sieci i rodzaju aliansów, ich zmienność i różnorodność powinny być przedmiotem badań naukowców zarówno z punktu widzenia rozwoju całej gospodarki, jak i przedsiębiorstw[12].

Celem niniejszego artykułu jest włączenie się do dyskusji na temat charakteru heterarchii. Tezę, że **jest to stosunkowo trwała, kolejna po rynkowej i hierarchicznej, forma organizowania działalności gospodarczej** można uznać za prawdziwą, jeśli prawdziwe są trzy hipotezy.

1) heterarchia istotnie różni się od obu poprzednich form organizacji działalności gospodarczej;
2) heterarchia jest wynikiem obiektywnych zmian w uwarunkowaniach zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw;
3) heterarchia stwarza podstawy do osiągnięcia wyższej efektywności działania firm na rynku niż hierarchia i wyłącznie rynkowa organizacja biznesu.

Taka konstrukcja hipotez prowadzi od próby określania istoty zjawiska do uwarunkowań jego powstania i rozwoju[13].

2. Testowanie hipotez

Hipoteza 1. Heterarchia istotnie różni się od obu poprzednich form organizacji działalności gospodarczej.

Pierwsza z tych form organizacji aktywności gospodarczej polega na wymianie rynkowej wyprodukowanych towarów. Forma ta wbudowana jest **w me-**

[8] D. E. Westney, Japanese Enterprise Faces the Twenty-First Century, w: The Twenty-First-Century..., *op. cit.*, s. 116.
[9] Por. P. DiMaggio, Conclusion..., *op. cit.*, s. 225.
[10] P. DiMaggio, Introduction..., *op .cit.*, s. 4–6.
[11] P. DiMaggio, Introduction..., *op. cit.*, 2001, s. 30.
[12] *Ibidem*, *op. cit.*, s. 210.
[13] W konstrukcji wywodu korzystam z sugestii Poppera dotyczących strukturyzacji tekstów naukowych. K. R. Poppper, Mit schematu pojęciowego. W obronie nauki i racjonalności, KiW, Warszawa 1997, s. 124.

chanizm rynku jako regulatora wymiany zarówno środków produkcji, jak i produktów konsumpcyjnych, będących **produktami finalnych odrębnych firm**.

Istotą kolejnej formy organizacji działalności gospodarczej – hierarchii – stała się **internalizacja transakcji rynkowych. Hierarchie kontrolują wytwarzanie nie tylko produktów finalnych z punktu widzenia całej firmy, ale także produktów na potrzeby własnej produkcji.** Transakcje rynkowe zostały zastąpione hierarchią z powodu zawodności rynku. Jako główną z nich teoria wskazuje wysokie koszty transakcyjne. Hierarchia zmniejsza te koszty, ale na ich miejsce pojawiają się koszty koordynacji aktywności gospodarczej.

W poszukiwaniu lepszej formy organizacji zastosowano rozwiązanie oparte na relacjach współpracy podmiotów odrębnych ekonomicznie. W wyniku nawiązywania tych relacji firmy pozyskują, szeroko rozumiane, zasoby potrzebne do produkcji i rozwoju rynków. Ukierunkowanie nowej formy organizacyjnej na pozyskiwanie przez firmy zasobów jest pierwszą ważną cechą nowej organizacji.

Spoiwem relacji rynkowych jest **produkt finalny** przedsiębiorstwa przeznaczony na sprzedaż. Spoiwem relacji współpracy są **zasoby partnera** przejmowane na **własność** (np. wiedza), **użytkowane** (np. kanały dystrybucji) lub **kształtowane w pożądany sposób** (np. ingerencja nabywcy w procesy produkcji i jakość wyrobów dostawcy). Współpraca umożliwia dostęp do zasobów, których nie można nabyć w drodze operacji rynkowych. W ramach współpracy dokonuje się **internalizacja zasobów partnera (**wraz z pracownikami[14]), pozwalająca na elastyczne korzystanie z nich.

Zdolność do znajdowania i integracji najlepszych zasobów w ramach współpracy, czyli tzw. **orkiestracja zasobów, stała się nowym ważnym zasobem firmy**[15].

Kolejną istotną cechą heterarchii jest odejście **od scentralizowania działalności gospodarczej** w ramach organizacji szczeblowej. Współpraca przedsiębiorstw opiera się na **wzajemnej zależności**. Model organizacji staje się horyzontalny, w miejsce pionowej hierarchii. Heterarchia nie jest sterowna wyłącznie przez transakcje rynkowe, ale też nie integruje współpracujących podmiotów w jeden organizm[16], w tym sensie, że nie ma w niej administracyjnego przymusu (jak w hierarchii), ani całkowitej niezależności (jak w modelu rynkowym).

---

[14] D. E. Westney, Japanese..., *op. cit.*, s. 120.

[15] E. Cyrson, Korporacje transnarodowe – analiza strategiczna: Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania i ekonomii, red. E. Jantoń-Drozdowska, Wyd. Ars boni et aequi, Poznań 2008, s. 64; J. Tallin, Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence, John Wiley & Sons, Chichester 2006, s. 65.

[16] R. Kraakman, The Durability of the Corporate Form, w: The Twenty-First-Century..., *op. cit.*, s. 148.

Brak hierarchicznej władzy nie oznacza, że heterarchia jest wolna od władzy jednych podmiotów nad drugimi. Władza we współpracy rodzi się w wyniku nierównowagi sił, czyli asymetrii sił między partnerami. Na ogół taka nierównowaga występuje między silnymi podmiotami reprezentującymi popyt (lepsza pozycja), a reprezentującymi podaż (gorsza pozycja).

Trzecią cechą heterarchii jest nie tylko współpraca między dwoma czy kilkoma organizacjami, ale także powstawanie sieci bardzo wielu współpracujących przedsiębiorstw. Podmioty dzięki współpracy osiągają różne cele. O ile dawniej więzi między firmami były wykorzystywane raczej do pośrednictwa, o tyle teraz chodzi głównie o organizowanie wspólnych aktywności wytwórczych. Najczęściej są to prace nad innowacjami[17].

W sieci organizują się podmioty, które:

- spełniają różne funkcje w gospodarce – producenta, pośrednika, nabywcy,
- znajdują się względem siebie w różnych relacjach rynkowych, np. dostawców i odbiorców lub konkurentów,
- pochodzą z jednej lub wielu branż,
- współpracują z klientami indywidualnymi i/lub biznesowymi,
- znajdują się w różnych miejscach geograficznych, skupiając firmy określonego regionu w formie klastrów, lub występujących w rozproszeniu geograficznym,
- mogą mieć swe miejsce tylko w Internecie,
- różnią się wielkością – wielkie tradycyjne firmy produkcyjne nawiązują alianse z równorzędnymi partnerami i z małymi firmami, małe, tradycyjne firmy nawiązują współpracę między sobą,
- nawiązują współpracę na określony czas lub bezterminowo,
- mogą być firmami krajowymi oraz firmami z różnych krajów, itd.

Rozwój sieci stworzył zapotrzebowanie na nowe zawody i usługi związane z nawiązywaniem współpracy, powstała cała infrastruktura, na której opiera się współpraca, skierowana na pomoc w organizowaniu, funkcjonowaniu i rozwoju sieci[18].

Czwartą cechą heterarchii jest uzależnienie pozycji firmy na rynku od miejsca, jakie zajmuje w sieci. Bardzo istotne są obecnie dążenia firm do dostępu do różnych źródeł wiedzy, zlokalizowanych w różnych miejscach świata i trudno dostępnych za pomocą rynku. Dostęp taki może zapewnić tylko współpraca między wieloma firmami, dysponującymi wartościowymi zasobami. Firmy, szczegól-

[17] P. DiMaggio, Conclusion..., *op. cit.*, s. 222.
[18] W. W. Powell, The Capitalist..., *op. cit.*, s. 61.

nie duże, organizują sieci, w których zajmują miejsce lidera. Zajęcie centralnego miejsca w sieci powiązań między firmami zapewnia dostęp do całego wachlarza zasobów poza organizacją. Firmy rosną nie tyle dzięki wzrostowi swoich zasobów, ile dzięki zdolności do wykorzystania zasobów będących własnością innych organizacji.

Reasumując, porównanie nowej formy organizacji działań ekonomicznych z poprzednimi wskazuje na ich istotne różnice. Heterarchia wyprowadza transakcje wymiany z hierarchii i umiejscawia je między rynkiem i hierarchią. Spłaszcza strukturę organizacyjną, wprowadzając powiązania poziomie w miejsce pionowych. Przedmiotem wymiany między firmami stają się ich, szeroko rozumiane, zasoby, a orkiestracja zasobów stała się nowym ważnym zasobem firmy. Równie ważnym zasobem stały się relacje z innymi podmiotami oraz miejsce firmy w sieci tych relacji zapewniające dostęp do najbardziej wartościowych zasobów. Można zatem mówić o potwierdzeniu hipotezy pierwszej.

Hipoteza 2. Heterarchia jest wynikiem obiektywnych zmian w uwarunkowaniach zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw.

Trwałość danej formy organizacji wynika z faktu jej obiektywnych uwarunkowań, w tym przypadku procesów o stosunkowo trwałym charakterze[19]. Prowadząc analizę takich uwarunkowań, można wskazać nie tylko jaka jest dana forma, lecz także odpowiedzieć na pytanie, dlaczego taka jest. Poniżej wskazuję na czynniki stanowiące, przynajmniej częściowo, uzasadnienie wprowadzania nowej organizacji biznesu.

Cechy heterarchii są odpowiedzią na rosnącą złożoność i dynamikę otoczenia. W bezustannie zmieniającym się otoczeniu horyzont czasowy firmy jest trudny do określenia. Jedną z najistotniejszych zmian obecnych czasów jest przyspieszenie tempa zmian[20]. Aby zatem poradzić sobie z ową niepewnością, firma zamiast gromadzić swoje zasoby poszukuje kombinacji tych zasobów w otoczeniu, tworząc różne alianse. Dla menedżerów heterarchia stała się kompleksowym systemem adaptacyjnym.

Złożoność i dynamika otoczenia związana jest z:

- globalizacją firm,
- rozwojem technologii informacyjnej,
- gwałtownym postępem technicznym w różnych sektorach.

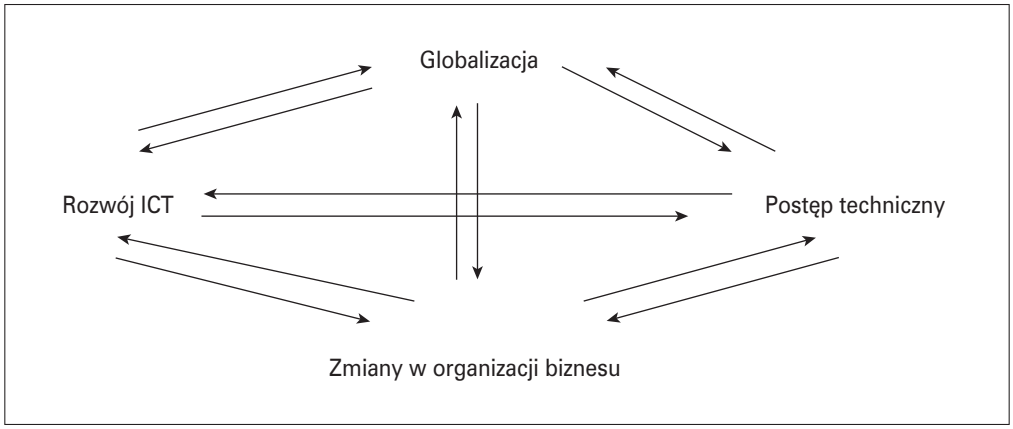
Sieci współpracujących firm są efektem współdziałania tych trzech czynników, ale same także stały się czynnikiem dynamizującym je na zasadzie sprzężenia

[19] Por. sugestie metodologiczne Poppera dotyczące analizy sytuacyjnej K. R. Popper, Mit schematu..., *op. cit.*, s. 187–193.

[20] J. Sacks, Global Covenant: a Jewish Perspective on Globalization, w: Making Globalization Good The Moral Challenges of Global Capitalism, red. J. H. Dunning, Oxford University Press, 2003, s. 211.

zwrotnego. Powstał kwartet obiektywnie złączonych czynników, które wpływają na siebie, pogłębiając procesy, jakie są dla nich charakterystyczne.

Rysunek 1. Kwartet współgrających czynników zmieniających biznes



Źródło: opracowanie własne.

Globalizacja intensyfikuje konkurencję i odkrywa możliwości pozyskiwania zasobów na całym świecie. Tym samym jest zarówno bodźcem, jak i warunkiem nawiązywania współpracy z podmiotami różnych krajów, by wykorzystywać ich zasoby i wzmacniać dzięki temu pozycję firmy wobec konkurentów. Zatem globalizacja upowszechnia i pogłębia relacje firm i krajów w skali globalnej.

Oddziaływanie ICT uwidacznia się w dwóch kierunkach. Jeden to przekształcanie działania tradycyjnych podmiotów przez włączanie ich do sieci relacji współpracy. Drugi kierunek wpływania ICT na biznes to tworzenie modelu zrodzonego przez Internet. Oba kierunki oddziaływania ICT potęgują globalizację firm i prowadzą do zmiany organizacji biznesu.

Postęp techniczny wymaga współdziałania z innymi podmiotami, z powodu angażowania znacznych zasobów, trudno dostępnych dla jednej firmy. Globalna konkurencja zmusza do skracania czasu kreowania innowacji. Kompresję czasu umożliwia ICT. Współpraca wielu podmiotów, pozwalająca na orkiestrację ich zasobów, uwzględnia te wymogi.

Zależności wskazane w modelu układają się w pewne trendy ogólne dotyczące całego świata. Są one jednak bardziej wyraźne w krajach najbardziej rozwiniętych i w firmach pochodzących z nich.

Reasumując, z powyższych rozważań wynika, że nowa organizacja jest osadzona w warunkach rozwoju współczesnej gospodarki światowej. Jest ona skutkiem

i stymulatorem istotnych dziś trendów rozwoju gospodarki. Wniosek ten prowadzi do potwierdzenia hipotezy drugiej.

Hipoteza 3. Heterarchia stwarza podstawy do osiągnięcia wyższej efektywności działania firm na rynku niż hierarchia i wyłącznie rynkowa organizacja biznesu.

Systemy organizacji poprzedzające heterarchię opierały się na gromadzeniu własności zasobów, w odpowiedniej ich kombinacji, w ramach jednej organizacji. Gromadzenie własnych zasobów zgodnie z modelem pojedynczego przedsiębiorstwa i hierarchii wymaga stosunkowo długiego czasu i stosunkowo dużego zaangażowania własnych kapitałów. Tak pozyskane zasoby stają się na ogół nieelastycznym zasobem przystosowanych do wytwarzania określonych produktów. Wobec zmienności otoczenia szybko mogą one stać się nieprzydatne.

Heterarchia opiera rozwój na **gromadzeniu i konfiguracji relacji**, dzięki którym pozyskuje możliwość użytkowania zasobów z innych firm w odpowiedniej ich kombinacji. Zmiana w stosunku do hierarchii polega więc na tym, że nowa organizacja ma zdolność do:

- szerszego pozyskiwania zasobów,
- użytkowania większego wolumenu zasobów,
- tańszego pozyskiwania zasobów,
- lepszej ich konfiguracji,
- pozyskania ich szybciej niż w tradycyjnych organizacjach,
- użytkowania ich w odpowiednim przedziale czasowym,
- dostosowywania konfiguracji zasobów odpowiednio do zmian sytuacji.

Dzięki temu nowa organizacja pozwala na:

- przyspieszenie tworzenia innowacji,
- szybsze i łatwiejsze wchodzenie na nowe rynki,
- zmniejszenie ryzyka związanego ze specyfiką zasobów, które okazują się nagle nieprzydatne wobec zmian w otoczeniu.

Heterarchia to organizacja otwarta, w przeciwieństwie do poprzedniej, która może zostać określona jako zamknięta ramami własności. Otwartość tej organizacji polega na stałym dopasowywaniu partnerów do nowych wymogów jej rozwoju, zacieraniu granic firmy, czyniąc je mniej istotnymi dla organizacji aktywności gospodarczej.

Przyspieszenie innowacji i szybsza reakcja na zmiany w otoczeniu daje szansę na zyskanie pierwszeństwa na rynku, które jest istotnym narzędziem w walce konkurencyjnej na rynku globalnym.

Jeśli powyższe stwierdzenia są słuszne to współpraca z odpowiednio dobranymi partnerami może być dobrą organizacją na czas kryzysu i wychodzenia z niego, szczególnie dla MSP.

Kryzys dla MSP oznacza, z jednej strony, brak popytu oraz brak środków finansowych, z drugiej, konieczność podnoszenia konkurencyjności przez różnego rodzaju innowacje. Współpraca może być sposobem na brak:

- zasobów, gdyż pozwala na użytkowanie zasobów partnerów i rozwój innowacji,
- popytu, gdyż relacje z partnerami umożliwiają wejście na nowe rynki zagraniczne lub opanowanie nowych segmentów krajowych.

Reasumując, nowa organizacja pozwala na przyspieszenie tworzenia innowacji – dzięki możliwości szybszego kombinowania potrzebnych zasobów; szybsze i łatwiejsze wchodzenie na nowe rynki dzięki współpracy z partnerami z różnych krajów i wykorzystywaniu ich wiedzy i kanałów dystrybucji; zmniejszenie ryzyka związanego ze specyfiką zasobów. Potencjalnie heterarchia jest szczególnie korzystna dla MSP oraz w czasach kryzysu. Te stwierdzenia potwierdzają hipotezę trzecią.

Wątpliwości. Rozwój organizacji w kierunku współpracy jest nie tyle znalezieniem najlepszego sposobu na organizację, ile wyrazem niedostatków starego modelu organizacji[21]. Działanie w ramach sieci nie jest jednostronnie pozytywne, przeciwnie, wiąże się z wieloma zagrożeniami wynikającymi między innymi z:

- ryzyka wystąpienia oportunistycznych zachowań partnerów,
- niepełnej informacji o zamiarach partnera,
- kosztów koordynacji,
- istnienia negatywnych dla rynku efektów zewnętrznych, np. ograniczenia konkurencji ze szkodą dla konsumentów.

Są to **zawodności współpracy**, o których można mówić przez analogię do zawodności rynku, czy zawodności państwa.

3. Podsumowanie

Przedstawione rozumowanie potwierdza trzy sformułowane hipotezy, a zatem można stwierdzić, że są podstawy do uznania heterarchii za nową, stosunkowo trwałą, organizację biznesu. Nie oznacza to, że ostatecznie i wyczerpująco wykazano słuszność postawionej tezy. Teza ta na obecnym etapie badań może być przyjęta jako mająca istotne uzasadnienie. Współczesne firmy nie mają już dylematu „produkować czy kupować”[22], ale z kim współpracować, aby ograniczyć zawodności współpracy. Współpraca wymaga bowiem specjalnej infrastruktury społecznej, w której głównymi elementami są zaufanie i odpowiedzialność społeczna. Bez tych elementów niesie ona specyficzne zagrożenia dla otoczenia i dla samych firm.

[21] Por. P. DiMaggio, Conclusion..., *op. cit.*, s. 226 (opinia M. Castellsa).
[22] P. DiMaggio, Conclusion..., *op. cit.*, s. 213 (opinia R. Gibbonsa).

4. Bibliografia

1. Cyrson E., Korporacje transnarodowe – analiza strategiczna: Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania i ekonomii, red. E. Jantoń-Drozdowska, Wyd. Ars boni et aequi, Poznań, 2008.
2. DiMaggio P., Conclusion: The Futues of Business Organization and Paradoxes of Change, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001.
3. DiMaggio P., Introduction: Making sense of the contemporary Firm and Prefiguring its Future, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001.
4. Kraakman R., The Durability of the Corporate Form, w: The Twenty-First--Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001.
5. Poppper K. R., Mit schematu pojęciowego. W obronie nauki i racjonalności, KIW, Warszawa 1997.
6. Powell W. W., The Capitalist Firm in the Twenty – First Century: Emerging Patterns in Western Enterprises, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001.
7. Sacks J., Global Covenant: a Jewish Perspective on Globalization, w: Making Globalization Good The Moral Challenges of Global Capitalism, red. J. H. Dunning, Oxford University Press, 2003.
8. Stark D., Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Hetetarchy in Postsocialist Firms, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford 2001.
9. Tallin J., Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence, John Wiley & Sons, Chichester 2006.
10. Tapscott D., Wiliams A. D., Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
11. Westney D. E., Japanese Enterprise Faces the Twenty-First-Century, w: The Twenty-First-Century Firm Changing Economic Organization in International Perspective, red. P. DiMaggio, Princeton University Press, Princeton i Oxford, 2001.
12. Williamson O. E., The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, „Journal of Economic Perspectives", 2002, 16 (3).

Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań

Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów

1. Wprowadzenie

Wśród przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach, oprócz tych oczywistych wynikających z kryzysu gospodarczego, w badaniach koncentrujących się na ich przyczynach pojawiają się przyczyny wewnętrzne[1]. Do nich zalicza się m.in.: brak doświadczenia w zakresie przedmiotowej działalności, marnotrawstwo środków i nieumiejętność ich wykorzystania, niedoskonałości kierowania (brak kontroli, ale i autorytatywne kierowanie, oraz nieumiejętne motywowanie, w którym szczególnie słabym punktem jest niedocenianie w praktyce motywowania przez wartości, a także niedoskonała koordynacja). Do wewnętrznych przyczyn kryzysu zaliczane są również strategie nieadekwatne do dynamicznych zmian w otoczeniu, formy prawne działalności gospodarczej i więzi z partnerami w otoczeniu, ale także dwie, niedoceniane przez praktyków, przyczyny, tkwiące w organizacji i w wadliwych systemach informacyjnych wspomagających procesy podejmowania decyzji[2].

W warunkach zagrożenia kryzysem przedsiębiorstwa powinny doskonalić systemy informacyjne wspomagające procesy decyzyjne zarówno te na poziomie operacyjnym, taktycznym, jak i strategiczne. Problem informacyjnego wspomagania nabiera szczególnego znaczenia wobec konieczności antycypowania przyszłych zdarzeń i podejmowania działań skutkujących przygotowaniem, w celu sprostania wymogom przyszłego otoczenia, włącznie z przekształcaniem przedsiębiorstwa dla „nowej przyszłości”[3]. Szczególne znaczenie systemów informacyjnych wynika także z ryzyka towarzyszącego działaniom gospodarczym. Przedsiębiorstwa są zainteresowane podejmowaniem działań polegających na ograniczaniu zagrożeń

---

[1] Problematyka podejmowana jest w monografii E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, wyd. 3, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

[2] Badania prowadzone przez J. Hauschildt. Por. J. Hauschildt, Kriesenforschung und Kriesenmanagement, w: G. Schreyögg, A. Werder, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4 Auflage, Stuttgart 2004, s. 706–710.

[3] W szerszym zakresie problem dotyczy podejmowania decyzji w warunkach niepewności, cechujących się niepełną, niedoskonałą informacją (asymetrią informacji). Por. E. Rasmusen, Games and Information: An Introduktion to Game Theory, Blackwell Publishers, 2006.

funkcjonowania w niepewnym otoczeniu, grożących kryzysem i wykorzystywaniem możliwości rozwojowych poprzez dynamiczną strategiczną „regenerację". Celem staje się zwiększanie zdolności adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, a także kreowanie nowych rozwiązań w coraz bardziej wirtualnym, zależnym od nowoczesnych technologii i globalizującym się otoczeniu.

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu są zakres i formy wspierania procesów wyborów strategicznych przez systemy informacyjne. Wybory strategiczne przedsiębiorstw powinny być odpowiedzią na zmienne warunki funkcjonowania, charakteryzujące się złożonością, intensywnością i szybkim tempem zmian oraz nieprzewidywalnością co do ich przebiegu i skutków społeczno-gospodarczych. Zmiany w otoczeniu uprawniają do przypuszczenia, że przedsiębiorstwa przygotowują się do wykorzystania przyszłych możliwości rozwojowych poprzez starania o najlepsze wsparcie informacyjne procesów wyborów strategicznych, potem implementację ich rezultatów, jak również ich modyfikację stosownie do nowych pojawiających się okazji[4].

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytania o stan gotowości systemów informacyjnych przedsiębiorstw do sprostania wymogom identyfikowania i wyjaśniania przyszłych warunków otoczenia. Skuteczne wspieranie informacyjne wyborów strategicznych i szerzej zarządzania strategicznego jest jedyną z możliwości ograniczania kryzysu w przedsiębiorstwach.

2. Systemy wspierające zarządzanie strategiczne

Wybory strategiczne przedsiębiorstw są związane z określeniem w perspektywie strategicznej: celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, sposobów osiągania sukcesów, wielkości i struktury rodzajowej zasobów. Za szczególny w perspektywie strategicznej uważa się wybór misji, implikującej w kontekście aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania kolejne wybory, dotyczące celów strategicznych i sposobów ich osiągania w określonej strukturze zasobów i powiązań z podmiotami otoczenia. W innych rozstrzygnięciach koncepcyjnych podstawowe wybory strategiczne dotyczą trzech składowych konstrukcji przedsiębiorstwa[5], tj.

[4] W opracowaniu wykorzystano rezultaty drugiego etapu badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a dotyczących „uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw". W pierwszym badaniu, dotyczącym „podstaw wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach", wykorzystano dobór losowy przedsiębiorstw – stanowią one przedmiot analiz w oddzielnym opracowaniu, w drugim, wykorzystywanym fragmentarycznie w niniejszym opracowaniu, dobór celowy. Badaniami objęto 151 dużych i średnich przedsiębiorstw, reprezentujących 10 branż (według PKD).

[5] Autorska propozycja H. Hungenberga. H. Hungenberg, Strategisches Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse-Verfahren, Gabler Verlag, 4 überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006, s. 8 i 24.

struktury (w szerokim tego słowa znaczeniu[6]), strategii (zróżnicowanych według poziomów organizacyjnych, funkcji i instrumentów), systemu, przez który rozumie się niezbędne do realizacji celów składowe elementy: informacyjny i motywacyjny. W tej koncepcji wybory misji, wizji rozwoju, jak również tożsamości przedsiębiorstwa, traktowane są na poziomie zarządzania normatywnego, nadrzędnego wobec strategicznego. Konstytutywny charakter wyborów strategicznych ze względu na określanie przez nie dziedziny aktywności gospodarczej, sposobów i zakresu działania przedsiębiorstwa, powoduje szczególną odpowiedzialność strategów za trafność wyborów, wobec zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwie, i ich konsekwencje w zakresie zasobów, ich architektury i sposobów wykorzystania. Podstawowe znaczenie przypisuje się wspomaganiu informacyjnemu wyborów strategicznych, a szerzej, zarządzania strategicznego ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Oprócz poddających się obserwacji, analizie i predykcji zdarzeń, trendów, związków i relacji między nimi, otoczenie złożone jest z elementów niedookreślonych, nieprzewidywanych. Określenie „burzliwe otoczenie" jest metaforą odwołującą się do jego cech dotkliwie skutkujących na przedsiębiorstwo. Na stopień złożoności otoczenia i trudność rozpoznawania oraz prognozowania wpływ mają dynamiczne procesy dyfuzji wiedzy, osiągnięć technologicznych i wynikających z nich zachowań podmiotów rynkowych. Filtr prognostyczny ogranicza poznawanie zakresu i skutków dyfuzji, powinny być one jednak przedmiotem monitorowania. Uwaga powinna dotyczyć także filtra kulturowej percepcji zjawisk, zdarzeń i procesów oraz ich skutków.

Przedmiot badania teorii dyfuzji[7], dotyczący rozprzestrzeniania się nowych poglądów (przekonań), opinii, zachowań skutkujących zachowaniami podmiotów w otoczeniu, jest szczególnie inspirujący w kontekście „socjopsychologicznej infekcji". Teoria opiera się na hipotezie: że poprzez nowe nośniki poznania, zrozumienia i rozpoznania następuje rozprzestrzenianie się „zarażenia podmiotów rynkowych" nowymi przekonaniami, wartościami, postawami, a także wiedzą, skutkiem czego jest to, że dotyczą ciągle większej liczby osób i instytucji. Poprzez funkcje dyfuzji, za pomocą modnych nowych trendów, nowe przekonania stają się wyraziste i ulegają upowszechnieniu. Wiedza o nowych przekonaniach, normach, wartościach postawach jest centralnym punktem systemów wspomagających wybory strategiczne i ściśle wiąże się z problematyką słabych sygnałów z otoczenia. Nadzieją w zakresie rozpoznania i prognozowania struktury przyszłego otoczenia są systemy

---

[6] H. Hungenberg upatruje strukturę jedynie w znaczeniu węższym. Sugestia autorki opracowania dotyczy szerokiego rozumienia struktury jako konsekwencji rozumienia przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu.

[7] G. Krampe, G. Müller, Diffusionsfuntionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung, ZfBf, Nr 33, Jg. 1981, s. 391.

wspomagające zarządzanie strategiczne. Odwołując się do kategorii systemów informacyjnych zarządzania, wyróżnia się:

- systemy przetwarzania transakcji[8], nazywane też systemami transakcyjnymi przetwarzania danych (Transaction Data Processing System),
- systemy informowania kierownictwa (Management Information Systems MIS)[9],
- systemy automatyzacji biura, systemy automatyzacji prac biurowych (Office Automation Systems),
- systemy wspomagania decyzji (Decision Support Systems). W ramach tej klasy systemów rozbudowano, według A. Nowickiego, *strategiczne systemy wczesnego ostrzegania*, które mogą sygnalizować pojawiające się zagrożenia i sprzyjać modyfikacji strategii przedsiębiorstw[10],
- systemy informacyjne wykonawcze, określane mianem kolejnej generacji systemów wspomagających zarządzanie (Executive Information Systems-EIS lub Executive Support Systems-ESS)[11],
- systemy eksperckie (ekspertowe).

Za wspomagające proces zarządzania strategicznego traktuje się przede wszystkim ostatnie trzy kategorie systemów. Szczególne znaczenie przywiązuje się do systemów wczesnego ostrzegania (SWO) i wczesnego rozpoznania (SWR)[12]. W pierwszym przypadku chodzi o wczesną orientację o zagrożeniach i ryzyku, – o rozpoznanie i wyjaśnienie oraz eksplorację struktur ukrytych, które służą określeniu zagrożeń, ryzyka, ale i szans rozwojowych, a tym samym są zabezpieczeniem procesów wyborów strategicznych oraz kontroli strategii i instrumentów[13].

Strategiczny system wczesnego ostrzegania/wczesnego rozpoznania obejmuje dwa podstawowe elementy podlegające indywidualizacji, jako konsekwencji warunków, w których przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność[14].

---

[8] Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce, pod red. E. Kolbusza, W. Olejniczaka, Z. Szyjewskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 52.

[9] A. Nowicki, Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 31, a także, Inżynieria..., *op. cit*.

[10] *Ibidem*, s. 32.

[11] Por. D. Deichmann, Früherkennung von Chancen als Handlungsfeld des strategischen Management, GRIN Verlag, Hannover 2005.

[12] W literaturze niemieckiej (U. Krystek) wyróżnia się trzy poziomy służebności systemu względem zarządzania w zakresie identyfikacji otoczenia: Frühwarnung (wczesne ostrzeganie), Früherkennung (wczesne rozpoznanie), Frühaufklärung (wczesne wyjaśnianie).

[13] U. Krystek, Controlling und Frühaufklärung – Stand und Entwickungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung, „Zeitschrift Controlling", 1990, 2 Jg, s. 68–75.

[14] Problematyka poruszana w opracowaniach U. Krystek, S. Schmidt, Personalbezogene strategische Frühekennung bei der Deutschen Bank, „Zeitschrift Personal", 2002, Nr 54, s. 32.

1) Skanowanie i monitorowanie obszarów aktywności słabymi sygnałami[15]. Celem jest przedstawienie nowych zdarzeń, procesów, które mogą być nośnikami ukrytych zagrożeń, bądź możliwości rozwojowych. W realizacji procesów skanowania i monitorowania docenia się metodę 360. Monitoring traktowany jest jako pogłębiony proces obserwacji odkrytych w skanowaniu, fenomenów (osobliwości i nadzwyczajnych zjawisk), ale także zakresu i skutków dyfuzji różnych przedmiotowo: wiedzy, zdarzeń, procesów po to, by stwierdzić, czy w perspektywie strategicznej nie przekształcą się w niebezpieczne dla przedsiębiorstw zagrożenia, lub odwrotnie, są nośnikami przyszłego powodzenia. SWR jest wzbogacony dodatkowo o rozwiniętą funkcję eksploracji struktur ukrytych.

2) Identyfikacja, dokumentacja i interpretacja słabych sygnałów (w przypadku SWR inteligentne wspomaganie w zakresie rozpoznania i wyjaśniania) ma na celu wzbogacanie bazy wiedzy, wychwycenie ewolucji słabych sygnałów i ich metamorfozę rozważaną w kontekście potencjalnych skutków dla sektora, bądź konkretnego przedsiębiorstwa. Podstawowe znaczenie ma rozpoznanie przeobrażeń sektora, zmian w zakresie oczekiwań klientów oraz migracji wartości. Powszechnie uznaje się, że formalizacja w przedmiotowym zakresie jest praprzyczyną zaniechań w przedsiębiorstwach i wykształca tzw. wyuczoną nieudolność.

Poprzez funkcje SWO i SWR wspomagają wybory strategiczne, ich implementację i kontrolę. Także z powodu funkcji, jakie pełnią w zakresie wspomagania procesów zarządzania, systemy te są szczególnym obszarem aktywności informacyjnej w zakresie przeciwdziałania kryzysom. Wykorzystywane narzędzia umożliwiają orzekanie, w odniesieniu do eksplorowanych wczesnych sygnałów, o istotności dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej[16]. Zadaniem systemów wspomagających zarządzania strategiczne, o najwyższym priorytecie, powinno być ujawnianie wszelkich procesów stwarzających niebezpieczeństwo przyszłego kryzysu dla przedsiębiorstwa lub tych, które takimi mogą się stać. Zadanie unikania i pokonywania kryzysu jest, lub powinno być, trwałym elementem systemu zarządzania, a nie tylko wówczas, gdy jest on już palący i ostry[17]. Słabe sygnały, poddane noweli definicyjnej w stosunku do tych wymienionych przez I. Ansoffa,

---

[15] Pierwotna koncepcja I. Ansoffa, dotycząca słabych sygnałów, interpretuje je jako wszystko to co niejasne, niedookreślone, z przeczuciem, że wiążą się z przyszłymi szansami i zagrożeniami, nie są nazwane konkretnie, ale jednak przedmiot, zagadnienie jest istotnie ważne dla przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niekiedy traktowane jako możliwe przyczyny późniejszych szans i zagrożeń, które nie dają się sprawdzić wprost. Słabe sygnały umacniają się i w czasie wskazują wyraźniej i konkretniej niż dotychczas sygnalizowane wcześniej trendy i zmiany paradygmatów. Wskazują także na możliwe strategie reakcji w rezultacie zastosowania, których wyniki nie są oczywiste. Por I. Ansoff, From Strategic Planning to Strategic Management, Wiley, John&Sons 1976, s. 122.

[16] R. Hammer, Strategische Plannung und Frühaufklärung, wyd. 3, WU Wien, Wien 1998, s. 252.

[17] R. Moldenhauer, Kriesenbewältigung in der New Ekonomy. Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs und Wachstumsunternehemen, Wiesbaden 2004, s. 27.

obejmują raptowne nagromadzenie, kumulację różnorodnych zdarzeń pozostających w potencjalnie istotnym związku z działalnością przedsiębiorstwa.

Doświadczenia przedsiębiorstw wobec zmian w otoczeniu czynią zasadnym wyróżnienie Strategicznego Systemu Informacyjnego wspomagającego wybory strategiczne i, szerzej, zarządzanie strategiczne. Mianem takiego systemu określa się wszystkie aktywności w zakresie pozyskania informacji o ukrytych już istniejących bądź przyszłych szansach i ryzyku, które mogą kształtować, w sposób zasadniczy i ze skutkiem długotrwałym, zasoby przedsiębiorstwa odpowiadające domenie działania. Świadomość imperatywu tworzenia i wykorzystywania systemu spełniającego funkcje informacyjnego wspomagania zarządzania strategicznego jest istotna dla tworzenia wewnętrznego przekonania analityków i zarządzających co do użyteczności w ograniczaniu warunków niepewności i ryzyka, a także potencjalnego kryzysu. Uświadomienie konieczności monitorowania i prognozowania zmian w otoczeniu skutkuje we wczesnym stadium tworzenia systemu możliwością oddziaływania na mentalność pracowników i wewnętrzne modele funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ten sposób można je dostosować do potrzeb otoczenia, zanim zdarzenia i procesy dotąd ukryte zostaną zamanifestowane i staną się powodami trudności. Zasoby koniecznych informacji mogą powstawać w procesie formalnym, jak i nieformalnym, liczą się kontakty społeczne o charakterze nieformalnym[18].

3. Praktyka wspomagania informacyjnego wyborów strategicznych

Normatywne wskazania dotyczące konieczności wspomagania informacyjnego wyborów strategicznych, przez zaawansowane technologicznie systemy, nie w pełni znajdują odzwierciedlenie w informacjach uzyskanych w przedsiębiorstwach. Zasadnicza część przedsiębiorstw dysponuje „systemami transakcyjnymi przetwarzania danych" (41,3%), systemami informowania kierownictwa (38,7%), podobnie „systemami automatyzacji biura" – „systemami projektowania złożonych przedsięwzięć technologicznych" (35,3%). Zdecydowanie niższe wskazania dotyczą posiadania i wykorzystywania systemów zaawansowanych technologicznie, które według przytoczonej poprzednio klasyfikacji traktuje się wobec dynamicznych zmian w otoczeniu jako wspomagające zarządzanie strategiczne, a w szczególności wybory strategiczne. Wykorzystywanie „systemów wspomagania decyzji" (użytecznych w zakresie „wczesnego ostrzegania") wskazało 20,0% przedsiębiorstw,

[18] M. Roll, J. Weber, Gestaltung strategischer Frühaufklärung im Lichte neuer empirischer Erkentnisse, w: T. Hutzschenreuter, T. Gries-Noga, Krisenmanagement Grundlagen, Strategien-Instrumenten, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 195–216.

„systemów informacyjnych wykonawczych" dedykowanych, z funkcjami wspomagania m.in. w zakresie wyborów strategicznych i szerzej zarządzania strategicznego wskazało 12,9% oraz „systemów eksperckich", wysoce zaawansowanych technologicznie, które mogą tworzyć różnorodne modele sytuacji decyzyjnej przy wykorzystaniu technik heurystycznych, wskazało 10,0% przedsiębiorstw[19].

Spośród przedsiębiorstw legitymizujących się systemami zaawansowanymi w zakresie wspomagania wyborów strategicznych 58% wykorzystuje narzędzia dedykowane, umożliwiające wielowymiarową analizę otoczenia i przedsiębiorstwa, wielowymiarową wizualizację danych, pozwalających rozpatrywać powiązania niewidoczne (24,0%), hurtownie danych (39,0%) i 10,0% systemy predykcji (często dedykowane, które mogą uwzględniać opinie zarządzających o prognozowanych parametrach). Wśród przedsiębiorstw korzystających z systemów Business Intelligence jako obszar ich użyteczności wskazano zarządzanie działalnością podstawową (39,0% wskazań) i finanse przedsiębiorstwa, a w szczególności analizę ryzyka inwestycji (37,0% wskazań). W zdecydowanie mniejszym zakresie zarządzanie zasobami ludzkimi (21,0% wskazań), zarządzanie łańcuchem dostaw (19,0% wskazań) oraz tworzenie, implementację i wykorzystywanie Strategicznej Karty Wyników (14,7% wskazań). Ustalanie przyczyn zewnętrznych zaawansowania systemów informacyjnych w przedsiębiorstwach, zważywszy na dobór celowy, jest dość ograniczone, pozwala na formułowanie ostrożnych wniosków jedynie w następujących zakresach. Systemy zaawansowane technologicznie nie występowały w przedsiębiorstwach funkcjonujących w otoczeniu o mniejszej zmienności. Zmienność otoczenia i jego nieprzewidywalność stanowiły w równej mierze o zaawansowaniu systemów informacyjnych. Za zmienne uznawano przede wszystkim otoczenie ekonomiczne, prawne rozpatrywane w zakresie regulacji działalności gospodarczej i implikacji działania instytucji państwowych, otoczenie technologiczne. W zdecydowany sposób zaznaczano wpływ uwarunkowań rynkowych przez wskazanie głównie na siłę sprawczą w kolejności zachowań i oddziaływania, odbiorców i dostawców. Jednak interpretacja wpływu otoczenia i jego siły nie do końca jest jednoznaczna. Jest zróżnicowana w kontekście branży, wielkości i zasięgu działania przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia dla rozważanej problematyki jest wskazanie na proces formułowania opcji i dokonywania wyborów strategicznych. W dużej części przedsiębiorstw wybory strategiczne dokonywane są przez naczelną kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa (60,0% wskazań) lub przy współudziale (opinii) pośrednich szczebli zarządzania (31,3% wskazań). Pozostałe przedsiębiorstwa w niewielkim zakresie dopuszczają udział pracowników na poziomach wykonaw-

[19] Dodać należy, że przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jedną możliwość odpowiedzi.

czych (7,3% wskazań)[20]. W procesach wyborów przedsiębiorstwa kierują się głównie w pespektywie strategicznej kryteriami ekonomicznymi: wynikami finansowymi (85,0%), wzrostem potencjału przedsiębiorstwa (77,0%), zaspokojeniem oczekiwań podmiotów w otoczeniu, głównie odbiorców, dostawców, społeczności lokalnych (65,0%), bezpieczeństwem – priorytet mają działania mniej ryzykowne (59,0%). W mniejszym zakresie uwzględniają spełnienie oczekiwań kadry menedżerskiej w zakresie realizacji potrzeb ekonomicznych i pozaekonomicznych, związanych m.in. z budowaniem potencjału intelektualnego.

Zakres wspomagania informacyjnego wyborów strategicznych, wyrażany przez stosowane systemy informacyjne i ich poziom zaawansowania technologicznego, podobnie jak przedstawione wyżej stosowane kryteria wyborów, są konsekwencją postaw ludzkich w procesach zarządzania strategicznego. Jedną z nich jest postawa wobec ryzyka, która wyraża zarówno cechy natury osobistej, jak również cechy i zachowania nabyte jako skutek określonej kultury organizacyjnej. Postawy właścicieli i menedżerów określają stosunek przedsiębiorstwa do ryzyka i są widoczne w podejmowanych decyzjach, w tym decyzjach strategicznych. Poddane badaniom przedsiębiorstwa w zasadniczej części uznają, że dominujące jest świadome zarządzanie ryzykiem strategicznym, przy wykorzystaniu systemów informacyjnych (64,0% wskazań), konserwatyzm i brak odwagi strategicznej wskazało 15,0% i sporadyczne angażowanie się w bardzo ryzykowne przedsięwzięcia wskazało 17,0% przedsiębiorstw.

4. Podsumowanie

Problematyka wyborów strategicznych, mimo licznych opisów literaturowych, stanowi nadal bardzo interesujący poznawczo obszar. Ewolucja praktyki gospodarczej wymaga wyjaśnienia wyborów strategicznych w kontekście dotychczasowych i nowych uwarunkowań. Mogą one sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw lub tworzyć zagrożenia implikujące kryzysy. Uzależnienie przedsiębiorstw ujmowanie jest tradycyjnie poprzez wskazanie zarówno uwarunkowań ekonomicznych, jak i technologicznych, społecznych i prawnych. W tym kontekście rozważenie możliwości sprostania wymogom przyszłego otoczenia wskazuje na znaczenie informacyjnego przygotowania procesów wyborów w przedsiębiorstwach. Aktualny stan posiadania przedsiębiorstw w zakresie systemów informacyjnych, pozwalających śledzić, rozpoznawać oraz wyjaśniać ważne dla przyszłości zdarzenia, trendy, procesy i „słabe sygnały", nie pozwala na optymizm dotyczący sprostania przez nie dynamicznym warunkom.

[20] Ograniczony charakter opracowania usprawiedliwia przedstawianie informacji w sposób wycinkowy, wskazując jedynie na niektóre wnioski zasadne w kontekście rozpatrywanego przedmiotu odniesienia.

5. Bibliografia

1. Ansoff I., From Strategic Planning to Strategic Management, Wiley, John&Sons 1976.
2. Deichmann D., Früherkennung von Chancen als Handlungsfeld des strategischen Management, GRIN Verlag, Hannover 2005.
3. Hammer R., Strategische Plannung und Frühaufklärung, wyd. 3, WU Wien, Wien 1998.
4. Hungenberg H., Strategisches Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse-Verfahren, Gabler Verlag, 4 überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.
5. Hutzschenreuter T., Gries-Noga T., Krisenmanagement Grundlagen, Strategien-Instrumenten, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
6. Kolbusz E., Olejniczak W., Szyjewski Z. (red.), Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce, PWE, Warszawa 2005.
7. Krampe G., Müller G., Diffusionsfuntionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung, ZfBf, Nr 33, Jg. 1981.
8. Krystek U., Controlling und Frühaufklärung – Stand und Entwickungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung, „Zeitschrift Controlling", 1990, 2 Jg.
9. Krystek U., Schmidt S., Personalbezogene strategische Frühekennung bei der Deutschen Bank, „Zeitschrift Personal", 2002, Nr 54.
10. Moldenhauer R., Kriesenbewältigung in der New Ekonomy. Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen fur Gründungs und Wachstumsunternehemen, Wiesbaden 2004.
11. Nowicki A., Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
12. Rasmusen E., Games and Information: An Introduktion to Game Theory, Blackwell Publishers, 2006.
13. Schreyögg G., Werder A., Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, wyd. 4, Stuttgart 2004.
14. Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, wyd. 3, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Sławomir Winch
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Współpraca vs manipulacja – dylemat etyczny czy wybór strategiczny firmy? (wyniki badań)

1. Wprowadzenie

Jednym z dylematów pracowników przedsiębiorstwa jest określenie charakteru relacji panujących wewnątrz firmy. Z jednej strony kładzie się nacisk na współpracę, której istotą jest dokonywanie porozumień uwzględniających realizację interesów i celów stron biorących udział w procesie podejmowania decyzji. Praktyczna realizacja wymaga ujawnienia uwarunkowań funkcjonowania danej firmy oraz brania pod uwagę punktu widzenia drugiej strony. Zakłada się, że współpraca sprzyja nawiązywaniu relacji w czasie i jest narzędziem kreującym lojalność pracowników.

Z drugiej strony, istnieje tendencja do manipulacji, która wcale nie musi wynikać z osobowości ludzi, lecz być instrumentem, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, sprzyjającym realizacji interesów i celów. Wtedy to właśnie w przedsiębiorstwach kładzie się duży nacisk na efektywność, i bywa, że panuje przekonanie – „cel uświęca środki". Manipulacja, w odczuciu pracowników, może szybciej i skuteczniej realizować potrzeby zarówno ludzi, jak i firmy. W tym kontekście wybór pomiędzy współpracą a manipulacją nie jest wyłącznie kwestią etyczną, ale decyzją strategiczną przedsiębiorstwa.

Podstawową tezą artykułu jest stwierdzenie głoszące, że współpraca między pracownikami a kierownictwem firmy pozytywnie wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Szczególnie silnie występuje ona w przedsiębiorstwach zorientowanych na przyszłość.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie siły związku – na poziomie statystycznym – pomiędzy współpracą, manipulacją a sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Problem badawczy można sformułować w formie pytania o to, co wpływa na wybór współpracy i manipulacji, i jak on oddziałuje na sytuację finansową danej organizacji gospodarczej? Tu przyjęto perspektywę analizy zjawisk z punktu widzenia determinizmu kulturowego przyjmującego założenie, że system norm i wartości jest zmienną niezależną w odniesieniu do procesu zarządzania w przedsiębiorstwie[1]. Sformułowano dwie hipotezy cząstkowe:

[1] Por. G. Hofstede, G. J. Hofstede, Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2007; M. Romanowska, M. Jarosiński, Kultura organizacji, w: Podstawy organizacji i zarządzania, red. M. Romanowska,

1) współpraca dominuje w przedsiębiorstwach skierowanych na przyszłość i jest pozytywnie związana z ich wynikiem finansowym;
2) czynnikiem determinującym wybór współpracy lub manipulacji jest stopień zaufania do kadry kierowniczej przedsiębiorstw.

W hipotezie 2 skoncentrowano się na relacjach pracowników z kadrą kierowniczą, ponieważ, jak wykazują badania empiryczne, są one kluczowe dla sytuacji finansowej i rynkowej firm[2].

2. Metoda badań

Podstawą dla weryfikacji hipotez będą wyniki pierwszego etapu badań ankietowych, zrealizowanych pomiędzy wrześniem 2008 roku, a czerwcem 2009 wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej. Dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy), która to metoda zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem[3]. Jest to wybór tendencyjny, albowiem w próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. W naszym przypadku jest to wiedza dotycząca kultury organizacyjnej i sytuacji firmy. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości.

Próbom celowym zarzuca się także pewną przypadkowość w doborze respondentów. Jeżeli nawet tak jest, a w grupie pojawiają się opinie w znaczącej ilości, to nabierają one cech regularności. Nie można zatem wykluczyć, że obserwowane zjawiska nie wystąpią w całej populacji i wnioski wypływające z opinii respondentów nie muszą być pozbawione wartości poznawczych. Kolejnym zarzutem jest dokonanie doboru próby celowej na podstawie wiedzy badacza, a ta nie musi być zgodna z rzeczywistością.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej. W 100,0% legitymują się oni wyższym wykształceniem, 66,0% nie ukończyło 31 roku życia, 29,0% mieści się w przedziale 31–40 lat. Większość respondentów (57,0%) to osoby, których staż pracy w danej firmie nie przekroczył 4 lat, 19,0% legitymowało się stażem

Difin, Warszawa 2001, s. 119–143; Ł. Sułkowski, Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2008, Nr 6.

[2] Por.: K. T. Dirks, D. L. Ferrin, Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practic, „Journal of Applied Psychology", 2002, Vol. 87; J. Barney, M. Hansen, Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, „Strategic Management Journal", 1995, Vol. 15; Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001.

[3] M. Rószkiewicz, Metody ilościowe w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60.

krótszym niż jeden rok, 24,0% badanych pracowało w danej firmie więcej niż 4 lata. Wśród nich byli przedstawiciele zarządu – 4,0%, dyrektorzy – 13,0%, średni szczebel kierowania – 39,0% i szczebel wykonawczy – 43,0%. W badanej grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (51,0%), następnie firmy średnie – zatrudniające od 50 do 250 osób (24,0%), małe (18,0%) i bardzo małe – zatrudniające do 9 osób (6,0%). Kwestionariusz ankiety wypełniło 268 osób reprezentujących różne przedsiębiorstwa. Wydaje się, że wskazane cechy osób wchodzących w skład próby czynią zasadnym przyjęcie założenia, że dysponują one wiedzą na temat poruszanej problematyki badawczej.

3. Współpraca a wynik finansowy przedsiębiorstwa

Hipoteza 1 głosiła, że współpraca między pracownikami a kierownictwem dominuje w przedsiębiorstwach skierowanych na przyszłość i jest pozytywnie związana z ich wynikiem finansowym.

W ankiecie zawarto cztery wskaźniki oceny finansowej. Pierwszym była ocena – na pięciopunktowej skali – stwierdzenia: *moja firma ma bardzo dobrą sytuację finansową*. Kolejne trzy to ocena dokonywana w perspektywie trzech lat stopnia zagrożeń dotyczących: ogólnie rozumianej sytuacji finansowej, możliwości pozyskiwania kredytów oraz zwolnień pracowników. Średnia arytmetyczna ocen z trzech odpowiedzi świadczyła o sytuacji finansowej firmy (1 – bardzo dobra, 1,01–2,00 dobra, 2,01–3,00 średnia, 3,01–4,00 zła, 4,01–5,00 bardzo zła).

Można oczywiście zaproponować inne wskaźniki ocen i byłoby to z pewnością interesujące przedsięwzięcie dla rozwoju metodologii badań. W sytuacji konstrukcji ankiety badacz staje przed różnego rodzaju ograniczeniami wynikającymi z samej istoty owego narzędzia. Otrzymane wyniki zostały poddane analizie statystycznej, pozwalającej na określenie skali ewentualnego błędu (poziom istotności)[4].

Zmienna współpracy została zoperacjonalizowana poprzez kategorię brania pod uwagę, w sytuacjach negocjacyjnych, interesów każdej z wyróżnionych grup: kolegów z zespołu, kierownictwa oraz klientów firmy. W odniesieniu do manipulacji pytano o opinie w sprawie stopnia jej skuteczności w negocjacjach z kierownictwem firmy. W badanej próbie 45,7% respondentów stwierdziło występowanie współpracy w relacjach przełożeni–pracownicy, a 51,2% wskazało na manipulację.

[4] Współczynnik korelacji Persona przyjmuje wartości od (–)1.0 do (+)1.0, a jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowa o jego sile. Por. A. Aczel, Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 479–484. Poziom istotności informuje – ogólnie rzecz ujmując – o wielkości prawdopodobieństwa popełnienia błędu I rodzaju. Jeżeli jest on mniejszy od 0,01, to w przypadkach mniej niż „jeden na sto" może nie wystąpić sygnalizowany związek.

Niewykluczone, że wyjaśnieniem tego stanu może być orientacja czasowa przedsiębiorstwa. W badaniach wyróżniono trzy perspektywy czasowe organizacji: przeszłość, przyszłość i teraźniejszość. Perspektywa czasowa to lokalizacje w czasie tego, co dla organizacji jest ważne z punktu możliwości realizacji jej celów i interesów.

Organizacje nastawione na przeszłość[5] (10,8% badanych firm) wyróżnia przekonanie, że pewne zależności przyczynowo-skutkowe są trwałe w czasie i ich utrzymanie gwarantuje efektywność podejmowanych działań. Przedsiębiorstwa tego typu charakteryzuje duży stopień „konserwatyzmu" podejmowanych działań (oparcie się na sprawdzonych procedurach), co z jednej strony może hamować ich innowacyjność, a z drugiej strony pozytywnie wpływa na możliwość przewidywania działań danej firmy. Właśnie owa przewidywalność może być jej atutem w grze rynkowej.

Dla organizacji nastawionych na teraźniejszość (20,9% badanych firm) ważne jest to, co się dzieje „tu i teraz". Przedsiębiorstwa „skierowane na teraźniejszość", w porównaniu z pozostałymi, wykazują inną postawę wobec ustalanych reguł ze swoimi kontrahentami. Wielkość współczynnika korelacji pomiędzy zmienną „teraźniejszość", a zmienną „firma z każdym zawiera umowy i przestrzega zapisanych ustaleń" wyniosła (–)0,156*[6]. Oznacza to, że im firma bardziej nastawiona jest na teraźniejszość, tym rzadziej przestrzega zapisanych ustaleń (w przypadku „przeszłości" wielkość współczynnika nie była istotna statystycznie, a w przypadku „przyszłości" wyniosła 0,148*). Nie oznacza to, że firmy te z założenia łamią prawo i ustalone reguły z kontrahentami, ale nie traktują ich jako „coś" uniwersalnego i stałego. Uważają natomiast, że należy je interpretować w zależności od kontekstu sytuacyjnego.

Organizacje zorientowane na przyszłość (44,8% badanych firm) nie tracą z perspektywy zysków, ale odkładają ich maksymalizację, wierząc, że bieżące inwestycje przyniosą korzyści rozłożone w czasie. Zapewne jest też tak, że ludzie związani perspektywą zysku są bardziej skłonni do nawiązywania współpracy. Rozkład procentowy charakteru relacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem, w zależności od orientacji czasowej przedsiębiorstwa, przedstawia tabela 1.

---

[5] Zadaniem respondentów było dokonanie oceny, na pięciopunktowej skali, stopnia występowania danego zjawiska w ich miejscu pracy. Każda z orientacji czasowych była opisana za pomocą dwóch wskaźników. Wielkość uzyskanych średnich decydowała o wskazaniu na orientację czasową danej organizacji. Wyróżniono trzy orientacje podstawowe (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość – w sumie 76,9% badanych), które są przedmiotem rozważań, oraz cztery będące ich kombinacją.

[6] * poziom istotności mniejszy od 0,05; ** poziom istotności mniejszy od 0,01. W dalszym tekście znaki *, ** również odnoszą się do wielkości poziomu istotności.

Tabela 1. Współpraca i manipulacja a orientacja czasowa przedsiębiorstwa (w %)

Charakter relacji z kierownictwem	Orientacja czasowa		
	Przeszłość	Teraźniejszość	Przyszłość
Współpraca	46,8	42,4	49,1
Manipulacja	54,8	56,8	47,4

Źródło: opracowanie własne.

Dane procentowe zawarte w tabeli 1 potwierdzają, że w organizacjach nastawionych na przyszłość częściej mamy do czynienia ze współpracą, a rzadziej z manipulacją w relacjach pomiędzy pracownikami a kierownictwem firmy. Nie są to jednak różnice zbyt duże (szczególnie w odniesieniu do współpracy), a dla wyróżnionych zmiennych wielkość współczynnika korelacji Persona nie była istotna statystycznie.

Zasadniczą jednak kwestią jest związek pomiędzy charakterem relacji a wynikiem finansowym firmy (zob. tabela 2).

Tabela 2. Charakter relacji a wynik finansowy firmy (w %)

Sytuacja finansowa	Charakter relacji	
	Współpraca	Manipulacja
Bardzo dobra i dobra	45,9	35,9
Przeciętna	35,2	41,0
Zła i bardzo zła	18,9	23,1
Razem	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie rozkładów procentowych wyraźnie widać, że z punktu widzenia wyników finansowych dla firmy bardziej opłacalna jest współpraca niż manipulacja w relacjach wewnętrznych. Biorąc pod uwagę siłę owego związku, mierzoną współczynnikiem korelacji Persona, to nie jest ona istotna statystycznie. Należy więc przyjąć, że istnieje trzecia zmienna, która w sposób istotny wpływa na obserwowaną zależność. Wybór owej zmiennej zostanie dokonany na podstawie wielkości współczynników korelacji Persona pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej, a sytuacją finansową firmy (zob. tabela 3).

Tabela 3. Wybrane wymiary kultury organizacyjnej a wynik finansowy firmy

Wybrane wymiary kultury organizacyjnej	Sytuacja finansowa firmy
	Wielkość współczynnika korelacji Persona
Zaufanie normatywne do kierownictwa firmy	0,284**
Znajomość celów zmian	0,223**
Przestrzeganie zapisanych ustaleń	0,199**

Źródło: opracowanie własne.

Wielkości współczynnika korelacji wskazują, że występuje silny związek pomiędzy zaufaniem normatywnym do kadry kierowniczej a sytuacją finansową firmy. R. Lewicki i G. Wiethoff przyjmują, że zaufanie, to ... *wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie*[7]. W tym ujęciu istotną kategorią jest „wiara"' przesądzająca o dalszych działaniach ludzi. Jest to zaufanie, które E. Uslaner określa mianem normatywnego, opartego na wierze w to, że zarówno ludzie, jak i organizacje podzielają te same wartości[8]. Jeżeli łączą je także pewne więzi kulturowe – funkcjonuje pewien normatywny kanon zachowań w danych sytuacjach – to istnieją warunki stwarzająca możliwości przewidywania działań drugiej strony. Zaufanie normatywne to generalny pogląd na naturę ludzką, niezależny od osobistych doświadczeń. Istotą jego jest poczucie więzi emocjonalnej z innymi, wynikające z faktu tworzenia społeczności działającej według ustalonego systemu norm i wartości. Fundamentem zaufania normatywnego jest system moralny, w którym współpracownicy są postrzegani jako należący do tej samej wspólnoty. Jest ono trwałe w czasie, a o jego zmianie decydują przemiany w obszarze kultury.

4. Charakter relacji przełożony–kierownictwo firmy a zaufanie

Hipoteza 2 stwierdzała, że czynnikiem determinującym wybór współpracy lub manipulacji jest stopień zaufania do kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Wielkości współczynnika korelacji Persona potwierdzają tę hipotezę – siła związku pomiędzy zaufaniem normatywnym do kierownictwa a współpracą wynosi 0,347**, a manipulacją (–) 0,215**. Wynika stąd, że zaufanie normatywne może być ważną

[7] R. Lewicki, G. Wiethoff, Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie, w: Rozwiązywanie konfliktów, red. M. Deutsch, P. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 87.

[8] E. Uslaner, Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, w: Socjologia codzienności, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Znak, Kraków 2008, s. 181–219.

zmienną wpływającą na sytuację finansową firm[9]. Dlatego też zasadne jest jej wprowadzenie, jako trzeciej zmiennej, do analizy zależności sformułowanej w hipotezie w (por. tabela 4).

Tabela 4. Sytuacja finansowa firmy a charakter relacji w zależności od zaufania (w %)

Sytuacja finansowa firmy	Bardzo duże i duże zaufanie normatywne do kadry kierowniczej	
	Charakter relacji pracownicy–kierownictwo firmy	
	Współpraca	Manipulacja
Bardzo dobra i dobra	58,0	55,0
Przeciętna	35,5	37,5
Zła i bardzo zła	6,5	7,5
Razem	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Przy bardzo dużym zaufaniu normatywnym do kadry kierowniczej firmy uzyskują bardzo dobre wyniki finansowe, niezależnie od charakteru relacji między przełożonymi a podwładnymi. Dane procentowe zawarte w tabeli 2 wskazują, że znacznie częściej dobrym wynikom finansowym towarzyszy współpraca niż manipulacja. Okazuje się (zob. tabela 4), że zależność ta jest pozorna, ponieważ przy wprowadzeniu trzeciej zmiennej – zaufanie normatywne – znika. Można zatem stwierdzić, że wynik finansowy zależy od zaufania normatywnego do kadry kierowniczej, a nie od charakteru relacji w zespołach pracowniczych. Sukces finansowy odnosi ta firma, która jest „wewnętrznie spójna", tzn. ludzie w niej zatrudnieni zgadzają się na obowiązujący w niej system norm i wartości.

O firmach, których przychody oparte są na działaniach akwizycyjnych, mówi się, że mają charakter sekty, a ludziom w nich zatrudnionym robi się „pranie mózgów". Niezależnie od oceny tego stanu rzeczy można stwierdzić, że bez tych cech firmy te nie mogłyby odnosić sukcesów rynkowych. Bez wiary pracowników w działania kierownictwa firmy trudno jest osiągnąć sukces finansowy.

Pojęcie manipulacji ma charakter pejoratywny i może się wiązać z odczuciem dysonansu, ale – jak twierdzi E. Aronson – ludzie dążą do jego redukcji poprzez racjonalizację swojego działania[10]. Niewykluczone, że funkcję tę pełni twierdzenie, że liczy się tylko efekt. W sytuacji, w której kładzie się silny nacisk na realiza-

[9] Por. S. Winch, Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Szkoła Główna Handlowa, Zeszyt Naukowy 92, Warszawa 2009, s. 83–99; A. Sankowska, Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami, „Przegląd Organizacji" 2009, Nr 7–8.

[10] E. Aronson, Człowiek istota społeczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

cję celów, a system nie wyposaża ludzi w zasoby umożliwiające ich realizację, to dochodzi do sytuacji, w których „cel uświęca środki".

Najsilniej zmienna współpracy była skorelowana z następującymi zmiennymi: zaufanie normatywne do kierownictwa firmy (0,347**), znajomość celów wprowadzania zmian (0,307**) oraz wielkość premii za zrealizowanie wyznaczonych zadań (0,231**). Można zatem powiedzieć, że współpraca ma miejsce tam, gdzie ludzie ufają kierownictwu firmy, funkcjonuje obieg informacji oraz zasada „jaka praca, taka płaca". Manipulacji sprzyja koncentracja na bieżących korzyściach w ramach kierownictwa firmy (0,251**), wzajemna izolacja działów występujących w firmie – „państwo w państwie" (0,243**) oraz obrona stanowisk w ramach kierownictwa (0,234**). Wskazane zmienne charakteryzują dystrybutywny model rozwiązywania konfliktów, w którym to nie uwzględnia się interesów i celów drugiej strony[11].

5. Podsumowanie

W tytule artykułu zawarte jest pytanie, czy współpraca i manipulacja jest dylematem etycznym, czy też zasobem strategicznym przedsiębiorstwa? Wyniki badań skłaniają do sformułowania wniosku, że jest to rozstrzygnięcie na poziomie norm i wartości. Okazało się, że zasobem strategicznym – czynnikiem wpływającym na sytuację finansową firmy – jest zaufanie normatywne do kierownictwa firmy. Nie jest istotne, czy relacje w przedsiębiorstwie są nastawione na współpracę, czy też na manipulację. Ważny jest fakt zgodności norm i wartości między pracownikami a przełożonymi.

Hipoteza 1 głosiła, że współpraca dominuje w przedsiębiorstwach skierowanych na przyszłość i jest ona pozytywnie związana z ich wynikiem finansowym. Okazało się, że orientacja czasowa nie odgrywa aż tak wielkiej roli. Pewien wyjątek stanowi orientacja na teraźniejszość, w której to współpraca rzadziej występuje niż w nastawieniu na przeszłość i przyszłość.

Hipoteza 2 stwierdzała, że czynnikiem determinującym wybór współpracy lub manipulacji jest stopień zaufania do kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Jest ona prawdziwa w odniesieniu do współpracy i należy ją rozszerzyć o obieg informacji oraz system wynagrodzeń adekwatny do włożonej pracy. Warunki sprzyjające manipulacji to dystrybutywny sposób rozwiązywania konfliktów oraz izolacja poszczególnych komórek przedsiębiorstwa.

[11] A. Winch, S. Winch, Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura, Difin, Warszawa 2005.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Aczel A., Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Aronson E., Człowiek istota społeczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
3. Hofstede G., Hofstede G. J., Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2007.
4. Podstawy organizacji i zarządzania, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
5. Rozwiązywanie konfliktów, red. M. Deutsch, P. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
6. Rószkiewicz M., Metody ilościowe w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001.
8. Uslaner E., Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, w: Socjologia codzienności, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Znak, Kraków 2008.
9. Winch A., Winch S., Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura, Difin, Warszawa 2005.

Artykuły prasowe:

1. Barney J., Hansen M., Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, „Strategic Management Journal", 1995, Vol. 15.
2. Dirks K. T., Ferrin D. L., Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practic, „Journal of Applied Psychology", 2002, Vol. 87.
3. Sankowska A., Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami, „Przegląd Organizacji", 2009, Nr 7–8.
4. Sułkowski Ł., Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2008, Nr 6.
5. Winch S., Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Szkoła Główna Handlowa, Zeszyt Naukowy 92, Warszawa 2009.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka

Strategie przedsiębiorstw wysokich technologii – ujęcie retrospektywne[1]

1. Wprowadzenie

Definiowanie pojęcia strategii przedsiębiorstwa wysokich technologii jest zagadnieniem złożonym i wielowątkowym. Brakuje bowiem jednolitej i powszechnie przyjętej definicji przemysłu *high tech*[2], jak i pojęcie strategii jest rożnie rozumiane i odznacza się wieloznacznością[3]. Celem niniejszego opracowania jest próba określenia istoty i cech strategii przedsiębiorstwa wysoko technologicznego na podstawie specyfiki sektora *high tech*, jak i różnych koncepcji i szkół zarządzania strategicznego szeroko opisywanego w literaturze przedmiotu. Analizie poddano tu wyniki badań eksperckich przeprowadzonych w 2009 roku na grupie delfickiej złożonej z 15 przedstawicieli uczelni ekonomicznych, firm konsultingowych i praktyków gospodarczych[4].

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 128434.

[2] Najczęściej przyjmuje się, że są to branże powstające na styku nauki i przemysłu, opierające się na przetwarzaniu rezultatów wyników badań naukowych w przemyśle. Powszechne jest także rozumienie pod pojęciem sektora wysokiej techniki takich branż i produktów, które cechują się, w porównaniu z pozostałymi branżami i produktami, wyższym udziałem wydatków na badania i rozwój (B+R) w wartości finalnej (np. według Amerykańskiego Instytutu Narodowego do spraw Nauki, przemysły wysokiej techniki to takie, których wydatki B+R stanowią nie mniej niż 3,5% wartości sprzedaży netto, a zatrudnienie w tej działalności przekracza 25 osób na 1000 zatrudnionych). W statystykach krajowych przy zaliczaniu branż, czy produktów wysokich technologii stosuje się metodologię OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) opartą na podejściu dziedzinowym i produktowym. Do grupy przemysłów *high technology* zaliczono takie branże, w których udział wydatków na badania i rozwój w przychodach wyniósł od 8 do 15%, natomiast metoda produktowa określa intensywność technologiczną wyrobów, a nie branż, czy przedsiębiorstw. Szerzej: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji, Difin, Warszawa 2008, s. 31; E. Wojnicka, System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw, IBnGR, Gdańsk 2004, s. 23; OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007, www.oecd.org; Główny Urząd Statystyczny, Definicje pojęć, www.stat.gov.pl

[3] W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń strategii, przez którą rozumie się plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i umiejętności firmy, sposób rozwiązania problemu, wykorzystanie szans w otoczeniu lub reagowanie na zmiany.

[4] W doborze grupy delfickiej kierowano się zasadą specjalizacji, dlatego do badań zaproszono osoby odznaczające się znaczącym dorobkiem teoretycznym bądź praktycznym w zakresie zarządzania strategicznego. W badaniach eksperckich uczestniczyło 11 reprezentantów różnych uczelni krajowych, 2 przedstawicieli firm konsultingowych oraz 2 praktyków gospodarczych.

2. Istota strategii przedsiębiorstwa

Pojęcie strategii przedsiębiorstwa jest wieloznaczne, dlatego podanie jednej powszechnie akceptowanej definicji jest niemożliwe. Wielu autorów polskich i zagranicznych podejmowało próbę systematyzacji określeń strategii i jej ewolucji. Jedna z pierwszych typologii koncepcji strategii i zarządzania strategicznego oparta została na dwóch paradygmatach: racjonalności strategicznej i zachowań strategicznych[5]. Pierwszy z nich zakłada, że możliwe jest skuteczne sterowanie rozwojem organizacji za pomocą strategii, czego wyrazem jest podejście analityczne i planistyczne w budowaniu strategii, która traktowana jest tu jako określony plan działania. Drugi zakłada, że strategia jest zbiorem określonych zasad zachowania organizacji, a działania strategiczne powstają w niesformalizowanym procesie, z dużym udziałem oddolnych inicjatyw, opartym na doświadczeniu, podejściu adaptacyjnym i uczeniu się.

Na paradygmatach zarządzania strategicznego opiera się także klasyfikacja modeli i szkół myślenia o strategii, zaproponowana przez M. Farjouna[6]. Autor ten wskazał dwa podejścia do zarządzania strategicznego: mechanistyczne i organiczne. Idea podejścia mechanistycznego pozwala opisać zmiany w istocie strategii oraz przedstawić rozwój zarządzania strategicznego. Natomiast podejście organiczne uwzględnia funkcjonowanie organizacji w czasie i przestrzeni oraz interdyscyplinarność i integratywność strategii w sensie kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia[7].

Inną propozycję typologii podstawowych szkół strategii zaproponowali D. Tecce, G. Pisano i A. Shuen[8]. Autorzy ci wyróżnili cztery szkoły: sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobową oraz zdolności dynamicznych. Pierwsza z nich postrzega strategię jako działanie, które jest podejmowane przez firmę w celu zbudowania możliwej do obrony wobec sił konkurencji pozycji. Druga koncentruje się na niedoskonałościach produktów i rynków, barierach wejść oraz wzajemnych strategicznych relacjach graczy na rynku. Obydwa te podejścia zakła-

[5] J. Ch. Mathé, Management stratégique concurrentiel, Vuibert, France 2001 cyt. za: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 25.

[6] M. Farjoun, Towards an organic perspective on strategy, „Strategic Management Journal", 23/2002, s. 561–594.

[7] Najbardziej znane paradygmaty, czyli wzorce zarządzania strategicznego, opierały się na myśleniu mechanistycznym. Należy do nich zaliczyć model SCP (struktura – realizacja – wyniki), model SSP (strategia – struktura – wyniki) oraz paradygmat zasobowy RBV. Natomiast podejście organiczne opiera się na jednym paradygmacie – modelu OESP (organizacja – otoczenie – strategia – wyniki). Szerzej: J. Jeżak, Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego, „Organizacja i Kierowanie", 3/2002, s. 3–20; M. Lisiński, Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", Nr 774/2008, s. 5–22.

[8] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7/1997, s. 509–533.

dają, że firmy otrzymują rentę z uprzywilejowanej pozycji rynkowo-produktowej. W podejściu zasobowym najbardziej istotnymi działaniami jest: identyfikowanie, zrozumienie i rozwijanie kluczowych zasobów i umiejętności, które tworzą kompetencje organizacji. Strategia jest tutaj najlepszym (pozwalającym na uzyskiwanie maksymalnej wartości) sposobem wykorzystania zasobów i umiejętności lub najlepszą wiązką tychże zasobów i umiejętności. Natomiast szkoła zdolności dynamicznych zakłada, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które rozumiane są jako umiejętności dostosowania, rekonfigurowania układów współpracy, integrowania części składowych, koordynacji, zmiany i reorganizacji. Są one trudne do powielenia i charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością oraz trwałością[9].

Wydaje się jednak, że bardziej uniwersalny charakter ma powszechnie cytowana w literaturze przedmiotu, zwłaszcza zachodniej, typologia 10 szkół strategii, zaproponowana przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela. Autorzy ci, biorąc pod uwagę rozwój dziedziny zarządzania strategicznego, a zwłaszcza podejścia do formułowania strategii, wyróżnili następujące szkoły: projektowania, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczą, poznawczą, uczenia się, władzy, kulturową, środowiskową oraz konfiguracji[10]. Trzy pierwsze szkoły są normatywne i koncentrują się bardziej na tym, jak strategie powinny być formułowane niż, jak się tworzą. Kolejne sześć szkół rozważa specyficzne aspekty tworzenia strategii, opisując w mniejszym stopniu idealne zachowanie strategiczne, a skupiając się raczej na tym, w ramach jakich procesów strategie się wykształciły. Ostatnia proponowana szkoła łączy dorobek rożnych szkół myślenia strategicznego poprzez dopasowanie procesu tworzenia strategii z jej treścią, strukturą organizacyjną firmy i jej kontekstem w różnych fazach rozwoju.

Równie popularna jest klasyfikacja szkół strategii zaproponowana przez K. Obłoja[11], który wyróżnił szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów, umiejętności i uczenia się, prostych reguł oraz realnych opcji. Bardziej zwartą klasyfikację nurtów zarządzania strategicznego zaproponował A. Stabryła, wyróżniając nurt planistyczny, pozycyjny oraz integratywny[12]. Dwa pierwsze nurty odpowiadają wczesnym szkołom zarządzania strategicznego, wyróżnionym w innych klasyfikacjach, natomiast nurt integratywny wzbogacił zrutynizowane i mechanistyczne podejścia nurtu planistycznego i pozycyjnego o postulaty swobodnego i nie-

[9] D. J. Teece, Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, „Strategic Management Journal", 28/2007.

[10] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management, Prentice Hall, United Kingdom 2009, s. 24 i n.

[11] Szerzej: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 60–198.

[12] A. Stabryła, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 27–29.

sformalizowanego kreowania strategii firmy, uczenia się i rozwijania umiejętności. Interesującą propozycję współczesnych nurtów myślenia i postrzegania strategii zaproponowała M. Romanowska. Autorka wyróżniła trzy podejścia, a mianowicie: ucieczkę w suboptymalizację, poszukiwanie strategicznej perspektywy i poszukiwanie kamienia filozoficznego[13].

Wśród innych współczesnych ujęć strategii zwracają uwagę prace W. Ch. Kim i R. Mauborgne[14], B. De Wit'a i R. Meyera[15], M. E. Raynora[16] oraz J. Hagela III i J. S. Browna[17].

Kolejne spojrzenia na istotę strategii przedsiębiorstwa można odnaleźć jeszcze w wielu innych pracach badawczych[18]. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa, mając do dyspozycji szerokie spektrum rożnych definicji strategii, może wybrać takie ujęcie, które najbardziej odpowiada specyfice firmy i jej otoczenia, i które określa najważniejsze obszary decyzji o długookresowych, nieodwracalnych skutkach, a więc kluczowych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. W przed-

---

[13] Szerzej: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 14–16.

[14] Autorzy postrzegają strategię w dwóch odmiennych wymiarach: czerwonego i błękitnego oceanu. Strategia czerwonego oceanu zakłada, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry zadane, wobec czego firmy są zmuszone do walki (silnej konkurencji) w ramach tych ograniczeń (pogląd strukturalistyczny, determinizm środowiskowy). Natomiast strategia błękitnego oceanu jest strategią innowacji wartości. Opiera się na poglądzie, że granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane (teoria wzrostu endogenicznego, teoria nowego wzrostu oraz pogląd rekonstrukcjonistyczny). Szerzej: W. Ch. Kim, R. Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes,Warszawa 2005.

[15] Autorzy wskazują na konieczność kształtowania napięcia między dwoma przeciwieństwami, które trudno ze sobą pogodzić, ze względu na ich wykluczający się charakter, i z którymi stratedzy muszą sobie poradzić na zasadzie łamigłówki, dylematu, wyboru „coś za coś" lub paradoksu. Do tych przeciwieństw zaliczyli: logikę i kreatywność, rozmyślność i samorzutność, rewolucję i ewolucję, rynki i zasoby, refleks i synergię, rywalizacje i współpracę, podporządkowanie i wolny wybór, kontrolę i chaos, globalizację i regionalizację oraz zyskowność i odpowiedzialność. Szerzej: B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.

[16] Autor wskazał na paradoks strategii, który polega na tym, że te same zachowania i cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firmy, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski. Innymi słowy, „strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki". Ten swoisty paradoks strategii może być rozwiązany poprzez oddzielenie zarządzania trwałymi wyborami od zarządzania niepewnością, zgodnie z zasadą wymaganej niepewności i strategicznej elastyczności. Szerzej: M. E. Raynor, Paradoks strategii, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

[17] Autorzy ci, z uwagi na znaczącą rolę współpracy między przedsiębiorstwami, wskazali na interesującą propozycję szkoły strategii dźwigni, która akcentuje rolę potencjału firmy jako źródła przewagi strategicznej poprzez rozwój zewnętrzny. Przesłanką tej szkoły jest *przesunięcie punktu ciężkości od czynnika efektywności do budowania potencjału i innowacji systemowych. Głównym zadaniem firmy powinno być przyspieszenie poszerzania wiedzy i budowanie potencjału jej pracowników tak, aby wszyscy mogli tworzyć jeszcze większą wartość*. Szerzej: J. Hagel III, J. S. Brown, Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

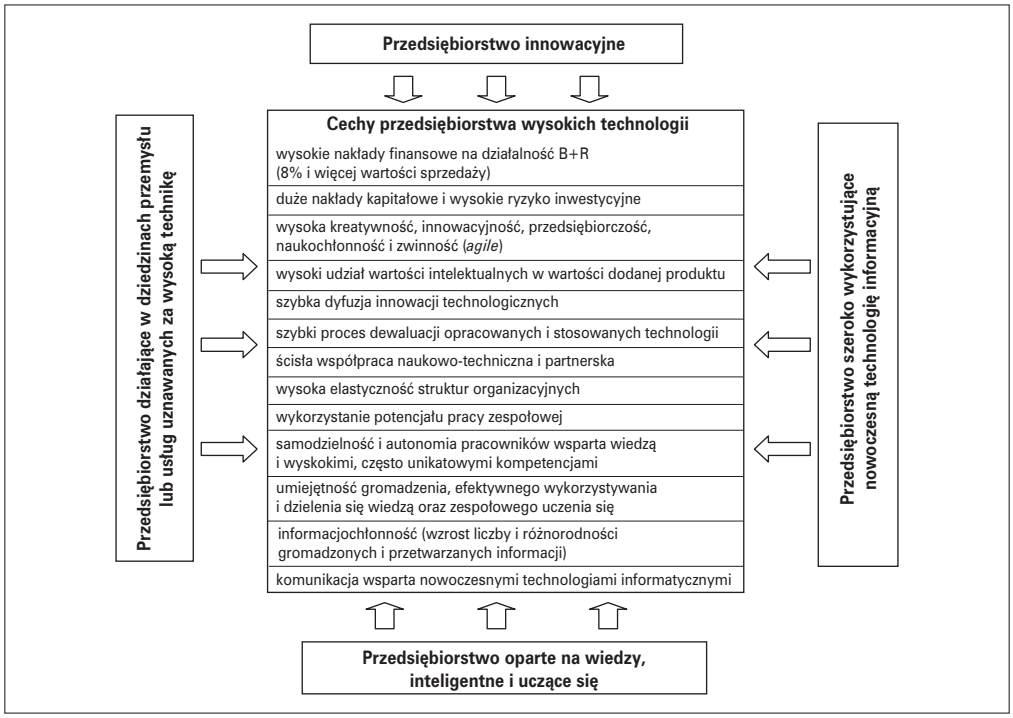
[18] Wszechstronny przegląd różnych szkół strategii i poglądów na temat jej istoty można odnaleźć w opracowaniu R. Krupskiego, J. Niemczyka, E. Stańczyk-Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 11–45.

siębiorstwach wysokich technologii istotne znaczenie ma technologia, działalność badawczo-rozwojowa i specyficzne cechy tego rodzaju przedsiębiorstw.

3. Specyfika przedsiębiorstw wysokich technologii

Sektor wysokich technologii charakteryzuje się wysoką naukochłonnością i intensywnością wydatków na B+R, wysokim poziomem innowacyjności i zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, szybką dyfuzją innowacji technologicznych, przy szybkim procesie starzenia się opracowywanych produktów i technologii, wysokimi nakładami kapitałowymi, ścisłą współpracą naukowo-techniczną oraz implikacją myśli technicznej w postaci licznych patentów i licencji[19]. Przedsiębiorstwa działające w tym sektorze powinny zatem stanowić źródło tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji.

Rysunek 1. Cechy przedsiębiorstwa wysokich technologii



Źródło: opracowanie własne.

[19] Por: K. Matusiak: Wysoka technika, w: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2005, s. 82; Nauka i technika 2005, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006, s. 208; E. Wojnicka, P. Klimczak, M. Wojnicka, J. Dąbkowski, Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku, PARP, Warszawa 2006, s. 7.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw *high technology* determinuje w dużym stopniu nowoczesna technologia informacyjna. Można zatem przedsiębiorstwo wysoko technologiczne zdefiniować jako podmiot gospodarczy działający na styku gospodarki i nauki, w branży uznanej za wysoką technikę i/lub wytwarzający produkty klasyfikowane jako wysoko technologiczne. Prowadzi on aktywną działalność badawczo-rozwojową, łączy w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i opartego na wiedzy. Wykorzystuje w szerokim zakresie nowoczesną technologię informacyjną i jest otwarte na współpracę z otoczeniem, tworząc różnego rodzaju powiązania sieciowe i klastry z innymi organizacjami. Tak zdefiniowane przedsiębiorstwo *high technology* odznacza się określonymi cechami (por. rysunek 1), wspólnymi dla sektora wysokiej techniki, przedsiębiorstwa innowacyjnego, opartego na wiedzy i wykorzystującego zaawansowaną technologię informacyjną.

4. Pojęcie strategii przedsiębiorstwa *high tech* – wyniki badań eksperckich

Podejmując próbę zdefiniowania strategii przedsiębiorstwa wysoko technologicznego, posłużono się badaniem eksperckim[20]. Podobnie, jak wiele jest koncepcji strategii, tak i w odniesieniu do określenia strategii w przedsiębiorstwach *high tech* eksperci mieli różne poglądy. Z jednej strony wskazywano poszczególne szkoły strategii jako wiodące dla tych przedsiębiorstw, zaś z drugiej niektórzy eksperci wyrażali wątpliwości co do tego, czy dotychczasowe modele w ogóle pasują do strategii realizowanych przez firmy HT. W tabeli 1 przedstawiono szkoły zarządzania strategicznego według wybranych i zasygnalizowanych wcześniej klasyfikacji, które, zdaniem ekspertów, mogą stanowić podstawę do formułowania strategii przedsiębiorstwa wysoko technologicznego.

Żaden z ekspertów nie wskazał na klasyczne podejście do strategii preferowane w szkole planistycznej czy pozycyjnej. Najczęściej eksperci wskazywali na **podejście zasobowe i szkołę uczenia się** z uwagi na to, że:

- nieprzewidywalne i złożone otoczenie firm HT nie sprzyja formułowaniu długoterminowych planów, a sprzyja bardziej postawom polegającym na wykorzystywaniu okazji, a do tego potrzebne są refundacje zasobów,
- głównym celem firm HT jest tworzenie innowacji i innowacyjnych zasobów, których posiadanie pozwala na rozszerzenie i zmianę dziedzin i krajów działalności lub też sprzedaż samego zasobu w postaci licencji, bez potrzeby prowadzenia własnej działalności produkcyjnej,

[20] Badanie to polegało na wypełnieniu kwestionariusza ankietowego, przy opracowaniu którego wykorzystano metodę burzy mózgów. Prezentowane są tu wybrane opinie ekspertów na temat istoty strategii firmy HT z perspektywy rożnych szkół zarządzania oraz jej kluczowych cech.

- podejścia te pozwalają budować „potencjał kombinacyjny", składający się głównie z zasobów intelektualnych (ludzi ze swoją wiedzą, kompetencjami, kontaktami, procedur współpracy, rutyn postępowania itp.), ale także z zasobów materialnych,
- strategia oparta na uczeniu się jest typowa dla ludzi mających skłonność do eksperymentowania, wieloznaczności, potrafiących dopasowywać się do nowych warunków, co jest charakterystyczne dla firm wysoko technologicznych,
- w określeniu strategii uczestniczy wiele osób, każdy pracownik, bez względu na szczebel hierarchii, może zauważyć coś istotnego i wnieść to do strategii, a w procesie jej tworzenia mogą uczestniczyć również partnerzy zewnętrzni,
- komercjalizowane nowe technologie powstają po części jako efekt wyłaniania się w działaniu klarownej wizji wymogów, jakie musi mieć produkt, system jego upowszechniania czy stosowania w różnych obszarach.

Tabela 1. Szkoły strategii o kluczowym znaczeniu dla firm HT

Klasyfikacja	Strategie
M. Farjouna	Podejście organiczne
D. Tecce'a, G. Pisano i A. Shuena	Szkoła zasobowa, szkoła zdolności dynamicznych
H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela	Szkoła przedsiębiorcza, szkoła poznania, szkoła uczenia się, szkoła kulturowa, szkoła konfiguracji
K. Obłoja	Szkoła zasobów i umiejętności uczenia się, szkoła ewolucyjna, szkoła prostych reguł, szkoła realnych opcji
A. Stabryły	Nurt integratywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań eksperckich.

Z podejściem zasobowym związana jest szkoła zdolności dynamicznych i podejście organiczne oparte na paradygmacie OESP. Natomiast z umiejętnością uczenia się niewątpliwie wiąże się szkoła ewolucyjna, istotna w sensie wyłaniania się rozwiązań (korekty) w działaniu z dowartościowaniem znaczenia ciągłego uczenia się i doskonalenia.

Szkoła prostych reguł, w nieprzewidywalnych warunkach rozwoju sektora *high tech*, umożliwia określenie ogólnych ram rozwoju firm sektora, sprzyjających wykorzystywaniu okazji. W warunkach niepewności (a takie cechy ma sektor wysokich technologii) strategie powinny być proste[21]. Ta prostota może przejawiać się w koncentracji na wykorzystaniu ulotnych szans za pomocą prostych reguł i kilku kluczo-

[21] K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, January 2001, s. 116.

wych procesów. Rodzi to w pewnym sensie konieczność skupienia się na priorytetach. Szkoła ta związana jest z teorią i szkołą przedsiębiorczości, bowiem przewagą staje się tu bycie przedsiębiorczym. Wydaje się, że znaczna liczba firm HT opiera się na wizji wybitnych liderów i ich wierze w realizację celu. Zamierzone strategie w tych firmach, głównie poprzez wizje przywódcy, oparte są na ryzyku, niepewności, innowacjach, eksperymentach oraz wykorzystywaniu przelotnych szans i okazji.

Niepewność i złożoność otoczenia przemawia także za szkołą opcji realnych[22], które ubezpieczają firmę na wypadek strategicznych niespodzianek, a ich analiza zapewnia w większym stopniu elastyczność poprzez ewentualność zmiany decyzji oraz redukcję ryzyka. Szczególnego znaczenia w przypadku firm HT nabierają opcje wzrostu (np. inwestycja w B+R), które dają potencjalną możliwość rozwoju przedsięwzięcia w przyszłości. Są one nieocenione przy kształtowaniu przedsięwzięć w skali międzynarodowej i w strategicznych akwizycjach kapitałowych[23].

W pojedynczych przypadkach eksperci wskazali także na szkoły: poznania, kulturową i konfiguracji. Pierwsza z nich wydaje się być użyteczna w zakresie tworzenia i wykorzystywania map poznawczych i postaw, jak np. agresywnych, ryzykanckich czy kreatywnych, czyli tworzenia swoistego filtru wykorzystywania okazji. Szkoła kulturowa jest niezwykle istotna dla prawidłowej współpracy na rynkach międzynarodowych, zaś szkoła konfiguracyjna, łącząca zalety wszystkich innych podejść, jest ważna z takiej samej perspektywy co szkoła zdolności dynamicznych. W podobnych duchu co szkoła konfiguracji jest nurt integratywny, bowiem cechuje się on komplementarnością rożnych koncepcji i podejść badawczych.

W opiniach ekspertów można odnaleźć także pogląd, że: *otoczenie dla firm HT jest czasami nieistotne, ma charakter wtórny i stanowi dogodne tło, środowisko, w którym jest zanurzone przedsiębiorstwo high technology*. Wobec takiego spojrzenia *strategia firmy HT jest strategią twardego rdzenia, zorientowaną na tworzenie nadmiarów wiedzy korporacyjnej, innowacji, kapitału intelektualnego oraz sfery B+R poprzez tworzenie patentów, wynalazków, usprawnień*. W takim kontekście pojęcie strategii rozwoju przedsiębiorstwa HT, zdaniem tegoż eksperta, jest niewłaściwe, bowiem w tym sektorze ma się do czynienia ze strategiami *zawężenia wysoko rentownych przestrzeni produktowo-usługowych*.

Znaczna liczba ekspertów uważa, że strategia firm HT powinna być wyłaniająca się, z uwagi na to, że: jest bardziej elastyczna i lepiej sprawdza się w niepewnym otoczeniu, pozwala rozwijać się drogą małych kroków oraz prób dopasowania się do otoczenia, np. przedsiębiorstwo może mieć pewne kluczowe kompetencje,

[22] Opcje realne są zbiorem racjonalnych wariantów działania w sytuacji skrajnej niepewności. Są zbiorem, który pozwala decydentom działać zgodnie ze swoimi normami, wartościami i doświadczeniami.

[23] K. Obłój, Strategia..., *op. cit.*, s. 180.

ale to, z kim będzie współpracować w sieci (np. klastra technologicznego), nie jest wiadome, opracowanie nowej technologii wyprzedza nieraz nawet o kilka lat komercjalizację produktu na niej opartego oraz uwzględnia uczenie się. Powinna być to również strategia kreatywna, bowiem rynek wysokich technologii to raczej gospodarka podażowa, wobec czego sukces danej strategii zapewnia dopiero zmiana reguł konkurencji (np. stworzenie innowacyjnej wartości czy wolnych przestrzeni rynkowych zgodnie z ideą strategii błękitnego oceanu), odpowiada ona bardziej wysokim wymogom innowacyjności firmy, pozwala eksperymentować i generować nowe, niekonwencjonalne rozwiązania.

Z drugiej strony strategia w przedsiębiorstwach wysoko technologicznych powinna uwzględniać również aspekty rozmyślności i adaptacyjności. Strategia rozmyślna powinna dotyczyć warunków wykorzystania okazji, czyli: *planowanie w takim przedsiębiorstwie powinno obejmować refundacje zasobów i ewentualnie filtr okazji*. Z kolei za strategią adaptacyjną przemawia konieczność „wpasowania się" w istniejące sieci (wykorzystania efektu sieciowego) i dostosowania do potrzeb partnerów, czasami bowiem trudno jest samemu wprowadzać nowe reguły konkurowania i tworzyć nowe przestrzenie rynkowe. Ponadto dobra strategia adaptacyjna, która jest elastyczna i pozwala na szybkie wykorzystywanie zarówno powstających na zewnątrz innowacji produktowych i technologicznych, jak i wykreowanego przez inne firmy masowego lub lokalnego popytu, wydaje się, że też z powodzeniem może być realizowana przez firmy zaawansowane technologicznie.

Biorąc pod uwagę przedstawione tu, w encyklopedycznym skrócie, rozważania, zdefiniowano strategię przedsiębiorstwa wysoko technologicznego jako ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans), w celu tworzenia innowacyjnych wartości i długofalowego utrzymania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Rozwój technologii czy szerzej wiedzy jako zasobu stanowi jej fundament, na którym przedsiębiorstwo stara się wykorzystać intencjonalnie ulotne szanse. Wykorzystanie tych okazji inkrementalnie określa strategię w kategoriach produktowo-rynkowych i finansowych. W miarę rozwoju potencjału wewnętrznego strategia ta w coraz większym stopniu koncentruje się także na wykorzystaniu potencjału zewnętrznego innych podmiotów. Podejmowane w ramach tej strategii działania charakteryzuje dwoistość adaptacyjności i kreatywności, które ewaluują w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa, technologii i działalności B+R oraz wydarzeń w burzliwym otoczeniu.

5. Podsumowanie

Różnorodność ujęć istoty strategii w przedsiębiorstwach wysokich technologii z perspektywy różnych szkół zarządzania strategicznego nasuwa wniosek, że

realne strategie przedsiębiorstw HT są hybrydami modelowych strategii wyróżnionych szkół. Odznaczają się one jednak szczególnymi cechami z uwagi na specyfikę sektora i zaproponowane ujęcie strategii firmy HT. Do kluczowych z nich należy zaliczyć: ciągłość i dynamiczność, elastyczność, adaptacyjność i orientację na otoczenie (przejawiającą się w relacyjności lub usieciowieniu), opcjonalność, innowacyjność, odwagę strategiczną oraz wiedzę, jej internalizację i socjalizację.

6. Bibliografia

1. De Wit B., Meyer R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
2. Eisenhardt K. M., Sull D. N., Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, January 2001.
3. Farjoun M., Towards an organic perspective on strategy, „Strategic Management Journal", 23/2002.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji, Difin, Warszawa 2008.
5. Hagel III J., Brown J. S., Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
6. Jeżak J., Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego, „Organizacja i Kierowanie", 3/2002.
7. Kim W. Ch., Mauborgne R., Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes, Warszawa 2005.
8. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
9. Lisiński M., Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", Nr 774/2008.
10. Matusiak K., Wysoka technika, w: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2005.
11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management, Prentice Hall, United Kingdom 2009.
12. Nauka i technika 2005, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006.
13. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007.
14. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007, www.oecd.org; Główny Urząd Statystyczny, Definicje pojęć, www.stat.gov.pl
15. Raynor M. E., Paradoks strategii, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
16. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.
17. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

18. Tecce D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7/1997.
19. Teece D. J., Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, „Strategic Management Journal", No. 28/2007.
20. Wojnicka E., System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw, IBnGR, Gdańsk 2004.
21. Wojnicka E., Klimczak P., Wojnicka M., Dąbkowski J., Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku, PARP, Warszawa 2006.

Summary

Maria Romanowska

Corporate Strategic Breakthroughs

The article focuses on the ways companies react to changes of large scale of discontinuity and strong impact on the organisation. The adequate corporate reaction is strategic breakthrough understood as the company reaction to discontinuous changes characterised by:

- broad (complex) scope of changes,
- large amplitude of changes,
- abrupt time distribution of changes,
- high speed of changes.

The major causes of turbulence in the environment are world economic crises and abrupt technological changes. Both well-known scientists' concepts and the behaviour of companies in the turbulent environment confirm the need for breakthrough decisions in discontinuity periods. The lack of management reaction, adequate to the nature of external threats is the most frequent reason for a corporate crisis.

Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło, Hanna Kruk

Balanced Corporate Competitiveness – Theoretical Perspective

Modern companies should consider two goals: the aspiration to raise competitiveness and the respect to the principles of balanced growth. These aspirations are seemingly contradictory. The article is to make an analysis of the notions of competitiveness and balanced growth as well as an attempt to define the notion combining the above goals: *balanced corporate competitiveness*.

Piotr Banaszyk

Modern Economic Crisis as Corporate Strategic Renewal Imperative

The article attempts to point to the potential directions of corporate strategy redefinition under the influence of the current economic crisis. The project is being carried out from two perspectives, namely: the Industrial Organisation and Resource Based View.

The requirements of the competitive environment favour considering the relations with existing and potential investors, the ways to make recruitment flexible as well as the aspiration to concentration (specialisation) of business. In turn, the focus on corporate capacities should lead to the creation of new trajectories of their development, especially focused on building international working teams, standardisation of organisational behaviours and building corporate networks, not being harmful to the innovative potential of the company.

Dominika Bąk-Grabowska

Assumptions and Implementation of Government Aid for Crisis Affected Companies

The study presents the assumptions and evaluation of the aid programme for the crisis affected companies. The evaluation is based on the survey in the group of 40 companies working in Lower Silesia as well as on the analysis of opinions of the employees of a local office of the Guaranteed Employee Benefit Fund.
The conclusions drawn refer both to the substantial evaluation of the assumptions of the programme and the procedure of implementation of actions. The objections are mainly about the lack of adjustment of the assumptions to the entrepreneurs' expectations. Also the way of implementation of the programme raises objections: the necessary information does not reach those interested and the programme qualification criteria are thought to be too tough. The study emphasises that the proper evaluation of the aid programme should be made after its implementation.

Maciej Czarnecki

Economic Crisis as Impulse for Strategic Breakthrough in Corporate Management

The economic crisis undoubtedly poses numerous threats to business companies. It requires the flexibility and quick reaction to changes. Not all companies will emerge from it unscathed. However, some of them will treat it as an impulse to introduce brave changes in order to improve management. The article presents a case study of a company to illustrate the process of management system improvement whose scale and scope enables the classification of it in the category of strategic management breakthroughs.

Adam Figiel

Operating on Unprofitable Markets and the Company Image

Developing globalisation processes and growing corporate competition are likely to force companies to operate on unprofitable markets. The operation on these markets should not be perceived as unwanted costs that must be incurred by the company to gain access to the markets of developing countries. Incurring these costs, the company can raise capital or intangible assets like goodwill or favourable image. Thanks to goodwill and image the unwanted costs mentioned above can be compensated handsomely by profits generated in other parts of the globe.

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen

Pragmatics of Effectiveness Measurement of a Public Organization based on the Health Sector

Having limited resources, managers are forced to rationalize their policy and therefore, to make decisions so that health services, treatment programs or serviced segments of the market are best in terms of optimal use of their resources. The starting point of

the discussion presented in this paper is a belief that one of the necessary determinants of public sector transformation is the solution to the practical problem of measuring and evaluating the effectiveness of its organization. While creating the theoretical and measuring tools to measure the effectiveness of public organizations, it is necessary to focus on the elements already used elsewhere, which take into account the specific differences, and even uniqueness of public organizations, i.e. plurality of purposes, the need for extensive reliance on non-financial measures of effectiveness and exposure to strong political influences. Given the specificity of public organizations, it can be said that the measurement of its effectiveness is needed for variety of reasons.

Aldona Glińska-Neweś

Growth Oriented Behaviour of Employees in Polish Companies. Empirical Research Results

Employees' behaviour is undoubtedly the most precious resource, naturally when compliant with the development plans of the organisation. Based on the preliminary results of the research project being carried out, the article presents deliberations on the intensity and scale of growth oriented behaviours of employees in Polish companies. The basis for the research is a new concept emerging in management sciences focusing on positive phenomena and organisational relations. The article, in particular, analyses behaviours connected with aspiration to perfection, self-development, creativity, focus on strong points, cohesion and involvement in company problems. The intensity of behaviours reflecting these attitudes is generally not high in the examined companies. It indicates the necessity of consideration of appropriate actions in the prepared referential model of organisation potential management.

Eryk Głodziński

Impact of Hypercompetition on Companies Applying Project Management under the Conditions of Crisis

The article is to present the causes and size of the corporate market competition among companies basing their operation on the principle of project management. The first part analyses the problems of aspiration to high flexibility, which enables adjustment to the conditions of hypercompetition. Hypercompetition does not occur in the same degree on all markets and in all companies. That is why it is difficult to work out a uniform model of a company policy. It is possible though to determine the hierarchy of adaptation policy. The second part of the article attempts to analyse the development of the idea of project management. It points to the necessity of high specialisation of design teams, their internal integration as well as the liquidation of groups of experts who should be members of design teams.

Agnieszka Jagoda

Virtual Team Management Problems in a Global Company

Based on the literature and empirical pilot research, the article presents major problems in relation to international virtual team management in a global organisation. Among

them there are communication problems, social diversity, unreliability of applied telecommunication tools, team coordination problems, the lack or limited direct ties between the team members as well as the lack or limited supervision of team members by the leader. The article also presents circumstances meant to improve work in the international virtual team, and what follows to improve the effectiveness of this form of work organisation.

Ireneusz Janiuk

Kinds of Interorganisational Connections in Development of Capital Group GRAAL S.A.

An organisation must become active if it wants to adjust to the changing conditions of the environment. The corporate growth may be effected through establishing new branches and capturing new markets. The cooperation between companies is based on the agreements and contracts concluded by business entities that are organisationally and financially independent. It enables building resources and competences able to generate the competitive advantage. Consolidation processes become unavoidable also in the Polish economy. Potentially, within the group of entities, companies may be involved in actions connected with all individual links. The presentation of opportunity to make use of interorganisational connections is based on Capital Group Graal.

Andrzej Kaleta

Strategic Management Evolution in the Course of Corporate Development

The article entitled *Strategic Management Evolution in the Course of Corporate Development* discusses the problem of changes in strategic management resulting from the corporate growth and extension of development prospects. The inclination to excessive formalisation of processes appears then, which is contrary to the modern expectations of development management. It is desirable to direct the strategic management towards more flexible concepts, making a better use of strategic thinking experiences gained in earlier stages of corporate development.

Marcin Kardas

Corporate Development Restructuring Based on Nucor Corporation

The article presents the process of corporate development restructuring of Nucor Corporation. It discusses the most important events connected with its more than 100 years long history and its restructuring. It points to the causes and scope of the implemented changes and assesses their effectiveness in the context of improvement of the market situation of the company. If focuses on restructuring of technology, human resources and organisation. Conclusions resulting from the restructuring of Nucor Corporation are finally drawn.

Rafał Krupski

How Many Markets? How Many Resources in the Corporate Strategic Plan?

The article presents the basic problems of coexistence of the issues of formulating strategy in relation to products, markets and results as well as strategy formulation in relation to resources. It presents fragments of empirical research of planning in the area of markets and resources. It points to the general corporate management model, with planning issues highlighted.

Krystyna Kubik

Manager in the Management Process of Cultural Diversity Based on the Podlasie Region

This paper is to attract attention to the significance of diversified human capital and show how to optimally use its differences at the work place. The management of cultural diversity is a new challenge for the manager due to multiculturalism in the work environment.
Managerial work in a diversified team requires not only professionalism but also the knowledge of the subordinates' cultures.
The diversity is made of visible and invisible features that diversify employees. Value systems are also significant, with religion playing the dominant role.
The research proves that religion is the major determinant diversifying value systems of its followers.
The development of work environment free of discrimination and mobbing focused on team diversification on account of gender, age, race, origin, disability, style of living etc. may be beneficial for the company as, among others, it attracts working talents.The results of presented research show that 67% of the respondents claim that diversity management has a positive impact on the corporate effectiveness and competitiveness.

Magdalena Małkowska-Borowczyk

Economic Effectiveness of Socially Responsible Companies

The article presents a brief review of the world literature on the positive impact of corporate social responsibility on the company effectiveness, focusing, in particular, on the results of empirical research in the period of 1990–2007. It also presents, as a voice in the discussion, the results of research carried out in Poland in 2008 by the team of the Department of Strategic Management of the Economic University in Poznan. The entirety of research indicates clearly that corporate social responsibility does not weaken the corporate financial effectiveness, on the contrary: in certain conditions it may enhance it.

Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek

Cluster as a Learning Organisation

The purpose of this article is to present the concept, attributes of a cluster and its role in the business practice. The authors show that the cluster as a learning organization comes as an effective response to opportunities and threats which result from the turbulent surroundings and enhances corporate competitiveness on the market. The article points to the benefits to be achieved by the entrepreneurs taking part in clusters. It is underlined that the clusters enable effective joining and using material and non-material assets.

Marta Najda-Janoszka

Examination of Corporate Flexibility in Network Organisations

According to the theoretical hypothesis put forward in the literature, companies can enhance their flexibility through participation in the network organisation. Nevertheless, empirical research to verify the above supposition is not popular. It results, among others, from the fact that discussions about network organisations are carried out at a relatively too general level. That is why, this paper presents the proposal of operationalisation of the notion in the context of interorganisational structures of value creation. In this connection, the achievements of literature devoted to the issue of supply chain flexibility and value chains have been used.

Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz

Changes in the model of employment within small and medium enterprises

This article is to answer the question what is the pattern of employment in small and medium sized enterprises registered in the Świętokrzyskie province. It will enable to determine how many entrepreneurs use flexible methods of employment. The analysis of the employment structure in small and medium sized enterprises has shown that there is no universal pattern of employment. Practical patterns of employment in enterprises result from the reduction of labour costs and the need to react to changes on the market.

Letycja Sołoducho-Pelc

Impact of Globalisation on Corporate Strategies

The opportunity to make strategic choices by modern companies is enormous, practically unlimited, and corporate strategic orientation is an unquestionable standard. The particular impact on the corporate strategy is exerted by the situation on the global market, which may be regarded as the area of activity, where the rules and the stake in game are as obvious as in the saying: "The winner takes it all". Building strong corporate strategic position and overcoming difficulties are targeted by the implementation of strategies which assume maintaining balance between two contradictory priorities: standardisation of offer and minimisation of costs, thanks to the economies of scale as

well as differences between particular groups of recipients. The future and directions of changes of the globalisation process stop being so obvious and it is one of the most fundamental challenges to be considered by modern companies in their strategic plans.

Agnieszka Sopińska

Intellectual Property – Company's Potential Underestimated by Polish Enterprises

The concept of intellectual property comprises two categories of products. The first one includes works subject to copyright, i.e. works of scientific, literary and artistic nature. The second one includes industrial properties, applied for business purposes. The category of industrial properties covers: inventions (patents), trademarks and industrial marks, utility models, geographical designations and integrated circuit topographies. The text below is to answer the following questions: Is intellectual property, and in particular industrial property, appreciated by Polish enterprises? To what extent is it protected? How is it managed?

Marianna Strzyżewska

Heterarchy as a New Form of Business

In the paper I am making a thesis that heterarchy is **a relatively lasting form of business organisation following the market and hierarchical ones**. The paper shows the way of thinking to confirm this thesis. I am testing the thesis through the examination of three theses.

1. Heterarchy significantly differs from previous business organisation forms.
2. Heterarchy results from objective changes in corporate external determinants.
3. Heterarchy forms the basis for higher effectiveness on the market than hierarchy and exclusively market business organisation.

The deliberations presented confirm hypotheses and eventually the thesis too. Let me make a reservation though: cooperation is a form requiring a specific social infrastructure, in which the major elements are confidence and social responsibility. Without these elements it may pose a serious threat to the environment and the companies themselves.

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Information Support of Corporate Strategic Choices under Conditions of Uncertainty – Anticipation of Crisis.

The paper focuses on the information systems to support the process of strategic management and corporate strategic choices in particular. Dynamically changing environmental conditions force companies to make adjustments quickly or to anticipate future changes. The lack of adjustment to the changing conditions results in potential and real crises. It is claimed that the awareness of changeability and unpredictability of the environment is inspiring and results in creation of suitable information systems, which, due to their technological advancement, will limit, though not overcome, the

uncertainty. In the area of information support of strategic choices, the essential role is attributed to the systems recognising potential chances and development threats. The prerequisite for the functions of monitoring, recognising, explaining and forecasting the environmental changes is a definite level of technological advancement of the systems.
The active approach of the company to the environment is influenced, besides the information systems, by the attitude of the management staff to the risk as well as the way of making strategic decisions. The second part of the paper presents selected results of empirical research of determinants implying strategic choices.

Sławomir Winch

Cooperation versus Mani pulation – Ethical Dilemma or Corporate Strategic Choice? (research results)

The article puts forward a thesis claiminig that the cooperation between the employees and company management has a positive impact on the financial result of the company. It is especially strong in future oriented enterprises. The aim is to show the strength of the link at the statistical level between cooperation, manipulation and the financial situation of the company.
The results of the research show that the time orientation does not play such a big role.An exception of a kind is the present orientation, where the cooperation is less frequent than in the case of past and future orientations. The factor to determine the level of confidence is the company managerial staff. It is important that there is a compliance of standards and values between employees and their superiors. The normative confidence in the company management is a factor to affect the financial situation of the company.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

High Tech Companies' Strategies – Retrospective

The strategy of a high-tech enterprise is a notion difficult to define due to the ambiguity of the notion of strategy itself as well as to the complexity of the notion of high- tech sector and enterprise. The article attempts to define the essence high-tech enterprise strategy and identify its key characteristics. It is based on the review of basic concepts and strategy schools, specific attributes of high-tech enterprise as well as expert research. In the light of the analyses carried out, the strategy of an HT company is a continuous and dynamic decision making process in the condition of uncertainty in order to create innovative values. It is characterised by the duality of, on the one hand, deliberateness and emergentness and on the other adaptiveness and creativeness.